



PENABULU FOUNDATION  
CIVIL SOCIETY RESOURCE ORGANIZATION

# EVALUASI IMPLEMENTASI PROGRAM CO-EVOLVE BAGI PERUBAHAN ORGANISASI MASYARAKAT SIPIL DI INDONESIA

LAPORAN ENDLINE ASESSMENT

KONSULTAN  
TRIAS UTOMO

TIM PENELITI:  
DEDEN RAMADANI  
RIA YULIANTI  
DEDE SETIAWAN

## **Daftar Isi**

<b><i>Ringkasan Eksekutif</i></b>	<b>3</b>
<b><i>I. Latar Belakang</i></b>	<b>5</b>
<b><i>II. Tujuan</i></b>	<b>5</b>
<b><i>III. Metode Penelitian</i></b>	<b>6</b>
A. 6	
B. 8	
C. 9	
<b><i>III. Profil Responden</i></b>	<b>10</b>
<b><i>IV. Temuan dan Analisis</i></b>	<b>14</b>
A. 14	
B. 15	
C. 17	
D. 21	
E. 22	
<b><i>V. Kesimpulan dan Rekomendasi</i></b>	<b>26</b>
<b><i>Lampiran</i></b>	<b>28</b>

## Ringkasan Eksekutif

Sejak diimplementasikan pada September 2020, pelaksanaan program CO-EVOLVE sejak September 2020 bertujuan untuk mempromosikan evolusi bersama Organisasi Non Profit/Lembaga Swadaya Masyarakat dalam membangun ketahanan organisasi untuk menghadapi dampak pandemi Covid-19 dan krisis lainnya. Program ini telah memberikan fondasi yang relatif utuh dalam menumbuhkan ketahanan LSM. Penguatan kapasitas Ornop/LSM disertai dengan penguatan lingkungan pendukung agar dapat melakukan mobilisasi sumber daya lokal guna mengurangi dampak sosial dan ekonomi akibat pandemi Covid-19, serta mendukung pemerintah dalam mempercepat pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB) di Indonesia.

Rangkaian kegiatan evaluasi akhir program ini dimulai pada Juli hingga September 2022. Porsi waktu terbesar yang digunakan adalah untuk mengumpulkan data-data pendukung sebagaimana dipersyaratkan dalam pendekatan kerangka kerja logis program (Logical Framework Analysis). Selain studi dokumen, proses evaluasi secara daring ini juga melalui penjangkauan data dengan menggunakan survey (perbandingan baseline dan endline) serta diskusi kelompok terfokus dimana melibatkan tim pelaksana dan para mitra LSM sebagai penerima manfaat di 6 area (Sumatera, Sulawesi, Maluku & Papua, Kalimantan, Bali & Nusa Tenggara dan Jawa). Sejumlah 137 responden terlibat dalam kegiatan survey dan 26 orang terlibat sebagai narasumber dalam diskusi kelompok terfokus.

Hasil studi evaluasi akhir ini diharapkan mampu menjadi basis utama penyusunan laporan final penutupan program. Studi ini memberikan narasi deskriptif mengenai perubahan organisasi non profit/Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) di Indonesia pasca program CO-EVOLVE. Catatan keberhasilan, tantangan dan pembelajaran dianalisis untuk memberikan gambaran umum kondisi lembaga para mitra dimana memiliki karakteristik yang beragam.

Hasil studi menunjukkan beberapa LSM lahir atas nama kesamaan nilai/norma/ideologi yang kemudian terus bertumbuh menjadi organisasi modern secara berkelanjutan. Sebagian lainnya lahir dengan genetik sebagai pengelola program aksi kolektif tertentu dengan pembiayaan beragenda khusus oleh pihak lain dimana tak berlandaskan pada kesamaan nilai/norma/ideologi tertentu. Sebagian lainnya ada juga yang berpusat pada aktivitas massa yang bertumpu pada empati/simpatik dimana keberlanjutannya menjadi tantangan utama. Model-model tersebut menjadi sebuah pilihan untuk setiap LSM dalam bergerak dan tumbuh sesuai dengan pola dan tingkatan yang diinginkan/diraih. Dialog berseri mengindikasikan bahwa LSM berketahanan prima dapat terwujud jika organisasi mampu memastikan prakondisi di setiap pola terpenuhi dan juga mampu menyiapkan langkah-langkah konkrit bertransformasinya organisasi dari pola satu ke pola yang lain.

Kemampuan adaptasi lembaga yang dibangun atas nilai dan norma akan jauh lebih resilien dibandingkan dengan lembaga yang lahir atas nama proyek. Munculnya relawan dan kader menjadi komponen utama penggerak LSM secara berkelanjutan. Strategi merawat melalui dorongan lahirnya ikatan tertentu (institusionalisasi) baik formal (memiliki struktur) maupun non formal (lebih bersifat cair) menjadi faktor kritis. Identitas menjadi penting sebagai sebuah ikatan kebersamaan ini. Bertumbuhnya LSM dan komunitas pendukung yang bersepakat atas tujuan tertentu niscaya diiringi dengan perumusan strategi manajerial yang adaptif. Ruang interaksi tak terbatas (era digital) menuntut kerja-kerja strategis yang

bertumpu pada data berkualitas. Meluas atau menyempitnya jejaring kerja dipengaruhi oleh kontinuitas berjalannya simpul-simpul belajar bersama (transfer kapasitas) secara berkesinambungan dan berkelanjutan. Sistem pengelolaan pengetahuan secara inklusif dimana meletakkan prinsip tumbuh bersama bergerak setara menjadi inti kekuatan terus bertumbuhnya LSM berketahanan prima.

## **I. Latar Belakang**

Pelaksanaan program CO-EVOLVE sejak September 2020 dimana bertujuan untuk mempromosikan evolusi bersama Organisasi Non Profit/Lembaga Swadaya Masyarakat dalam membangun ketahanan organisasi untuk menghadapi dampak pandemi Covid-19 dan krisis lainnya, telah memberikan fondasi relatif utuh dalam menumbuhkan ketahanan LSM. Program ini berfokus pada penguatan kapasitas Ornop/LSM disertai dengan penguatan lingkungan pendukung agar dapat melakukan mobilisasi sumber daya lokal guna mengurangi dampak sosial dan ekonomi akibat pandemi Covid-19, serta mendukung pemerintah dalam mempercepat pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB) di Indonesia.

Berlakunya kebijakan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) telah berdampak pada menyempitnya kerja-kerja LSM dalam pemberdayaan masyarakat. Saat ini telah terdapat 138 Ornop atau LSM yang terlibat dalam program dan berasal dari 34 Provinsi yang mengikuti rangkaian pemberdayaan program CO-EVOLVE.

Melalui program CO-EVOLVE, peningkatan kapasitas adaptif Ornop/LSM telah didorong melalui perbaikan tata kelola internal dan perencanaan strategis, pengembangan jaringan, dan percepatan transformasi digital dalam peningkatan dan jangkauan kegiatan organisasi. Program CO-EVOLVE telah memantik bekerjanya jaringan LOKADAYA dalam meningkatkan kapasitas lebih banyak organisasi yang tidak sebatas pada organisasi mitra program secara formal.

## **II. Tujuan**

Hasil studi evaluasi akhir ini diharapkan mampu menjadi basis utama penyusunan laporan final penutupan program. Studi ini memberikan narasi deskriptif mengenai perubahan organisasi non profit/Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) di Indonesia pasca program CO-EVOLVE. Catatan keberhasilan, tantangan dan pembelajaran dianalisis untuk memberikan gambaran umum kondisi Lembaga para mitra dimana memiliki karakteristik yang beragam.

