

**PENABULU-OXFAM
RENCANA STRATEGIS 2025-2030**



PENABULU OXFAM

DUNIA YANG ADIL, SETARA, DAN HARMONIS

**DUNIA DI MANA SEMUA ORANG TANPA KECUALI HIDUP SEBAGAI MANUSIA
YANG BERMARTABAT DI BUMI YANG SAMA SECARA HARMONIS**

Yayasan Penabulu

Badan Pembina

Ketua : Damayanti Buchori

Anggota : Erwin Widodo

Mardiyah

Toto Raharja

Dewi Sumaryani

Badan Pengawas

Ketua : Hadi Prayitno

Badan Pengurus

Direktur Eksekutif : Eko K. Komara

Asisten Eksekutif : Maya Fathia

Direktur Operasional : Budi Susilo

Direktur Keuangan : Farhan

Direktur Program : Rini Devianti Nasution

Penabulu-Oxfam Rencana Strategis 2025-2030

@ Penabulu-Oxfam, 2025

TENTANG SAMPUL: Mama Martina dan anaknya yang sempat terpisah saat erupsi Lewotobi Laki-laki, 3 November 2024, malam sekitar pukul 23.47 WITA, kini kembali bersama di posko pengungsian desa Kobasoma, Flores Timur, Nusa Tenggara Timur. Tangis cerita dari luka dan ketidakpastian, namun mama tetap memancarkan daya juang. Penabulu merespon kebencanaan di Flotim dengan memastikan pemulihan inklusif, adil, dan bermartabat dalam aksi kemanusiaan erupsi gunung Lewotobi.

FOTO: David Fau/Penabulu

 @infopenabulu

 Penabulu Foundation

 penabulufoundation.org

Selengkapnya: info@penabulu.id

Yayasan Penabulu, didirikan pada 2003, adalah organisasi nirlaba Indonesia berakar lokal yang berperan sebagai *Civil Society Resource Organization* (CSRO) bagi keberdayaan dan keberlanjutan masyarakat sipil melalui mobilisasi, pengelolaan dan penyaluran sumber daya dalam bentuk apa pun, penguatan kapasitas dan ekosistem yang mendorong keterlibatan masyarakat sipil dalam agenda keadilan iklim, gender, ekonomi dan aksi kemanusiaan.

Sejak November 2023, Penabulu menjadi Prospective Affiliate Oxfam International dan dua tahun setelahnya menjadi afiliasi penuh sebagai Penabulu-Oxfam (Oxfam Indonesia), memperluas peran dan jaringan untuk membawa perspektif lokal ke tingkat global.



DAFTAR ISI

- 4 **PENGANTAR:**
Pertumbuhan dan Keberlanjutan
- 12 **PERJALANAN AFILIASI OXFAM:**
Pertemuan Dua Niatan
- 16 **KONTEKS NASIONAL:**
Paradoks dari Sebuah Harapan
- 23 **VISI DAN MISI 2025-2030:**
Pemandu Arah yang Memampukan dan Menguatkan
- 32 **TEORI PERUBAHAN:**
Peta Jalan Awal Menuju Masa Depan
- 39 **MEMPERLUAS LINGKAR PENGARUH:**
Advokasi-Kampanye-Pelibatan
- 47 **TATA KELOLA KELEMBAGAAN:** Sistem Pendukung, Organ
Yayasan dan Struktur Organisasi
- 59 **PENGATURAN RESPON BENCANA:**
Ujian Kepemimpinan Kemanusiaan
- 69 **POSISI DAN PROYEKSI KEUANGAN:**
Ambisi Berbasis Kecenderungan dan Antisipasi
- 77 **EVOLUSI IDENTITAS:**
Penyelarasan Bertahap
- 83 **MENAKAR RISIKO:**
Mengelola Transformasi Organisasi
- 92 **AJAKAN BERGERAK BERSAMA:**
Saatnya untuk Campur Tangan

◀ Paska erupsi gunung Lewotobi Laki-laki, Nusa Tenggara Timur, di pos pengungsian Konga, mama-mama merajut sebagai simbol ketahanan dan harapan. Penabulu melakukan aksi kemanusiaan tanggap bencana dengan menjaga martabat, merawat kehidupan, serta menegaskan pemulihan pascabencana sebagai wujud kemanusiaan yang utuh. (David Fau/Penabulu)

PENGANTAR:

Pertumbuhan dan Keberlanjutan

Tulisan ini lahir dari refleksi mendalam bersama Badan Pembina, Pengawas dan Pengurus Yayasan Penabulu, dilakukan dengan menengok kembali akar dan arus sejarah pendirian dan perjalanan Penabulu yang telah dilalui dalam dua dekade, ditandai oleh beberapa tonggak-tonggak penting pertumbuhan organisasi.

KILAS BALIK: 4 Siklus Pertumbuhan Penuh Kejutan

Berdiri sejak 23 Oktober 2003, diinisiasi oleh sekelompok anak muda praktisi keuangan publik, **Yayasan Penabulu** (selanjutnya disebut Penabulu) adalah penyedia layanan peningkatan kapasitas pengelolaan keuangan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) pertama di Indonesia, bersamaan meningkatnya tuntutan akuntabilitas dan transparansi sektor nirlaba dan dimulainya penerapan standar pelaporan keuangan organisasi nirlaba oleh pemerintah pada awal 2000-an yang kemudian diadopsi bertahap oleh lembaga donor yang bekerja di Indonesia.

Pada fase pertumbuhan pertama, Penabulu fokus pada penyelenggaraan serial pelatihan dan penyediaan jasa konsultasi keuangan nirlaba, serta bekerja di bawah dukungan lembaga donor untuk menjamin penerapan kebijakan dan aturan keuangan baik pada tingkat proyek maupun organisasi mitra penerima hibah di Indonesia.

Memasuki tahun 2009, Penabulu mulai mendefinisikan ulang ruang lingkup kerjanya. Dari 'sekadar' penguatan akuntabilitas dan transparansi keuangan organisasi nirlaba—menjadi sebuah mimpi besar yang kemudian ternyata akan menjadi visi pemandu perjalanan panjang Penabulu, yaitu: **"Masyarakat Sipil Indonesia yang Berdaya"**.

Pada tahapan pertumbuhan kedua ini, Penabulu mulai membangun keterhubungan secara lebih komprehensif dengan ekosistem ruang gerak masyarakat sipil, sembari memperluas cakupan dan jangkauan layanan, mengadopsi teknologi informasi dan komunikasi bahkan sejak awal periode transformasi digital, serta memobilisasi perluasan dukungan dari beragam donor yang kemudian membawa Penabulu untuk mulai terlibat langsung dalam implementasi program di tingkat tapak.

Pada tahun 2013—2016, Penabulu mengembangkan **Penabulu Alliance** demi mengkonsolidasikan belasan unit layanan Penabulu, sebagai kanal pengelolaan kekayaan kompetensi Penabulu, sekaligus menunjukkan keluasan aspek kebutuhan penguatan kapasitas organisasi nirlaba yang disasar.

Unit-unit layanan Penabulu Alliance bekerja di bawah konsep 'keterikatan yang lepas', di mana masing-masing unit layanan bekerja secara otonom namun terikat pada tujuan pemberdayaan masyarakat sipil Indonesia yang sama.

Sedangkan pada tahun 2017 hingga 2019, Badan Pengurus Yayasan Penabulu membentuk empat **Badan Pelaksana** secara bertahap untuk memperkuat fungsi organisasi, yakni: **Badan Pelaksana Manajemen Hibah, Jejaring Implementasi, Institut Riset, dan Tanggap Bencana**. Keputusan strategis ini kemudian terbukti mampu menempatkan Penabulu sebagai salah satu lembaga *intermediary* terbesar di Indonesia dan menjadi tonggak awal bagi kerja-kerja Penabulu pada bidang kemanusiaan.

Periode pandemi Covid-19 yang mulai menyebar di Indonesia pada awal Maret 2020 adalah periode anomali bagi Penabulu. Di saat semua sektor kehidupan mengalami stagnasi, bahkan penurunan dan kemunduran, **Penabulu mendapatkan momentum untuk melakukan lompatan pertumbuhan ketiganya**. Pada periode sulit ini, Penabulu mendeklarasikan dan mendedikasikan diri sebagai **Civil Society Resource Organisation (CSRO)**, organisasi simpul sumber daya bagi masyarakat sipil di Indonesia. Penabulu memimpin transformasi digital organisasi masyarakat sipil melalui program skala nasional yang didukung oleh Uni Eropa dan Packard Foundation. Kemudian Penabulu mendapatkan kepercayaan dari Kementerian Kesehatan dan Global Fund ATM untuk melaksanakan program eliminasi TBC di 30 provinsi – 229 kabupaten/kota. Dan pada saat yang sama, Penabulu memulai proses penajajaran kemungkinan menjadi bagian dari jaringan organisasi global: **Oxfam International**.



Pertemuan seluruh tim Penabulu yang menghasilkan draft Teori Perubahan Penabulu pertama. Momen ini menandai niat Penabulu bertransformasi, mempersiapkan organisasi dan personilnya untuk menghadirkan peta jalan menuju dunia lebih adil, setara, dan harmoni. (Anton/Lokadaya)

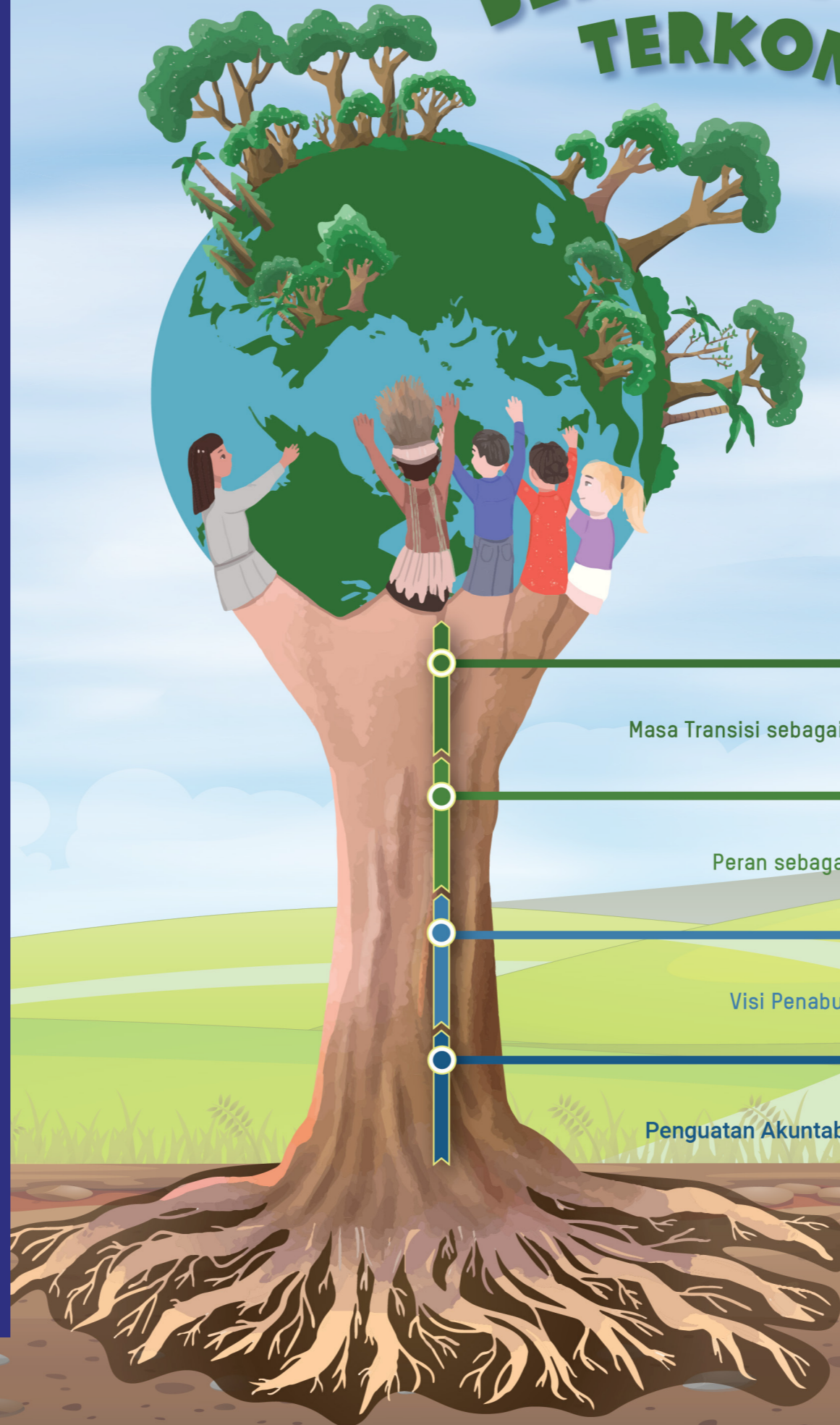
BERAKAR LOKAL, TERKONEKSI GLOBAL

Proses peninjauan kemungkinan afiliasi dengan Oxfam International merupakan pertemuan dua arus niatan: *pertama*, keinginan Penabulu untuk terus menemukan siklus pertumbuhan baru berikutnya, memperkuat posisi dan peran strategis dalam pemberdayaan masyarakat sipil Indonesia dan kebutuhan untuk berjejaring dalam menghadapi berbagai permasalahan pembangunan Indonesia terkini yang tidak lagi dapat dilepaskan dari pengaruh geopolitik dan geoekonomi global, seperti isu perubahan iklim, kesehatan masyarakat dan lingkungan, pasar dan perdagangan berkelanjutan, perpajakan dan tarif, dan lainnya; yang kesemuanya tersebut bersua dengan arus niatan *kedua*, rencana Oxfam (GB) di Indonesia untuk menentukan sendiri arah transformasi menuju pembentukan **Oxfam Indonesia** sebagai kontribusi kepada ambisi besar Oxfam International membangun keseimbangan global, dekolonisasi yang menjunjung tinggi feminisme dan pengembangan jaringan internasional yang lebih terdiversifikasi.

Perjalanan panjang menuju afiliasi Oxfam dimulai sejak Maret 2021, melalui serangkaian sesi diskusi dan lokakarya eksplorasi dan ko-kreasi, juga melalui proses uji tuntas keseluruhan aspek organisasi. Baru pada akhir Agustus 2023 Ketua Badan Pembina Penabulu secara resmi mengirimkan surat ketertarikan untuk menjadi afiliasi Oxfam. Pernyataan ketertarikan resmi Penabulu ini kemudian harus melalui beberapa kali presentasi dan pembahasan dalam pertemuan berjenjang konfederasi dimulai dari *Confederation Development Team/Forum, Executive Director Forum, OI Board Forum* dan pada akhirnya mendapatkan dukungan penuh dan pengesahan status **Prospective Affiliate** dari *Affiliate Business Meeting* pada akhir November 2023.

Status Prospective Affiliate sekaligus **menjadi penanda dimulainya siklus pertumbuhan keempat Penabulu**, di mana masa transisi dan penyiapan sistem dan standar organisasi menuju status Afiliasi Penuh akan dimiliki Penabulu sampai dengan sekitar April 2026. Periode ini terutama ditandai dengan restrukturisasi besar, pengembangan rencana strategis, adopsi sistem dan standar internasional sekaligus pemenuhan kepatuhan pada regulasi yang berlaku, transfer pengetahuan, kapasitas, teknologi dan proyek Oxfam di Indonesia yang masih berlangsung, pembentukan budaya organisasi baru, dan adaptasi keterlibatan Penabulu ke dalam forum-forum dan agenda konfederasi.

Pada periode yang sama, selain mengerahkan segenap energi dan kemampuan organisasi untuk melakukan transformasi menuju **Penabulu-Oxfam: locally rooted, globally connected**² (nama dan jenama baru yang masih dalam proses negosiasi dengan OI, didasari kesadaran kuat untuk mempertahankan identitas lokal Penabulu); Penabulu tetap memacu pertumbuhan skala dan volume program dan dana kelolaan. Hasil audit keuangan oleh firma audit independen menunjukkan bahwa penerimaan Penabulu tahun 2024 mencapai 355 milyar rupiah, titik tertinggi yang pernah dicapai, di mana sebelumnya penerimaan tahun 2023 adalah sebesar 219 miliar rupiah.



2024
FASE KEEMPAT
Masa Transisi sebagai *Prospective Affiliate of Oxfam International*

2020
FASE KETIGA
Peran sebagai *Civil Society Resource Organisation (CSRO)*

2009
FASE KEDUA
Visi Penabulu: *Masyarakat Sipil Indonesia yang Berdaya*

2003
FASE PERTAMA
Penguatan *Akuntabilitas dan Transparansi Organisasi Nirlaba*

Ilustrasi: Amelia N Inayah/Penabulu

Tahun 2025: Tahun Penuh Gejolak, Tahun Perubahan dan Penentuan Arah Masa Depan

Bangkitnya populisme sayap kanan di banyak negara, perang berkepanjangan Rusia-Ukraina, krisis kemanusiaan di Gaza, serta perang dagang di belakang hari; telah mengeskalasi ketegangan geopolitik dan geoekonomi global. Semuanya memperparah poli-krisis yang sudah terakumulasi sebelumnya: dampak nyata perubahan iklim, kehancuran ekologi, krisis air dan energi, ketimpangan ekonomi dan sosial yang terus melebar, konsentrasi kekayaan dan kepemilikan aset, serta kesenjangan gender yang merasuk pada setiap aspek kehidupan.

Pada sektor bantuan pembangunan dan kemanusiaan, penutupan USAID di awal tahun 2025 telah diikuti dengan pemotongan anggaran bantuan negara-negara Eropa lain, dengan mengutamakan tujuan domestik seperti pengurangan utang, peningkatan anggaran pertahanan dan biaya penanganan masalah migrasi. Situasi ini jelas akan memperlebar jurang ketimpangan global dan meningkatkan kerentanan negara-negara dunia ketiga terhadap krisis global—Indonesia tidak terkecuali. *Penabulu sendiri kehilangan komitmen pendanaan USAID tidak kurang dari 21,5 juta USD untuk 5 tahun program perbaikan sistem dan penyediaan layanan kesehatan masyarakat di Indonesia.*



Senyum petugas kesehatan di Puskesmas Gunungtua, Kab. Padang Lawas, Sumatera Utara, mencerminkan semangat kolektif meluncurkan Integrasi Pelayanan Kesehatan Primer. Penabulu melaksanakan program Integrasi di sejumlah kabupaten dan kota di provinsi Sumatera Utara dan Banten. Upaya ini memastikan kesehatan sebagai hak dasar dan keadilan bagi semua. (Rizkiyani Milania/Penabulu)

Di tingkat nasional, tahun 2025 adalah ujian bagi konsolidasi demokrasi Indonesia. Polarisasi politik dan menguatnya politik identitas memperdalam perpecahan sosial, yang diperparah dengan merosotnya kepercayaan publik terhadap institusi hasil pemilu karena kasus korupsi berulang dan menguatnya politik dinasti yang menjauhkan reformasi dari harapan awal.

Ambisi menuju *high-income country* yang ditopang Visi Indonesia Emas 2045 menjadikan negara sangat dominan dalam menetapkan arah pertumbuhan ekonomi dan stabilitas politik, terutama melalui regulasi, seperti Undang-Undang Cipta Kerja dan segenap Undang-Undang, dan aturan turunannya yang secara langsung maupun tidak akan mengancam hak warga atas sumber daya alam, dan membatasi kebebasan sipil-politik antara lain melalui Undang-Undang Informasi dan Transaksi Elektronik (UU ITE).

Di tengah memburuknya kinerja institusi demokrasi dan model pembangunan yang semacam ini, rangkaian demonstrasi besar-besaran pada akhir Agustus 2025 terjadi, diawali dari Jakarta dan dengan cepat meluas ke kota-kota lainnya di seluruh Indonesia, sesungguhnya mencerminkan dengan jelas akumulasi kekecewaan publik terhadap kebijakan pemerintah yang tidak juga mampu mengurangi ketimpangan sosial ekonomi, serta gagal menjamin pemenuhan hak-hak dasar warga negara.

Kerusuhan yang kemudian menyertai, yang ditengarai merupakan hasil gesekan kekuatan dan kepentingan politik dan militer di Indonesia, rangkaian demo masif skala nasional yang diamplifikasi oleh ratusan protes masyarakat pada tingkatan lokal, telah menyodorkan kenyataan pahit bahwa organisasi masyarakat sipil Indonesia tengah tercerabut dari akar sosial yang menjadi mandatory sejarahnya, gagal mengartikulasikan kepentingan publik yang substansial secara sistematis, dan kehilangan relevansinya di tengah kemarahan publik terhadap kegagalan kepemimpinan politisi sipil dan kecenderungan kembalinya otoritarianisme. OMS Indonesia bahkan harus secara terbuka menyadari keterputusannya dengan konstituen: mahasiswa, buruh, warga kota, media, kelompok kritis dan komunitas marjinal lainnya. OMS harus mengakui kegagalan dalam merawat keterhubungan antar- dan intra-jaringan, ketidakcakapan dalam pengorganisasian basis, ketidakmampuan dalam membangun dan mengkonsolidasikan narasi advokasi kebijakan publik secara kolektif.

Organisasi masyarakat sipil Indonesia, termasuk Penabulu sebagai CSRO, kini berada di simpang jalan. Tetap berdiam, atau mulai bergegas: segera menemukan kembali relevansi posisi dan perannya dalam menguatkan resiliensi dan keberdayaan masyarakat sipil—masyarakat madani Indonesia; bergerak bersama, terkoneksi dengan semua elemen masyarakat, dan bekerja secara efektif lebih dari sebelumnya.

Rencana Strategis 2025–2030

Berbekal pemahaman mendalam atas jalur unik pertumbuhan Penabulu dan dengan mempertimbangkan keseluruhan konteks di atas, dokumen **Rencana Strategis 2025-2030** ini disusun. Merujuk pada **Global Strategy Framework (GSF) Oxfam 2020–2030**, dinyatakan bahwa ketimpangan dapat diakhiri, dengan mendukung komunitas yang paling terdampak, memajukan keadilan gender, mengambil tindakan adaptasi dan mitigasi perubahan iklim, yang tepat dan berpihak, serta membangun ekonomi yang berpusat pada manusia dan daya dukung lingkungan, demi membentuk tatanan dunia yang lebih adil dan berkelanjutan pada tahun 2030.

Dalam dokumen ini, Penabulu secara khusus akan mengadopsi pendekatan **Triple Nexus**—yang menghubungkan aksi kemanusiaan, pembangunan, dan pembangunan perdamaian—untuk menangani krisis yang kompleks dan saling terkait secara holistik. Pendekatan ini diyakini akan memaksimalkan efisiensi sumber daya dan memastikan dampak berkelanjutan yang melampaui batas-batas proyek semata; terutama dengan mendorong kolaborasi bermakna antar pemangku kepentingan yang beragam. Adopsi pendekatan **Triple Nexus** akan menguatkan upaya kolektif yang membangun perdamaian abadi, resiliensi, dan pembangunan inklusif. Hanya dengan mengaplikasikan pendekatan ini Penabulu dapat mulai mengungkap akar penyebab struktural kemiskinan dan ketimpangan dan menemukan solusi jangka panjang.

Jika pada GSF Oxfam telah memandatkan empat ambisi utama: ekonomi yang adil, keadilan gender, keadilan iklim, dan tata kelola yang akuntabel; maka **Mandala Penabulu** menerjemahkan kerangka kerja GSF Oxfam menjadi empat fokus area kerja utama, yaitu: **Ruang Gerak** (*space*, ruang gerak masyarakat sipil sebagai pusat intervensi), **Manusia** (*people*, dan keseluruhan sistem sosialnya), **Bumi** (*earth*, dengan segala keterbatasan daya dukungnya), dan **Sistem Tata Kelola** (*governance system*, termasuk pilihan sistem demokrasi dan model ekonomi yang dianut).

Teori perubahan dalam dokumen ini akan memformulasikan arah strategis organisasi dengan meletakkan seluruh intervensi Penabulu di bawah irisan empat fokus area kerja dengan selalu menerapkan pendekatan **Triple Nexus** pada setiap implementasi program, untuk **memastikan terbangunnya ruang gerak masyarakat sipil yang aman dan terbuka, yang memungkinkan keterlibatan publik yang efektif pada aspek politik, ekonomi, sosial dan budaya.**

Penabulu meyakini bahwa pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi tidak akan tergantung pada seberapa besar sumber daya yang dimiliki, namun lebih akan ditentukan oleh seberapa jauh kemampuan organisasi dalam menemukan ruang-ruang relevansi baru di tengah dunia yang terus menerus berubah sedemikian cepat.

Bagi Penabulu, sumber daya organisasi tidak akan diukur dari skala dan volumenya belaka. Pencapaian tertinggi Penabulu pada akhirnya akan dinilai dari seberapa cerdas dan bijak pemanfaatan setiap sumber daya yang dimiliki untuk meningkatkan lingkaran pengaruh baik pada tingkat nasional, regional maupun global.

Berbasis keyakinan tersebut, Penabulu akan terus melangkah maju, mengajak semua pihak bergabung dan saling terhubung, bersama menghadapi dan mengelola semua risiko yang perlu diambil, setia pada tujuan: **masyarakat sipil Indonesia yang berdaya, demi masa depan dunia yang adil, setara, dan harmonis.**



Damayanti Buchori

Prof. Dr. Ir. Damayanti Buchori, MSc.
Ketua Badan Pembina



Hadi Prayitno

Hadi Prayitno, Ak., CA
Ketua Badan Pengawas



Eko Komara

Eko Komara
Ketua Badan Pengurus/Direktur Eksekutif



◀ Suasana *Partners Engagement* di Sentul, 5-6 Februari 2025, memperlihatkan gagasan hidup: peserta berdiskusi, menyimak ide Direktur Eksekutif Penabulu, dan merumuskan strategi bersama. Ruang ini mempertemukan ragam perbedaan yang kemudian menginisiasi terbentuknya Aliansi Keterlibatan Sipil Indonesia (Indonesian Civic Engagement Alliance/CEA). (Rizkiani Milania/Penabulu)

PERJALANAN AFILIASI

Pertemuan Dua Niatan



Oxfam adalah konfederasi internasional yang saat ini beranggotakan 22 organisasi² yang saling bekerja sama di lebih dari 90 negara. **Seluruhnya merupakan organisasi independen yang berafiliasi dengan Oxfam** dalam membangun gerakan global masyarakat sipil untuk memerangi kesenjangan dan ketidakadilan demi memberantas kemiskinan. **Konfederasi Oxfam diikat oleh “keterikatan yang lepas”**: setiap anggota memiliki kebebasan bergerak untuk mencapai tujuan masing-masing, namun tetap terikat secara kolektif oleh visi bersama jangka panjang yang diterjemahkan dalam strategi global. Aspek-aspek yang perlu diatur diputuskan bersama secara pleno melalui *Affiliate Business Meeting* (ABM) yang diselenggarakan sesuai kebutuhan para anggota, sekurang-kurangnya sekali setahun. Pelaksanaan mandat ABM diadministrasi oleh Oxfam International Board.

Sejak Maret 2013, Oxfam International secara resmi meneguhkan **komitmen Keseimbangan Global (Global Balance)** untuk memperkuat kepemimpinan organisasi dari negara-negara Selatan dalam konfederasi serta menciptakan jaringan yang lebih setara dan beragam. Komitmen ini diterjemahkan dalam pendekatan **jejaring keberagaman (diversified network)** yang membebaskan para anggota menentukan cara-cara bekerja sesuai konteks lokal masing-masing, sebagai penghargaan bagi konteks lokal yang menjadi kekuatan utama dan tulang punggung tata kelola konfederasi.

Sejak tahun 1957, kerja-kerja Oxfam di Indonesia dijalankan oleh Oxfam Great Britain (GB) melalui *Country Office* bernama “Oxfam (GB) di Indonesia di bawah izin Kementerian Sosial Republik Indonesia.