### III. Metode Penelitian

#### A. Gambaran Umum Metode Penelitian

Studi ini dilaksanakan melalui dua metode penelitian, yaitu metode kuantitatif dan kualitatif. Metode kuantitatif digunakan untuk mendapatkan gambaran sekaligus perbandingan secara umum antara kondisi sebelum intervensi (studi baseline) dengan kondisi setelah intervensi (studi endline). Selain itu, metode kuantitatif juga turut digunakan untuk melihat pola dan kecenderungan dari responden yang tidak secara langsung terlibat dalam intervensi program sebagai pembanding atas perubahan yang terjadi diantara mitra-mitra Co-evolve. Dalam studi ini, peneliti mengkategorikan responden tersebut sebagai partisipan “Ko-kreasi”. Metode kuantitatif ini dilakukan melalui teknik pengumpulan data *self-administrated questionnaire*. Kuesioner disusun dengan pertanyaan terbuka maupun tertutup dan disebarikan secara daring untuk diisi langsung oleh responden, tanpa pewawancara.

Penyebaran kuesioner daring pada fase endline assessment ini dilakukan dengan total sampling, yakni mengirimkan kuesioner kepada seluruh mitra Co-Evolve serta partisipan ko-kreasi. Dari penyebaran kuesioner yang dilakukan selama periode 6 Agustus sampai dengan 25 Agustus 2022, diperoleh sejumlah responden sebagai berikut:

Tabel 1  
Jumlah Responden

No.	Kategori	Total Populasi	Total Responden	Response Rate
1.	Endline	170 Responden	91 Responden	53,5%
2.	Ko-kreasi	70 Responden	46 Responden	65,71%

Kelebihan dari *self-administered questionnaire* diantaranya adalah waktu pengumpulan data yang relatif cepat dan mudah, seiring dengan tersebar luasnya mitra Co-evolve di 34 provinsi di Indonesia. Meskipun demikian, kekurangan dari teknik pengumpulan data ini diantaranya adalah terbatasnya peneliti untuk mengkonfirmasi interpretasi responden terhadap pertanyaan serta jawaban yang diberikan serta memastikan kandidat responden untuk mengisi kuesioner.

Untuk mengisi keterbatasan tersebut, studi ini juga menerapkan metode kualitatif melalui FGD dan analisis data sekunder. Kegiatan FGD dilakukan untuk melihat konteks sekaligus pemaknaan atas perubahan yang terjadi selama proses implementasi program Co-evolve. FGD dilakukan dalam tiga sesi dengan karakteristik partisipan yang berbeda sesuai dengan tujuan FGD. Pada sesi pertama, FGD melibatkan partisipan yang cenderung mengalami perubahan signifikan selama mengikuti program Co-Evolve berdasarkan hasil perbandingan temuan dari baseline dan endline. Sedangkan, FGD pada sesi kedua melibatkan partisipan yang cenderung mengalami perubahan minor selama mengikuti program Co-Evolve. Sebagai perbandingan, studi ini juga melakukan FGD pada sesi ketiga dengan melibatkan partisipan yang bukan merupakan mitra Co-evolve namun memperoleh dampak tidak langsung dari hasil program Co-evolve.

Rangkaian FGD ini melibatkan 26 partisipan yang terbagi dalam tiga sesi FGD yang dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2  
Partisipan FGD

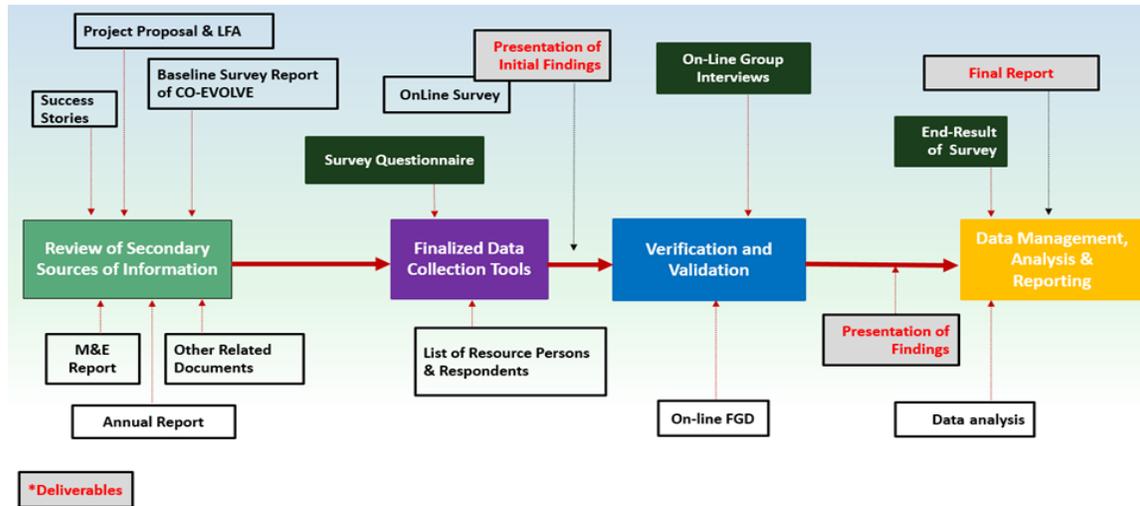
No.	FGD I: Major Impact	FGD: 2 Minor Impact	FGD 3: Ko-kreasi
1.	Pen (LP2M)	Triawan Umbu (Koppesda)	Windy (Yayasan Metamorfosis)
2.	Lely Zailani (Hapsari)	Ramli (Fitra NTB)	Nana (Organisasi Perubahan Sosial Indonesia (OPSI))
3.	Ef Rizal (Yayasan Embun Pelangi)	Haedir (LBH Makassar)	Nurlela (Organisasi Perubahan Sosial Indonesia (OPSI))
4.	Hani (Inspirasi NTB)	Sugiarto (iKA)	Nur Dewi (Yayasan Nurmala Dewi Lestari)
5.	Sujud Darwiko (Yayasan Kalandara)	Abdul Rachmat (Mitra Turatea)	Rahman (Pantura Plus Indonesia)
6.	Sri (Hapsari)	Benediktus Bedil (Barakat)	Hani (Yayasan Orbit)
7.	Febrilia Ekawati (YKWS)	Nila Ayu (SPEK HAM)	Perkumpulan Puzzle Indonesia
8.	Nurain Lapolo (Japesda)	Decta (Merangat)	Nicholas (Gemapala Fak-Fak)
9.	Riani (Hapsari)		Asiah (Yayasan Paramitra)

Untuk memperkuat temuan survei dan FGD, studi ini juga melakukan analisis data sekunder atas dokumen, catatan, maupun hasil observasi yang dilakukan pelaksana program selama proses implementasi program Co-Evolve.

## B. Proses Penelitian

Gambaran proses penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 1  
Diagram Alur Proses Studi Evaluasi



Terdapat empat tahapan yang dilakukan, yaitu:

### 1) Langkah I: Pengumpulan Data Awal dan Studi Dokumen

Proses ini dimulai dengan pengumpulan dokumen terkait dari kerangka logis program beserta indikator utama, hasil *baseline*, laporan tahunan, laporan M&E dan dokumen terkait lainnya yang menunjukkan pencapaian program termasuk semua perubahan yang dilakukan. Setelah itu, bekerja dengan tim manajemen program untuk mengidentifikasi aspek-aspek penting beserta dengan nara sumber utama yang potensial untuk dilibatkan dalam penilaian termasuk staf proyek. Keluaran dari tahap ini adalah temuan awal berupa pencapaian kinerja proyek secara keseluruhan berdasarkan indikator termasuk potensi perubahan signifikan sebagai hasil utama program.