Belum ada entitas Oxfam lokal yang berdiri sendiri. Untuk menciptakan jejaring keberagaman, Oxfam di Indonesia memulai prosesnya dengan studi kelayakan pada tahun 2015 serta rangkaian analisis dan pertimbangan mendalam. Pada tahun 2021, Oxfam di Indonesia menetapkan pendekatan *self-determination*, yakni keyakinan bahwa proses afiliasi tidak dilakukan dengan mengubah *Country Office* menjadi lembaga lokal, melainkan dengan mencari organisasi lokal yang kuat dan berakar. Berdasarkan pendekatan ini, Oxfam di Indonesia mulai melakukan eksplorasi untuk menemukan calon afiliator—calon anggota Konfederasi Oxfam Internasional—di antara organisasi masyarakat sipil di Indonesia.

Perjalanan eksplorasi ini mempertemukan Oxfam dengan Penabulu, sebuah organisasi lokal yang selama dua dekade telah konsisten memperkuat masyarakat sipil Indonesia. Penabulu juga dipandang memiliki akar kelokalan dan visi yang kuat untuk berdampak di Indonesia, regional, dan internasional, serta keberanian beradaptasi agar terus relevan sebagai organisasi masyarakat sipil.

Setelah melalui rangkaian panjang penjajakan, dialog, dan ko-kreasi, Penabulu dinilai tepat oleh Oxfam untuk diundang menjadi calon anggota dalam konfederasi. Penabulu pun kemudian menyambut tawaran untuk menjadi calon anggota secara resmi dengan mengirimkan aplikasi kepada Oxfam pada 21 Agustus 2022.

Pada Affiliate Business Meeting Oxfam 28–29 November 2023, Penabulu resmi dikukuhkan sebagai Prospective Affiliate of Oxfam International.

Status *Prospective Affiliate* akan dipegang oleh Penabulu selama dua tahun masa transisi sebelum dapat berlanjut menjadi anggota penuh (*Full Affiliate*). Jika pada *Affiliate Business Meeting* yang direncanakan berlangsung pada awal 2026 status Penabulu disetujui menjadi anggota penuh, maka **Penabulu-Oxfam** akan menjadi perwakilan resmi jaringan global Oxfam sebagai **Oxfam Indonesia**.

Penabulu membawa oleh-oleh keberagaman dan pengalaman untuk Keluarga Besar Oxfam. Ini dia Organisasi yang bukan hanya menambah nilai bagi Oxfam, mereka ke sini untuk menantang struktur dan budaya kita—menuntut kita mempertanggungjawabkan komitmen menjadi Konfederasi Feminis Berkonteks Lokal!”

Aruno Rao, OI Board Chair dan **Damian Rozo**, Affiliate Business Meeting Chair, dalam Komunike ABM, 29 November 2023)



Partnership Engagement di Sentul, Februari 2025, memperkuat jalinan Penabulu, Oxfam, dan Mitra. Forum ini memetakan tantangan dan peluang, serta menegaskan komitmen kolektif memperkuat demokrasi, memperluas ruang sipil, dan melawan ketidakadilan struktural. (Rizkiani Milania/Penabulu)

KONTEKS NASIONAL

Paradoks dari Sebuah Harapan

Indonesia adalah negara berpenduduk terbesar keempat di dunia setelah India, Tiongkok, dan Amerika Serikat, dengan perkiraan jumlah penduduk 282 juta jiwa pada 2025. Sekitar 62,7% diantaranya adalah perempuan dan anak-anak, dan sekitar 199,5 juta jiwa berusia produktif (15–64 tahun), yang menjadi kekuatan utama bonus demografi.³

Indonesia juga terdiri atas lebih dari 17.000 pulau dengan luas yurisdiksi mencapai 7,8 juta km² mencakup darat dan laut. Indonesia beriklim tropis dengan lebih dari 90 tipe ekosistem, terletak di Garis Wallacea dan *Coral Triangle* yang menjadikan Indonesia sebagai salah satu negara megabiodiversitas. Selain itu, juga memiliki kekayaan budaya yang luar biasa dengan keberagaman lebih dari 1.340 suku dan 718 bahasa lokal.

Letak strategis ini juga mewariskan potensi energi terbarukan berlimpah, diperkirakan mencapai 3.686 gigawatt dari sumber surya, angin, panas bumi, hidro, bioenergi, hingga energi laut⁴. Namun, dari segi pemanfaatan baru sekitar 12.669 MW, hanya sekitar 0,3 % dari total potensi yang ada.⁵

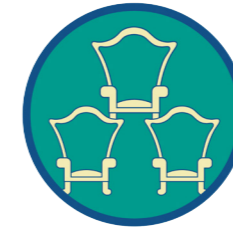
Jumlah penduduk besar dan bonus demografi, kekayaan biodiversitas dan etno-kultural, dengan potensi energi terbarukan yang besar seharusnya memberi landasan kuat bagi Indonesia untuk menjadi negara maju yang makmur bagi seluruh rakyatnya, sekaligus berkontribusi aktif dalam membangun tatanan dunia yang lebih adil, setara, dan harmonis.

Namun, dalam dua dekade terakhir, kehidupan demokrasi menunjukkan gejala stagnasi, bahkan kemunduran dalam aspek-aspeknya yang fundamental.



Statistik politik resmi yang dikeluarkan BPS menyatakan skor Indeks Demokrasi Indonesia berada pada level sedang dengan tren yang meningkat dari sekitar 72,4 di tahun 2018 menjadi 74,9 di 2019, dan naik ke 78,1 di tahun 2021⁶. Selanjutnya, BPS juga peningkatan di tahun 2023 mencapai 79,51, sedikit menurun dibanding tahun 2022 yang berada di angka 80,41.⁷ Menariknya, dalam periode yang relatif sama, *Economist Intelligence Unit (EIU)* justru melaporkan kecenderungan sebaliknya, yaitu penurunan skor dari 7,03 pada 2015 menjadi 6,44 pada 2024, yang menempatkan Indonesia secara konsisten dalam kategori “*flawed democracy*”,⁸ dimana diakibatkan oleh lemahnya budaya politik dan terbatasnya kebebasan sipil. Laporan *V-Dem* tahun 2025 juga menunjukkan kemunduran demokrasi akibat menguatnya kecenderungan autokratisme.⁹

Gambaran kemunduran demokrasi menegaskan jika liberalisasi politik paska-reformasi 1998 lebih banyak bersifat prosedural tanpa diiringi penguatan representasi rakyat yang substantif.



Di sisi lain, praktik politik dinasti terus menguat di tingkat lokal dan nasional yang mencerminkan konsentrasi kekuasaan dalam lingkaran hubungan darah, melemahkan sistem meritokrasi, membatasi partisipasi politik yang setara, dan mendorong kehidupan kepartaian yang semakin elitis dan tertutup.¹⁰

Pada 6 Januari 2025, Indonesia resmi bergabung dengan BRICS, menandai posisi strategisnya sebagai kekuatan ekonomi terbesar di Asia Tenggara, pasar domestik terbesar keempat di dunia, dan aktor penting di kawasan *Global South*. Modalitas ini selaras dengan peran Indonesia di G-20 sebagai jembatan utama diplomasi dan kerjasama antara negara maju dan berkembang.

Keanggotaan dalam BRICS, G-20 dan status aksesi pada *Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)* semakin menguatkan ambisi jangka panjang pemerintah untuk mencapai status negara maju (*high-income country*) pada 2045—visi yang dikenal sebagai “Indonesia Emas.”

Namun, di balik capaian makro ekonomi yang terlihat dari rata-rata pertumbuhan PDB sebesar 5,3% per tahun antara 2004 dan 2023, struktur ekonomi Indonesia ternyata masih menyimpan ketimpangan mendalam.



BPS (2025) melaporkan bahwa sekitar 25,2 juta jiwa (9,3% dari populasi nasional) tergolong kelompok miskin. Jika digabung dengan kelompok kelas menengah rentan (*aspiring middle class*) yang mencakup sekitar 138,3 juta jiwa (49,3% dari populasi), maka hampir 58,6% penduduk Indonesia atau setara 163,5 juta jiwa hidup dalam kondisi ekonomi rapuh.

Di tengah sejumlah besar penduduk Indonesia dengan kerapuhan ekonomi, laporan Ketimpangan Ekonomi Indonesia 2024 yang disampaikan Celios menyimpulkan bahwa 50 orang terkaya menguasai kekayaan setara dengan 50 juta penduduk miskin dimana kekayaan 50 orang terkaya di Indonesia meningkat tiga kali lipat selama 2020-2023 sementara sekitar 9 juta orang dari kelas menengah terancam jatuh ke dalam kemiskinan.¹¹

Sementara itu, BPS melaporkan *Gini Ratio* sempat turun pada Maret 2024 menjadi 0,379—level terbaik sejak 2018—namun kembali naik pada September 2024 menjadi 0,381 di tengah pertumbuhan ekonomi nasional yang tetap stabil di angka 5,03% sepanjang tahun yang sama.¹² Pola ini menunjukkan bahwa pertumbuhan ekonomi yang stabil belum berkontribusi secara signifikan terhadap pengurangan ketimpangan pendapatan secara nasional.



Situasi ini makin diperburuk oleh maraknya jeratan pinjaman dan judi *online* yang menasar kelompok berpenghasilan menengah ke bawah. PPATK¹³ mencatat total nilai transaksi judi *online* di Indonesia sepanjang 2023 mencapai Rp327 triliun dengan 2,37 juta pelaku utama yang 80% berasal dari kalangan ekonomi menengah ke bawah. Data OJK per Agustus

2024 menunjukkan jumlah putaran pinjaman *online* secara nasional mencapai Rp27,44 triliun dengan jumlah peminjam sebanyak 12,93 juta akun yang sebagian besar merupakan masyarakat berpenghasilan rendah dan penduduk kelompok usia muda.

Walaupun skema pinjaman *online* memberikan alternatif pembiayaan cepat dan *non-collateral*, maraknya pinjaman dengan bunga sangat tinggi dan penerapan biaya aplikasi palsu telah menjadi ancaman terhadap keamanan data serta tekanan psikologis (hingga memicu puluhan kasus bunuh diri)¹⁴.

Gambaran ini mencerminkan sisi yang tragis dari digitalisme ekonomi yang memangsa masyarakat berpenghasilan menengah ke bawah sekaligus memperlebar ketimpangan ekonomi.



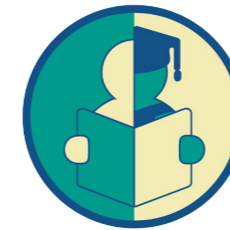
Ketimpangan berbasis gender juga mencerminkan struktur ekonomi yang tidak inklusif. Meski Indeks Ketimpangan Gender (IKG) menurun dari 0,488 pada 2019 menjadi 0,447 pada 2023, namun realitas menggambarkan kondisi perempuan yang masih saja menghadapi hambatan sistemik dalam mengakses pekerjaan layak, pendidikan

tinggi, layanan kesehatan, serta keterwakilan politik. Partisipasi kerja perempuan yang stagnan, dominasi di sektor informal, serta beban kerja domestik yang tidak dibayar memperlihatkan bahwa ketimpangan berbasis gender terstruktur dalam sistem sosial-ekonomi nasional.



Ketimpangan juga terlihat dalam akses layanan dasar kesehatan yang disediakan negara. Secara sistemik, pengorganisasian layanan dasar kesehatan di Indonesia disediakan oleh Puskesmas yang berjumlah 10.180 unit dan terletak di tingkat Kecamatan, sedangkan untuk menjangkau desa-desa dibangun Puskesmas Pembantu (Pustu) yang saat ini jumlahnya

mencapai sekitar 25.000 unit. Walau begitu, jika dihadapkan dengan keberadaan seluruh desa di Indonesia yang kini berjumlah 75.753 desa, maka layanan Puskesmas dan Pustu jauh dari cukup untuk menjangkau seluruh wilayah. Keterbatasan jumlah layanan kesehatan dasar juga diperparah oleh keterbatasan infrastruktur, minimnya stok obat-obatan serta ketersediaan tenaga medis dimana dari rasio 5,3 per 1000 penduduk, rasio dokter hanya sebesar 0,32 dokter per 1.000 penduduk yang masih berada di bawah standar *World Health Organization* (WHO).



Di saat yang sama, ketimpangan dan rendahnya kualitas pendidikan di Indonesia terutama disebabkan oleh faktor buruknya infrastruktur sekolah di daerah terpencil, pendanaan pendidikan yang belum optimal dan kurang merata serta distribusi guru yang tidak merata: rata-rata nasional rasio guru-murid adalah 1:16, di perkotaan rasio bisa mencapai 1:14,

sedangkan di wilayah terpencil atau perbatasan rasio guru-murid memburuk hingga 1:30 atau lebih. Ditambah lagi akses teknologi informasi yang terbatas di wilayah Indonesia Timur memperparah kesenjangan pembelajaran digital secara nasional. Kebijakan yang belum sepenuhnya responsif terhadap kebutuhan lokal juga menjadi penghambat utama pemerataan kualitas pendidikan di Indonesia.¹⁵

Di tengah kemunduran demokrasi dan pembangunan ekonomi yang gagal menjangkau kelompok rentan, krisis iklim semakin memperparah ketimpangan struktural di Indonesia.



Sebagai negara kepulauan dengan garis pantai terpanjang kedua di dunia, Indonesia menghadapi risiko tinggi dari perubahan iklim, termasuk proyeksi kenaikan suhu air laut hingga 1,5°C dalam dua dekade ke depan serta ancaman kerusakan ekosistem laut (terutama terumbu karang), pengurangan stok ikan dan penurunan produktivitas perikanan serta peningkatan intensitas badai tropis terhadap lebih dari 42 juta penduduk di wilayah pesisir rendah.¹⁶

Di sektor pertanian, proyeksi kenaikan suhu tahunan sebesar 1,2–1,5°C akan berdampak pada penurunan produktivitas pertanian dan meningkatnya risiko gagal panen.



Perubahan iklim memperparah krisis air melalui kelangkaan air tawar musiman, penurunan kualitas air, dan ekstraksi air tanah yang memicu intrusi air laut di kota pesisir. Fakta penting lainnya yang tidak bisa diabaikan sebagai konsekuensi dari krisis iklim adalah 90% kejadian bencana di Indonesia bersifat hidrometeorologi dan berhubungan erat dengan

krisis pada daya dukung ekologi. Bencana seperti banjir, kekeringan, dan tanah longsor sangat membebani kelompok miskin di wilayah pesisir, pinggiran lembah pertanian, dan bantaran sungai.

Situasi ini, lagi-lagi akan menyumbang tambahan risiko terhadap kaum perempuan dan anak-anak dengan kerentanan berlapis, dari beban domestik dan risiko kekerasan berbasis gender hingga keterbatasan akses terhadap sumber penghidupan, pekerjaan, dan layanan dasar yang memperlambat pemulihan mereka paska bencana.¹⁷

Jika mengacu pada kondisi global, situasi ketimpangan di Indonesia bukanlah pengecualian yang khas dari pembangunan di dunia ketiga. Selama beberapa dekade, rezim ekonomi internasional cenderung menekankan PDB sebagai indikator utama kemajuan, mengabaikan dimensi keadilan sosial dan kesejahteraan rakyat. Laporan *Human Development Index 2023/2024*¹⁸, UNDP menyebut pembangunan yang hanya bergantung pada indikator PDB menutupi ketimpangan yang semakin dalam dan meninggalkan sebagian besar populasi rentan.

Dalam konteks Indonesia yang kaya sumber daya alam, selain orientasi pembangunan yang eksklusif, ketimpangan multidimensional ini tak lepas dari ketergantungan jangka panjang pada sektor-sektor ekstraktif seperti pertambangan, energi fosil, dan kehutanan; ketergantungan yang menjadi ciri utama dari apa yang disebut sebagai “kutukan sumber daya alam” (*resource curse*).¹⁹

Model pembangunan yang melanggengkan ketimpangan pada puncaknya akan menciptakan kondisi yang mengancam eksistensi ruang sipil yang bebas, setara, dan deliberatif sebagai prasyarat dasar bagi demokrasi yang berdaya.



Lebih dari satu dekade terakhir, ruang sipil di Indonesia mengalami penyusutan sistematis. Kondisi ini terjadi seiring dengan menguatnya kontrol negara yang bersifat otoriter. Kontrol tersebut diekspresikan melalui berbagai instrumen hukum represif, dan penggunaan kekuatan berlebihan (*excessive use of force*).

Tindakan ini tampak jelas dengan penerapan UU Ormas dan UU ITE, pembubaran organisasi sipil tanpa prosedur hukum yang absah, serta kriminalisasi dan intimidasi terhadap aktivis dan pembela HAM. Organisasi masyarakat sipil yang kritis, terutama yang mewakili kelompok rentan, seperti perempuan, anak-anak dan warga lanjut usia, penyandang disabilitas, kaum miskin perkotaan, kelompok minoritas seksual dan gender, kelompok minoritas keyakinan, buruh, masyarakat dan komunitas lokal, menjadi sasaran utama diskriminasi struktural dan delegitimasi melalui stigmatisasi sebagai ancaman terhadap keamanan nasional atau kepentingan negara.



Terbaru, Indonesia dimasukkan dalam daftar pantau (*watchlist*) oleh Civicus Monitor 30 Juli 2025 karena eskalasi pembungkaman kebebasan berpendapat dan berserikat, serta manipulasi hukum dan kekerasan yang menempatkan ruang sipil pada kondisi “terhalang” (*obstructed*).²⁰

Berhadapan dengan kondisi kelim ketimpangan struktural serta ancaman kembalinya otoritarianisme, upaya bagi penguatan pembangunan yang adil, setara, dan berkelanjutan tidak bisa dilepaskan dari kerangka intervensi yang bersifat makroskopik dan bertumpu pada aksi kolaboratif yang bersifat lintas pemangku kepentingan. Bagi Penabulu, pendekatan yang memandu intervensi dan kolaborasi tersebut seharusnya ditujukan untuk menyelamatkan kehidupan manusia di bumi yang mencerminkan komitmen yang kuat pada keselarasan tiga aspek fundamental yang dikenal dengan Triple Nexus, yaitu yang menghubungkan aksi kemanusiaan, pembangunan, dan pembangunan perdamaian untuk menangani krisis yang kompleks secara holistik.

Pada tataran yang operasional, ini menuntut strategi yang tidak sekadar menjamin kebebasan sipil secara formal, tetapi juga menciptakan struktur partisipasi yang deliberatif dan menjangkau pluralitas aktor sosial, khususnya kelompok yang selama ini terpinggirkan dari proses pengambilan keputusan.

Revitalisasi ini harus dibangun di atas pengakuan dan perlindungan terhadap peran dan keterlibatan substantif organisasi masyarakat sipil dalam memperjuangkan keadilan sosial serta mengawal akuntabilitas negara. Hanya dengan cara demikian, potensi Indonesia untuk tidak hanya menjadi negara maju secara ekonomi, tetapi juga menjadi aktor global dalam tatanan dunia yang adil, setara, dan harmonis dapat terwujud secara bermakna.

KONTEKS TERKINI: KETEGANGAN POLITIK NASIONAL (per Agustus - September 2025)



Di tengah perayaan 80 Tahun Kemerdekaan Indonesia, gelombang demonstrasi yang dipicu kenaikan tunjangan rumah dinas anggota Dewan Perwakilan Rakyat (DPR-RI) dimulai sejak tanggal 25 Agustus 2025 di Jakarta. Demonstrasi kemudian meluas di 32 Provinsi dengan titik aksi mencapai 107 lokasi, digerakkan oleh massa aksi yang melibatkan pelajar, mahasiswa, buruh dan pengemudi ojek online dengan tuntutan utama pembubaran DPR dan pengesahan RUU Perampasan Aset.

Eskalasi demonstrasi berubah menjadi kemarahan massa yang disertai pengrusakan, bentrokan dan kerusuhan yang terjadi sesudah kematian Affan Kurniawan, seorang pengojek online yang dilindas oleh kendaraan taktis Brimob pada malam 28 Agustus di Pejompongan, Jakarta.

Sejak tanggal 29 Agustus, kematian tragis Affan Kurniawan memicu kemarahan massa aksi yang terus membesar dan menargetkan gedung DPR/DPRD dan markas kepolisian, dari Jakarta, Bandung, Surabaya, Semarang, Cirebon, Makassar, Palembang, dan kota-kota lainnya. Kemarahan massa kemudian disertai dengan penjarahan dan perusakan yang menasar rumah Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati dan sejumlah anggota DPR dari Partai Amanat Nasional dan Partai Nasional Demokrat yang membuat ketegangan politik meningkat tajam.

Dengan dalih memulihkan stabilitas dan keamanan, aparat kepolisian dan TNI melakukan patroli gabungan skala besar di Jakarta dan beberapa kota lainnya yang memunculkan kekhawatiran sekaligus penolakan organisasi masyarakat sipil

terhadap kemungkinan diberlakukannya status Darurat Militer oleh pemerintahan Prabowo.

KontraS mencatat jika selama masa kerusuhan ini, 6 orang meninggal dan 20 orang sempat dilaporkan hilang, terutama di sekitar Jakarta dan Bandung yang belakangan jumlahnya menjadi 4 orang yang dinyatakan masih hilang. Komnas HAM juga menyampaikan jika pada tanggal 25–28 Agustus, 951 orang ditangkap oleh aparat kepolisian di Jakarta sementara hingga tanggal 30–31 Agustus, sebanyak 1.683 peserta aksi ditahan di wilayah Polda Metro Jaya—sementara sumber kepolisian menyebut jika mereka menangkap 3.195 demonstran di seluruh Indonesia. Laporan-laporan ini menggambarkan peningkatan represivitas aparat keamanan terhadap massa demonstrasi selama ketegangan terjadi.

Sesudah gelombang kerusuhan Agustus mereda, massa aksi tetap bergerak dengan tuntutan yang dikenal sebagai “17+8 Tuntutan Rakyat”, dimana isu utamanya adalah reformasi institusional, akuntabilitas dan transparansi yang ditujukan kepada presiden, DPR, ketua umum partai politik, kepolisian, TNI, serta kementerian terkait.

Ledakan demonstrasi dan kerusuhan yang terjadi sesungguhnya merefleksikan akumulasi kekecewaan publik terhadap keberpihakan elit politik, kebijakan pemerintah yang gagal mengurangi ketimpangan sosial-ekonomi secara mendasar, dan represivitas aparat kepolisian yang telah berlangsung lama.

VISI DAN MISI 2025-2030:

Pemandu Arah yang Memampukan dan Menguatkan

MANDAT BARU: Bagian dari Jaringan Kemanusiaan Global

Sejak berdirinya, Penabulu telah dipandu dengan visi yang begitu kuat memacu pertumbuhan dan telah mendasari pernyataan misi dan keseluruhan strategi gerak organisasi, yaitu: **Masyarakat Sipil Indonesia yang Berdaya.**

Perjalanan afiliasi Penabulu menuju Oxfam Indonesia, telah menguatkan Penabulu untuk lebih luas membentangkan impian masa depan, memberikan keyakinan menjalani posisi dan peran yang lebih besar, serta mendorong Penabulu mengambil kepemimpinan baru yang lebih nyata dan berani, yang dinyatakan melalui visi sebagai berikut:

“Dunia yang adil, setara, dan harmonis.”

Dunia di mana semua orang tanpa kecuali hidup sebagai manusia yang bermartabat di bumi yang sama secara harmonis.

Visi baru Penabulu tersebut diterjemahkan melalui pernyataan misi sebagai berikut:

“Melindungi dan memperluas ruang gerak masyarakat sipil, mendorong terwujudnya ekonomi yang berpusat pada manusia yang menghargai keseimbangan alam dan iklim, memperkuat resiliensi demokrasi, menegakkan pemenuhan hak asasi manusia, menghapus kemiskinan, memerangi ketidakadilan sosial, ekonomi, dan gender, serta mengambil tindakan kemanusiaan untuk menyelamatkan jiwa serta membangun kehidupan bermartabat dan setara bagi semua orang.”

Menjadi bagian dari jaringan global Oxfam juga telah mendorong dan memungkinkan Penabulu untuk memadukan keterlibatannya dalam memajukan tujuan pembangunan dengan aksi kemanusiaan, sesuai dengan bagian akhir pernyataan misi di atas.

Di bawah mandat baru kemanusiaan, Penabulu meyakini bahwa semua

manusia, terutama penyandang disabilitas dan kelompok rentan dan terpinggirkan lainnya, memiliki hak untuk hidup secara bermartabat, dan oleh karenanya memiliki hak untuk memperoleh perlindungan dan bantuan krisis kemanusiaan.

Penabulu akan bekerja bersama dan memberdayakan mitra untuk terus-menerus mempromosikan sistem dan kepemimpinan kemanusiaan yang feminis dan berpusat pada masyarakat lokal di semua tingkatan. Penabulu juga akan mengurangi risiko bencana dan krisis kemanusiaan; serta memperkuat kapasitas kesiapsiagaan, sistem peringatan dini, dan tindakan antisipatif.

Penabulu berkomitmen untuk menjadi yang terdepan dalam menanggapi kedaruratan bencana dan krisis kemanusiaan sembari terus mencari peluang terbaik untuk melindungi masyarakat terdampak, korban, dan pengungsi. Penabulu juga berjuang untuk penyelesaian konflik permanen dan menciptakan tatanan pembangunan yang lebih adil selama masa pemulihan dan rehabilitasi.



MANDALA PENABULU: Struktur Konsentris-Holistik

Mandala Penabulu merupakan kerangka konseptual yang digunakan oleh Penabulu untuk memandang dirinya secara utuh dalam ruang kerja yang dinamis, lingkungan yang senantiasa berubah, serta tatanan nilai yang saling bertaut dan memperkaya. Mandala Penabulu menegaskan pemahaman diri organisasi sekaligus mencerminkan komitmen Penabulu untuk terus beradaptasi secara kritis terhadap tantangan dan perubahan pada internal dan eksternal: tingkatan lokal, nasional dan global.

Di dalam Mandala Penabulu, struktur konsentris-holistik menjadi pilar utama yang menuntun arah berpikir dan bertindak organisasi. Struktur ini menggambarkan susunan yang berlapis dan berpusat, di mana setiap lapisan saling terhubung dan membentuk kesatuan yang utuh. Istilah konsentris mengandung makna berpusat pada inti paradigmatis dan tujuan bersama, sedangkan holistik menekankan pendekatan yang memandang keseluruhan sistem beserta keterkaitan antar bagiannya. Dengan demikian, struktur konsentris-holistik dimaknai sebagai sistem yang terintegrasi, berfokus pada inti paradigma organisasi, dan memastikan setiap elemen bekerja secara sinergis untuk mewujudkan visi dan misi Penabulu secara menyeluruh.

Visi dunia yang adil, setara, dan harmonis; merangkul banyak keyakinan Penabulu didalamnya. Penabulu meyakini permasalahan mendasar dunia terletak pada benturan antara laju populasi penduduk dunia dan daya dukung serta sumber daya alam yang terbatas, sehingga harmoni antara keduanya, manusia dan planet, **people** dan **earth**, adalah syarat paling mendasar bagi keberlangsungan kehidupan di muka bumi. Pembangunan berkelanjutan menuntut pertumbuhan ekonomi yang tidak abai pada keadilan sosial dan kelestarian lingkungan.



Sedangkan keadilan dan kesetaraan merupakan kondisi kehidupan manusia/masyarakat di dunia yang dibentuk oleh atau hasil dari pilihan sistem tata kelola tertentu (**governance system**). Penabulu meyakini bahwa kemiskinan dan ketimpangan merupakan hasil dari pilihan model pembangunan yang tidak inklusif, tidak berkeadilan, dan tidak mencerminkan prinsip-prinsip feminisme. **Oleh karena itu, mengakhirinya sepenuhnya adalah sebuah pilihan.**

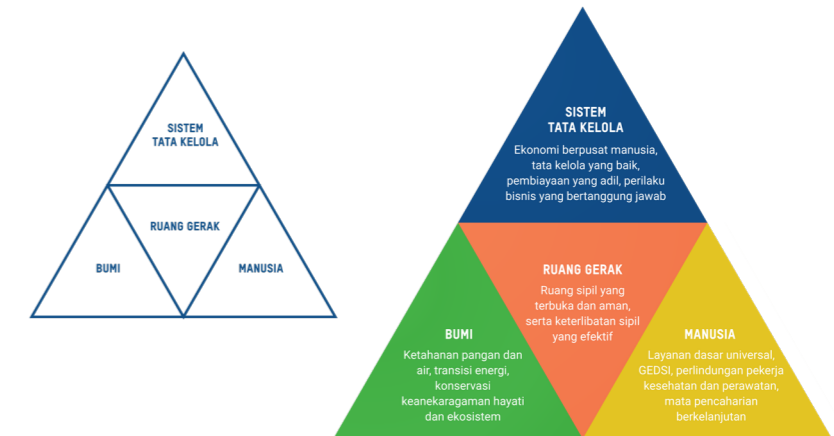
Merujuk pada **Global Strategy Framework Oxfam 2020–2030**, dinyatakan bahwa ketimpangan dapat diakhiri, dengan mendukung komunitas paling terdampak, memajukan keadilan gender, mengambil tindakan adaptasi dan mitigasi perubahan iklim, yang tepat dan berpihak, serta membangun ekonomi yang berpusat pada manusia dan lingkungan, demi membentuk tatanan dunia yang lebih adil dan berkelanjutan pada tahun 2030.