### 2) Langkah II: Penyepakatan Metode dan Teknik Pengumpulan Data Perkembangan Mitra

Dokumen hasil studi yang terkait dengan program digunakan untuk mengkaji dan menyelesaikan daftar pertanyaan kunci dan pedoman FGD. Keluaran dari tahap ini adalah pertanyaan kunci akhir beserta teknik pengumpulan datanya. Selain itu, daftar nara sumber yang sudah final mengacu pada region beserta jadwal diskusi daring.

### 3) Langkah III: Verifikasi dan Klarifikasi (FGD Daring)

Dari temuan awal hasil dari langkah I, dilakukan proses verifikasi dan klarifikasi melalui FGD daring. Narasumber yang dilibatkan dipilih oleh tim manajemen program dengan mempertimbangkan aspek keterwakilan regional yang tepat dari kelompok penerima manfaat hingga mitra strategis di setiap komponen utama program.

#### 4) Langkah IV: Presentasi Temuan dan Rekomendasi

Tahap terakhir ini lebih merupakan paparan kepada pelaksana program dan konsultan teknis atas pencapaian dan tantangannya sehingga dapat memberikan kesimpulan umum bagaimana kinerja pelaksanaan program. Sebagai bagian dari tahap akhir dari proses evaluasi ini, disajikan beberapa alternatif pendekatan sebagai rekomendasi yang dapat diambil untuk mempertahankan atau memperluas keberhasilan program di masa depan.

### **C. Limitasi dan Mitigasi**

Studi ini memiliki beberapa limitasi penelitian selama proses pengumpulan data dan analisis. Pertama, studi ini memiliki keterbatasan dalam analisis perubahan sebelum dan sesudah implementasi program. Keterbatasan ini terjadi karena adanya perbedaan responden yang terlibat dalam assessment awal (baseline) maupun akhir (endline), baik dari sisi individu maupun lembaga. Perbedaan ini terjadi karena beberapa hal, diantaranya mitra Co-Evolve yang terus tumbuh seiring implementasi program serta rendahnya respon dari organisasi yang telah mengikuti assessment awal untuk mengikuti assessment akhir.

Selain itu, limitasi yang kedua adalah studi ini juga menemukan bahwa pelibatan peserta kegiatan yang sangat beragam dari tiap-tiap organisasi selama mengikuti kegiatan di dalam Co-Evolve. Misalnya, dalam kegiatan penguatan kapasitas, organisasi mengutus perwakilan dari divisi yang seringkali berbeda-beda sesuai dengan penilaian subjektif dari masing-masing organisasi. Terbatasnya pengetahuan dan informasi dari pelaksana program maupun peneliti tentang proses transfer pengetahuan dari keterlibatan mereka dalam kegiatan di Co-Evolve menyebabkan studi ini terbatas dalam mendapatkan kesimpulan secara utuh dalam menakar kontribusi Co-evolve terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan limitasi tersebut, studi ini telah berupaya untuk mendapatkan data dan informasi yang mendekati kesimpulan secara utuh untuk melihat kontribusi Co-Evolve terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Studi ini telah melakukan identifikasi berdasarkan tingkat keterlibatan/keaktifan organisasi yang menjadi mitra Co-evolve dalam mengikuti rangkaian kegiatan program. Studi ini mengkategorisasi peserta yang relatif aktif dan pasif sebagai pertimbangan dalam analisis penelitian.

Selain itu, untuk mengkonfirmasi temuan-temuan yang diperoleh selama proses penelitian, studi ini juga menyelenggarakan FGD dengan tiga tematik agar analisis yang dilakukan dapat lebih kuat dan sesuai dengan kondisi dan dinamika yang dialami oleh masing-masing organisasi. Untuk mendapatkan kesimpulan secara utuh dan menakar kontribusi Co-evolve dalam membawa perubahan, studi ini juga melibatkan organisasi yang tidak terlibat kegiatan program secara formal.

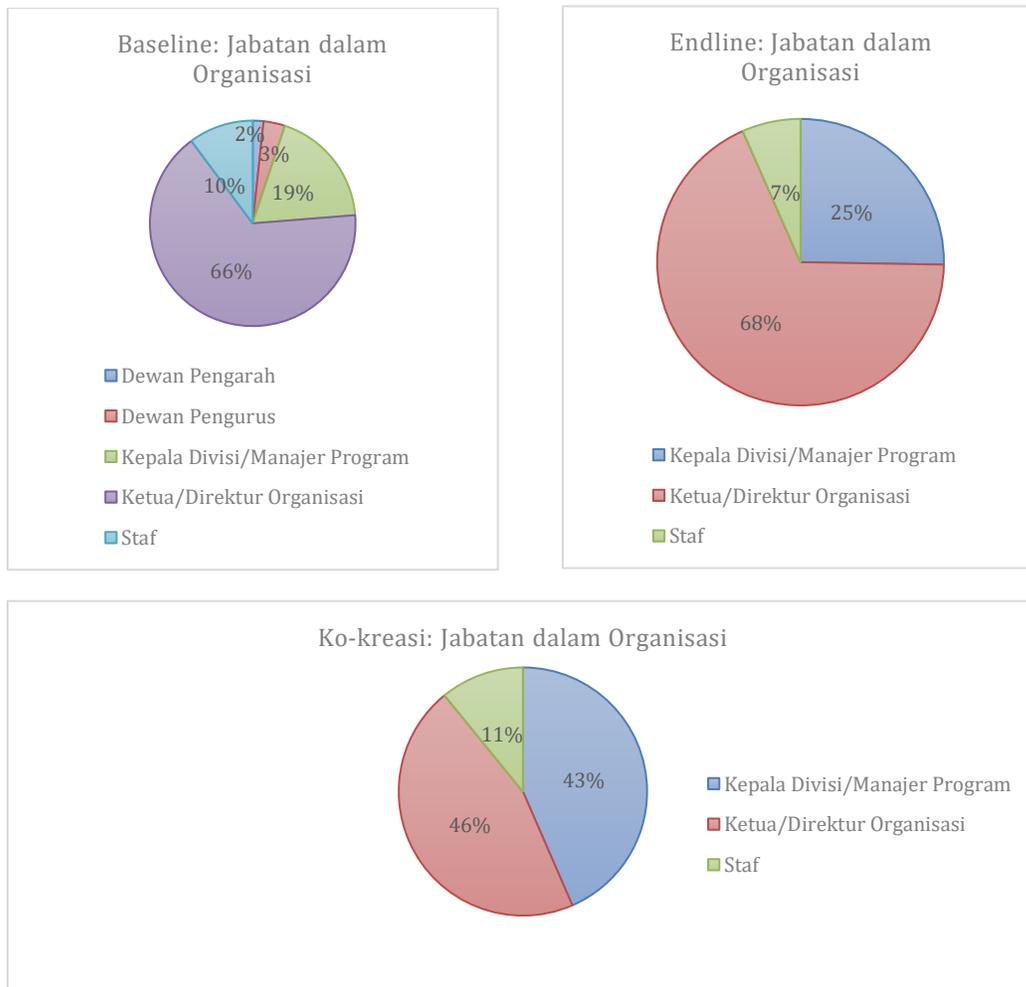
### III. Profil Responden

Sebagaimana yang telah dijelaskan di awal, studi ini melakukan survei dengan melibatkan 59 responden pada baseline, 91 responden pada endline, dan 46 responden pada ko-kreasi. Profil demografi responden dapat dilihat sebagai berikut:

#### 1) Jabatan dalam Organisasi

Berdasarkan jabatan dalam organisasi, studi ini melibatkan responden dengan latar jabatan dalam organisasi sebagai berikut:

Gambar 2  
Jabatan dalam Organisasi



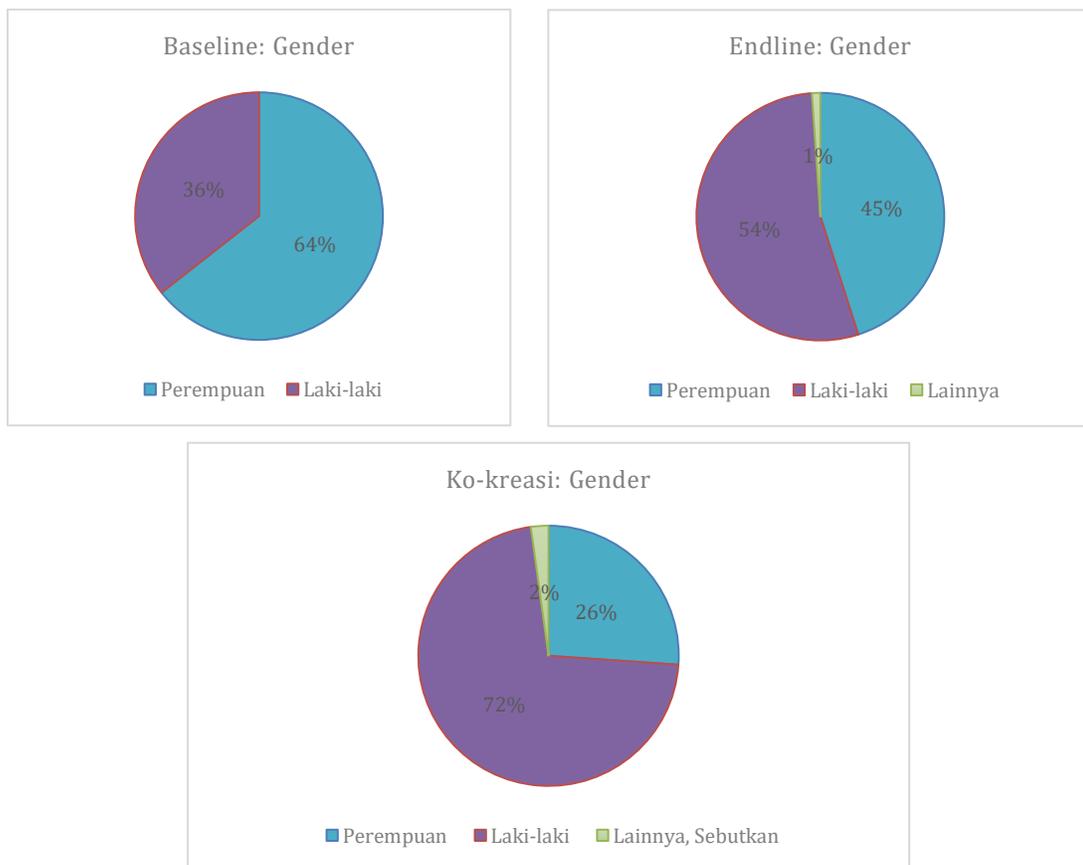
Dari grafik di atas, studi ini Sebagian besar ketua/direktur organisasi, baik pada baseline dan endline. Pada baseline, studi ini melibatkan sekitar 66 persen responden dengan jabatan ketua/direktur organisasi. Sedangkan, pada endline, studi ini melibatkan 68% responden dengan

jabatan ketua/direktur organisasi. Pada responden ko-kreasi, studi ini melibatkan 46% responden dengan posisi sebagai ketua/direktur organisasi. Dari data di atas, maka gambaran temuan urvey di dalam studi ini merupakan jawaban dengan kecenderungan perspektif dari ketua/direktur organisasi.

## 2) Gender

Pada aspek gender, studi ini melibatkan proporsi gender yang berbeda-beda pada baseline, endline dan ko-kreasi. Pada baseline, studi ini melibatkan 64% perempuan dan 36% laki-laki. Sedangkan, pada endline, studi ini melibatkan 45% perempuan dan 54% laki-laki. Pada responden yang terlibat ko-kreasi, sekitar 72% merupakan laki-laki dan 26 persen perempuan.

Gambar 3  
Gender Responden



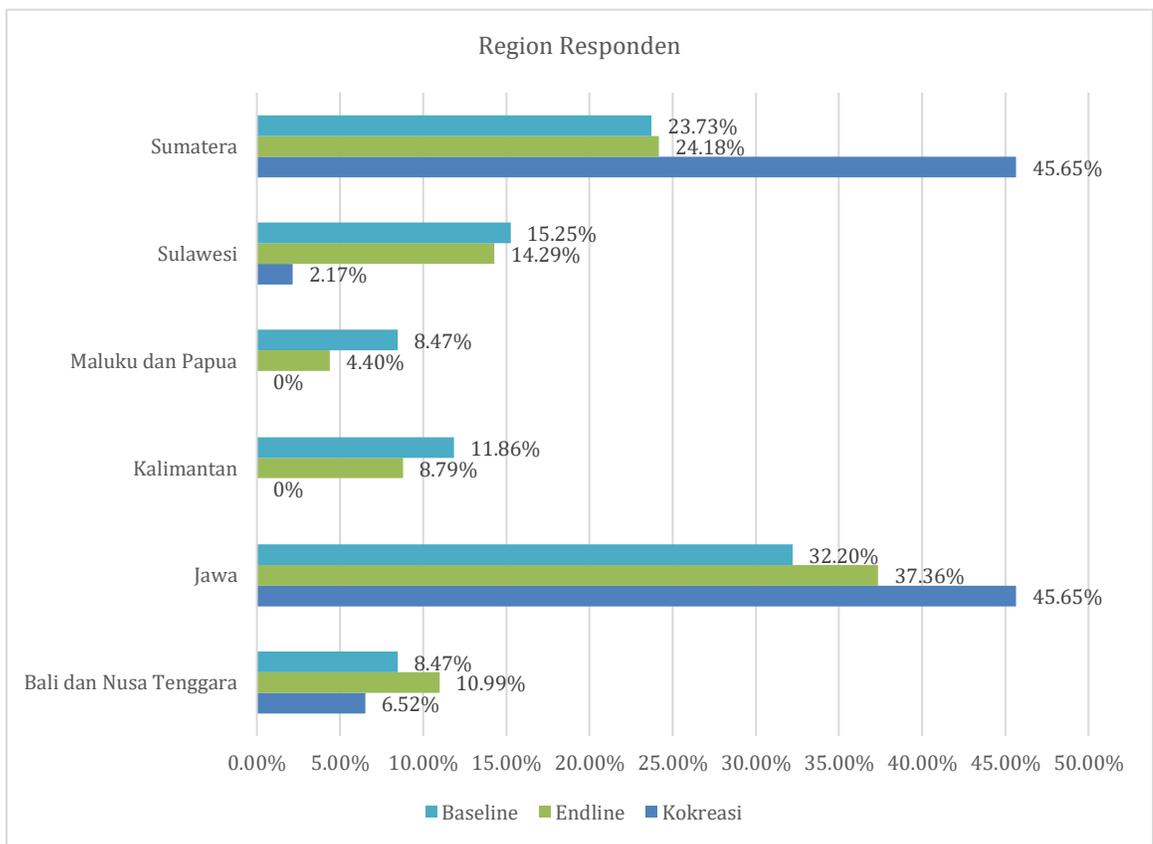
Perbedaan proporsi gender antara baseline, endline, dan ko-kreasi terjadi karena studi ini mengirimkan kuesioner kepada organisasi dan tidak memberikan batasan berbasis gender terhadap pelibatan mereka dalam mengisi kuesioner. Sehingga, proporsi antara baseline, endline dan ko-kreasi berbeda-beda. Meskipun demikian, profil gender responden ini mencerminkan bahwa

jawaban pada aspek baseline cenderung didominasi oleh perempuan, sedangkan pada endline dan ko-kreasi cenderung merupakan pandangan dari sudut pandang laki-laki.