Penabulu secara khusus akan mengadopsi pendekatan **Triple Nexus**—yang menghubungkan aksi kemanusiaan, pembangunan, dan pembangunan perdamaian—untuk menangani krisis yang kompleks dan saling terkait secara holistik. Pendekatan ini diyakini akan memaksimalkan efisiensi sumber daya dan memastikan dampak berkelanjutan yang melampaui batas-batas proyek semata; terutama dengan mendorong kolaborasi bermakna antar pemangku kepentingan yang beragam. Adopsi pendekatan *Triple Nexus* akan menguatkan upaya kolektif yang membangun perdamaian abadi, resiliensi, dan pembangunan inklusif. Hanya dengan mengaplikasikan pendekatan *Triple Nexus*, Penabulu dapat mulai mengungkap akar penyebab struktural kemiskinan dan ketimpangan dan menemukan solusi jangka panjang.



Sebelumnya, Penabulu menempatkan fokus pada sembilan isu utama, yaitu: pembangunan inklusif, kemitraan publik-swasta-komunitas, pasar berkelanjutan, lingkungan dan perubahan iklim, kesehatan masyarakat, akuntabilitas publik, pemberdayaan desa, transformasi digital berkeadilan dan penguatan organisasi masyarakat sipil.

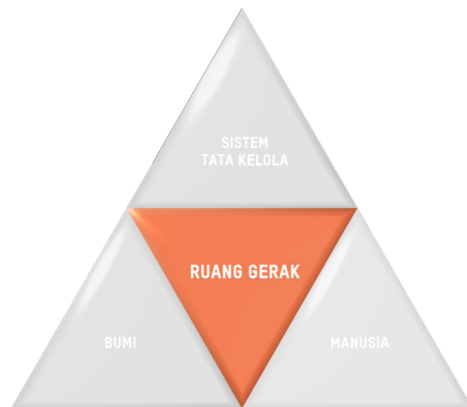
Di bawah visi dan misi baru, jika GSF Oxfam memandatkan empat ambisi utama: **ekonomi yang adil, keadilan gender, keadilan iklim, dan tata kelola akuntabel**; maka **Mandala Penabulu** menerjemahkan kerangka kerja GSF Oxfam menjadi empat fokus area kerja utama, yaitu: **Ruang Gerak** (*space*, ruang gerak masyarakat sipil sebagai pusat intervensi), **Manusia** (*people*, dan keseluruhan sistem sosialnya), **Bumi** (*earth*, dengan segala keterbatasan daya dukungnya), dan **Sistem Tata Kelola** (*governance system*, termasuk pilihan sistem demokrasi dan model ekonomi yang dianut).



Seperti terlihat dari penempatan segitiga utama di tengah ketiga segitiga lainnya, maka titik pusat dari keseluruhan strategi pencapaian visi Penabulu akan terletak pada segitiga area fokus **Ruang Gerak (Space)**, yang menggambarkan ruang gerak masyarakat sipil di Indonesia; sejatinya telah menjadi simpul penghubung ke jejak panjang langkah Penabulu sebelumnya sebagai CSRO, organisasi pusat sumber daya masyarakat sipil Indonesia. Penabulu tetap menjaga keyakinan bahwa ruang gerak masyarakat sipil yang kondusif hanya akan dapat dibangun di atas pondasi organisasi masyarakat sipil yang kuat dan berdaya; dan selanjutnya ruang gerak masyarakat sipil Indonesia yang aman dan terbuka akan menjadi prasyarat bagi strategi pencapaian visi Penabulu yang lain, yang disimbolkan oleh tiga segitiga lain di sekeliling segitiga Space, yaitu: segitiga area fokus **Sistem Tata Kelola (Governance System)**, **Bumi (Earth)**, dan **Manusia (People)**.

Segitiga area fokus tersebut juga diletakkan di bawah pendekatan **Triple Nexus**: dimana Kemanusiaan - Pembangunan - Perdamaian merupakan tiga serangkai cara pandang, pendekatan, dan paket intervensi; yang tidak lagi terpisahkan satu sama lain. *Triple Nexus* akan senantiasa diterapkan dalam setiap implementasi strategi Penabulu. Setiap program yang dikembangkan oleh Penabulu dapat mencakup satu atau lebih area fokus, dan setiap program yang dikembangkan akan disertai dengan investigasi, identifikasi dan navigasi mendalam pada aspek *Triple Nexus* dalam setiap tahapan siklus pengelolaannya, mulai dari analisa situasi, kreasi dan perencanaan, implementasi, pemantauan, evaluasi dan pembelajaran, hingga tahapan pengukuran dampak.

STRATEGI PER AREA FOKUS: Jalan Rimpang Mencapai Tujuan Perubahan



Area fokus **Ruang Gerak (Space)** memiliki dua tingkat tujuan, yaitu tujuan pemungkin dan tujuan perubahan.

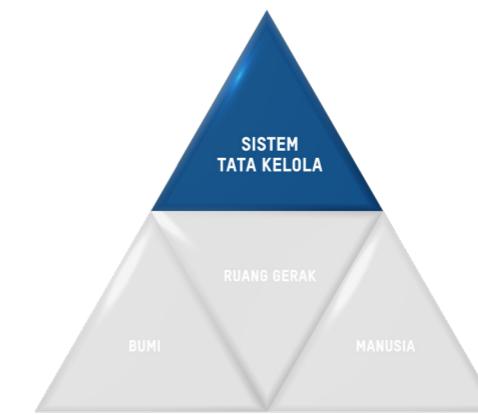
Tujuan pemungkin (*immediate outcome*) pada area fokus Ruang Gerak (Space) adalah ruang gerak masyarakat sipil Indonesia (*civic space*) yang aman dan terbuka.

Di bawah tujuan pemungkin, area fokus **Ruang Gerak (Space)** terutama akan mencakup upaya perluasan dan proteksi ruang gerak masyarakat sipil; peningkatan kapasitas dan keberlanjutan organisasi masyarakat sipil (OMS); penguatan infrastruktur jaringan dan ekosistem masyarakat sipil yang saling terhubung; dan dukungan bagi konsolidasi narasi dan agenda advokasi kebijakan publik secara kolektif; sembari terlibat aktif dalam agenda pembejaraan dan penguatan masyarakat sipil pada tingkat regional Asia, antar negara Selatan dan internasional.

Sedangkan tujuan perubahan (*outcome*) pada area fokus Ruang Gerak (Space) adalah keterlibatan sipil (*civic engagement*) yang lebih inklusif, aktif dan efektif, terutama terkait pemenuhan hak sipil dan politik warga.

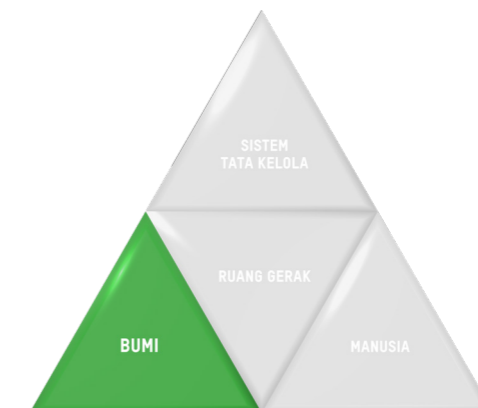
Di bawah tujuan perubahan, area fokus **Ruang Gerak (Space)** terutama akan mencakup upaya untuk terus mendukung penyadaran kritis dan pengorganisasian basis; menjamin dan menjunjung tinggi penghormatan dan pemenuhan HAM seluruh penduduk Indonesia; memperkuat partisipasi warga yang bermakna dalam penentuan kebijakan publik; dan mendorong perbaikan sistem politik dan penyelenggaraan pemerintahan yang demokratis dan berpihak pada kepentingan dan aspirasi rakyat.

Dalam gerak rimpang organisasi masyarakat sipil, tujuan pemungkin dan tujuan perubahan merupakan dua arena yang saling mengisi dan bekerja secara integratif. Keduanya adalah fundamen dari keberadaan masyarakat sipil yang berdaya di Indonesia.



Tujuan perubahan pada area fokus Sistem Tata Kelola (Governance System) adalah tata kelola pemerintah dan korporasi yang efisien, transparan, akuntabel, anti-korupsi dan partisipatif.

Area fokus **Sistem Tata Kelola (Governance System)** antara lain akan mencakup upaya pengembangan model dan kebijakan ekonomi yang berpusat pada manusia dan mampu menciptakan kesempatan kerja baru dan mengurangi ketimpangan; memantau alokasi dan kualitas penggunaan anggaran, mendorong reformasi perpajakan dan memastikan kebijakan fiskal lainnya pro-rakyat; mendorong terwujudnya tata kelola pemerintah yang baik dan praktik korporasi yang bertanggung jawab, baik melalui advokasi, pemantauan maupun kerjasama; dan secara khusus memperjuangkan pemenuhan HAM dalam konteks bisnis dan industri (*Business and Human Rights*).



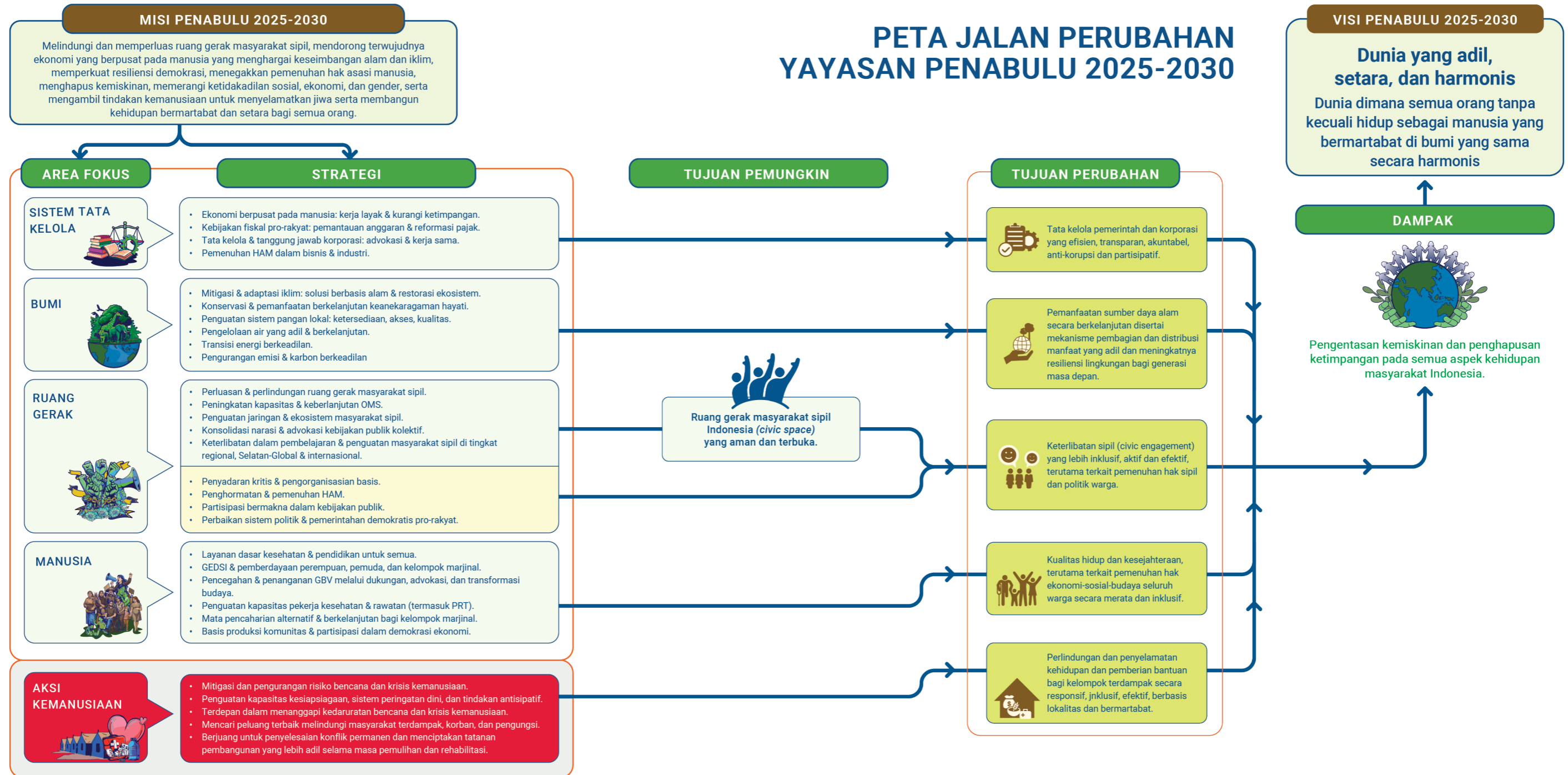
Tujuan perubahan pada area fokus Bumi (Earth) adalah pemanfaatan sumber daya alam secara berkelanjutan disertai mekanisme pembagian dan distribusi manfaat yang adil dan meningkatnya resiliensi lingkungan bagi generasi masa depan.

Area fokus **Bumi (Earth)** antara lain akan mencakup upaya mitigasi dan adaptasi perubahan iklim terutama melalui solusi berbasis alam (*Nature-based Solution*) dan restorasi ekosistem; konservasi dan pemanfaatan berkelanjutan (*sustainable-use*) keanekaragaman hayati; memperkuat sistem pangan (ketersediaan, aksesibilitas, kualitas) berbasis lokalitas; pengelolaan sumber daya air yang adil dan berkelanjutan; mendorong transisi energi berkeadilan. Secara khusus mendorong pengembangan sistem, kebijakan dan mekanisme pengurangan emisi gas rumah kaca serta pemanfaatan skema perdagangan karbon yang berkeadilan.

TEORI PERUBAHAN

Peta Jalan Awal Menuju Masa Depan

Teori perubahan (ToC) Penabulu 2025-2030 secara keseluruhan dapat disajikan dalam gambar diagram alur sebagai berikut.



KETERKAITAN AREA FOKUS: Area Prasyarat dan Antisipasi Tindakan Kemanusiaan

Diagram tersebut menggambarkan peta jalan bagaimana Penabulu akan mencapai visi jangka panjangnya. Sebuah kondisi dunia di mana semua orang tanpa kecuali hidup sebagai manusia yang bermartabat di bumi yang sama secara harmonis. Kondisi impian yang jelas tidak mungkin dengan mudah dan cepat akan dapat dipenuhi pada akhir 2030, bahkan tampaknya akan tetap menjadi panduan visi Penabulu sampai puluhan tahun ke depan.

Sejarah telah membuktikan bahwa investasi panjang berharga yang sudah ditanamkan bagi pengentasan kemiskinan dan penghapusan ketimpangan di dunia, kadang kala lenyap sekejap oleh perubahan arah kepemimpinan sebuah negara yang diikuti dengan perubahan situasi demokrasi dan pergeseran pilihan model ekonomi yang diambil. Oleh karenanya peta jalan perubahan kembali menunjukkan keyakinan Penabulu bahwa ruang gerak masyarakat sipil dan kualitas keterlibatan publik sebagai pemenuhan hak sipil dan politik warga, di bawah area fokus **Ruang Gerak (Space)**, merupakan prasyarat utama yang memungkinkan implementasi strategi Penabulu pada area fokus lainnya: **Sistem Tata Kelola (Governance System)**, **Bumi (Earth)** dan **Manusia (People)**.

Apabila risiko yang telah diantisipasi pada peta jalan perubahan Penabulu berubah menjadi **kemungkinan terjadinya situasi terburuk dalam bentuk krisis kemanusiaan** sebagai dampak kejadian yang dapat diakibatkan baik oleh bencana alam dan bencana non-alam termasuk kelangkaan sumber daya, krisis ekonomi, konflik, pengungsian dan migrasi, dan pandemi; maka Penabulu membutuhkan tambahan area fokus antisipatif yaitu: **Aksi Kemanusiaan**.

Kemanusiaan merupakan salah satu jenis pendekatan yang tidak terpisahkan dibawah *Triple Nexus* dan harus melekat berdampingan dengan pendekatan Pembangunan dan Perdamaian dalam setiap aplikasinya. **Sedangkan tujuan perubahan pada area fokus Aksi Kemanusiaan adalah perlindungan dan penyelamatan kehidupan, dan pemberian bantuan bagi kelompok terdampak secara responsif, inklusif, efektif, berbasis lokalitas, dan bermartabat.** Strategi implementasi pada area Aksi Kemanusiaan akan berfokus pada tindakan atau aksi yang mencakup mitigasi dan pengurangan risiko bencana dan krisis kemanusiaan, penguatan kapasitas kesiapsiagaan, sistem peringatan dini, dan tindakan antisipatif, dan berkomitmen untuk menjadi yang terdepan dalam menanggapi kedaruratan bencana dan krisis kemanusiaan; disamping tetap mencari peluang terbaik untuk melindungi masyarakat terdampak, korban, dan pengungsi; berjuang untuk penyelesaian konflik permanen; dan menciptakan tatanan pembangunan yang lebih adil selama masa pemulihan dan rehabilitasi.

STRUKTUR MANDALA: Tiga Komponen Utama

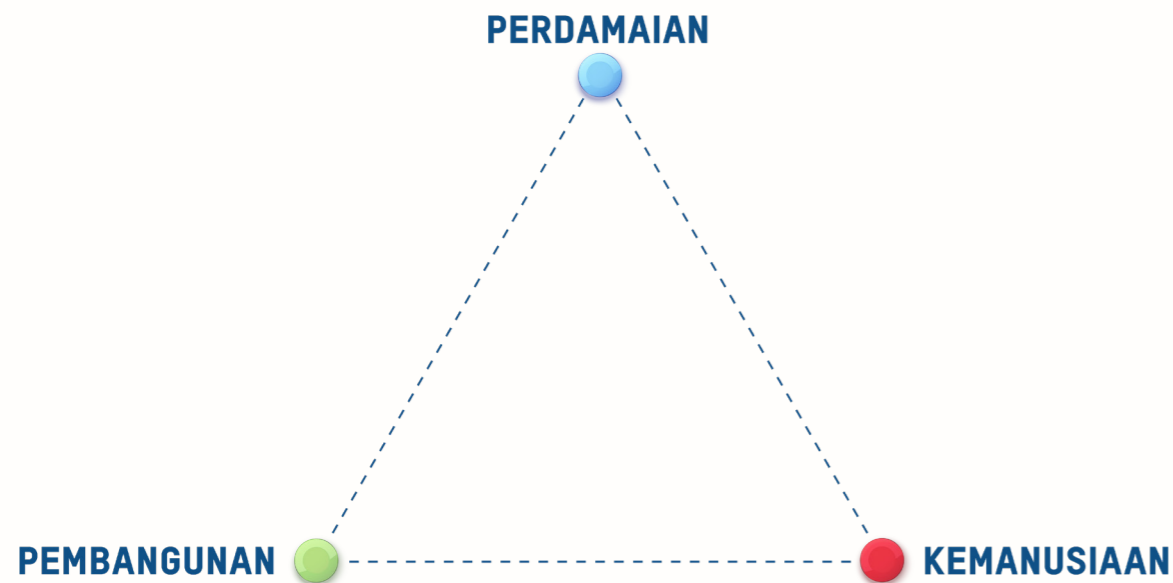
Mandala Penabulu terdiri atas tiga komponen struktur yang berlapis, saling terkait dan saling beririsan; namun memiliki pesan pemandu masing-masing yang akan membantu membaca dan menapaki peta jalan berbasis Teori Perubahan Penabulu.

Pertama adalah **Segitiga Area Fokus** yang terdiri dari empat segitiga kecil yang terpusat di satu segitiga tengah (area fokus **Ruang gerak/Space**) dan dikelilingi oleh tiga segitiga kecil lainnya (area fokus: **Sistem Tata Kelola/Governance System**, **Bumi/Earth** dan **Manusia/People**). Dalam peta jalan perubahan, masing-masing area fokus dilengkapi dengan pernyataan tujuan perubahan dan rancangan strategi utama yang akan diimplementasikan dalam bentuk program tunggal terfokus maupun program multi- atau lintas-sektor.



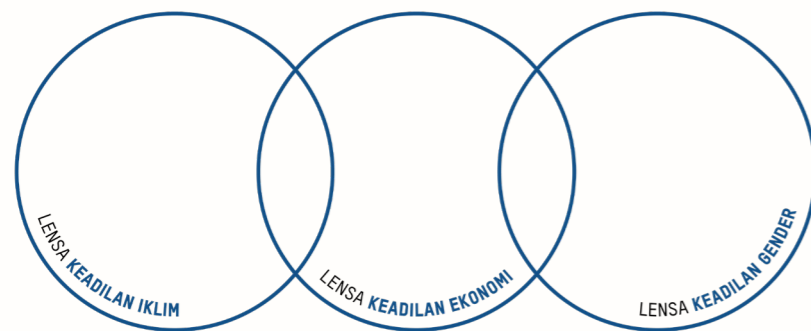
Yang kedua adalah **Tiga Titik Saling Terhubung**, yang ditunjukkan oleh tiga bulatan titik yang saling terhubung, yang garis-garis keterhubungannya membentuk imaji segitiga. Penabulu secara khusus mengadopsi pendekatan **Triple Nexus**—yang menghubungkan tujuan dan pendekatan **Pembangunan**, **Kemanusiaan** dan **Perdamaian** untuk menangani krisis kini yang kompleks dan saling terkait secara holistik. Diyakini bahwa hanya dengan mengaplikasikan pendekatan Triple Nexus, Penabulu dapat mulai mengungkap akar penyebab struktural kemiskinan dan ketimpangan dan menemukan solusi jangka panjang yang lebih permanen.

Setiap program yang dikembangkan akan disertai dengan investigasi, identifikasi dan navigasi mendalam pada aspek *Triple Nexus* dalam seluruh tahapan siklus pengelolaannya, mulai dari analisa situasi, kreasi dan perencanaan, implementasi, pemantauan, evaluasi dan pembelajaran, hingga tahapan pengukuran dampak.

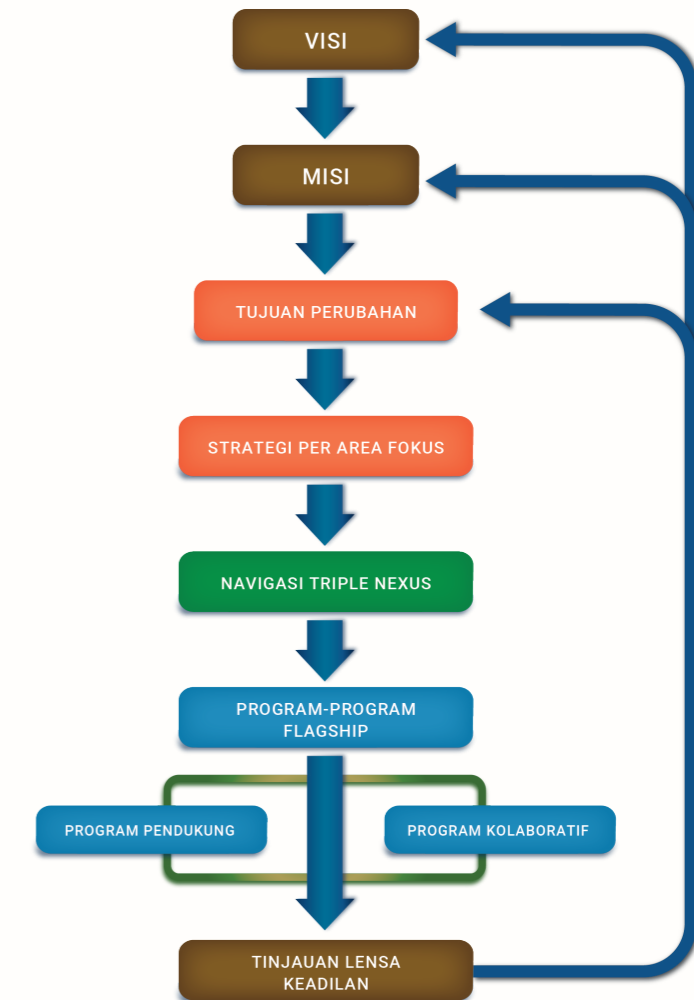


Struktur Mandala ketiga adalah **Tiga Lingkaran Lensa Keadilan Bertumpuk** yang menggambarkan tiga lensa tinjauan keadilan yang digunakan selalu bersamaan, yaitu: **Lensa Keadilan Iklim**, **Lensa Keadilan Ekonomi**, dan **Lensa Keadilan Gender**.

Ketiga lensa keadilan tersebut akan digunakan untuk memastikan bahwa prinsip-prinsip keadilan menjadi landasan dalam setiap pelaksanaan program Penabulu, sekaligus akan kembali digunakan pada tahapan pengukuran hasil dan dampak untuk menilai sejauh mana program-program Penabulu telah mampu berkontribusi untuk membongkar akar masalah (bukan hanya mengatasi gejalanya belaka) ketidakadilan sosial, ekonomi dan gender pada berbagai aspek dan tingkat pengukuran.



CARA KERJA MANDALA



Mandala Penabulu dan **Peta Jalan Perubahan** akan menjadi panduan Penabulu dalam mencapai **Visi dan Misi 2025-2030** yang telah dicanangkan sebelumnya dan telah diterjemahkan ke dalam pernyataan **Tujuan Perubahan per Area Fokus**, memastikan pendekatan **Triple Nexus (Kemanusiaan – Pembangunan – Perdamaian)** selalu diadopsi dalam setiap pelaksanaan program, dan pada akhirnya Mandala Penabulu akan secara iteratif menggunakan **Lensa Keadilan: Sosial, Ekonomi, dan Gender** sebagai tinjauan penilaian dampak, sebagai jembatan untuk kembali mengukur keberhasilan pencapaian visi dan misi organisasi. Sebuah **Kerangka Kerja Pemantauan, Evaluasi dan Pembelajaran (MEL Framework)** yang terbuka dan partisipatif akan disusun kemudian untuk memastikan Mandala Penabulu bekerja secara sistemik, terukur secara obyektif dan memiliki kemampuan adaptasi berbasis umpan balik yang konstruktif.

Selain itu, strategi pengelolaan pengetahuan (Knowledge Management Strategy) akan dikembangkan untuk menata, merefleksikan dan memproduksi pengetahuan baru yang berfungsi sebagai sumberdaya yang memungkinkan Penabulu dalam menemukan fokus intervensinya terhadap tantangan pembangunan dan kemanusiaan di Indonesia.

Tahukah engkau semboyanku?

AKU MAU!

“Dua patah kata yang ringkas itu sudah beberapa kali mendukung dan membawa aku melintasi gunung keberatan dan kesusahan. Kata ‘Aku tiada dapat!’ menyapakan rasa berani. Kalimat ‘Aku mau!’ membuat kita mudah mendaki puncak gunung.”