### 3) Region Responden

Studi ini juga turut mengidentifikasi persebaran responden berdasarkan lokasi kantor responden. Identifikasi ini bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh persebaran responden yang terlibat dalam baseline, endline dan ko-kreasi sekaligus menangkap konteks yang terjadi di masing-masing wilayah. Hasil pemetaan ini dapat dilihat pada grafik berikut:

Gambar 4  
Region Responden

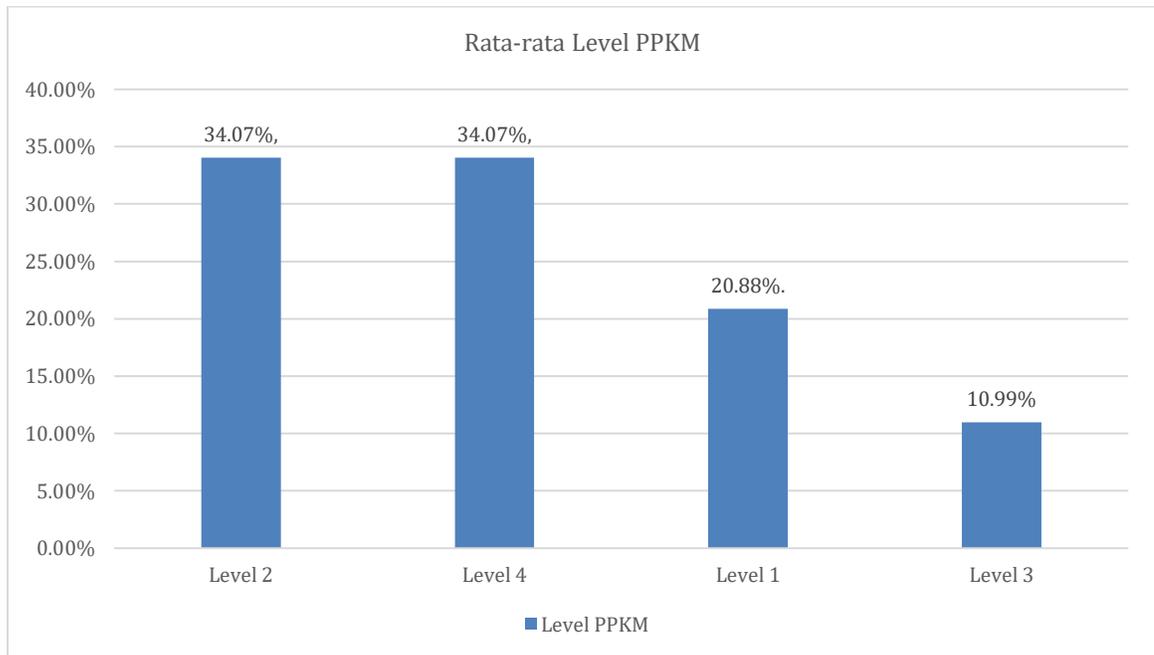


Berdasarkan persebaran responden, sebagian besar responden berada di Jawa dengan persentase sebesar 32,2% untuk baseline, 37,6% untuk endline, dan 45,65% untuk ko-kreasi. Persebaran responden pada baseline dan endline ini mewakili karakteristik organisasi yang menjadi mitra Co-evolve yang sebagian besar berada di pulau Jawa. Selain Jawa, sebagian besar responden juga berada di Sumatera dengan partisipasi pada baseline sebesar 23,73%, pada endline sebesar 24,18% dan pada Ko-kreasi sebesar 45,65%.

#### 4) Level PPKM

Studi ini juga memetakan rata-rata level PPKM berdasarkan lokasi organisasi mitra Co-evolve yang menjadi responden pada endline. Data ini diperoleh berdasarkan rata-rata level PPKM yang diterapkan pemerintah di lokasi kantor responden selama periode intervensi program Co-evolve. Hasil pemetaan level PPKM dapat dilihat pada grafik berikut:

Gambar 5  
Rata-rata Level PPKM

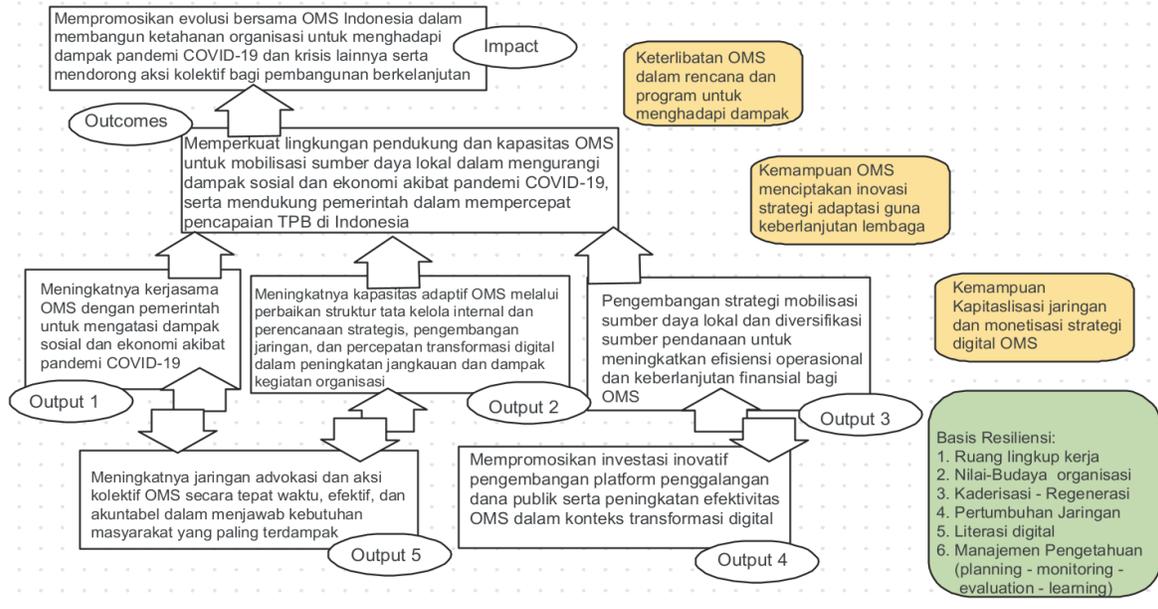


Berdasarkan level PPKM, responden yang terlibat pada survei endline ini cenderung berada pada level 2 dan level 4 dengan masing-masing persentase 34,07%. Perbedaan mendasar antara level 2 dan level 4 adalah pada konteks pelaksanaan kegiatan non-esensial. Pada level 2, pelaksanaan kegiatan non-esensial diperbolehkan dengan maksimum kapasitas sebesar 75% dari keseluruhan total kemampuan kapasitas sebuah ruangan. Sedangkan, pada level 4, pelaksanaan kegiatan non-esensial dilakukan secara daring atau bekerja di rumah.