– RA Kartini



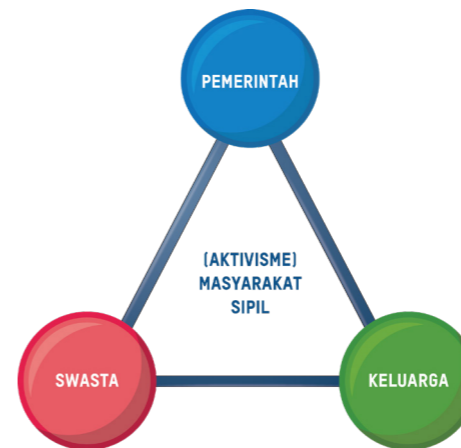
info@penabulu.id @infopenabulu penabulufoundation

Locally Rooted, Globally Connected

MEMPERLUAS LINGKAR PENGARUH

Advokasi-Kampanye-Pelibatan

Merujuk pada Teori Perubahan yang dinyatakan pada bagian sebelumnya, visi mengenai tatanan dunia yang lebih adil, setara dan harmonis, dimana semua orang tanpa kecuali—perempuan, laki-laki, dan anak-anak—hidup sebagai manusia yang bermartabat di muka bumi yang sama secara harmonis; telah diturunkan ke dalam pernyataan dampak sebagai terjemahan visi Penabulu sebagai sebuah kondisi terjadinya **pengentasan kemiskinan dan penghapusan ketimpangan pada semua aspek kehidupan masyarakat Indonesia.**



Penabulu menegaskan bahwa keadilan, kesetaraan, dan kehidupan dunia yang harmonis (*pernyataan sifat*) hanya akan tercapai pada saat kemiskinan dan ketimpangan pada segala aspek kehidupan berhasil dihapuskan (*pernyataan kondisi*) di Indonesia (*keterangan tempat, sasaran intervensi utama Penabulu, sebagai kontribusinya bagi dunia, sebagai bagian dari jaringan global Oxfam*). **Jelas bahwa kondisi yang diharapkan Penabulu tersebut tidaklah mungkin dicapai melalui upaya Penabulu sendiri;** tidak mungkin karena posisi dan peran Penabulu sebagai salah satu organisasi masyarakat sipil yang berfungsi sebagai penggerak aktivisme warga sekaligus penjaga keseimbangan

antara pemerintah, sektor swasta dan lingkaran keluarga; juga tidak mungkin karena terbatasnya sumber daya Penabulu yang jelas sangat tidak signifikan bila dibandingkan dengan sumber daya yang dimiliki oleh aktor pembangunan lain yang menjadi sasaran pengaruh Penabulu.

Oleh karenanya, **seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi akan diarahkan untuk memperbesar lingkaran pengaruh Penabulu** dalam upaya pengentasan kemiskinan dan penghapusan ketimpangan pada setiap aspek kehidupan di Indonesia secara khusus, dan di seluruh dunia pada umumnya. **Selain mengambil keputusan dan langkah strategis untuk menjadi bagian dari jaringan global Oxfam,** ambisi besar Penabulu di atas akan dibarengi dengan **strategi perluasan lingkaran pengaruh** yang akan dilakukan melalui **Advokasi, Kampanye, dan Pelibatan Publik.**

Sesuai dengan peta dan jalur Teori Perubahan, perluasan lingkaran pengaruh Penabulu melalui advokasi, kampanye, dan pelibatan publik akan dilakukan untuk mencapai tujuan perubahan sebagai berikut:

- Ruang gerak masyarakat sipil Indonesia (*civic space*) yang aman dan terbuka.
- Keterlibatan sipil (*civic engagement*) yang lebih inklusif, aktif, dan efektif, terutama terkait pemenuhan hak sipil dan politik warga.
- Tata kelola pemerintah dan korporasi yang efisien, transparan, akuntabel, anti-korupsi dan partisipatif.
- Pemanfaatan sumber daya alam secara berkelanjutan disertai mekanisme pembagian dan distribusi manfaat yang adil dan meningkatnya resiliensi lingkungan bagi generasi masa depan.
- Kualitas hidup dan kesejahteraan, terutama terkait pemenuhan hak ekonomi-sosial-budaya seluruh warga secara merata dan inklusif.
- Perlindungan dan penyelamatan kehidupan serta pemberian bantuan bagi kelompok terdampak secara responsif, inklusif, efektif, berbasis lokalitas dan bermartabat.

ADVOKASI:

Strategi advokasi menasar kepada pemangku kepentingan yang memiliki kewenangan menentukan arah kebijakan, regulasi, maupun praktik kelembagaan, termasuk pemerintah, korporasi, dan lembaga internasional. Perubahan yang ditargetkan adalah lahirnya kebijakan yang adil, transparan, dan berpihak pada kelompok rentan, dengan hasil advokasi yang diharapkan berupa penetapan dan penerapan kebijakan maupun praktik yang ditegakkan secara efektif.

Dinamika tegangan kuasa dan pengaruh menjadi konteks penting dalam advokasi, karena peta kepentingan akan menentukan ruang gerak advokasi, siapa aktor yang paling menentukan, dan kapan jendela pengambilan kebijakan dapat dimanfaatkan. Penabulu perlu mencermati resistensi politik, dominasi kepentingan ekonomi besar, dan keterbatasan akses ke proses pengambilan keputusan. Prasyarat keberhasilan advokasi akan mencakup riset yang kredibel, pemetaan aktor yang tajam, serta strategi komunikasi yang mampu membangun koalisi lintas sektor.

Penabulu sebagai OMS nasional dapat fokus pada penyusunan *policy brief* dan riset berbasis bukti, sementara sebagai bagian dari jaringan global Oxfam, Penabulu dapat menambah daya tekan melalui koalisi internasional serta memanfaatkan forum global untuk mengangkat isu advokasi kebijakan Indonesia yang terkait.

KAMPANYE: Edukasi, Diseminasi Informasi, dan Persuasi

Strategi kampanye Penabulu akan menargetkan masyarakat luas dengan tujuan membangun kesadaran, memperluas basis dukungan, dan menciptakan tekanan sosial-politik yang mendukung agenda advokasi dengan perubahan yang diharapkan adalah meningkatnya partisipasi publik serta terciptanya perubahan kesadaran dan budaya yang diharapkan akan membuat isu tertentu tidak bisa lagi diabaikan. Hasil optimal kampanye akan berupa momentum sosial dan opini kolektif yang kuat, baik melalui kampanye jangka pendek yang menanggapi isu krisis atau momentum politik, maupun kampanye jangka panjang yang mengubah norma dan budaya. Prasyarat utama strategi kampanye yang dibutuhkan adalah narasi yang persuasif, simbol komunikasi yang sederhana, dan pemilihan kanal sesuai audiens.

Upaya peningkatan kapasitas berupa pelatihan juga berperan penting dalam memperkuat kampanye, tidak hanya melalui pelatihan aktivis muda dalam produksi konten kreatif, tetapi juga melalui pembangunan ekosistem komunikasi lintas komunitas, mentoring berkelanjutan, serta penguatan literasi digital agar pendukung mampu menghadapi disinformasi.

Penabulu dapat melakukan kampanye berbasis suara lokal yang kontekstual, sementara sebagai organisasi yang memiliki jejaring global, Penabulu dapat berperan sebagai amplifier yang memperbesar suara lokal sekaligus memberi perlindungan ketika kampanye menghadapi represi.

Melalui diskusi-pembelajaran secara kreatif ini, Penabulu melalui inisiatif Lingkar Madani memberikan penguatan kapasitas, mengelola pengetahuan, serta membangun identitas organisasi. Upaya ini menjadi landasan penting dalam pengembangan unit usaha berkelanjutan yang mampu mendukung kemandirian dan keberlanjutan gerakan. (David Fau/Penabulu)



PELIBATAN PUBLIK: Membangun Pendukung Jangka Panjang

Penabulu akan menjalankan strategi pelibatan publik yang ditujukan kepada individu maupun kelompok yang sudah memiliki keterhubungan dengan isu tertentu, dengan sasaran membangun relasi jangka panjang, memperkuat kepercayaan, dan mendorong mereka menjadi kontributor yang konsisten. Target perubahan yang diharapkan adalah transformasi pendukung dari simpatisan menjadi advokat aktif, penggerak kampanye, hingga donor berkelanjutan, dengan hasil optimal berupa komunitas yang tidak hanya loyal tetapi juga mandiri dalam menginisiasi advokasi maupun kampanye. Prasyarat keberhasilan Penabulu dalam pelibatan publik meliputi manajemen relasi yang etis, transparan, dan berbasis kepercayaan, konten yang konsisten, serta ruang partisipasi yang bermakna.

Pelibatan publik dilakukan dalam penyelenggaraan beragam kegiatan publik dan aksi solidaritas baik secara daring maupun melalui keterlibatan fisik, misalnya melalui pertemuan konsultasi publik, festival, konser musik, dan bentuk kegiatan lainnya. Keterlibatan tersebut dapat disandingkan dengan upaya penggalangan dana dan sumber daya dari publik.

Pengembangan jaringan OMS dan komunitas/kelompok masyarakat juga dapat dilakukan oleh Penabulu untuk mengkoneksikan simpul-simpul pengorganisasian basis dan pusat-pusat basis produksi komunitas mulai dari tingkatan lokal, regional hingga terhubung pada tingkat nasional,

Kemitraan dapat menjadi elemen penting dalam pelibatan publik, baik dengan mendukung program-program pemerintah yang menysasar ke atau diperankan oleh komunitas, kerjasama dengan sektor swasta, kolaborasi riset dengan universitas, kolaborasi pemberitaan dengan media *public-interest*, dan jenis kemitraan lainnya.

MEMAHAMI POTENSI GEN-Z: Pelibatan Non-Konvensional

Jika Gen-Z didefinisikan sebagai anak muda yang lahir pada tahun 1997–2012, maka pada tahun 2025 diperkirakan terdapat sekitar 75 juta populasi Gen-Z atau sekitar 28% dari total penduduk Indonesia. Gen-Z memiliki kesadaran kritis yang tinggi. Beberapa karakteristik utamanya antara lain: aktivisme digital (*slacktivism*) dengan melakukan advokasi dan kampanye terutama melalui media sosial dan berbagai platform penyampaian pendapat lainnya.

Karakteristik ini minimalis namun tetap memiliki kemungkinan untuk didorong menjadi aksi nyata. Gen-Z juga memiliki kesadaran substantif dan terkoneksi dengan isu global.

Mereka menunjukkan tingkat kreativitas dan inovasi yang tinggi serta mengutamakan kolaborasi lintas batas (lintas kelompok, lintas generasi, lintas negara). Selain itu, Gen-Z menginginkan keterlibatan yang fleksibel dan tidak mengikat. Mereka lebih memilih untuk berpartisipasi dalam kegiatan yang spontan dan jangka pendek dibandingkan harus terlibat dalam organisasi politik atau sosial yang lebih terstruktur.

Menimbang jumlahnya yang signifikan dan potensi pengaruhnya dalam memberikan tekanan publik pada isu-isu lokal, nasional maupun global, Penabulu perlu merancang strategi pelibatan kelompok Gen-Z yang berbeda dengan cara-cara lama yang harus sangat mempertimbangkan karakteristik khusus kelompok tersebut. Pelibatan Gen-Z perlu dikelola oleh tim yang didedikasikan secara khusus dan dilengkapi dengan infrastruktur yang memadai; membangun narasi kampanye yang kuat secara substantif dan terkoneksi dengan isu global; memaksimalkan media sosial, mengambil manfaat dari perilaku digital yang native, dan menggunakan segala bentuk platform dan kanal media yang tersedia; menyediakan ruang-ruang partisipasi yang nyaman terutama dalam bentuk aksi dan kegiatan publik dengan cara yang kreatif dan inovatif; serta mendorong lebih jauh aktivisme digital ke model aksi nyata baru pada tingkat yang paling dekat dengan masyarakat terdampak yang menjadi pusat kepedulian mereka.

staf Jala PRT, mitra Penabulu, sedang mempresentasikan situasi yang dihadapi di isu kerja keperawatan domestik dalam *Semi Annual Reflection Meeting Care Connect*, salah satu *project transfer* dari Oxfam di Indonesia. Setiap organisasi berbagi tantangan enam bulan terakhir. Bersama mitra, Penabulu memperkuat pendampingan bagi pekerja perawatan domestik, menghubungkan perjuangan mereka dengan isu sosial-ekonomi serta agenda keadilan yang lebih luas.. (Rizkiani Milania/Penabulu)



PILIHAN PERAN: Memimpin, Membersamai, dan Mendukung

Pada setiap strategi perluasan pengaruh di atas, baik advokasi, kampanye maupun pelibatan publik, dan apa pun jenis intervensi yang dipilih pada masing-masing strategi, Penabulu dapat memilih jenis peran sesuai dengan dinamika situasi yang dihadapi dan dengan memperhitungkan sebaik-baiknya nilai, etika, dan integritas; kapasitas dan kapabilitas; kebutuhan kolaborasi dan kerja berjejaring; antisipasi reaksi dan konsekuensi hukum; keselamatan dan keamanan organisasi dan personil organisasi; dan dampak serta risiko reputasi.

Secara umum, Penabulu dapat memilih salah satu pilihan peran berikut: (1) melakukan sendiri secara langsung dan memimpin di depan—*identitas tampak kuat*, (2) melakukan secara langsung bersama dengan mitra dan jaringan—*identitas tampak kolektif*, (3) mendukung mitra dan jaringan dari belakang—*identitas tidak perlu tampak*.

Penabulu dapat juga mengkombinasikan beberapa pilihan sekaligus; bahkan Penabulu dapat mengubah-ubah pendekatan peran seiring waktu, sesuai hasil perhitungan aspek-aspek pertimbangan di atas.

| STRATEGI PERLUASAN LINGKAR PENGARUH | PILIHAN INTERVENSI | | | | PILIHAN PERAN | | |
|---|--|--|---|---|--|--|--|
| ADVOKASI | Riset dan kajian kebijakan, penyusunan naskah akademik dan rekomendasi kebijakan | Audiensi, konsultasi, lobi | Litigasi (pengawasan proses hukum, gugatan hukum, <i>judicial review</i> , dan lain-lain) | Konsultasi kebijakan, pedoman praktik, pengembangan panduan dan standar | Melakukan sendiri secara langsung dan memimpin di depan – <i>identitas tampak kuat</i> | Melakukan secara langsung bersama dengan mitra dan jaringan – <i>identitas tampak kolektif</i> | Mendukung mitra dan jaringan dari belakang – <i>identitas tidak perlu tampak</i> |
| KAMPANYE | Edukasi, diseminasi informasi, penyadaran publik | Kampanye kolaboratif rutin secara fisik dan digital | Amplifikasi suara lokal dan koneksi dengan kampanye global | Penguatan infrastruktur, dan peningkatan kapasitas | | | |
| PELIBATAN PUBLIK | Kegiatan publik dan aksi solidaritas | Aktivasi brand kampanye, pengelolaan kelompok pendukung, penggalangan sumber daya publik | Pengembangan jaringan advokasi masyarakat sipil | Kemitraan multi pihak | | | |
| Pelibatan Non-Konvensional Gen-Z berbasis Digital | | | | | | | |

Berfoto bersama se usai Affiliate Strategy Workshop, Jakarta 23-25 April 2025. Dalam workshop, Penabulu menerima begitu banyak masukan untuk penyusunan rencana strategis Penabulu sebagai afiliasi Oxfam. Tampak dalam foto tim Confederation Development Oxfam International dan para kolega afiliasi Oxfam lainnya, serta mitra kerja Oxfam dan Penabulu. (Rizkiani Milania/Penabulu)





TATA KELOLA KELEMBAGAAN

Sistem Pendukung, Organ Yayasan dan Struktur Organisasi

Penabulu adalah organisasi nirlaba, independen, dan berbadan hukum Yayasan, didirikan dengan maksud dan tujuan di bidang sosial. Yayasan Penabulu didirikan di bawah Akta Pendirian No. 1 pada tanggal 22 Oktober 2003 dengan perbaikan melalui Akta Perubahan No. 2 tertanggal 15 April 2004 oleh Notaris Rita Riana Hutapea, SH, notaris di Jakarta dan dikukuhkan melalui SK Menteri Hukum dan HAM RI No: C-435 HT.01.02. TH 2004 tertanggal 5 Agustus 2004.

Berdasarkan Undang-Undang Yayasan No. 16 Tahun 2001 yang diperbarui dengan UU No. 28 Tahun 2004, Yayasan adalah badan hukum yang terdiri atas kekayaan yang dipisahkan dan diperuntukkan untuk mencapai tujuan tertentu di bidang sosial, keagamaan, dan kemanusiaan, yang tidak mempunyai anggota, tidak terdiri dari sekutu seperti CV atau pemegang saham dalam Perseroan Terbatas.

KEBIJAKAN DASAR: Kebijakan dan Pengaturan Berjenjang

Merujuk pada UU Yayasan dan keseluruhan akta pendirian dan perubahan yang dimiliki, Penabulu mengatur tata kelola kelembagaan berdasarkan Anggaran Dasar/AD Yayasan (*Articles of Association*) yang dilengkapi dengan Anggaran Rumah Tangga/ART Yayasan (*Bylaws*). Anggaran Dasar Penabulu tercantum pada Akta Pendirian dan Akta Perubahan pertama yang merupakan perbaikan dari akta pendirian. Sedangkan Anggaran Rumah Tangga Penabulu terakhir ditetapkan pada tahun 2021 dan masih akan diperbarui bersamaan dengan proses transisi menuju afiliasi penuh Oxfam paling lambat pada pertengahan tahun 2026 mendatang.

◀ Kami namakan "ruang Oxfam", selain menjadi ruang kerja, personel Penabulu kerap melepas penat, tawa ringan dan obrolan hangat mengisi jeda di ruang ini. Sembari memperbarui wawasan yang menegaskan bahwa solidaritas lahir bukan hanya dari rapat, tetapi juga dari kebersamaan. (Zahra Cantika P/Penabulu)

Anggaran Dasar Penabulu secara umum mengatur mengenai: nama dan kedudukan, maksud dan tujuan, jangka waktu, kekayaan awal dan sumber dana, organ Yayasan yang mencakup struktur, tugas, fungsi dan wewenang masing-masing organ, dan pasal-pasal yang mengatur mengenai pembubaran Yayasan dan ketentuan penutup lainnya. Penabulu secara resmi terdaftar dengan nama **Yayasan PENA BULU**, berkedudukan dan berkantor pusat di Jakarta. Penabulu mempunyai maksud dan tujuan di bidang **Sosial** dan didirikan untuk jangka waktu yang tidak ditentukan lamanya.

Kekayaan awal Penabulu berasal dari kekayaan Pendiri yang dipisahkan dalam bentuk uang yang berjumlah sebesar Rp 20 juta; dan Penabulu dapat menggalang penerimaan yang diperoleh dari: sumbangan atau bantuan yang tidak mengikat, wakaf, hibah, hibah wasiat dan perolehan lain yang tidak bertentangan dengan Anggaran Dasar dan atau peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Anggaran Rumah Tangga Penabulu mengatur tentang citra dan identitas organisasi, tata kerja organ, mekanisme koordinasi antar organ, mekanisme pengambilan keputusan, kebijakan pengelolaan administrasi dan keuangan, kebijakan pengelolaan SDM dan dukungan operasional lainnya, kebijakan pengelolaan program dan kegiatan, kebijakan pembentukan cabang/unit/struktur tambahan, aturan internal dan safeguarding, cara perubahan ART dan aturan tambahan lainnya.

Sebagai turunan dari Anggaran Rumah Tangga, Penabulu memiliki 6 kelompok dokumen **Kebijakan dan Prosedur**, yang mengatur mengenai aspek-aspek sebagai berikut: (1) Perlindungan (*Safeguarding*), (2) Pengelolaan Dukungan Kesekretariatan, (3) Pengelolaan Administrasi dan Keuangan, (4) Pengelolaan Dukungan Operasional, (5) Pengelolaan Program, dan (6) Pengelolaan Respon Bencana.

Dibawah kelompok dokumen **Kebijakan dan Prosedur Perlindungan (Safeguarding)** terdapat aturan-aturan yang mengatur tentang: Kode Etik, Kebijakan Pencegahan Eksploitasi, Pelecehan, dan Kekerasan Seksual (PSEAH), Kebijakan Perlindungan Anak, Kebijakan Anti Perbudakan dan Perdagangan Manusia, Kebijakan Anti Terorisme, Kebijakan mengenai Benturan Kepentingan, Kebijakan Anti-Fraud dan Anti-Korupsi, SOP Keamanan Data, dan SOP Penanganan Kasus Keluhan dan Aduan.

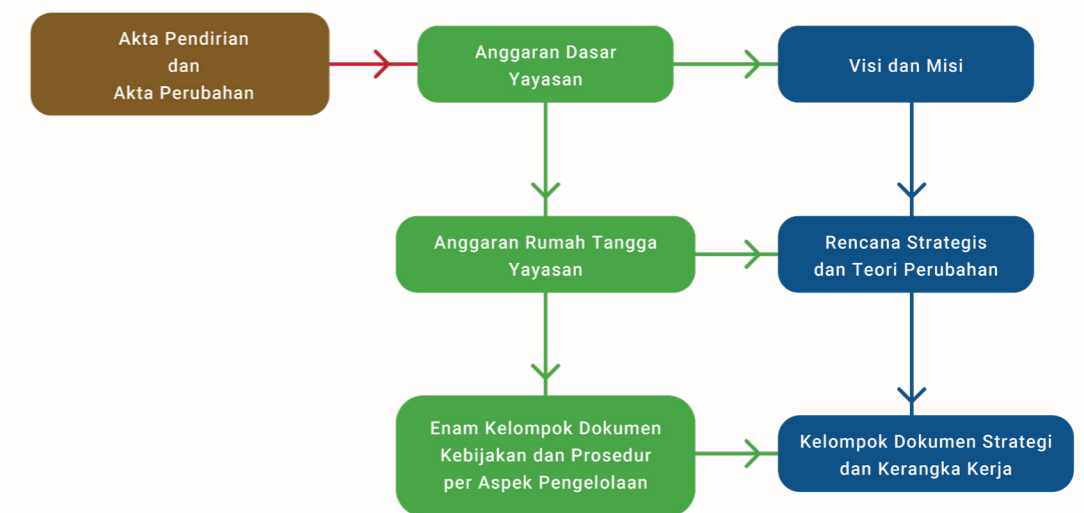
Kelompok dokumen **Kebijakan dan Prosedur Pengelolaan Dukungan Kesekretariatan** akan mencakup SOP Kesekretariatan dan Administrasi, SOP Komunikasi Kelembagaan, SOP Pengurusan Kontrak dan Relasi dengan Donor, dan SOP Penggalangan Dana Publik.

Kelompok dokumen **Kebijakan dan Prosedur Pengelolaan Administrasi dan Keuangan** mencakup antara lain SOP Penganggaran dan Pengelolaan Keuangan, SOP Akuntansi dan Perpajakan, SOP Penyaluran Dana Hibah, dan SOP Audit Internal dan Eksternal.

Kelompok dokumen **Kebijakan dan Prosedur Pengelolaan Dukungan Operasional** mencakup antara lain SOP Pengelolaan SDM disertai Peraturan Perusahaan (*Staff Handbook*), SOP Keselamatan dan Keamanan Kerja, SOP Operasional Kantor dan Lapangan, dan SOP Pengadaan Barang dan Jasa.

Kelompok dokumen **Kebijakan dan Prosedur Pengelolaan Program** mencakup antara lain SOP Pengelolaan Siklus Program dan Kegiatan, SOP Pengembangan Kemitraan, SOP pengelolaan Media dan Komunikasi Program, dan SOP Perencanaan, Pemantauan dan Evaluasi. Sedangkan kelompok dokumen **Kebijakan dan Prosedur Pengelolaan Respon Bencana** mencakup antara lain Rencana Kontinjensi, SOP Kesiapsiagaan Bencana (*Preparedness Operational Guidance - POG*), dan SOP Respon Darurat Bencana (*Emergency Response Guidelines and Standards - ERDS*).

**DOKUMEN RUJUKAN
TATA KELOLA KELEMBAGAAN**

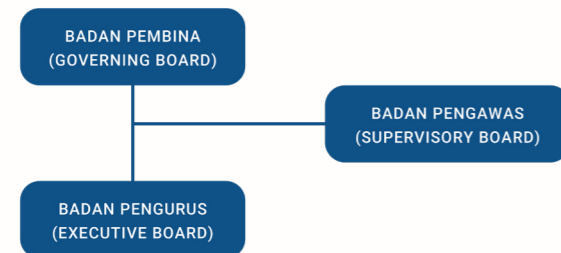


Selain dokumen rujukan kebijakan dan prosedur yang telah diuraikan di atas, untuk dapat mencapai maksud dan tujuan pendiriannya, Penabulu secara berkala mengkaji dan menetapkan **Visi dan Misi** organisasi, mengembangkan **Rencana Strategis** periodik yang disertai dengan pernyataan **Teori Perubahan**, seperti dokumen ini: Rencana Strategis 2025-2030.

Setiap Rencana Strategis secara teratur akan diterjemahkan ke dalam kelompok dokumen **Strategi dan Kerangka Kerja** yang paling tidak akan mencakup: Rencana Anggaran dan Strategi Mobilisasi Sumber Daya, Kerangka Kerja Advokasi-Kampanye-Pelibatan, Kerangka Kerja Media dan Komunikasi, Kerangka Kerja Kemitraan, Kerangka Kerja Pemantauan-Evaluasi-Pembelajaran, dan Prioritas Sasaran per Program Strategis.

ORGAN YAYASAN: Pembagian Kendali dan Pertanggungjawaban

Berdasarkan UU Yayasan, organ utama Yayasan Penabulu terdiri dari **Badan Pembina (Governing Board)**, **Badan Pengawas (Supervisory Board)** dan **Badan Pengurus (Executive Board)**.



Badan Pembina Penabulu merupakan organ Yayasan dengan kewenangan tertinggi, dengan masa jabatan tidak terbatas yang diatur oleh Rapat Badan Pembina. Pembina tidak boleh merangkap sebagai Pengawas dan Pengurus dan tidak berhak atas gaji dari Yayasan. Kewenangan Badan Pembina meliputi mengubah dan menetapkan Anggaran Dasar, mengangkat dan memberhentikan anggota Pengawas dan Pengurus, menetapkan kebijakan umum, mengesahkan program kerja dan rancangan anggaran tahunan serta laporan tahunan.

Rapat Pembina diadakan setiap waktu bila dianggap perlu, paling sedikit sekali setahun, paling lambat 5 bulan setelah akhir tahun buku Yayasan, dimana apabila keputusan berdasarkan musyawarah untuk mufakat tidak tercapai, maka keputusan diambil berdasarkan suara setuju lebih dari 1/2 jumlah Pembina yang hadir. Pembina dapat mengambil keputusan yang sah tanpa mengadakan Rapat Pembina, dilakukan melalui pemberitahuan tertulis dan mendapatkan persetujuan dari semua anggota Pembina. Khusus dalam Rapat Pembina Tahunan, Pembina mengevaluasi dan mengesahkan laporan tahunan, laporan keuangan dan laporan audit keuangan, yang diikuti dengan pembebasan tanggung jawab Pengurus dan Pengawas atas pengurusan dan pengawasan yang telah dijalankan selama tahun buku yang lalu (*Acquit et de charge*). Rapat Pembina tahunan juga menetapkan program kerja dan rancangan anggaran untuk tahun berikutnya.

Badan Pengawas Penabulu adalah organ Yayasan yang bertugas melakukan pengawasan dan memberi nasihat kepada Pengurus dalam menjalankan kegiatan Yayasan. Pengawas diangkat oleh Pembina melalui Rapat Pembina untuk jangka waktu 5 tahun dan dapat diangkat kembali dan tidak dapat merangkap sebagai Pembina maupun Pengurus serta tidak berhak atas gaji dari Yayasan.

Pengawas berwenang melakukan pengawasan tanpa pembatasan melalui pemeriksaan dokumen dan pembukuan serta investigasi lainnya. Pengawas berwenang juga untuk memberi peringatan kepada Pengurus, memberhentikan untuk sementara Pengurus yang tindak lanjutnya terletak pada keputusan Pembina.

Rapat Pengawas dapat diadakan setiap waktu bila dianggap perlu atau atas permintaan Pembina, dan dilakukan dengan pengaturan kuorum dan mekanisme pengambilan keputusan yang sama dengan Rapat Pembina di atas.

Badan Pengurus Penabulu adalah organ Yayasan yang melaksanakan kepengurusan organisasi yang terdiri dari: Ketua Umum, Ketua, Sekretaris dan Bendahara; yang diangkat oleh Pembina melalui Rapat Pembina untuk jangka waktu 5 tahun dan dapat diangkat kembali.