## IV. Temuan dan Analisis

### A. Gambaran Umum dan Pencapaian Utama Program

Gambar 6  
Diagram Gambaran Umum Strategi Pelaksanaan Program



CO-EVOLVE telah bekerjasama dengan berbagai pemangku kepentingan termasuk pemerintah pusat dengan menjangkau setidaknya terdapat 135 Ornop/LSM di 34 Provinsi. Pelibatan ini berorientasi untuk membangun daya tahan kelembagaan melalui perluasan dan peningkatan kerjasama multi pihak serta perbaikan tata kelola kelembagaan, salah satunya melalui transformasi digital.

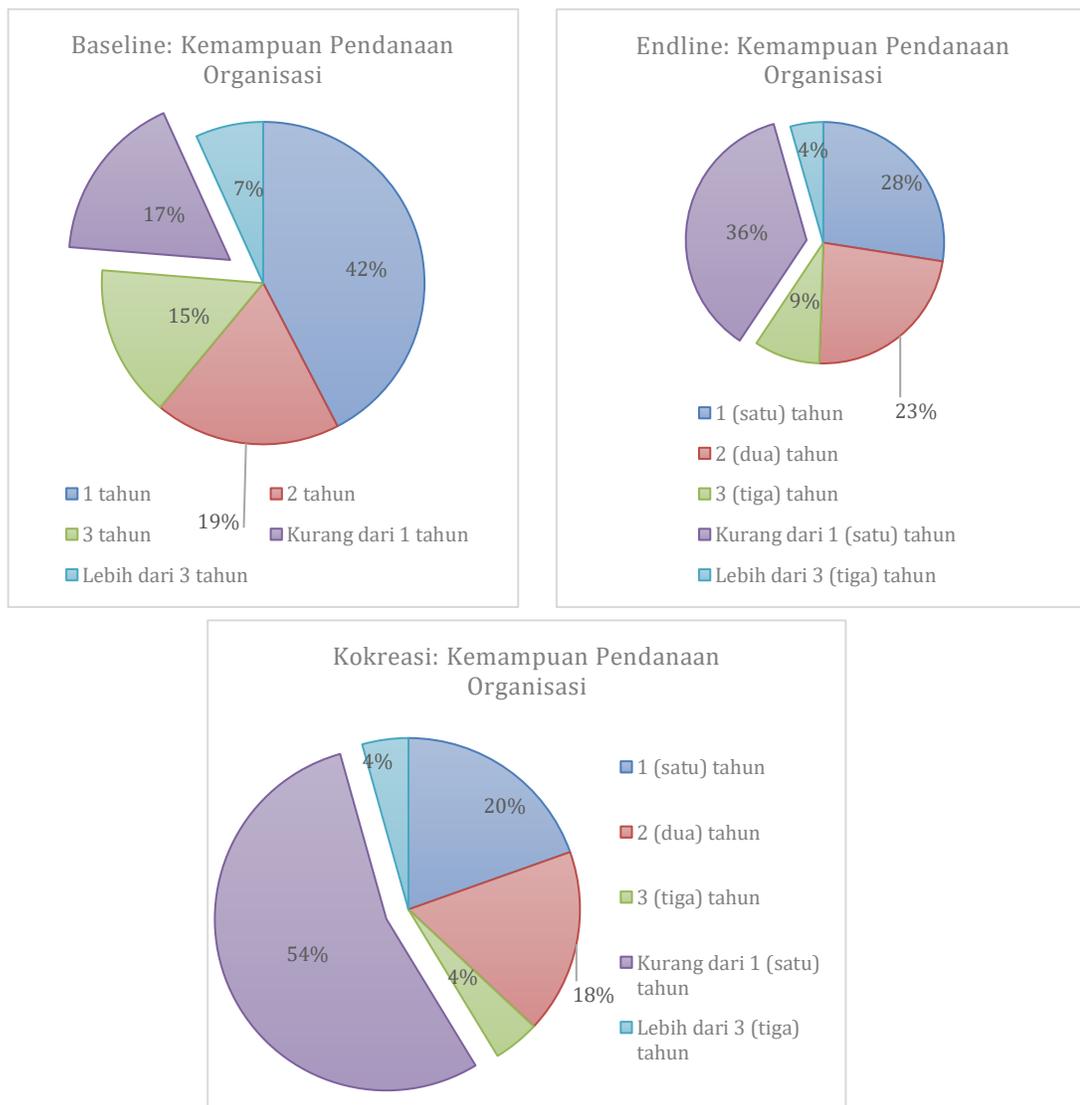
Secara umum, pelaksanaan program selama kurang lebih 2 tahun telah mampu menumbuhkan kesadaran bahwa perencanaan dan perumusan strategi ketahanan lembaga (resiliensi) hendaknya dirancang sejak awal. Rumusan awal ini dapat dimaknai sebagai tindakan pengamanan (*safeguard*), bukan tindakan pemulihan atas kronisnya kondisi keberlanjutan lembaga. Keberhasilan yang lain adalah memberikan perspektif mengenai alternatif-alternatif baru dalam memobilisasi sumber daya. Alternatif ini mulai dari lingkup jaringan konvensional yang selama ini digunakan (misalnya bekerja sama dengan komunitas dampingan atau bersinergi dengan pemerintah) sampai dengan perluasan jaringan baru (misalnya LSM area lain atau bahkan membuka ruang-ruang dialog dengan kementerian atau pengambil kebijakan lain). Sebagai pelaksana dan dalam konteks perluasan jaringan baru, Yayasan Penabulu telah mendorong skema jejaring Lokadaya yang dimaknai sebagai media peningkatan kapasitas secara kolektif antar LSM dengan fokus kerja beragam (*capacity transfer*). Selain itu, CO-EVOLVE juga telah berhasil mendorong transformasi digital sebagai komponen penting dalam menyusun strategi adaptasi lembaga secara berkelanjutan. Optimalisasi pengelolaan data dan pengetahuan di tingkat lembaga secara lebih terstruktur dan terukur telah menjadi prioritas para Lembaga mitra.

Catatan kritis terkait ruang-ruang perbaikan ke depan juga muncul dalam diskusi berseri selama proses evaluasi. Strategi mobilisasi sumberdaya yang tidak sebatas finansial akan lebih efektif bila dijalankan berperspektif tematik sehingga mitra potensial serta strategi konkrit akan diidentifikasi secara efektif. Ketahanan suatu organisasi akan sangat bergantung pada karakteristik lembaga mitra (berbasis komunitas atau berbasis proyek). Program CO-EVOLVE menurut para narasumber akan lebih efektif bila mampu menyesuaikan kondisi dan karakteristik lembaga mitra terutama dalam mendampingi proses terapan materi pasca pelatihan.

## B. Pemahaman tentang Resiliensi

Studi ini turut memetakan resiliensi pada konteks kemampuan pendanaan organisasi pada baseline, endline dan bagi organisasi dengan kategori ko-kreasi. Hasil pemetaan kemampuan pendanaan organisasi ini dapat dilihat pada grafik berikut:

Gambar 7  
Kemampuan Pendanaan Organisasi pada Baseline, Endline dan Ko-kreasi



Berdasarkan grafik di atas, sekitar 42% organisasi yang terlibat pada baseline mengungkapkan bahwa mereka memiliki kemampuan pendanaan organisasi sekitar 1 tahun. Terdapat sekitar 17% organisasi yang menyatakan mereka memiliki kemampuan pendanaan organisasi kurang dari 1 tahun. Menariknya, pada endline, terjadi pergeseran kemampuan pendanaan organisasi. Sekitar 36% menyatakan kemampuan pendanaan organisasi mereka kurang dari 1 tahun. Responden yang menyatakan memiliki kemampuan organisasi 1 tahun menurun menjadi sekitar 28% dari keseluruhan responden.