Dalam Mandala Penabulu, "Earth" hadir sebagai salah satu area fokus strategis. Penabulu sebagai Lembaga Perantara untuk program *Result-Based Payment (RBP)* mendorong pengembangan sistem, kebijakan dan mekanisme pengurangan emisi gas rumah kaca serta pemanfaatan skema perdagangan karbon yang berkeadilan. (M. Lutfi/Penabulu)



Pengurus tidak dapat merangkap sebagai Pembina maupun Pengawas dan dapat menerima gaji, upah atau honorarium apabila Pengurus melaksanakan kepengurusan Yayasan secara langsung dan penuh. Pengurus berhak mewakili Yayasan di dalam dan di luar pengadilan, **kecuali** untuk meminjam atau meminjamkan uang atas nama Yayasan, mendirikan usaha baru atau melakukan penyertaan dalam berbagai bentuk usaha, memberi atau menerima pengalihan atas atau mendapatkan/memperoleh harta tetap, menjual atau melepaskan kekayaan Yayasan serta mengagunkan/membebanikan kekayaan Yayasan, dan mengadakan perjanjian yang memiliki potensi benturan kepentingan.

Secara umum, Ketua Pengurus berwenang bertindak mewakili dan bertugas mengelola sepenuhnya operasi Yayasan, dibantu Sekretaris pada bidang administrasi dan Bendahara pada bidang keuangan. Dalam menjalankan operasi Yayasan, Pengurus dapat membentuk Pelaksana Kegiatan (Badan Pelaksana) dan struktur tambahan lainnya sesuai kebutuhan.

Pada 24 Oktober 2018 berdasarkan akta notaris No. 30-32 oleh Kokoh Henry, SH, MKn, notaris di Jakarta, Badan Pengurus Penabulu membentuk 3 **Badan Pelaksana Penabulu** dengan nama dan tujuan masing-masing sebagai berikut:



Badan Pelaksana Manajemen Hibah, bekerja untuk menjalankan fungsi penyaluran hibah bagi OMS maupun organisasi berbasis komunitas, dan mendukung mitra dalam implementasi program pada tingkat tapak. Hibah yang dikelola harus memberdayakan, yang akan disertai dengan dukungan penguatan kelembagaan dan kapasitas mitra, serta penguatan jejaring advokasi kolektif.



Badan Pelaksana Jejaring Implementasi, bekerja untuk memfasilitasi fungsi implementasi program secara berjejaring bersama dengan mitra lokal dan kelompok kerja tematik lainnya. Implementasi program secara berjejaring membutuhkan kerja sama, kemitraan, dan kolaborasi dengan lembaga lain yang memiliki kesamaan nilai, tujuan, dan komitmen. Relasi jejaring kerja juga diarahkan untuk menjadi pemungkin terwujudnya pertukaran dan produksi pengetahuan baru yang inter- dan trans-disiplin dalam jejaring skala nasional.



Badan Pelaksana Institut Riset bekerja untuk mengelola data, informasi dan pengetahuan yang akumulatif dimiliki Penabulu; kemudian berbasis pengelolaan pengetahuan tersebut, melakukan kajian dan studi mendalam yang akan menjadi bahan utama bagi advokasi kebijakan berbasis bukti; sembari membangun infrastruktur riset yang handal dan mumpuni yang mampu menjembatani dialog konstruktif dengan para pengambil kebijakan publik.



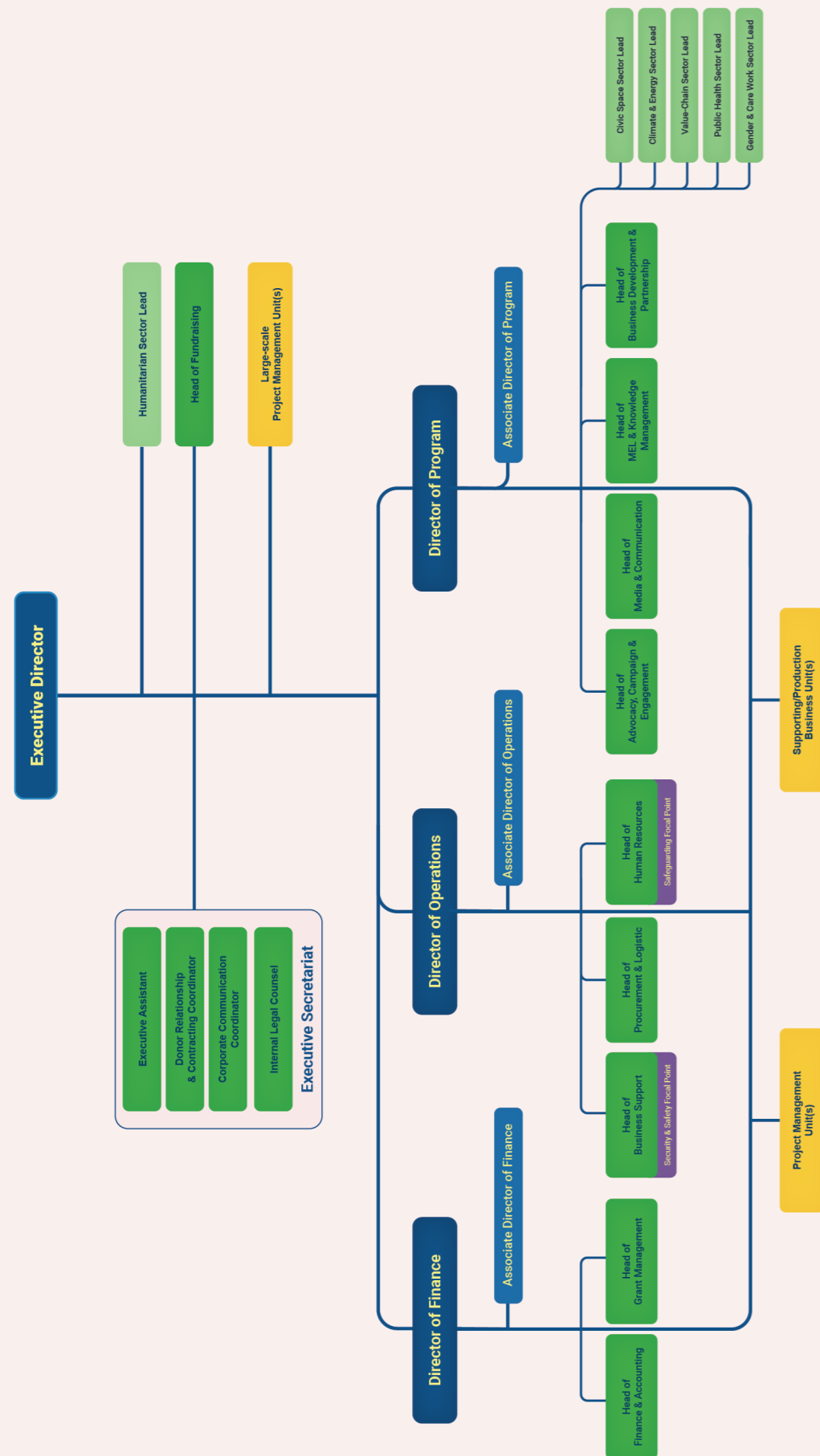
Sedangkan **Badan Pelaksana Tanggap Bencana** didirikan Badan Pengurus Penabulu pada 12 November 2019 berdasarkan akta notaris No. 11 oleh Kokoh Henry, SH, MKn, notaris di Jakarta yang dibentuk bagi upaya tanggap bencana dan pengurangan resiko bencana, dibekali dengan sistem dan kapasitas respon yang akuntabel, berbasis prinsip kemanusiaan dan semangat pelokalan, pelibatan berarti komunitas terdampak dan paduan pendekatan kemanusiaan, pembangunan dan perdamaian.

Fungsi-fungsi yang diemban secara khusus oleh keempat Badan Pelaksana di atas mulai diintegrasikan ke dalam **Struktur Organisasi 2025** yang baru sejak awal tahun 2025, dan transisi bentuk keempat Badan Pelaksana tersebut masih dalam proses pengkajian yang direncanakan akan diputuskan paling lambat pertengahan tahun 2026. Terdapat kemungkinan besar untuk **menutup atau menghapus Badan Pelaksana Manajemen Hibah, Jejaring Implementasi dan Tanggap Bencana**, yang ketiganya telah sepenuhnya diadopsi oleh Struktur Organisasi 2025. Namun masih muncul kebutuhan penguatan fungsi dan kapasitas pengelolaan pengetahuan dan riset melalui **Badan Pelaksana Institut Riset**.



pada saat yang sama berkembang gagasan untuk membentuk **Badan Pelaksana Koneksi Karbon** untuk memfasilitasi peran Penabulu dalam pengembangan proyek-proyek restorasi ekosistem berbasis valuasi karbon di Indonesia.

STRUKTUR ORGANISASI 2025:
Menyusun Sumber Daya untuk Arah Gerak yang Sama



Dalam pertemuan pertama, struktur organisasi 2025 Penabulu disosialisasikan kepada para pemegang amanah. Struktur ini dirancang selaras dengan Anggaran Rumah Tangga serta mempersiapkan dukungan terbaik bagi implementasi mandat baru Rencana Strategis 2025-2030. (David Fau/Penabulu)

Struktur Organisasi 2025 disusun merujuk pada amanah tata kelola kelembagaan seperti yang dituangkan pada **Anggaran Rumah Tangga** dan sekaligus mengupayakan dukungan dan antisipasi terbaik bagi implementasi mandat baru yang dinyatakan pada **Rencana Strategis 2025-2030**.

Struktur Organisasi 2025 adalah struktur **Badan Pengurus Penabulu**, tidak mencakup struktur **Badan Pelaksana** yang saat ini sedang dibekukan. **Ketua Umum Pengurus** menjabat sebagai **Direktur Eksekutif**, **Ketua I** menjabat **Direktur Operasional**, **Ketua II** menjabat sebagai **Direktur Program**, **Bendahara** menjabat **Direktur Keuangan**, dan **Sekretaris** menjabat sebagai **Asisten Eksekutif**.

Kepemimpinan **Direktur Eksekutif Penabulu** akan dibantu oleh **Direktur Keuangan**, **Direktur Operasional** dan **Direktur Program**, di mana berdasarkan Rapat Badan Pengurus pada awal Juni 2025, telah ditetapkan bahwa untuk memastikan capaian target masa transisi afiliasi Oxfam, mengawal perubahan drastis cara kerja yang sedang terjadi di dalam organisasi, serta membangun jalur kaderisasi dan suksesi yang terukur, maka masing-masing **Direktur** akan dibantu oleh **Asisten Direktur (Associate Director)** yang posisinya bersifat *ad-hoc* dan untuk sementara direncanakan akan dijabat hingga akhir tahun 2026.

Di bawah kepemimpinan para Direktur, bagian utama Struktur Organisasi 2025 akan terdiri dari 3 direktorat utama, yaitu: **Direktorat Keuangan**, **Direktorat Operasional** dan **Direktorat Program**. Selain 3 direktorat tersebut, guna memenuhi kebutuhan fungsional lintas direktorat dibentuklah **Blok Dukungan Kesekretariatan** yang bekerja langsung di bawah koordinasi Direktur Eksekutif.

Blok Dukungan Kesekretariatan terdiri dari posisi dan fungsi sebagai berikut: **Asisten Eksekutif** menjalankan fungsi bantuan kesekretariatan dan administrasi bagi para Direktur pada Badan Pengurus, dan juga memberikan dukungan asistensi kepada Badan Pembina dan Pengawas; **Manajer Pengurusan Kontrak dan Hubungan dengan Donor** yang akan mewakili dan memimpin organisasi dalam memelihara relasi dengan lembaga donor, memeriksa dan menyiapkan kontrak, serta memastikan semua hak dan kewajiban dalam kontrak terpenuhi secara tepat waktu; **Manajer Komunikasi Organisasi** akan menentukan strategi dan pendekatan komunikasi pada level organisasi, memandu konten dan tata cara komunikasi para Direktur, termasuk pengelolaan komunikasi internal lintas direktorat; dan **Penasihat Hukum Internal** yang akan memberikan opini, nasihat dan pertimbangan hukum bagi setiap dokumen, pernyataan dan tindakan organisasi yang memiliki konsekuensi hukum.

Direktorat Keuangan dipimpin oleh **Direktur Keuangan** dibantu **Asisten Direktur Keuangan**, yang akan membawahi **Manajer Keuangan dan Akuntansi** yang akan bertanggung jawab menjalankan fungsi penganggaran, manajemen keuangan, pembukuan dan pelaporan akuntansi, pemenuhan kewajiban dan pelaporan perpajakan, dan mengawal proses audit internal dan eksternal; dan **Manajer Penyaluran Dana Hibah** yang akan menjalankan fungsi melakukan panggilan hibah, melakukan seleksi administratif dan mengkoordinasikan seleksi substantif, penyusunan kontrak, pemantauan laporan program dan keuangan dan menutup kontrak hibah.

Direktorat Operasional dipimpin oleh **Direktur Operasional** dibantu **Asisten Direktur Operasional**, yang akan membawahi **Manajer Operasional Kantor dan Lapangan** yang merangkap berperan sebagai **Simpul Keselamatan dan Keamanan Kerja**, yang bertanggung jawab pada pemenuhan seluruh aspek penunjang operasional kantor dan kegiatan staf di lapangan, penyediaan dukungan TIK dan digital termasuk penyediaan infrastruktur dan jaringan koneksi internet, dan sistem perlindungan data; **Manajer Pengadaan Barang/Jasa dan Logistik** yang akan bertanggung jawab menjalankan fungsi pengadaan barang dan jasa, pengelolaan aktiva tetap, dan pengelolaan logistik; dan **Manajer Pengelolaan SDM** yang merangkap sebagai **Simpul Perlindungan (Safeguarding)** yang akan menjalankan keseluruhan fungsi pengelolaan SDM organisasi mulai dari proses rekrutmen, pengelolaan kontrak, implementasi kebijakan ketenagakerjaan, serta pengembangan kapasitas karyawan.

Direktorat Program dipimpin oleh **Direktur Program** dibantu **Asisten**

Direktur Program, yang akan membawahi **Manajer Advokasi-Kampanye-Pelibatan** yang akan memimpin upaya untuk mendorong perubahan dan perbaikan kebijakan publik, peningkatan partisipasi masyarakat sipil, dan penguatan suara komunitas melalui pendekatan kolaboratif, dialog kebijakan, serta gerakan masyarakat berbasis data dan bukti empirik;

Manajer Media dan Komunikasi yang akan menjalankan fungsi pelaksana komunikasi pada tingkat program, dengan memperluas jangkauan pesan, menyelaraskan dan menguatkan identitas kelembagaan di setiap program, meningkatkan keterlibatan publik melalui produksi narasi, konten dan pengelolaan media komunikasi sesuai panduan yang telah ditetapkan pada level organisasi, serta pengelolaan relasi media; **Manajer Pemantauan-Evaluasi-Pembelajaran** yang akan menjalankan fungsi pemantauan pelaksanaan dan capaian program, mengukur dampak intervensi, dan menghasilkan pembelajaran yang dapat direplikasi atau dikembangkan lebih lanjut, serta mengelola pengetahuan pengemasan menjadi informasi strategis, publikasi, panduan praktik baik, dan database yang memperkuat ekosistem pembelajaran organisasi; dan **Manajer Pengembangan Bisnis dan Kemitraan** yang akan menjalankan fungsi mengembangkan model program dan kelembagaan baru, mengakses pendanaan dari lembaga donor, sektor swasta dan skema pendanaan pembangunan lainnya, menjalin kerja sama multi-sektor, merancang model keberlanjutan program, serta membuka peluang kolaborasi lintas lembaga untuk mendukung dampak yang lebih luas dan berkelanjutan.

Selain ditopang oleh unit-unit fungsional, Direktorat Program juga membentuk unit berbasis isu tematik yang masing-masing dipimpin oleh **Koordinator Sektoral** yang pada umumnya disematkan pada salah seorang staf ahli/senior proyek yang terkait. Saat ini Direktorat Program memiliki Koordinator Sektoral untuk isu-isu strategis sebagai berikut: **Sektor Ruang Gerak Masyarakat Sipil, Sektor Iklim, Air dan Energi, Sektor Rantai Nilai Komoditas, Sektor Kesehatan Masyarakat, dan Sektor Gender dan Kerja Perawatan.**

Seluruh Manajer di atas dapat dibantu oleh satu atau lebih staf dengan kategori kapasitas yang berjenjang mulai dari Staf Muda, Staf Madya dan Staf Utama.

Catatan Khusus

Manajer Penggalangan Dana Publik masih ditempatkan di bawah koordinasi langsung Direktur Eksekutif dikarenakan masih dalam tahap pengembangan konsep dan strategi dasar serta masih membutuhkan irisan dukungan dari lintas direktorat yang cukup besar untuk menjalankan fungsi mobilisasi sumber daya publik melalui beragam skema yang diharapkan dapat menggalang dana bersumberkan dari donasi publik, HNWI, dukungan sektor swasta, akses terhadap pendanaan pemerintah, pengembangan dan akses terhadap pooled fund, pengumpulan ZIS, pengembangan unit usaha dan lainnya.

Koordinator Sektor Kemanusiaan juga ditempatkan di bawah koordinasi langsung Direktur Eksekutif karena peran dan posisinya yang penting dan strategis bilamana terjadi bencana dan krisis kemanusiaan dan mengharuskan Penabulu menanggapi secara organisasi, di mana terdapat tuntutan kedaruratan dan kebutuhan mendesak menjalankan fungsi pemetaan kebutuhan, distribusi bantuan, mobilisasi relawan, serta koordinasi dengan jaringan lembaga kemanusiaan dan pemerintah untuk memastikan respon berjalan efektif, cepat, dan tepat sasaran.

Struktur Penabulu juga menggambarkan keterkaitan struktur fungsional organisasi dengan **Unit Pengelola Proyek** yang merupakan unit pelaksana proyek-proyek yang didukung oleh lembaga donor. Unit Pengelola Proyek terdiri dari 2 bagian, yaitu **Unit Pengelola Proyek Skala Besar** yang bertanggung jawab langsung kepada Direktur Eksekutif dan **Unit Pengelola Proyek Skala Kecil dan Menengah** yang dikoordinasikan bersama secara kolektif kolegial oleh ketiga Direktur melalui mekanisme lintas direktorat. Penentuan tingkat skala akan dipengaruhi oleh pertimbangan volume pendanaan program, cakupan wilayah kerja, bentuk unit pengelola proyek (misalnya, berbentuk konsorsium, koalisi, multi-sektor), mitra strategis yang terlibat, dan pertimbangan strategis lainnya.

Yayasan Penabulu mengembangkan beberapa **Unit Bisnis Pendukung** berbentuk **Perseroan Terbatas Kewirausahaan Sosial** dengan nama yang selalu diawali 'Penabulu', menandakan Yayasan menempatkan diri sebagai pemegang saham utama (minimal 52%). Perseroan-perseroan tersebut berorientasi sosial dengan sebagian dividen tahunannya dialokasikan untuk tujuan sosial. Pengembangan Unit Bisnis Pendukung terutama bertujuan untuk mendukung pelaksanaan program dan kegiatan Yayasan, mengembangkan model penggalangan dana bagi keberlanjutan Yayasan, membangun keberlanjutan penyediaan layanan tanpa mengandalkan bantuan lembaga donor, dan memberikan kesempatan berkarya dan membaktikan keahlian dan pengalaman yang dimiliki staf yang sudah tidak bekerja lagi di Yayasan. Jenis Unit Bisnis Pendukung yang dimiliki Penabulu terutama bergerak di bidang peningkatan kapasitas pengelolaan keuangan nirlaba, layanan media dan komunikasi, pengembang aplikasi dan solusi digital, pengelolaan toko dan penjualan barang bekas, layanan pelatihan, dan beberapa jenis usaha lainnya.

PENGATURAN RESPON BENCANA

Ujian Kepemimpinan Kemanusiaan

Tingkat estafet kepemimpinan kemanusiaan telah resmi berpindah dari Oxfam di Indonesia (Oxfam GB in Indonesia) kepada Penabulu sejak April 2025. Sejak saat itu, Penabulu mengemban mandat baru: memastikan kesiapsiagaan, merancang mekanisme tanggap darurat, dan mengorganisir kapasitas kelembagaan untuk menjawab tantangan krisis kemanusiaan di tanah air.

Sebagai langkah awal dari mandat tersebut, Penabulu menyusun Rencana Kontijensi (*Contingency Plan/CP*) yang diwujudkan dalam dua dokumen utama: Panduan Operasional Kesiapsiagaan (*Preparedness Operational Guidance/POG*) dan Pedoman serta Standar Tanggap Darurat (*Emergency Response Guidelines and Standards/ERDS*).

POG menjadi fondasi kesiapsiagaan organisasi, dokumen ini dirancang bukan semata-mata sebagai instruksi teknis, melainkan sebagai kerangka yang memperkuat kemampuan Penabulu dalam membaca, menyiapkan, dan merespon setiap kemungkinan krisis akibat berbagai jenis bencana. Didalamnya tergambar pembagian peran antara Penabulu, mitra, dan RA/OI/Afiliasi, pengelolaan program, mekanisme koordinasi internal maupun eksternal, serta strategi pemanfaatan sumber daya organisasi. POG lahir dari kesadaran akan kapasitas unik Penabulu yang berpadu dengan sistem global Oxfam, sehingga memungkinkan kolaborasi bersama Konfederasi dan OI dalam melaksanakan respon kemanusiaan lintas tingkatan, baik skala kecil, menengah, maupun besar di wilayah Indonesia. Sementara itu, ERDS menjadi pedoman praktis bagi seluruh staf yang terlibat langsung dalam lapangan.

Dalam kerangka itu, Penabulu menegaskan bahwa respon kemanusiaan bukanlah aktivitas insidental, melainkan proses organisasi yang melekat. Struktur, sumber daya manusia, dan tanggung jawab di dalamnya adalah satu kesatuan yang selalu bergerak dalam siklus kesiapsiagaan, pembelajaran, dan adaptasi. Bagi Penabulu, kesiapsiagaan adalah perjalanan berkesinambungan—upaya terus-menerus memperkuat kapasitas internal sambil merespon perubahan konteks eksternal. Perencanaan pengembangan kapasitas dilakukan melalui konsultasi dengan RHC, dan implementasinya bagi staf dijalankan agar respon krisis kemanusiaan dapat dicapai secara tepat waktu, efektif, dan akuntabel. Kapasitas khusus juga dikembangkan bagi Mitra agar selaras dalam respon bersama.

TAHAPAN RESPON BENCANA: Memperhitungkan Kapasitas yang Dimiliki

Respon kemanusiaan dimulai dari momen paling awal: penerimaan informasi peringatan dini atau kabar tentang terjadinya bencana. Sejak itu, Penabulu segera mengaktifkan prosedur yang ketat dan terukur: 1) Menyampaikan informasi siaga kepada RHC dan OI dalam waktu 24 jam, 2) Menyelenggarakan Rapat Siaga (*Alert Meeting*) dalam 24 jam untuk menentukan kategori krisis, dan 3) Mengadakan *Pitch Meeting* dengan Konfederasi dalam 3 hari untuk memperkuat koordinasi dan mobilisasi.

Dalam menentukan tingkat prioritas, sejumlah faktor dipertimbangkan. Mulai dari kapasitas respon Penabulu dan Konfederasi (termasuk manajemen, kesiapan teknis, sumber daya manusia, sistem dukungan, serta keberadaan organisasi di wilayah terdampak) hingga potensi sumber daya yang bisa dimobilisasi (anggaran, peluang pendanaan melalui appeals, serta dukungan media dan advokasi). Tidak kalah penting adalah analisis kendala, akses, keamanan, sikap pemerintah, hingga risiko reputasi yang mungkin timbul. Semua ini merujuk pada ketentuan *Oxfam Humanitarian Dossier* dan dijalankan sesuai *Categorization Process Guideline 2024*.

Rapid Needs Assessment segera digelar untuk bencana dengan dampak mendadak (*rapid onset*), melibatkan tim lintas bidang (program, logistik, MEAL, media, keamanan), sesuai dengan tingkat kategori. Proses ini dilakukan dengan menggunakan prinsip GEDSI, *safeguarding* dan alat asesmen cepat, serta berkoordinasi dengan aktor eksternal.

Sementara itu, **In-depth Needs Assessment** diterapkan baik untuk bencana lambat (*slow onset*) maupun cepat (*rapid onset*), menggunakan prinsip yang sama dengan *Rapid Needs Assessment*, namun pengumpulan informasinya lebih detail dan komprehensif guna menyusun perencanaan respon jangka menengah hingga panjang.

Perencanaan program selalu berpijak pada hasil asesmen kebutuhan. Proses ini menuntut keterlibatan keahlian lintas bidang di dalam organisasi sesuai dengan tingkat kategori krisis, sekaligus membuka ruang untuk mengintegrasikan tindakan respon dini bila dianggap relevan dengan situasi komunitas terdampak. Orientasi utama proses perencanaan adalah kecepatan dan kejelasan, sehingga semua pihak memiliki pemahaman bersama tentang tingkat krisis, kesenjangan yang ada, dan kebutuhan mendesak, tanpa harus menunggu data yang sepenuhnya lengkap. Pada saat yang sama, kapasitas internal maupun mitra, serta peluang sumber daya eksternal, menjadi pertimbangan penting dalam penyusunan program. Oleh karena itu, ketersediaan roster personil yang kompeten dan siap diturunkan ke lapangan merupakan instrumen kunci, yang idealnya telah dipersiapkan jauh sebelum bencana terjadi.

Dalam implementasinya, koordinasi internal menjadi fondasi bagi respon kemanusiaan yang cepat dan efektif. Setiap staf Penabulu mengambil peran sesuai tanggung jawabnya, sekaligus membangun koordinasi aktif dengan RA, OI, GHT, afiliasi, dan Mitra, sepanjang tahapan respon—mulai dari fase awal hingga penutupan program.

Pada lingkup eksternal, Penabulu bekerja sama dengan BNPB dalam hal kesiapsiagaan, sembari memanfaatkan kapasitas yang telah dimiliki. Pada situasi darurat, koordinasi juga dijalankan melalui *platform* nasional seperti HCT (*Humanitarian Country Team*), klaster, sub-klaster, dan jejaring kemanusiaan lainnya. Pada tingkat operasional, *Project Manager* atau staf yang ditunjuk berkoordinasi langsung dengan struktur komando darurat, sub-klaster, maupun forum lokal yang relevan.

Dalam kerangka itu, ERGS berfungsi sebagai dokumen acuan utama dalam mengelola respon darurat. Dokumen ini dirancang khusus untuk menuntun Penabulu dalam melaksanakan mandat kemanusiaannya: menghadirkan bantuan mendasar, baik berupa informasi, keahlian teknis, maupun barang-barang fisik, demi memenuhi kebutuhan dasar masyarakat terdampak. Dengan demikian, standar minimum kemanusiaan (*Sphere*) tetap terpenuhi selama situasi darurat.

Selanjutnya, respon kemanusiaan didorong melalui pendekatan partisipatif yang melibatkan masyarakat terdampak. Tujuannya bukan sekadar meringankan penderitaan, tetapi juga memperkuat organisasi komunitas dan menumbuhkan praktik hidup sehat, khususnya promosi kebersihan dalam kondisi darurat. Pendekatan ini memberi perhatian khusus pada kelompok rentan—anak-anak, perempuan, lansia, penyandang disabilitas, orang dengan HIV, serta komunitas terpinggirkan—seraya menekankan pentingnya kepemilikan lokal dan kepemimpinan perempuan dalam setiap proses respon.