Fenomena kerentanan kemampuan pendanaan organisasi ini ternyata tidak hanya terjadi pada hasil endline, namun juga pada responden ko-kreasi. Sekitar 54% responden menyatakan bahwa mereka memiliki kemampuan pendanaan organisasi kurang dari 1 tahun. Hanya sekitar 20% organisasi yang menyatakan mereka memiliki kemampuan pendanaan sekitar 1 tahun.

Untuk memahami lebih mendalam tentang fenomena di atas, selain melalui survey, studi ini juga melakukan FGD dengan organisasi mitra program. Hasil FGD menunjukkan bahwa kerentanan kemampuan pendanaan organisasi ini terjadi seiring dengan fakta semakin mengecilnya peluang untuk mendapatkan pendanaan baru serta terbatasnya dukungan dana publik. Meskipun demikian, respon terhadap tantangan tersebut bergantung pada latar belakang suatu organisasi terbentuk. Kemampuan adaptasi lembaga yang dibangun atas nilai dan norma akan jauh lebih resilien dibandingkan dengan lembaga yang lahir atas nama proyek.

Kemampuan merespon ini dapat dilihat pada Inspirasi NTB dan Lembaga Pengkajian dan Pemberdayaan Masyarakat (LP2M) Sumatera Barat. Jika melihat hasil survei, kedua lembaga ini menyatakan bahwa mereka memiliki resiliensi konteks pendanaan untuk bertahan lebih dari dua tahun di tengah situasi menyempitnya sumber-sumber pendanaan di masa krisis. Hasil FGD menunjukkan bahwa resiliensi tersebut didukung oleh nilai-nilai yang menjadi dasar awal organisasi yang terus menjadi dasar dalam kerja-kerja organisasi, dengan atau tanpa dana. Seperti yang diungkapkan oleh Inspirasi NTB dan LP2M sebagai berikut:

*“Organisasi dapat bertahan jika nilai-nilainya berjalan dan bermanfaat dengan atau tanpa dana, Bisa kumpul-kumpul pun itu berarti masih ada spirit. Mencari peluang kolaborasi, tidak hanya dalam bentuk uang tapi juga implementasi kegiatan misalnya menjadi fasilitator kegiatan atau menyediakan ruangan. Organisasi bertahan jika melakukan kaderisasi, melibatkan aktor-aktor baru”* (Hani, Inspirasi NTB, 15 September 2022).

*“Tantangannya bagaimana integrasi nilai dan visi lembaga tidak hanya di organisasi tapi juga di staff baru dan ke masyarakat dampingan. Kaderisasi juga masih tantangan karena ketertarikan generasi muda untuk berkiprah di lembaga sosial NGO agak berkurang dibanding tahun sebelumnya karena mungkin tantangan zaman”* (Pen, LP2M, 15 September 2022)

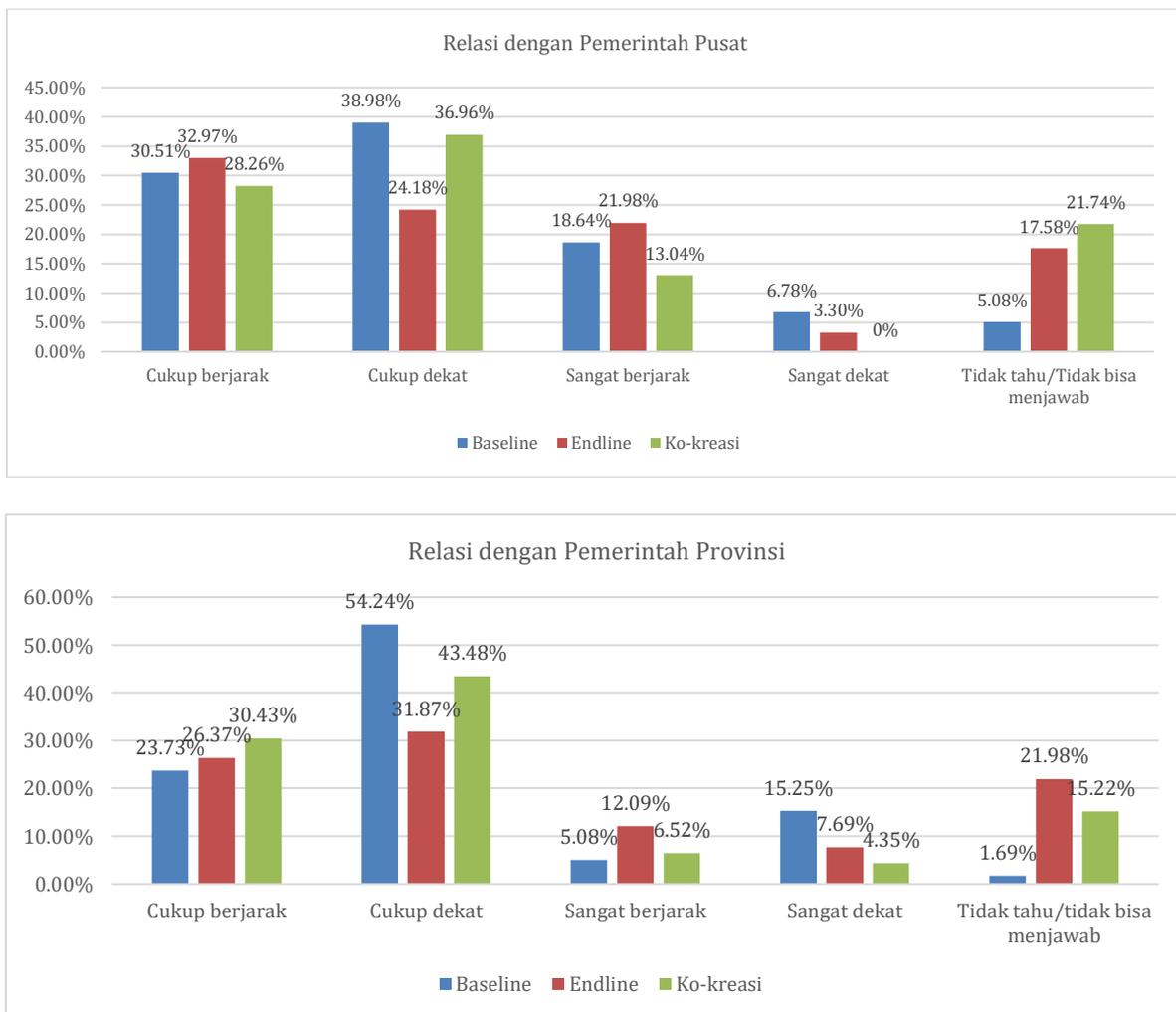
Dalam konteks ini, maka muncul asumsi dasar terkait LSM berketahanan. Lembaga yang lahir dan tumbuh dari kesamaan nilai/norma/ideologi akan lebih adaptif dalam menghadapi tantangan menurunnya dukungan pendanaan. Pemahaman yang sama atas orientasi tujuan yang mendatangkan kemanfaatan kolektif-inklusif menjadi faktor utama menumbuhkan inisiatif mandiri, bahkan kerelawanan untuk terus menjaga keaktifan upaya-upaya konkrit secara berkelanjutan untuk mencapai visi-misi bersama.