Di dapur umum posko Konga, para mama penyintas erupsi gunung Lewotobi Laki-laki, Nusa Tenggara Timur, memasak demi keberlangsungan hidup. Penabulu hadir, memastikan solidaritas, ketahanan, dan martabat komunitas tetap terjaga di tengah ketidakpastian pascabencana. (David Fau/Penabulu)

Tahapan atau fase respon bersifat indikatif dan tidak harus didasarkan pada jumlah jam atau hari yang tercantum. Jika dampak bencana sangat besar, fase respon dapat berlangsung lebih lama.

| FASE | 24 Jam | 48 Jam | 72 Jam | 1 Minggu | 3-4 Minggu | Bulan> |
|---|---|---|--|--|--|-----------------------|
| Kaji Cepat Dampak | Tim Kemanusiaan Penabulu melakukan kaji cepat dampak | Pertemuan Kategorisasi Penabulu, RA & OI | Tergantung situasi apakah diperlukan <i>scale-up</i> | Tergantung situasi apakah diperlukan peningkatan (<i>scale-up</i>) | | |
| | KATEGORI 1 | KATEGORI 2 | KATEGORI 3 | Tidak Respon | | Berkepanjangan |
| Kaji Cepat Kebutuhan | GHT didukung Tim Penabulu | RA didukung Penabulu | LHS, FRC, MEAL, dan Mitra | - | Penabulu berkonsultasi dengan GHT dan RA | |
| Sitrep, Media, dan Komunikasi | LHS ke OI | LHS ke Regional | Oleh LHS, FRC, MEAL, dan Mitra | | | |
| Manajemen dan Strategis Respon | GHT/RHC. HM konsultasi dengan ED | RHC bersama ED dan LHS | ED, LHS, FRC, dan Mitra | | | |
| Koordinasi: Respon, Fundraising, Sektoral, Teknis | OI, GHT, <i>Affiliates</i> berkonsultasi dengan ED | ED dengan dukungan dari RHC, <i>Affiliates</i> dan LHS | ED, LHS, FRC, dan Mitra | | | |
| Perencanaan Pembukaan Kantor Lapangan | OI, GHT, <i>Affiliates</i> berkonsultasi dengan ED | ED dengan dukungan dari RHC, LHS, <i>Affiliates</i> dan Mitra | ED, LHS, FRC, dan Mitra | | | |
| Kaji Mendalam | GHT dengan dukungan tim Penabulu | RA dengan dukungan tim Penabulu, dan tenaga ahli | LHS, FRC, MEAL, Mitra, dan tenaga ahli | | | |
| WASH-Air Bersih, Sanitasi dan Kebersihan | WASH GHT: PHE, PHP | Personil teknis PHE, PHP dari Penabulu dan Mitra | Personil teknis PHE, PHP dari Penabulu dan Mitra | | | |
| EFSVL | Ahli program berbasis pasar dan CVA | Ahli program berbasis pasar dan CVA | Ahli program berbasis pasar dan CVA | | | |
| Kesehatan | | | Penabulu | | | |
| Gender/Protection | Ahli GEDSI dan perlindungan dari GHT | Ahli GEDSI dan perlindungan dari nasional didukung RA | Ahli GEDSI dan perlindungan dari nasional dan Mitra | | | |
| MEAL, AAR, Learning Event | Melibatkan personil utama MEAL dan staf Program di semua tahap termasuk Mitra pelaksana | | | | | |

Mekanisme respon kemanusiaan dipimpin oleh Penabulu dan dilaksanakan bersama Mitra. Mekanisme ini dapat mengambil dua bentuk. *Pertama*, model berbasis subkontrak, di mana Penabulu merancang proyek dan pelaksanaannya kemudian dijalankan oleh Mitra. *Kedua*, model berbasis konsultasi, yaitu Penabulu dan Mitra secara bersama-sama menyusun proposal dan merancang intervensi. Model yang terakhir mencerminkan kemitraan yang lebih setara, karena membuka ruang partisipasi yang lebih luas bagi Mitra. Meskipun model konsultasi menghadirkan kepemilikan dan kolaborasi yang lebih kuat, model ini juga menyimpan tantangan: potensi tumpang tindih peran, pembagian tanggung jawab yang tidak merata, hingga risiko akuntabilitas.

Pemanfaatan kapasitas yang tersedia menjadi syarat mutlak agar respon berjalan efektif. Identifikasi dan alokasi sumber daya harus dilakukan sejak awal, dengan menyesuaikan komposisi tim inti terhadap struktur yang ada, baik di tingkat Penabulu maupun di tingkat operasional yang dipimpin oleh Mitra. Kapasitas tambahan (*surge capacity*) serta perencanaan jumlah personel yang memadai memungkinkan Penabulu memperbesar daya jangkauannya secara cepat, khususnya untuk menambah personel di masa darurat. Hal ini memastikan bahwa respon mampu menjawab kebutuhan yang meningkat secara tepat waktu.

Untuk mendukung kelancaran operasi, Penabulu dapat mendirikan kantor lapangan atau memanfaatkan kantor Mitra. Pemilihan lokasi mempertimbangkan faktor keamanan, aksesibilitas, fasilitas, dan infrastruktur, agar mobilisasi, logistik, dan pergudangan dapat berlangsung efisien. Implementasi program mencakup respon sektoral—seperti WASH, EFSVL, dan kesehatan—dengan masing-masing dipimpin oleh personel khusus atau *focal point*, serta didukung oleh keahlian Mitra. Tema lintas sektor, terutama GEDSI, diintegrasikan dalam seluruh program untuk memastikan inklusivitas, penghormatan martabat, dan perlindungan bagi kelompok rentan.

Keterlibatan komunitas ditempatkan sebagai prinsip utama. Masyarakat terdampak dilibatkan dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan, sekaligus didorong untuk memimpin respon, khususnya melalui kepemimpinan perempuan di tingkat lokal. Mekanisme umpan balik yang kuat dipertahankan, untuk menampung keluhan, menangani isu *safeguarding*, dan secara terus-menerus meningkatkan kualitas program. Koordinasi dibangun secara internal—dengan RA, OI, GHT, dan Afiliasi—serta secara eksternal melalui klaster, sub-klaster, dan kemitraan dengan pemerintah maupun aktor kemanusiaan lainnya.

Media, komunikasi dan advokasi juga menjadi komponen penting. Penabulu berkomitmen menyampaikan komunikasi yang tepat waktu dan akurat: mulai dari pembaruan cepat melalui media sosial, siaran pers resmi, hingga publikasi narasi mendalam dari lapangan. Advokasi dilakukan bersama Mitra untuk mendorong isu-isu prioritas.

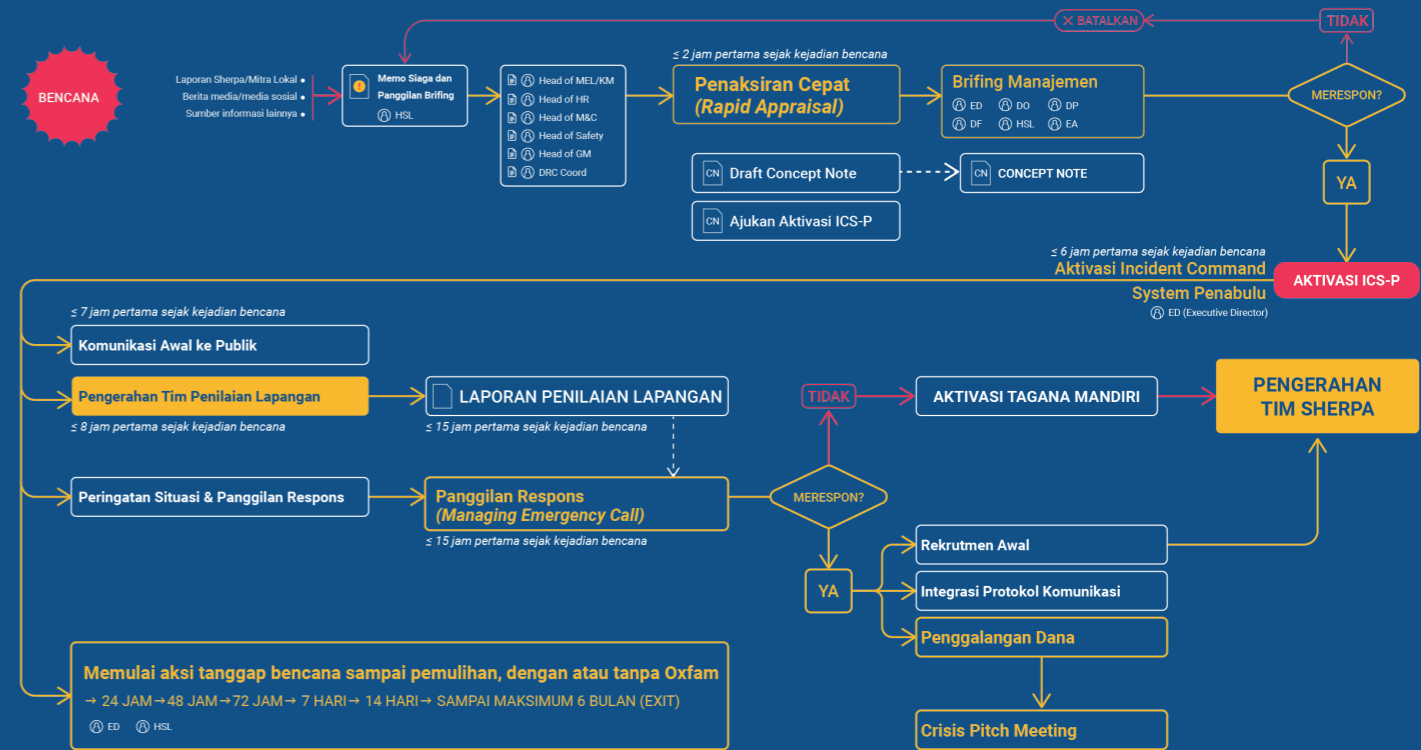
Sementara itu, keselamatan dan keamanan selalu ditempatkan sebagai prioritas, dengan penerapan prinsip *Do No Harm*, protokol visibilitas, serta adaptasi panduan keamanan sesuai konteks lokal demi melindungi staf, Mitra, dan komunitas terdampak.

Dukungan program mencakup dimensi logistik, pengadaan, keuangan dan administrasi, serta teknologi informasi dan komunikasi (ICT). Dalam bidang logistik, Penabulu menurunkan staf berpengalaman sejak hari pertama, dengan dukungan asisten lokal. Tugas mereka meliputi perencanaan transportasi, penyimpanan dan distribusi barang, pengelolaan gudang, pelacakan inventaris, hingga manajemen aset—semua dijalankan sesuai *Oxfam Supply & Logistics Manual*.

Dalam pengadaan, tiga bulan pertama kebutuhan suplai dan logistik dikelola dengan prosedur sederhana namun tetap akuntabel. Proses ini meliputi permintaan pengadaan, ambang batas penawaran, seleksi pemasok, pembuatan pesanan, penerimaan barang, hingga pembayaran, dengan mekanisme persetujuan yang disesuaikan dengan peta kewenangan organisasi. Standar minimum juga diterapkan pada keuangan dan administrasi, dengan ruang fleksibilitas tertentu melalui mekanisme *waiver* yang disetujui Dewan, misalnya untuk menaikkan ambang persetujuan pada staf tertentu.

Peran ICT sangat vital untuk memastikan komunikasi efektif, baik internal maupun eksternal, sepanjang situasi darurat. ICT memungkinkan berbagi informasi secara *real-time*, asesmen bencana cepat, serta distribusi sumber daya yang terkoordinasi melalui jaringan seluler, sistem satelit, dan *platform* daring. Teknologi seperti GIS, penginderaan jauh, SMS, media sosial, hingga aplikasi seluler, dimanfaatkan untuk pemetaan wilayah terdampak dan komunikasi langsung dengan komunitas. Visualisasi data melalui infografis memperkuat pengambilan keputusan, mempercepat respon, dan memastikan efisiensi alokasi sumber daya.

Sejak tahap awal, Penabulu menghasilkan *Situation Reports* (Sitrep) secara berkala, baik untuk keperluan internal maupun eksternal. Laporan ini didukung oleh sistem pelaporan berkelanjutan untuk memantau perkembangan, mengidentifikasi tantangan, serta melacak indikator MEAL. Laporan perkembangan dan evaluasi berkala juga disiapkan untuk donor dan Mitra, dengan format menyesuaikan kebutuhan masing-masing donor. *Monitoring, Evaluation, Accountability, and Learning* (MEAL) dijalankan bukan sekadar untuk menilai efektivitas intervensi, melainkan juga memastikan akuntabilitas kepada komunitas terdampak dan donor, melalui mekanisme umpan balik dan pengaduan. Proses ini dilengkapi dengan *After Action Review* dan kegiatan pembelajaran lain, untuk memperkuat kapasitas Respon di masa mendatang.



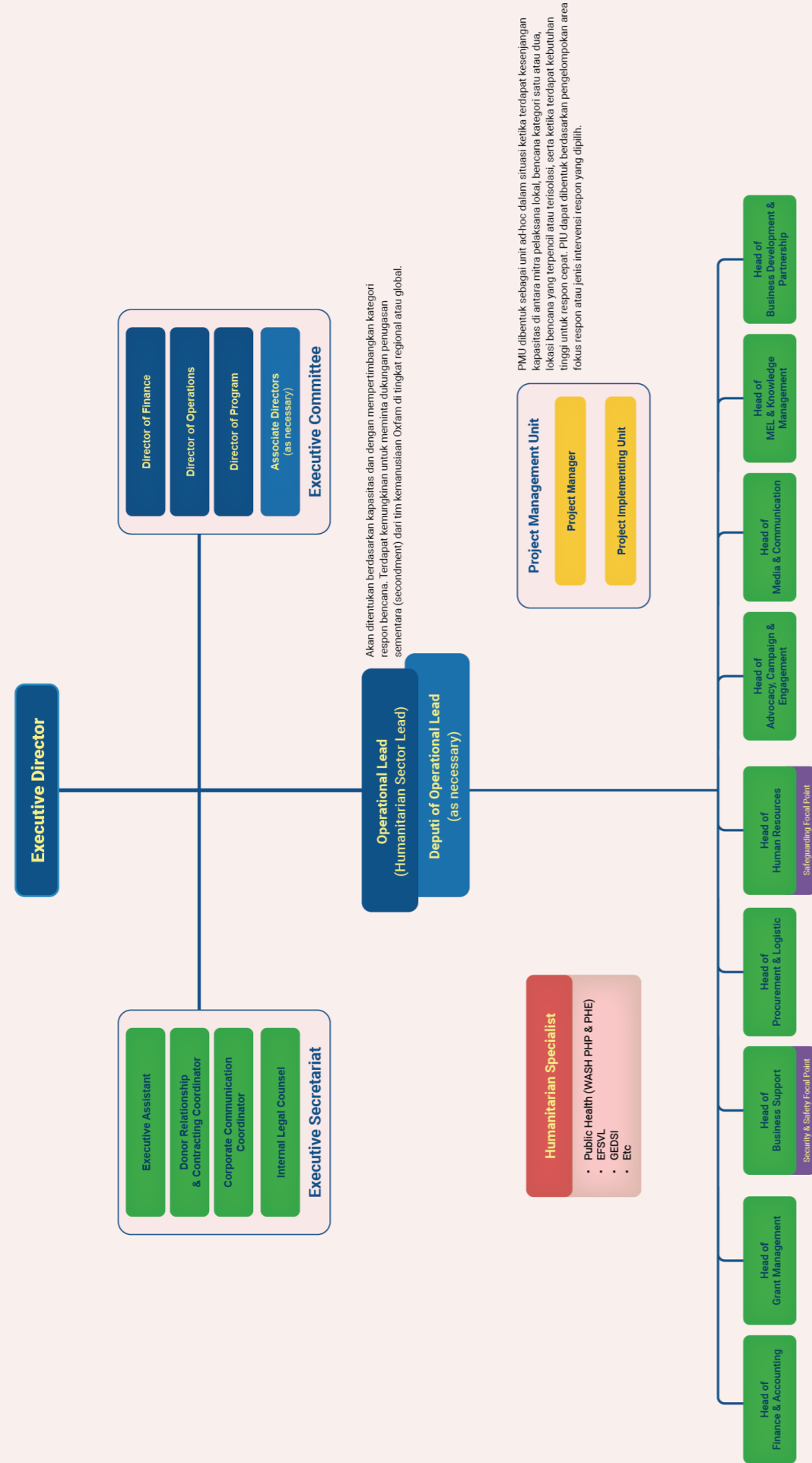
Sherpa adalah sistem pengelolaan kesiagaan dan tanggap bencana yang dibangun oleh Penabulu-Oxfam untuk memastikan upaya kemanusiaan dapat makin 1) tepat sasaran, 2) menjawab kebutuhan nyata di lapangan, dan 3) selaras budaya masyarakat setempat.

Sistem Sherpa terdiri dari 3 subsistem yang saling menunjang, yaitu 1) *platform* daring Sherpa, 2) protokol, dan 3) sumber daya manusia (“SDM”: para “Sherpa”). *Platform Sherpa* adalah sarana berlangsungnya hampir semua kegiatan dalam Sistem Sherpa, berupa aplikasi web (*web-app*) beralamat di <https://sherpa.penabuluoxfam.or.id>.

Protokol adalah peraturan-peraturan baku yang wajib ditaati oleh semua pemangku kepentingan Sherpa dalam menyelenggarakan kesiagaan dan tanggap bencana, berupa *rangkai kebijakan* berikut prosedur-prosedur baku operasional/SOP-nya. SDM, yaitu para “Sherpa”, terdiri dari *Manajemen Sherpa* beserta *para relawan* di tingkat lokal dan regional se-Indonesia.

Sherpa, termasuk SDM-nya, mengambil peran sebagai *pengelola*, *penyelenggara*, dan *fasilitator* upaya-upaya bersiaga maupun aksi tanggap bencana. *Pelaksana (implementer) di lapangan* adalah *masyarakat lokal* dan/atau organisasi masyarakat sipil setempat.

STRUKTUR RESPON BENCANA: Transformasi dan Pelibatan Seluruh Elemen Organisasi



Struktur Respon Bencana Penabulu dibangun dengan merujuk pada sejumlah dokumen kunci dari Oxfam International, di antaranya: *The Pocket Humanitarian Book*, *Essential Actions Checklist in a CAT 1, 2, and 3 Crises*, *Safeguarding Guidelines for Emergencies*, serta *Response Ready Process Guide Humanitarian Preparedness Planning in Oxfam*.

Struktur Respon Bencana ini hanya diaktifkan pada saat terjadi bencana, dengan tujuan mempercepat alur data dan informasi, serta memastikan pengambilan keputusan yang berbasis bukti lapangan. Dalam situasi darurat, Direktur Eksekutif memegang garis komando langsung kepada Koordinator Sektor Kemanusiaan sebagai Pimpinan Operasi. Pimpinan ini didukung oleh Komite Eksekutif, yang terdiri dari seluruh Direktur dengan fungsi pengambilan keputusan strategis kelembagaan.

Berbeda dengan situasi normal, di mana Manajer berkomunikasi melalui jalur Direktur masing-masing, dalam situasi darurat Pimpinan Operasi dan Wakil Pimpinan Operasi memiliki jalur komunikasi langsung dengan seluruh Manajer. Mekanisme ini dipilih untuk memotong birokrasi, mempercepat arus informasi, dan memastikan koordinasi yang lebih efektif di tengah keterbatasan waktu.

Selain itu, Penabulu mengaktifkan fungsi Spesialis Kemanusiaan yang memberikan dukungan teknis dalam bidang-bidang kunci, seperti kesehatan masyarakat (WASH PHP dan PHE), keamanan pangan dan penghidupan rentan (EFSVL), serta GEDSI. Kehadiran spesialis ini memungkinkan respon yang lebih fokus, berbasis keahlian, dan sesuai dengan kebutuhan lapangan.

Dalam keadaan khusus, ketika pengelolaan program memerlukan penguatan, Penabulu dapat membentuk Unit Pengelola Proyek sebagai unit *ad-hoc*. Unit ini terutama diperlukan dalam situasi bencana Kategori Satu atau Dua, di wilayah terpencil atau terisolasi, atau di lokasi dengan kebutuhan mendesak untuk respon cepat. Dengan demikian, struktur ini tetap menjaga keseimbangan antara fleksibilitas, Responsivitas, dan koordinasi yang baik, sehingga aksi kemanusiaan dapat dijalankan secara tepat waktu dan akuntabel.



Dari toko permanen pertama Oxfam di Oxford pada tahun 1947 lahirah inspirasi bagi Penabulu Shop 2024. Toko preloved ini meneruskan warisan solidaritas global, mendorong dampak yang berkelanjutan, dan menjembatani gaya hidup berkesadaran dengan misi sosial. (Atas: Toko permanen pertama Oxfam di Oxford, sumber: Google Images; Bawah: Toko pertama Penabulu di Indonesia, foto oleh Kartika Pamungkas/Penabulu)



POSISI DAN PROYEKSI KEUANGAN

Ambisi Berbasis Kecenderungan dan Antisipasi

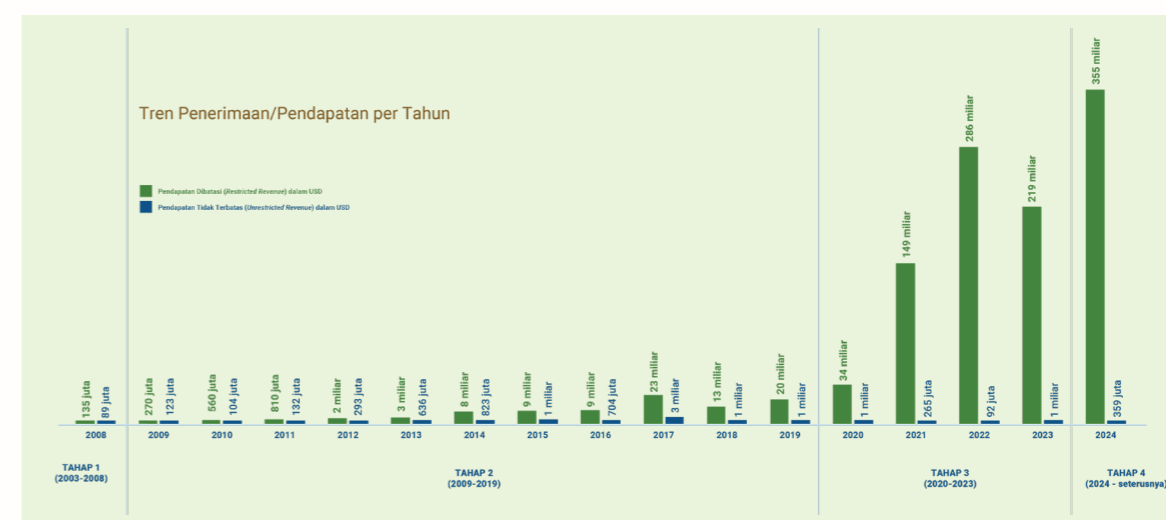
FIGUR KEUANGAN: Volume Besar dengan Komposisi yang Tidak Seimbang

Yayasan Penabulu adalah **organisasi nirlaba** (*not-for-profit organization*) berbadan hukum Yayasan berdasarkan UU 28/2004 tentang Perubahan atas UU16/2001 tentang Yayasan dan tunduk pada ISAK 335 (sebelumnya PSAK 45): Standar Penyajian Laporan Keuangan Entitas Berorientasi Nonlaba di Indonesia.

Penabulu telah dilengkapi dengan **SOP Keuangan dan Operasi** serta memiliki **sistem pengendalian internal** yang handal dan telah teruji memenuhi standar berbagai uji tuntas. Pengelolaan keuangan dilakukan oleh dua direktorat. **Direktorat Keuangan** mencakup fungsi manajemen keuangan, penganggaran dan analisa, akuntansi dan pajak, serta pengelolaan hibah. Sementara itu, **Direktorat Operasional** mencakup fungsi pengadaan barang dan jasa, pengelolaan aset dan pengelolaan sumber daya manusia.

Sejak 2020, Penabulu memperoleh sertifikasi **ISO 9001:2015** untuk **Sistem Manajemen Mutu** yang diterbitkan oleh Alcumus ISOQAR (UK), dan sertifikasi tersebut dipertahankan dan diperbaharui setiap tahun hingga berlaku sampai dengan 2027.

Selain itu, Penabulu secara konsisten melaksanakan audit keuangan tahunan melalui firma akuntan publik teregister, dengan hasil audit dipublikasikan secara terbuka melalui laman resmi organisasi: <https://penabulufoundation.org/laporan-keuangan-penabulu>.



Tabel mengenai besaran dana yang diterima dan dikelola Penabulu di atas menunjukkan tren peningkatan yang signifikan dari tahun ke tahun. Tahun 2024 Penabulu menerima dana sekitar Rp355 miliar (atau setara dengan sekitar 21,9 juta USD), naik dari dana kelolaan tahun 2023 dan 2022 sebesar Rp219 dan Rp286 miliar rupiah.

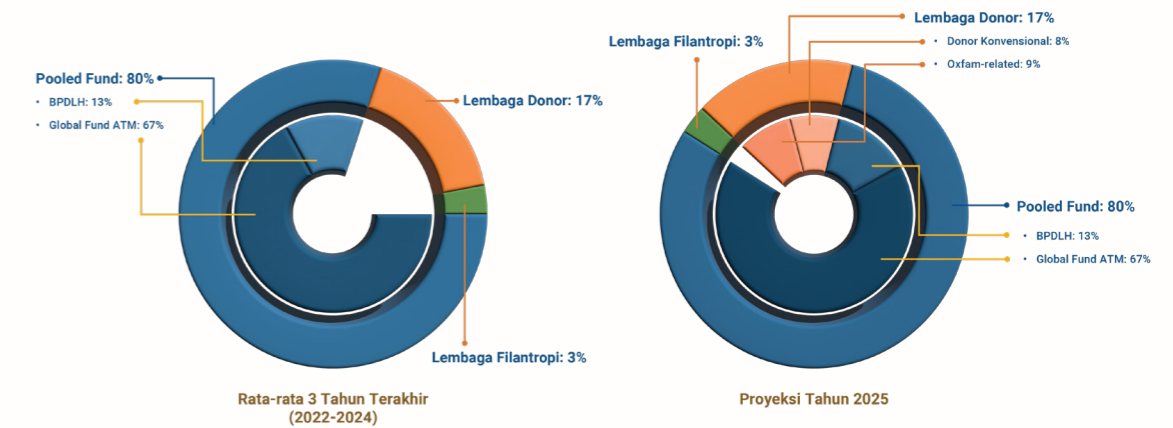
Pendapatan yang diperoleh dan dikelola oleh Penabulu **sebagian besar (hampir seluruhnya) merupakan Restricted Revenue (pendapatan yang dibatasi)**, sementara *Unrestricted Revenue* (pendapatan tidak dibatasi) yang berhasil dihimpun Penabulu tidak mencapai 1% dari total pendapatan tahunan organisasi. Porsi kecil *Unrestricted Fund* terutama dihasilkan oleh Penabulu dari penjualan jasa konsultasi, penyelenggaraan pelatihan berbayar dan penerimaan kontribusi; dan belum ada sama sekali upaya penggalangan dana publik yang dilakukan sejauh ini.

Berdasarkan tren rata-rata dalam tiga tahun terakhir (2022-2024), dari total Restricted Revenue yang diperoleh tahunan, **sekitar 80% berasal dari skema Pooled Funding**. Di antaranya, sekitar 13-17 juta USD per tahun berasal dari Global Fund ATM untuk program Eliminasi TBC di Indonesia Cycle 2 periode 2024–2026, serta sekitar 2-4 juta USD per tahun untuk skema *Result-Based Payment* program REDD yang didukung oleh *Green Climate Fund (GCF)* melalui Badan Pengelola Dana Lingkungan Hidup (BPDLH) untuk periode 2024–2027.

Sebesar **17% dari Restricted Revenue diperoleh dari pendanaan kelembagaan donor konvensional (institutional funding)** seperti Uni Eropa, USAID, UN Agency, Kedutaan dan lainnya. Sementara itu, **Restricted Revenue dari lembaga filantropi dan dari skema kerjasama dengan perusahaan mencapai 3%**, termasuk dari Ford Foundation, David and Lucile Packard Foundation, Quantedge Foundation, Multiplier, dan lainnya.

Khusus terkait dengan dukungan dari Oxfam di Indonesia dan Oxfam Internasional bagi masa transisi setelah penetapan status Penabulu sebagai **Prospective Affiliate** pada akhir November 2023, serta transfer proyek dari Oxfam di Indonesia ke Penabulu yang dimulai sejak tahun 2024, ditambah dengan inisiasi program baru yang dilakukan Penabulu bersama beberapa Afiliasi Utara telah tercatat penerimaan **Oxfam-related Revenue** yang termasuk dalam kategori pendapatan dari lembaga donor (*institutional funding*) pada tahun 2024 dan 2025 (sampai dengan bulan September 2025) sekitar Rp13 miliar dan Rp22,5 miliar.

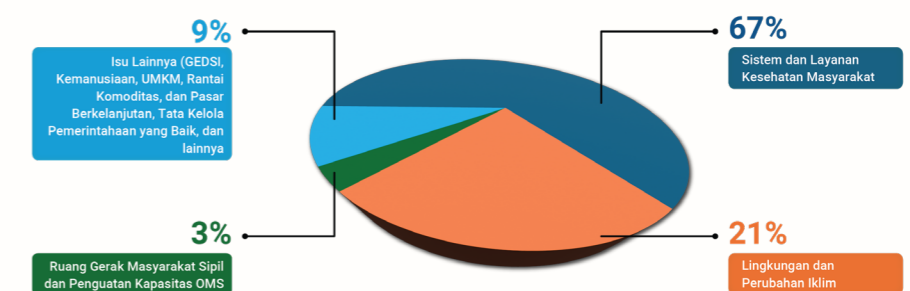
Komposisi Sumber Restricted Fund



Komposisi *Restricted Revenue* di atas menunjukkan dominasi dana kelolaan yang berasal dari skema Pooled Funding yang sekaligus menggambarkan model pengelolaan keuangan organisasi yang lebih banyak menggunakan **mekanisme penyaluran hibah (re-granting, grant-making)** dan kurangnya diversifikasi pendanaan Penabulu dari sumber lembaga donor dan lembaga filantropi,

Sedangkan peruntukan penggunaan *Restricted Fund* sebagian besar ditentukan berbasis peluang pendanaan yang disediakan oleh dan kesepakatan yang kemudian dibangun dengan lembaga pemberi dana, belum dapat dilakukan berdasarkan prioritas program yang dicanangkan organisasi sebelumnya. Berdasarkan tren beberapa tahun terakhir komposisi pendanaan program Penabulu sangat dipengaruhi oleh isu yang didukung oleh program yang didanai oleh skema *pooled funding* dengan dominasi prioritas berurut sesuai besaran dana dukungan sebagai berikut: (1) Sistem dan Layanan Kesehatan Masyarakat, (2) Lingkungan dan Perubahan Iklim, dan (3) Ruang Gerak Masyarakat Sipil dan Penguatan Kapasitas OMS.

Tren Komposisi Pendanaan Program (2021-2024)



PROYEKSI KEUANGAN 2025-2030: Keseimbangan dan Diversifikasi

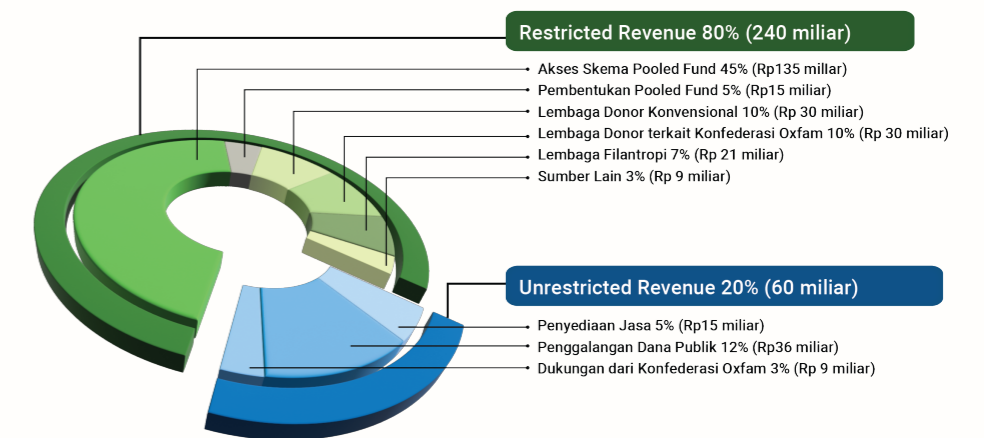
Pada periode 2025-2030, dengan mempertimbangkan situasi saat ini dan kecenderungan penurunan alokasi pendanaan global bagi bantuan pembangunan dan kemanusiaan, Penabulu menargetkan untuk setidaknya dapat **mempertahankan nilai pengelolaan dana pada skala 20 juta USD (Rp300 – Rp320 miliar) per tahun**, dengan meningkatkan kombinasi sumber pendanaan yang lebih seimbang dan terdiversifikasi.

Keseimbangan pendanaan Penabulu ditargetkan akan memberikan komposisi jenis penerimaan organisasi yang terdiri dari **80% Restricted Revenue dan dukungan 20% Unrestricted Revenue pada tahun 2030**. Komposisi ini diharapkan mampu menopang ambisi teori perubahan yang dicanangkan organisasi, terutama melalui penyediaan dana Unrestricted Revenue bagi isu dan investasi prioritas organisasi yang tidak mendapatkan dukungan dari lembaga donor maupun lembaga filantropi.

Unrestricted Revenue direncanakan akan dimobilisasi dari sumber-sumber berikut: penyediaan jasa melalui unit usaha, penggalangan dana publik melalui beragam bentuknya (toko barang bekas, koneksi pasar komoditas lokal, donasi individu umum dan HNWI/High-Net-Worth Individual, kerjasama pengumpulan dan penyaluran ZIS/zakat-infaq-shodaqoh, dan bentuk penggalangan dana publik lainnya), dan perolehan dukungan dari konfederasi Oxfam (dalam bentuk CRA/Collective Resource Allocation, Solidarity Fund, New Venture Fund, Discretionary Fund, dan bentuk lainnya)

Sedangkan **Restricted Revenue** sendiri dibayangkan memiliki diversifikasi dan keragaman sumber pendanaan yang memadukan komposisi sebagai berikut: pendanaan hasil akses pada skema *pooled fund*, pembentukan dan pengelolaan *pooled fund* secara mandiri (misalnya, untuk isu perlindungan dan pemberdayaan perempuan, tanggap darurat bencana, dana darurat bagi aktivis dan jurnalis, dana abadi bagi resiliensi demokrasi, dan bentuk *pooled fund* lainnya), pendanaan dari lembaga donor konvensional, lembaga donor yang terkait dengan jejaring konfederasi Oxfam, pendanaan dari lembaga filantropi, dan tetap menajaki kemungkinan kerja sama dengan perusahaan/asosiasi bisnis dan memanfaatkan akses pendanaan yang bersumber dari anggaran pemerintah yang tersedia.

Ambisi Komposisi Pendapatan 2030 Lebih Seimbang dan Terdiversifikasi



Proyeksi Sumber Dana dan Sebaran Komposisi Pendapatan 2026-2030

| Revenue | % | Sumber Dana | Target per Tahun (dalam miliar Rp) | | | | | % |
|----------------------|------|---|------------------------------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| | | | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | |
| Restricted Revenue | 80% | Akses Skema Pooled Fund | 220 | 204 | 184 | 164 | 135 | 45% |
| | | Pembentukan Pooled Fund | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 | 5% |
| | | Lembaga Donor Konvensional | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 10% |
| | | Lembaga Donor terkait Konfederasi Oxfam | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 10% |
| | | Lembaga Filantropi | 10 | 12 | 15 | 18 | 21 | 7% |
| | | Sumber Lain | | | | | 9 | 3% |
| Unrestricted Revenue | 20% | Penyediaan Jasa | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 | 5% |
| | | Penggalangan Dana Publik | 3 | 9 | 18 | 27 | 36 | 12% |
| | | Dukungan dari Konfederasi Oxfam | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 3% |
| | 100% | Total | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 | 100% |



STRATEGI MOBILISASI: Dukungan Oxfam yang Mengungkit dan Memungkinkan

Pada tahun 2024, dengan dukungan dari Oxfam di Indonesia, Penabulu telah melakukan tiga kajian terkait penggalangan dana publik yang menjadi referensi penting khususnya bagi pengembangan strategi penggalangan dana publik, yaitu kajian mengenai “Potensi Kolaborasi Sektor Bisnis dan Organisasi Masyarakat Sipil untuk Mencapai SDGs” yang disusun oleh IBCSD, “Strategi Penggalangan Dana Digital” yang disusun oleh PIRAC, dan “Pemetaan dan Strategi Akses serta Pengembangan *Pooled Fund*” yang dilakukan oleh INRISE.

Ketiga hasil kajian di atas akan memperkuat temuan dari “Kajian Pasar Penggalangan Dana Publik” yang dilakukan oleh Oxfam di Indonesia pada Agustus 2016 dan disusun oleh ANGIN. Kajian ini bertujuan untuk memetakan ukuran, nilai, dan cakupan pasar penggalangan dana di Indonesia, disertai data tentang tren teknologi, *e-commerce* dan penggalangan dana digital, serta aspek politik dan hukum. Sebuah proposal yang ditujukan kepada Oxfam Internasional di bawah skema dukungan pendanaan *New Venture Fund* telah diajukan untuk melakukan riset pasar terkini, dan sampai dokumen ini disusun masih dalam tahap review oleh *Public Fundraising Team* Oxfam Internasional. Pada periode tahun fiskal 2024/2025, Oxfam di Indonesia juga memberikan dukungan modal awal dengan total sebesar Rp1 miliar bagi pengembangan model penggalangan dana publik berupa toko yang menerima sumbangan dan menjual barang bekas, pengembangan kerjasama pengumpulan dan penyaluran ZIS, serta pengembangan unit usaha pembelajaran iklim berbayar.

Paparan di atas beserta pemahaman atas tabel pada bagian sebelumnya, menunjukkan bahwa ambisi menyeimbangkan dan meningkatkan diversifikasi pendapatan Penabulu, terutama dari sumber dana Pembentukan *Pooled Fund*, Penyediaan Jasa, dan Penggalangan Dana Publik; **hanya bisa dilakukan jika terdapat dukungan dana yang disediakan oleh Oxfam**. Dukungan dana dari Oxfam akan mengungkit dan memungkinkan Penabulu membangun kapasitas, strategi dan mendanai pengembangan model, kesepakatan kolaborasi dengan pihak lain, serta kebutuhan pembiayaan dan modal awal. Dukungan dari konfederasi Oxfam dalam bentuk *CRA Solidarity Fund*, *New Venture Fund*, *Discretionary Fund*, dan bentuk lainnya dianggarkan akan diperoleh **tidak kurang dari Rp 9 miliar per tahunnya atau ekuivalen dengan sekitar 500K USD per tahunnya**.

Strategi utama yang akan dikembangkan Penabulu untuk mencapai komposisi ideal di tahun 2030, diurutkan menurut skala prioritas adalah sebagai berikut: (a) melakukan pembaruan riset pasar penggalangan dana publik di Indonesia, (b) pengisian dan penguatan kapasitas tim fundraising, (c) pengembangan kebijakan dan prosedur penggalangan dana organisasi, (d) mengembangkan strategi komprehensif dan melanjutkan inisiasi model penggalangan dana publik, terutama dalam bentuk toko barang bekas, penggalangan donasi HNWI, crowdsourcing melalui platform kolektif (GalangDaya), dan kerja sama pengumpulan dan penyaluran ZIS, (e) penggalangan dana publik yang dibatasi melalui skema *pooled funding* yang telah dan akan dibentuk Penabulu, seperti IDRF (*Indonesia Disaster Relief Fund*), IWRF (*Indonesia Women Right Fund*), TM Fund dan Katalis (*Catalytic Community Capital*), dana darurat Lokadana, dan (f) pembenahan, peningkatan efektivitas dan pemasaran unit usaha Penabulu.



▶ Pada soft launch Penabulu Shop, Penabulu membuka ruang partisipasi publik melalui donasi barang. Setiap barang yang didonasikan dikurasi dengan cermat—menegaskan komitmen Penabulu untuk membangun gerakan berbagi yang berkelanjutan dan bermakna bagi sesama. (Rizkiani Milania/Penabulu)



EVOLUSI IDENTITAS

Penyelarasan Bertahap

PEMAKNAAN BERSAMA: Sebuah Pilihan untuk Bertransformasi

Proses afiliasi Oxfam Indonesia menempuh jalur yang berbeda dari metode pelokalan organisasi global lainnya. Sejak 2015, Oxfam menjalankan rangkaian eksplorasi untuk menemukan calon afiliator di Indonesia dengan memastikan keberakaran lokal sebagai dasar proses tersebut. Alih-alih membentuk cabang baru sebagai entitas lokal terpisah, Oxfam Internasional bersama Oxfam di Indonesia memilih memberi kesempatan afiliasi kepada organisasi lokal yang sudah ada, sebagai bentuk komitmen pada pelokalan, dekolonialisasi, serta kepemimpinan lokal dalam membangun model afiliasi yang sesuai dengan konteks Indonesia. Proses panjang ini mempertemukan Oxfam dan Penabulu pada 2021.

Penabulu, organisasi nirlaba Indonesia yang berakar lokal dan berperan sebagai simpul sumber daya bagi masyarakat sipil (*Civil Society Resource Organization*), memandang peluang menjadi bagian dari afiliasi Oxfam Internasional sebagai langkah strategis yang unik dan penuh tantangan. Transisi ini menuntut penyesuaian kebijakan, sistem operasional, dan identitas merek, sekaligus meneguhkan kembali nilai, peran, dan pesan visi misi organisasi agar selaras dengan prinsip global namun tetap berpijak pada konteks lokal. Sejak November 2023, Penabulu menerima status sebagai *Prospective Affiliates of Oxfam International*.

Konsep pelokalan, dekolonialisasi, atau *global balance* yang diperkenalkan Oxfam harus disadari lahir dari perspektif Utara sehingga perlu dimaknai, dimiliki bersama, dan diterjemahkan sesuai konteks negara Selatan. Transformasi Identitas Penabulu ini menjadi sebuah peta arah identitas (*branding roadmap*) dan pemanfaatan *platform* komunikasi Penabulu ini harus berbasis pada kepemilikan bersama atas konsep tersebut agar strategi komunikasi dan identitas Penabulu kedepan mencerminkan nilai serta aspirasi lokal, **sehingga keputusan untuk menjadi Afiliasi Oxfam mencerminkan pilihan politis, strategis, dan transformatif Penabulu yang mewakili posisi dan kepentingan segenap masyarakat sipil Indonesia.**

◀ Di perayaan 17 Agustus 2045, tawa lomba, makan bersama, dan bazaar menyatukan staf Penabulu dan Mitra. Kebersamaan sederhana ini menegaskan semangat kolektif membangun Indonesia merdeka yang adil, inklusif, dan berdaya. (Deden/Penabulu)

TRANSFORMASI IDENTITAS: Berakar Lokal, Terkoneksi Global



Sebagai organisasi yang akan menjadi Afiliasi Oxfam, menjadi bagian dari gerakan global Oxfam, Penabulu merancang tahapan transisi-transformasi identitas (*brand*) organisasi secara bertahap dalam periode lima tahunan, sebagai sebuah perjalanan bertahap menyelaraskan sekaligus menegaskan kesinambungan identitas dan pada saat yang sama memperluas pengaruh ke ranah global.

Pada Periode 2023-2025, Penabulu tampil sebagai **Yayasan Penabulu (Penabulu Foundation)** dengan status sebagai **Prospective Affiliate Oxfam International**. Fase ini adalah tahapan transisi yang memperkuat identitas sebagai organisasi lokal melalui narasi-narasi baru, sembari memperkenalkan status sebagai calon afiliasi Oxfam, dan mengkomunikasikan identitas kepada jejaring masyarakat sipil, konstituen, *stakeholders*, dan publik. Sebuah boilerplate statement serta tagline "**Locally Rooted, Globally Connected (Berakar Lokal, Terkoneksi Global)**" diperkenalkan, menegaskan posisi Penabulu yang tumbuh dari akar lokal namun bergerak dalam jejaring global.

Pada fase 2026-2030, identitas yang akan digunakan adalah **Penabulu-Oxfam**. Penyelarasan awal ini ditandai dengan penyematannya identitas Oxfam pada *brand* Penabulu, sebagai cerminan kedekatan yang lebih erat dengan konfederasi. Tahap ini menegaskan keberlanjutan identitas lokal sekaligus menampilkan model jejaring keberagaman (*diversified network*) Oxfam. Komunikasi publik diarahkan untuk membangun penerimaan, menunjukkan keterhubungan dengan jaringan global Oxfam, namun tetap menegaskan keutuhan identitas Penabulu yang berakar lokal dan komitmen '*global balance*' Oxfam pada pelokalan, dekolonisasi, serta membangun kepemimpinan lokal sebagai model afiliasi yang beragam.

Proses ini ditandai dengan pengembangan **strategi komunikasi organisasi** dilengkapi **panduan komunikasi (brandbook)** dan penyelarasan identitas visual yang selaras dengan rencana strategis Penabulu 2025-2030.

Transformasi dilanjutkan pada **periode 2031-2035** dengan menjadi **Oxfam Penabulu**, sebagai penguatan status Penabulu sebagai **Oxfam Affiliate**. Fase ini merupakan konsolidasi, ketika Penabulu telah menjadi bagian utuh dari gerakan global Oxfam. Penabulu menandainya dengan integrasi secara penuh identitas dan nilai Oxfam. Indikator yang menyertainya meliputi penyesuaian panduan *brand*, penguatan strategi komunikasi digital, serta evaluasi berkala untuk memastikan kesiapan dan konsistensi *brand*.

Paska 2036, transformasi identitas Penabulu memasuki tahap terakhir. Ditandai dengan transformasi penuh menjadi **Oxfam Indonesia**, sebagai wujud afiliasi yang matang dan menguatkan keterwakilan strategis Indonesia dalam jaringan global Oxfam. **Penerapan branding pada setiap tahapan** di atas akan **dipantau bersama secara sistematis guna memastikan keselarasan strategi komunikasi, identitas, dan nilai organisasi dengan konteks lokal maupun standar konfederasi**.

Catatan Penting

- (1) Tahapan transformasi lima tahunan yang direncanakan tersebut akan melalui proses refleksi internal dan penilaian atas persepsi para pemangku kepentingan kunci pada setiap akhir tahapan guna memastikan kesiapan Penabulu memasuki tahapan berikutnya,
- (2) Pada periode 2026-2030 jika tidak dimungkinkan untuk menggunakan branding Penabulu-Oxfam maka Penabulu akan memilih untuk tetap menggunakan branding seperti pada periode sebelumnya yaitu Yayasan Penabulu (Penabulu Foundation).



◀ Lomba Esai Foto "Menilik Ketimpangan" sebagai salah satu ajang pelibatan publik sekaligus mengampifikasi upaya-upaya merawat kesadaran atas kondisi Indonesia saat ini. Sejumlah 285 karya tentang ragam ketidakadilan dan kesenjangan sosial yang terjadi di Indonesia telah diterima oleh Penabulu. (<https://ketimpangan.id>)

PERTUMBUHAN KANAL KOMUNIKASI: Mengintegrasikan dan Mengamplifikasi



Transformasi branding membutuhkan platform komunikasi yang kokoh, terintegrasi, dan strategis. Penabulu mengembangkan beberapa kanal komunikasi agar memiliki daya jangkauan yang lebih luas dengan dua kanal utama: **website** dan **Instagram**.

Sejak awal, keterbukaan informasi publik dan akuntabilitas organisasi disampaikan melalui **penabulufoundation.org**. Di masa akan datang, penabulufoundation.org akan hadir dengan fungsi 1) **Organizational identity**, yang dengan jelas menunjukkan kesahihan Penabulu sebagai organisasi nirlaba di Indonesia, 2) **Directory of Knowledge**, di mana website organisasi yang dibangun sedemikian rupa sebagai ensiklopedia pengetahuan organisasi dalam mengelola berbagai program, dan 3) **Organizational Accountability**, dengan meneruskan fungsinya sebagai pusat informasi dan dokumentasi organisasi.

Sementara itu, untuk tujuan kampanye, advokasi, dan pelibatan publik serta koneksi dengan jaringan global Oxfam, Penabulu menyiapkan kanal baru berupa situs web **penabulu-oxfam.or.id**, yang akan diluncurkan pada saat Penabulu menerima status afiliasi penuh. Melalui situs ini, Penabulu memperkuat *brand* dan identitasnya sebagai bagian dari jaringan global Oxfam sekaligus menyebarluaskan nilai dan agenda global Oxfam.

Selain itu, Penabulu akan mengintegrasikan **platform Oxindash** ke dalam situs penabulu-oxfam.or.id untuk memperkuat fungsi digitalnya, sehingga situs ini tidak hanya menjadi etalase informasi, tetapi juga berperan sebagai pusat interaksi dan analitik.

Di media sosial, sejak 2024, Penabulu telah merevitalisasi pengelolaan akun instagram **@infopenabulu** untuk memperkuat dan memperluas visibilitas organisasi. Ke depan, akun ini akan berperan sebagai kanal informasi sekaligus sarana akuntabilitas Penabulu kepada publik. Pada Oktober 2025, pengelolaan akun **@oxfamdiindonesia** akan diambil alih oleh Penabulu dan ditransformasikan menjadi **@penabulu-oxfam** setelah Penabulu memperoleh status afiliasi penuh. Akun ini akan menjadi kanal utama kampanye, advokasi, pelibatan publik, sekaligus mengokokohkan posisi Penabulu sebagai bagian dari jaringan global Oxfam.

TAHAPAN PENGEMBANGAN KANAL KOMUNIKASI: Mengoptimasi Pemungkin Komunikasi Digital



Pengembangan kanal komunikasi tidak hanya teknis, tetapi merupakan strategi jangka panjang yang menentukan kesiapan identitas digital Penabulu sepanjang masa transisi hingga peneguhan status sebagai Oxfam Indonesia di masa depan. Proses ini mencakup monitoring, evaluasi, serta pemanfaatan umpan balik dari publik dan stakeholder agar komunikasi tetap adaptif, relevan, dan terpercaya.

Pada **fase transisi (2024–Oktober 2025)**, fokus diarahkan pada **penguatan situs penabulufoundation.org** sebagai kanal utama akuntabilitas, sementara **Instagram @infopenabulu dioptimalkan** untuk memperluas visibilitas program serta membangun narasi akuntabilitas di ruang publik. Di saat bersamaan, Penabulu juga mulai melakukan **persiapan pengambilalihan akun @oxfamdiindonesia**, yang akan menjadi bagian penting dari proses integrasi brand.

Di Akhir **fase integrasi (November 2025–April 2026)**, akun instagram **@oxfamdiindonesia** resmi beralih menjadi **@Penabulu-Oxfam**, sebagai kanal kampanye, advokasi dan pelibatan publik. Di tahap ini, platform **Oxindash** diintegrasikan dengan situs **penabulu-oxfam.or.id** dan diluncurkan secara resmi pada April 2026, bertepatan dengan pengesahan Penabulu sebagai afiliasi penuh Oxfam International.

Selanjutnya, **fase penguatan (Mei–Desember 2026)** menjadi momen konsolidasi seluruh kanal. **penabulu-oxfam.or.id** dan **@penabulu-oxfam** sebagai kanal utama penguatan **brand Penabulu** sebagai afiliasi Oxfam Internasional di Indonesia. Narasi kampanye, advokasi, dan ajakan pelibatan publik dikuatkan, yang seluruhnya diselaraskan dengan agenda global Oxfam. Pada fase ini, monitoring dan evaluasi strategis dilakukan untuk memastikan identitas baru bukan hanya diperkenalkan, tetapi diterima dan dipercaya secara luas. Pada saat yang sama, **situs penabulufoundation.org** dan akun **@infopenabulu** tetap hadir sebagai kanal akuntabilitas-legal Penabulu sebagai organisasi masyarakat sipil lokal Indonesia, juga sebagai pusat informasi, dan direktori pengetahuan organisasi.

Workshop komunikasi 2024 menjadi langkah awal Penabulu menyusun strategi komunikasi untuk menciptakan awareness. Dari forum ini, arah baru ditetapkan, menegaskan Penabulu sebagai penggerak narasi perubahan dan suara masyarakat sipil Indonesia. (Rizkiyani Milania/Penabulu)



MENAKAR RISIKO

Mengelola Transformasi Organisasi

Penabulu menyadari bahwa tahun-tahun antara 2025–2030 merupakan periode yang mungkin paling berisiko dalam perjalanan pertumbuhan organisasi. Pada periode ini, kondisi geopolitik dan geoekonomi global berubah ke arah yang belum pernah dibayangkan sebelumnya, meningkatnya dampak perubahan iklim disertai krisis pangan, air dan energi; gejolak politik dan sosial pada tingkat nasional; dan tentu saja, telah terjadi penurunan bantuan pembangunan dunia secara drastis disertai perubahan mendasar pola dan lanskap pendanaan, telah sangat mempengaruhi dukungan bagi organisasi masyarakat sipil di Indonesia, tidak terkecuali bagi Penabulu. Di saat inilah, dimulai sejak tahun 2021, Penabulu mengambil kesempatan dan memutuskan untuk bergabung menjadi bagian dari jaringan global Oxfam, melanjutkan peran Oxfam di Indonesia sejak 1957 dan berharap mendapatkan keanggotaan penuh untuk menjadi Oxfam Indonesia pada sekitar April 2026 mendatang.

Bergabungnya Penabulu menjadi salah satu Afiliasi Selatan dari jaringan global Oxfam, merupakan sebuah proses transformasi organisasi bagi Penabulu, yang pada awalnya didirikan sebagai organisasi lokal dengan cakupan kerja nasional, kemudian harus mengadopsi standar internasional, terlibat aktif dalam agenda dan menjadi bagian dari gerakan global. Transformasi organisasi telah mengharuskan Penabulu mengelola proses perubahan strategis yang menyeluruh dan mendasar terhadap visi, misi, struktur, budaya, proses, dan sistem kerja organisasi untuk mengungkit segenap kemampuan organisasi, menggeser tujuan organisasi lebih jauh, dan memastikan perluasan serta kedalaman dampak.

Transformasi organisasi membawa risiko besar bagi Penabulu, sama persis besarnya dengan potensi pertumbuhan yang dijanjikan. Penabulu menyadari bahwa mengawal proses transformasi organisasi akan membutuhkan kehati-hatian dan kecermatan dalam menakar dan mengelola risiko perubahan, termasuk mengidentifikasi, menilai dan melakukan upaya mitigasi risiko disertai perbaikan sistem, kebijakan dan kapasitas organisasi.

Di bawah ini adalah daftar risiko internal organisasi yang terutama terkait dengan proses transformasi organisasi dalam perjalanan menjadi bagian jaringan global Oxfam, dengan tetap mempertimbangkan pengaruh eksternal yang mampu diantisipasi.

RISIKO REPUTASI: Menjaga Identitas dan Meluruskan Persepsi

Probabilitas: Sangat mungkin terjadi
Dampak: Tinggi

Penabulu merupakan organisasi lokal dengan cakupan wilayah kerja nasional dan telah memiliki portofolio pengelolaan program dan dana yang relatif besar sebelum menjalani proses afiliasi Oxfam. Penabulu telah memiliki jaringan mitra yang tersebar di seluruh Indonesia, menjalin kerjasama yang cukup panjang dengan berbagai kementerian dan pemerintah daerah, serta telah mendapatkan kepercayaan dan dukungan berulang dari berbagai lembaga donor, baik dari donor pembangunan asing, lembaga-lembaga filantropi, *pooled fund* global, dan juga dari *pooled fund* yang dikelola oleh pemerintah.

Kesemuanya menunjukkan reputasi yang telah dibangun Penabulu selama ini sebagai organisasi lokal yang tumbuh berdikari dan mampu mengambil peran sebagai pusat sumber daya bagi OMS lokal di seluruh Indonesia. Risiko yang diidentifikasi adalah perubahan persepsi mitra lokal, pemerintah, dan lembaga donor mengenai tipe kelembagaan, posisi dan peran, dan model pendanaan Penabulu saat menjadi Afiliasi Oxfam. Persepsi baru yang mungkin berkembang antara lain: Penabulu akan semakin kuat menjadi kompetitor OMS lokal dalam mengakses potensi pendanaan domestik, Penabulu akan bertindak sebagai donor, di sisi lain muncul juga persepsi bahwa Penabulu bukan lagi berperan sebagai pusat sumber daya melainkan akan bekerja secara langsung dan akan mengambil posisi terdepan terutama pada kerja-kerja advokasi kebijakan, Penabulu menjadi lembaga atau perwakilan lembaga asing—bukan lagi lembaga lokal—, dan Penabulu tidak lagi membutuhkan pendanaan dari donor yang selama ini sudah menjadi pendukung Penabulu karena dianggap akan menjadi perwakilan Oxfam yang sudah memiliki sumber daya yang cukup besar.

Penabulu tetap akan menjadi organisasi lokal tanpa ada perubahan legalitas dan status badan hukum di Indonesia, bertindak sebagai Afiliasi Oxfam yang independen di bawah kerangka kelembagaan Konfederasi, tetap mengambil peran sebagai pusat sumber daya bagi OMS lokal dan seluruh masyarakat sipil di Indonesia (CSRO), walau bisa bekerja mengimplementasikan kegiatan secara langsung, Penabulu akan memaksimalkan fungsi lembaga perantara dan penyalur dana hibah bagi OMS lokal, akan memperluas lingkaran pengaruh dan dampak dengan bekerja bersama secara kolektif dengan kelompok-kelompok

kampanye dan advokasi kebijakan tematik, akan menempatkan sumber daya yang diperoleh dari jaringan global Oxfam tidak lebih dari 50% total pendapatan Penabulu, sembari tetap menjaga keseimbangan diversifikasi sumber pendanaan, termasuk memulai segera upaya penggalangan dana dari donasi publik dan skema pendapatan tidak dibatasi lainnya.

Tindakan mitigasi risiko yang diambil antara lain: mengembangkan narasi dan material komunikasi yang kuat yang menjelaskan transformasi Penabulu dan proses afiliasi menjadi bagian dari Oxfam International; melakukan serial pertemuan dalam bentuk lokakarya, kegiatan perayaan dan jamuan, pertemuan tematik terbatas dan lainnya yang dapat dijadikan ajang untuk menghapus kesenjangan persepsi mitra lokal, pemerintah dan lembaga donor; memperkuat proses-proses kreasi bersama OMS mitra dalam pengembangan program baru; memperkuat sistem perantara dan penyaluran dana hibah; khusus dalam bidang respon bencana, Penabulu menegaskan akan bekerja melalui mitra lokal dibawah kerangka kerja pelokalan, juga dengan memperkuat kapasitas jaringan kerja kemanusiaan lokal; memperkuat strategi perluasan pengaruh (advokasi-kampanye-pelibatan) dan pengembangan strategi pencitraan dan komunikasi organisasi pada saat yang sama; dan mengembangkan strategi pentahapan penyelarasan identitas Penabulu-Oxfam.

RISIKO KEUANGAN: Mendanai Organisasi (Bukan Hanya Proyek) dan Membangun Keseimbangan Pendanaan

Probabilitas: Mungkin terjadi
Dampak: Sedang - Tinggi

Penabulu telah dilengkapi dengan SOP Keuangan serta sistem pengendalian internal yang handal dan telah teruji memenuhi standar berbagai uji tuntas. Pengelolaan keuangan organisasi dilakukan oleh dua direktorat yakni Direktorat Keuangan, yang mencakup fungsi manajemen keuangan, penganggaran dan analisa, akuntansi dan pajak, serta pengelolaan hibah. Penabulu juga memperoleh sertifikasi ISO 9001:2015 untuk Sistem Manajemen Mutu sejak 2020. Pemenuhan standar tersebut dipertahankan Penabulu setiap tahunnya hingga kini melalui sertifikat yang diterbitkan oleh Alcumus ISOQAR (UK) yang berlaku sampai dengan 2027.

Kapasitas pengelolaan keuangan Penabulu tersebut telah menjadi modal dasar bagi pertumbuhan organisasi selama ini, namun tetap perlu perbaikan mendasar pada masa transformasi organisasi terutama pada kebutuhan proses konsolidasi pembukuan di bawah sistem akuntansi tunggal yang perlu diberlakukan kepada seluruh proyek siapapun lembaga donornya.

Perbaikan juga mencakup penerapan dan kepatuhan pada aturan perpajakan baru secara menyeluruh, penyeragaman standar dan sistem manajemen keuangan, dan yang terpenting adalah pengembangan sistem penganggaran dan alokasi biaya yang menghitung secara proporsional dan akurat beban proyek dan beban organisasi.

Penabulu memiliki dana kelolaan tahunan yang cukup besar yang berasal dari dukungan implementasi program dari lembaga donor, namun sangat sedikit porsi pendapatan Penabulu yang dapat digunakan dengan fleksibel untuk keperluan penguatan organisasi terutama dalam periode transformasi organisasi. Pada tahun fiskal 2024/2025 Penabulu memperoleh dukungan dana yang tidak dibatasi dari OI melalui *Solidarity Fund* sebesar USD 209K dan menurun di tahun fiskal berikutnya menjadi USD 68K, dimana dukungan OI ini bersama beberapa dukungan program transisi dari Oxfam di Indonesia merupakan satu-satunya sumber pendanaan bagi transformasi organisasi. Kondisi ini menunjukkan risiko kekurangan sumber daya Penabulu untuk membiayai transformasi organisasi, di saat banyak posisi baru pada struktur organisasi harus dibentuk dan dipenuhi yang kecil kemungkinannya mendapatkan dukungan dari anggaran proyek, juga keharusan perbaikan seluruh sistem dan SOP yang disertai kebutuhan tinggi bantuan tim konsultan dan tenaga ahli.

Pendapatan yang diperoleh dan dikelola oleh Penabulu sebagian besar (hampir seluruhnya) merupakan Restricted Revenue (pendapatan yang dibatasi), sementara Unrestricted Revenue (pendapatan tidak dibatasi) yang berhasil dihimpun Penabulu tidak mencapai 1% dari total pendapatan tahunan organisasi.

Penabulu menyadari bahwa upaya meningkatkan pendapatan yang tidak dibatasi akan membutuhkan investasi dana, tenaga dan waktu yang tidak sedikit, namun jika upaya tersebut tidak segera dimulai, maka semakin jauh juga kemungkinan organisasi untuk bisa mencapai keseimbangan pendanaan yang memungkinkan organisasi untuk mencapai visi dan misinya.

Tindakan mitigasi risiko, sekaligus perbaikan sistem dan kapasitas pengelolaan keuangan internal antara lain: penggunaan aplikasi akuntansi buatan Penabulu berbasis web Quill (<https://quill.co.id/>) secara menyeluruh; melakukan review atas sistem dan kebijakan keuangan, termasuk standar baku maksimal; memperbaiki sistem penganggaran dan alokasi pembebanan berjenjang yang mencakup tingkatan proyek dan organisasi. Secara khusus, Penabulu juga akan menyelaraskan standar pengelolaan dan pelaporan keuangan dengan standar Oxfam International dan Afiliasi pendonor terkait, sepanjang sesuai dengan prinsip-prinsip keuangan dan akuntansi yang berlaku umum.

Penabulu juga perlu segera menempatkan investasi pada upaya penggalangan dana yang tidak dibatasi, dimana sejauh ini dukungan bagi upaya penggalangan dana publik baru didapatkan dari Oxfam di Indonesia sebesar Rp 1 miliar, dan Penabulu belum memperoleh dukungan pendanaan lain dari OI (seperti misalnya dari *New Venture Fund* dan skema pendanaan lainnya).

Abadikan momen usai sesi berbagi pengalaman, tantangan, dan praktik baik para pekerja perawatan, bersama Tim Oxfam Canada: Dimitri Milan Rousseau, Taimur Mustafa, dan Pushipita Saha, Tim Care Connect di Indonesia dan JALA PRT. Sesi dilaksanakan untuk mengubah narasi kerja perawatan di Indonesia. Setiap pembahasan kami adalah langkah kecil menuju perubahan besar bagi pekerja perawatan dan ekonomi perawatan. (Rizkiani Milania/Penabulu)



RISIKO OPERASIONAL: Mengadopsi Nilai ke Standar dan Meningkatkan Kepatuhan

Probabilitas: Mungkin terjadi

Dampak: Sedang - Tinggi

Transformasi organisasi menuju Afiliasi Oxfam telah mendorong perbaikan mendasar pada aspek operasional Penabulu, yang mencakup fungsi administrasi, pengurusan kontrak, pertimbangan dan penilaian berbasis perspektif hukum, dukungan bagi operasional kantor dan kerja lapangan, keselamatan dan keamanan kerja, pengadaan barang dan jasa, serta pengelolaan dan perlindungan (*safeguarding*) SDM. Sebelumnya, semua aspek penunjang operasional di atas dikelola Penabulu pada tingkatan pengelolaan proyek, dan kini secara keseluruhan telah dikelola dengan lebih sistematis pada level organisasi di bawah kepemimpinan Direktorat Operasional.

Risiko operasional terbesar terletak pada aspek pengelolaan SDM. Transformasi organisasi telah membawa personil Penabulu yang sebelumnya hanyalah staf proyek di bawah organisasi lokal, menjadi staf proyek yang memiliki peran keorganisasian pada sebuah organisasi bertaraf internasional. Tantangan pengelolaan SDM Penabulu pada masa transformasi organisasi meliputi 3 tingkat pengelolaan, yaitu mulai dari tingkatan individu/personil staf, sistem pengelolaannya sendiri, dan pada tingkatan budaya organisasi.

Pada tingkatan budaya organisasi, telah dilakukan serial lokakarya dan refleksi mengenai prinsip-prinsip feminisme untuk mengadopsi nilai-nilai baru Oxfam dan menginternalisasikannya kepada seluruh elemen Penabulu, beberapa kali penyelenggaraan kegiatan bersama antara Oxfam di Indonesia dan Penabulu, dan berbagai induksi mengenai kebijakan perlindungan (*safeguarding*) yang merupakan hal baru bagi staf Penabulu. Keterlibatan beberapa staf Penabulu dalam agenda Konfederasi Oxfam dan kunjungan-kunjungan kolega Oxfam dari beberapa negara lain ke Indonesia telah nyata membantu Penabulu mulai menyerap budaya, prinsip dan nilai-nilai Oxfam. Pada tingkat sistem dan kebijakan personalia, perbaikan SOP dan turunannya yang merujuk pada peraturan ketenagakerjaan terbaru telah dilakukan, begitu juga adopsi serangkaian kebijakan perlindungan (*safeguarding*) terutama dengan merujuk pada kebijakan perlindungan Oxfam, pengembangan sistem dan penanganan aduan, penetapan kebijakan remunerasi baru yang memasukkan unsur tugas dan tanggung jawab masing-masing personil pada tingkat organisasi (tidak hanya pada tingkatan proyek), dan penjajakan kerjasama pengelolaan dana pensiun dengan lembaga keuangan terkait. Sedangkan pada tingkatan personil telah dilakukan proses audit kepegawaian, penilaian partisipatif mengenai kapasitas diri dan kesesuaiannya dengan standar kualifikasi posisi masing-masing, penerapan prosedur rekrutmen yang aman dan perbaikan data historis seluruh staf telah dilakukan; namun hingga dokumen ini disusun, Penabulu belum mulai memberlakukan sistem personalia secara resmi.

Tindakan mitigasi risiko operasional secara umum antara lain:

penterjemahan fungsi dukungan operasional ke struktur organisasi dan pengisian posisi segera; pengembangan sistem, kebijakan, dan prosedur operasional, disertai pengembangan instrumen berbasis digital yang akan memudahkan penerapan standar operasional. Secara khusus, Penabulu akan menjajaki kemungkinan penerapan dan integrasi sistem operasional Panabulu dengan sistem OPP yang sedang disusun OI, sepanjang dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas operasi Penabulu. Pada aspek pengelolaan SDM, tindakan mitigasi yang harus dilakukan adalah mempercepat proses registrasi Peraturan Perusahaan ke Dinas Tenaga Kerja terkait, mengembangkan kanal konsultasi dan pendampingan bagi personil dan Mitra yang masih memiliki resistensi ataupun keraguan atas proses transformasi organisasi, dan segera melakukan penutupan penerapan sistem personalia lama dan memulai penerapan sistem pengelolaan SDM yang baru dengan segala konsekuensi kepatuhan atas peraturan ketenagakerjaan yang berlaku. Penutupan penerapan sistem personalia lama perlu dilakukan dengan penuh kebijaksanaan dan direncanakan akan sepenuhnya selesai sebelum akhir tahun 2025.

RISIKO PROGRAM: Memperkuat Pondasi dan Membuka Ruang Baru

Probabilitas: Mungkin terjadi

Dampak: Sedang - Tinggi

Sebelumnya Penabulu menempatkan fokus pada sembilan isu utama, yaitu: pembangunan inklusif, kemitraan publik-swasta-komunitas, pasar berkelanjutan, lingkungan dan perubahan iklim, kesehatan masyarakat, akuntabilitas publik, pemberdayaan desa, transformasi digital berkeadilan dan penguatan organisasi masyarakat sipil. Dibawah Rencana Strategis 2025-2030, Penabulu menetapkan empat fokus area kerja utama, yaitu: **Ruang Gerak** (*space*, ruang gerak masyarakat sipil sebagai pusat intervensi), **Manusia** (*people*, dan keseluruhan sistem sosialnya), **Bumi** (*earth*, dengan segala keterbatasan daya dukungnya), dan **Sistem Tata Kelola** (*governance system*, termasuk pilihan sistem demokrasi dan model ekonomi yang dianut).

Di bawah mandat kemanusiaan, yang merupakan mandat baru, Penabulu bertekad akan bekerja bersama Mitra dan pihak lain untuk melakukan respon bencana dan krisis kemanusiaan sesuai dengan kapasitas yang dimiliki dan dengan dukungan sepenuhnya dari jaringan kemanusiaan global Oxfam. Risiko programatik yang perlu diantisipasi Penabulu adalah intervensi baru di area fokus **Manusia (People)**, terutama yang terkait dengan pengarusutamaan kesetaraan gender, pemberdayaan kelompok perempuan dan perlindungan bagi pekerja perawatan. Pada area fokus **Sistem Tata Kelola/Governance System**, Penabulu perlu menguatkan kapasitas dan keterlibatan pada isu-isu keuangan dan perpajakan yang adil, serta promosi model ekonomi yang berpusat pada manusia.

Risiko program yang lainnya adalah transformasi organisasi dari intervensi lama yang sebagian besar berupa layanan peningkatan kapasitas dan pelaksanaan program pada tingkat tapak secara langsung melalui pengembangan model kelola tertentu; kini akan bergeser menjadi model intervensi program yang lebih advokatif dan suportif dengan memaksimalkan fungsi perantara dan penyaluran dana hibah kepada Mitra OMS dan komunitas lokal. Perubahan cara kerja tersebut membawa beberapa risiko antara lain mencakup kebutuhan penilaian dan penyesuaian personil sesuai kapasitas yang dibutuhkan oleh model intervensi baru, penilaian dan pemilihan ulang mitra strategis, penguatan fungsi pemantauan-evaluasi-pembelajaran dan pengelolaan pengetahuan, perlu dikembangkannya strategi komunikasi proyek dan program yang berbeda, serta pernyataan baru kepada lembaga donor mengenai pergeseran peran Penabulu di masa mendatang.

Tindakan mitigasi risiko program yang dapat dilakukan antara lain:

segera menetapkan struktur baru yang mendukung arah transformasi program, mengisi posisi struktur yang dibutuhkan disertai dengan peningkatan kapasitas personil yang bersangkutan; pengembangan strategi terpadu yang mencakup kerangka kerja advokasi-kampanye-pelibatan. Media dan komunikasi, dan pemantauan-evaluasi-pembelajaran. Disertai pengembangan instrumen digital pendukung; melengkapi penguatan kapasitas dan keterampilan respon bencana dengan sistem kendali respon bencana yang handal; dan juga upaya pengembangan dana dan persediaan kontinjensi.

Momen Staff Townhall Meeting Penabulu-Oxfam Indonesia, 29 November 2024. Acara ini adalah proses mendalami dokumen *Songsheet* yang disusun bersama sebagai panduan internal memahami proses transisi Penabulu dan Oxfam International. Paparan disampaikan secara langsung oleh Eko Komara (Direktur Eksekutif Penabulu) dan Maria Lauranti (Country Director Oxfam in Indonesia). (Shakira Thalita/Penabulu)



AJAKAN KEMITRAAN DAN DUKUNGAN

Saatnya untuk Campur Tangan

Kemiskinan dan ketimpangan merupakan hasil dari pilihan model pembangunan yang tidak inklusif, tidak berkeadilan dan tidak mencerminkan prinsip-prinsip feminisme. Investasi panjang berharga yang sudah ditanamkan bagi pengentasan kemiskinan dan penghapusan ketimpangan di dunia, kadang kala lenyap sekejap oleh perubahan arah kepemimpinan sebuah negara yang diikuti dengan perubahan tatanan demokrasi dan pergeseran pilihan model ekonomi yang diambil.

Penabulu meyakini bahwa untuk mengakhiri ketidakadilan di dunia akan sepenuhnya membutuhkan keputusan sadar dan bertanggung jawab dari semua pihak, dari semua individu. Mengakhiri ketidakadilan yang telah melahirkan kemiskinan dan ketimpangan struktural, adalah sebuah pilihan bersama!

Pada sisi yang lain, sebagai organisasi pusat sumber daya bagi masyarakat sipil Indonesia, Penabulu akan menjaga keyakinan bahwa ruang gerak masyarakat sipil yang kondusif hanya akan dapat dibangun di atas pondasi organisasi masyarakat sipil yang kuat dan berdaya; dan selanjutnya ruang gerak masyarakat sipil Indonesia yang aman dan terbuka akan menjadi prasyarat utama bagi keterlibatan sipil yang lebih inklusif, aktif dan efektif dalam memperjuangkan pemenuhan hak-hak sipil, politik, ekonomi, sosial dan budaya warga pada setiap sendi kehidupan dan pembangunan secara seimbang tanpa pengecualian dan pengabaian.

Rencana Strategis 2025–2030 ini disampaikan sebagai ajakan kepada semua pihak untuk bergerak bersama menemukan dan memerangi akar ketidakadilan dan ketimpangan mulai dari tingkatan terbawah yang mendera komunitas miskin dan terpinggirkan; mendorong pemerataan dan memupus kesenjangan antar kelompok dan wilayah pada tingkat nasional; dan memperkuat persaudaraan dan solidaritas pada tingkat global.

Di bawah ketegangan geopolitik dan geoekonomi global yang semakin keras, dunia menghadapi tantangan serius. Dampak perubahan iklim semakin memburuk, ditandai dengan kegagalan mitigasi, kegagalan adaptasi, dan melonjaknya kejadian bencana ekologis. Pada saat yang sama, krisis kemanusiaan global meluas dan semakin parah.

Di tengah dinamika pembangunan nasional yang tampak akan terus bergejolak, rentan konflik kepentingan, dan masih mencari arah kemakmuran baru yang lebih kokoh, Penabulu percaya bahwa masyarakat sipil harus mengambil sikap. Satu-satunya cara agar tetap relevan adalah dengan 'campur tangan': berpartisipasi aktif, terlibat, dan ikut serta memilih serta bertindak untuk mengubah kondisi hari ini secara radikal.

Bersama Penabulu, sebagai organisasi masyarakat sipil tingkat nasional yang berakar lokal dan yang terhubung dan didukung sepenuhnya oleh jaringan global Oxfam, mari turut campur tangan menentukan sendiri masa depan kita dan generasi mendatang, yang harus lebih adil, setara dan harmonis!



Merumuskan bersama cara gerak organisasi masyarakat sipil yang bergabung dalam jaringan simpul Aliansi Keterlibatan Sipil Indonesia. Ruang konsolidasi ini dibangun dengan penuh kesadaran bersama untuk tetap relevan pada situasi saat ini. (Rizkiani Milania/Penabulu)

CAMPUR TANGAN!

INILAH SATU-SATUNYA JALAN UNTUK TETAP RELEVAN

SAATNYA BERGERAK!

Heinrich Böll



*Rembug Nasional II Organisasi Masyarakat Sipil
Lembang, 7-10 Juli 2025*

*Campur Tangan!
Inilah satu-satunya jalan
untuk tetap relevan
Saatnya Bergerak!*

Heinrich Böll, 1917-1985

Pertemuan konsolidasi nasional CSO di Lembang, Jawa Barat pada tanggal 7-10 Juli 2025 yang dihadiri lebih dari 70 OMS dari seluruh Indonesia yang mengukuhkan pembentukan **Aliansi Keterlibatan Sipil Indonesia (Indonesia Civic Engagement Alliance - CEA)** yang memiliki visi **Ekosistem Masyarakat Sipil yang Berdaya dan Setara**. CEA tidak berbadan hukum, merupakan gerakan sosial dan bukan organisasi. CEA adalah jaringan yang terdiri dari simpul-simpul regional yang saling terhubung secara nasional. Seluruh Simpul Regional terikat pada tujuan dan nilai yang sama, bersifat otonom dan independent namun tetap bekerja secara kolektif, memiliki kesadaran perspektif ekosistem dimana gerak individu organisasi akan mempengaruhi keseluruhan capaian ekosistem.

◀ Latar ilustrasi Pertemuan nasional Aliansi Keterlibatan Sipil Indonesia (Indonesia Civic Engagement Alliance - CEA). Dilaksanakan pada 7-10 Juli 2025 di Lembang, Jawa Barat.

CATATAN AKHIR

1. Locally rooted, globally connected, dalam versi bahasa Indonesia Penabulu menggunakan: Berakar lokal, terkoneksi global.
2. 22 anggota Konfederasi Oxfam sampai 2025: Oxfam America (USA), Oxfam Australia, Oxfam in Belgium, Oxfam Brasil, Oxfam Canada, Oxfam Colombia, Oxfam Denmark, Oxfam France, Oxfam Germany, Oxfam Great Britain, Oxfam Hong Kong, Oxfam India, Oxfam Intermón (Spain), Oxfam Ireland, Oxfam Italy, Oxfam Mexico, Oxfam Aotearoa (New Zealand), Oxfam Novib (Netherlands), Oxfam Pilipinas (Philippines), Oxfam Québec, Oxfam South Africa, dan Kadın Emeçini Değerlendirme Vakfı (KEDV, Foundation for the Support of Women's Work, Turkey. lihat: <https://www.oxfam.org/en/what-we-do/about/how-we-are-organized>
3. BPS, Bappenas, dan United Nations Population Fund (UNPFA), *Proyeksi Penduduk Indonesia 2020–2050: Hasil SUPAS 2015*, 2017.
4. Potensi energi terbarukan di Indonesia disampaikan oleh Kementerian ESDM. Walau begitu, kajian Institute for Essential Service Reform (ISER, 2023) yang berbasis pada analisis teknis dan kelayakan finansial lebih lanjut, menghasilkan estimasi bahwa 333 GW dapat dikembangkan dengan kondisi saat ini untuk proyek tenaga surya, angin, dan air. Lihat dokumen IESR, *Unlocking Indonesia's Renewables Future: the Economic Case of 333 GW of Solar, Wind, and Hydro Projects*, 2025.
5. Data disampaikan Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM), disampaikan Direktur Konservasi Energi Gigih Adi Utomo dalam konferensi Indonesia Energy Transition Dialogue, 13 September 2023.
6. Badan Pusat Statistik, *Indeks Demokrasi Indonesia 2019*, Jakarta: BPS; 2020.
7. Badan Pusat Statistik, *Indeks Demokrasi Indonesia (IDI) Tingkat Nasional, Pusat, dan Provinsi 2023*, 2024.
8. Economist Intelligence Unit (EIU), *Democracy Index 2024*, 2024.
9. V-Dem Institute, *Democracy Report 2025: 25 Years of Autocratization – Democracy Trumped?*, 2025.
10. Pada Pilkada 2024, penelusuran *Indonesia Corruption Watch (ICW)* menemukan sebanyak 26,6% atau 155 dari total 582 individu yang mencalonkan diri sebagai calon kepala daerah dan calon wakil kepala daerah terindikasi terafiliasi dinasti politik.
11. Celios, *Laporan Ketimpangan Ekonomi Indonesia*, 2024.
12. BPS, *Berita Resmi Statistik: Gini Ratio September 2024*, No. 05/01/Th. XXVIII, 6 Januari 2025.
13. PPATK adalah singkatan dari Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan, dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2010 tentang Pencegahan dan Pemberantasan Tindak Pidana Pencucian Uang. OJK merupakan singkatan dari *Otoritas Jasa Keuangan*, lembaga independen yang mengatur, mengawasi, dan melindungi sektor jasa keuangan di Indonesia yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2011.
14. LBH Jakarta, *Catatan Akhir Tahun 2021*.
15. Lihat Badan Pusat Statistik. (2024). *Statistik Pendidikan Indonesia 2024*. Jakarta: BPS, Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2024). *Laporan Kebijakan Pendidikan Nasional 2024*. Jakarta: Kemdikbudristek, dan World Bank, *Indonesia Education Report 2023-2024: Addressing structural inequalities in education*, Washington, DC: World Bank.
16. G20 Climate Risk Atlas: Indonesia (<https://www.g20climaterisks.org/indonesia/>).
17. Laporan UNICEF dan Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK) menegaskan bahwa anak-anak merupakan kelompok paling rentan terhadap krisis iklim di Indonesia. Laporan ini menyebut jika Indonesia berada di peringkat 46 dari 163 negara berdasarkan *Children's Climate Risk Index*, menunjukkan paparan tinggi terhadap risiko iklim.
18. UNDP, *Human Development Index Report 2023/2024*, 2024.
19. Sachs, Jeffrey D., & Warner, Andrew M, 2001, *The Curse of Natural Resources*, *European Economic Review*, Vol. 45, Issues 4–6.
20. Dalam rilis yang sama, Civicus menyebutkan dalam sembilan bulan pemerintahan Prabowo Subianto, sejauh ini puluhan aktivis telah diserang, diintimidasi, dan ditangkap. Pemerintah juga menindak aksi protes dengan kekerasan, mengintimidasi para aktivis hak asasi manusia dan jurnalis, serta mendorong revisi Undang-Undang yang semakin membatasi ruang sipil.

Penabulu secara khusus menyampaikan rasa terima kasih dan apresiasi yang setinggi-tingginya atas dukungan, kerja sama, dan kebersamaan yang luar biasa selama proses transisi Penabulu menjadi bagian dari Konfederasi Oxfam. Terima kasih kami tujukan kepada seluruh kolega Oxfam di Indonesia—yang tak dapat kami sebutkan satu per satu—khususnya Maria Lauranti (Country Director), Neny Legawati (Head of Funding and External Relations), dan Alia Tisca (Head of Operations) yang telah menjadi kawan dalam perjalanan ini.

Kami juga menyampaikan apresiasi kepada tim Confederation Development Oxfam International: Mthandazo Ndlovu (Head of Confederation Development), Rawan Natsheh (Senior Advisor Confederation Development), dan Theo Bouma (Country Relations Manager) atas dukungan, pendampingan, dan masukan yang berharga.

Ucapan terima kasih khusus kami sampaikan kepada para kolega afiliasi Oxfam lainnya yang hadir dalam kegiatan Affiliate Strategy Workshop dan Donor Engagement di Oakwood, Jakarta, pada 23–25 April 2025: Pepijn Gerrits (ONL), June Luk (OHK), Gayathri Jayadevan (OAU), Pankaj Anand (OiTL), Vu Thi Quynh Hoa (OiV), Nkateko Jennet Chauke (OZA), dan Geoffrey Petkovich (OIS – CLV). Kehadiran, kontribusi, dan masukan berharga Anda semua tidak hanya memperkaya proses pembelajaran, tetapi juga menjadi bagian penting dalam penyusunan dokumen rencana strategis ini.

Tak lupa, kami menghargai kontribusi lebih dari 70 mitra kerja Oxfam dan Penabulu di tingkat nasional dan lokal, yang telah memberikan masukan, perspektif, dan dukungan berharga dalam penyusunan dokumen Rencana Strategis ini.

Perjalanan Penabulu ini bukan semata tentang pencapaian status afiliasi Oxfam, melainkan tentang membangun solidaritas, kepercayaan, dan komitmen bersama untuk perubahan yang lebih struktural dan permanen. Rencana Strategis 2025-2030 ini adalah langkah awal Penabulu bersama Oxfam menuju cita-cita besar bersama: Dunia yang adil, setara, dan harmonis—di mana semua orang tanpa kecuali hidup sebagai manusia di satu bumi yang harmonis.

BERAKAR LOKAL, TERKONEKSI GLOBAL



Jl. Marga Satwa Raya I Blok Gotong Royong 2 No.26A,
RT.5/RW.1, Ragunan, Pasar Minggu,
Jakarta Selatan 12540
Phone/Fax: (021) 7811827



info@penabulu.id



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



[penabulufoundation](https://www.youtube.com/penabulufoundation)