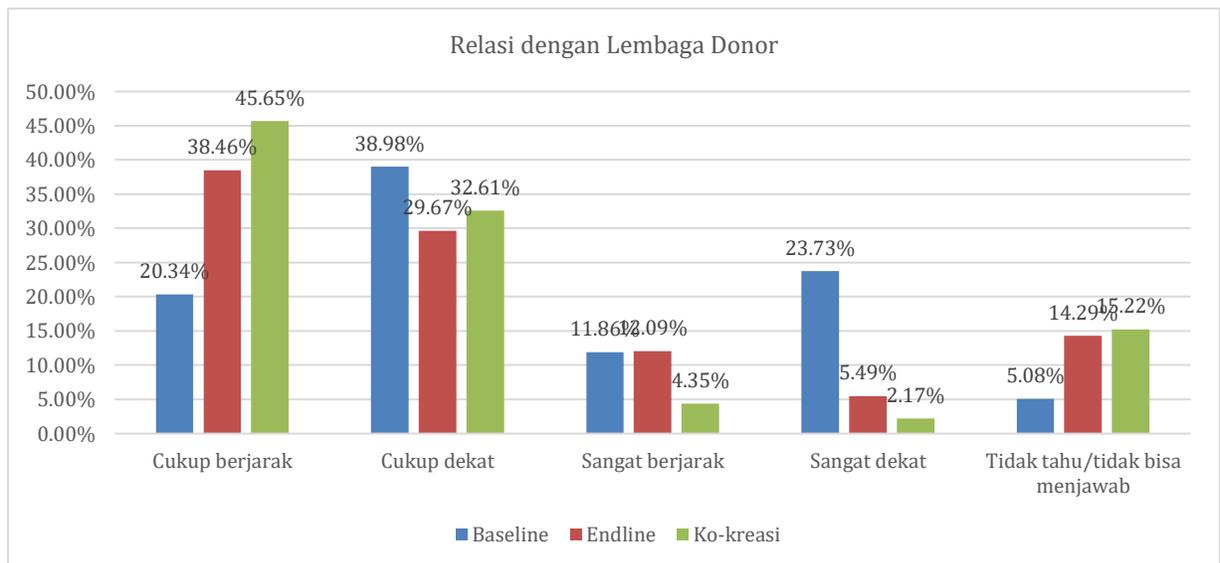
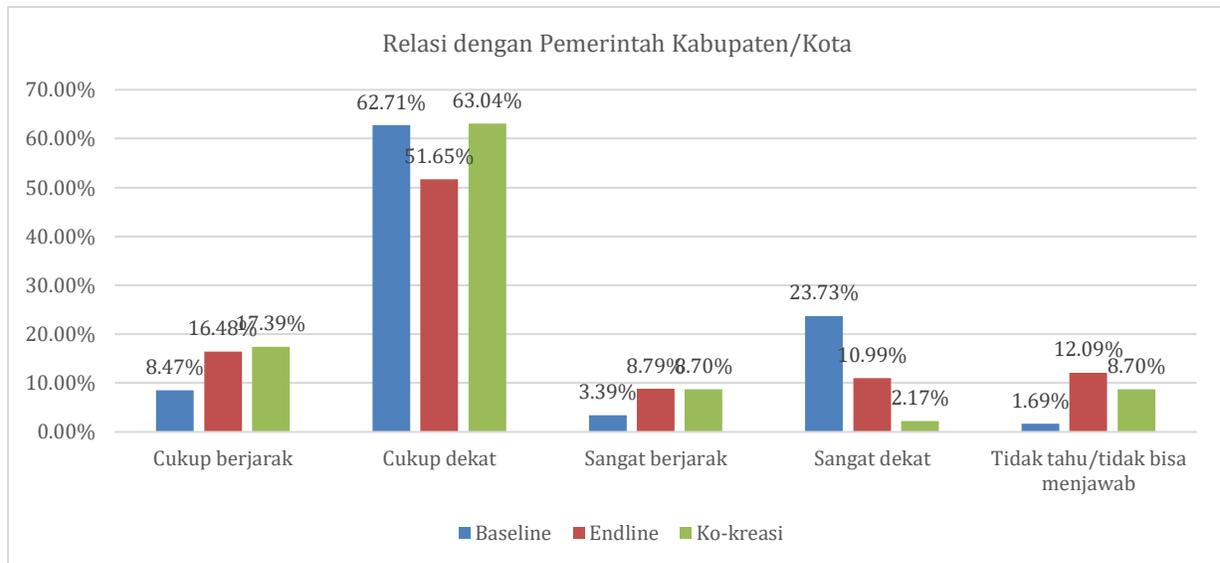
Co-evolve telah berkontribusi dalam perluasan perspektif mengenai alternatif-alternatif baru dari mobilisasi sumber dana yang tidak hanya dari pendanaan konvensional, yaitu pemerintah dan lembaga donor. Kontribusi ini tergambar pada kegiatan berseri tentang mobilisasi sumber daya lokal bagi LSM di Indonesia.

### C. Perluasan Pola Kerjasama

Berdasarkan hasil survei, pola kerja sama (jaringan) juga dapat dilihat dari perubahan pola relasi antara organisasi dengan berbagai pihak dari hasil baseline dan endline. Hasil temuan pola kerja sama ini dapat dilihat pada grafik berikut:

Gambar 8  
Pola relasi dengan Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah dan Lembaga Donor





Dari tiga grafik di atas, dapat terlihat bahwa relasi antara LSM dengan pemerintah dan Lembaga donor mengalami dinamika yang cenderung makin berjarak antara baseline dan endline. Relasi antara LSM dengan pemerintah pusat mengalami kenaikan dari sebelumnya 30,51% responden menilai cukup berjarak pada baseline menjadi 32,97% pada endline. Mereka yang mengidentifikasi cukup dekat dengan pemerintah pusat juga menunjukkan tren penurunan. Pada baseline, organisasi yang mengidentifikasi diri mereka cukup dekat dengan pemerintah pusat berkisar pada 38,98% dari keseluruhan responden. Pada endline, presentase ini mengalami penurunan menjadi 24,18% responden.

Relasi dengan pemerintah Provinsi juga menunjukkan tren serupa. Responden yang menilai relasi mereka cukup berjarak pada baseline mengalami kenaikan dibandingkan pada endline. Pada baseline, sekitar 23,73% responden organisasi menilai mereka cukup berjarak dengan pemerintah provinsi. Sedangkan, pada endline, terjadi peningkatan menjadi 26,37% responden yang menilai organisasi mereka cukup berjarak. Sedangkan, organisasi yang menilai mereka cukup dekat dengan pemerintah provinsi juga

mengalami penurunan. Pada baseline, organisasi yang mengidentifikasi diri cukup dekat dengan pemerintah mencapai 54,24% responden. Sedangkan, pada endline, presentase organisasi yang mengidentifikasi diri cukup dekat dengan pemerintah provinsi menjadi 31,87% responden.

Situasi ini turut terjadi pada level pemerintah kabupaten/kota. Pada baseline, sekitar 8,47% responden menyatakan mereka cukup berjarak dengan pemerintah kabupaten/kota. Persentase ini meningkat menjadi 16,48% dari keseluruhan responden. Organisasi yang menilai mereka memiliki relasi yang cukup dekat juga mengalami penurunan. Sekitar 62,71% responden menilai mereka memiliki relasi yang cukup dekat pada baseline. Sedangkan, pada endline, terdapat sekitar 51,65% responden yang menilai relasi mereka cukup dekat.

Relasi organisasi dengan Lembaga donor ternyata relatif mengalami situasi yang sama. Terdapat peningkatan pada organisasi yang menilai mereka menjadi cukup berjarak dengan Lembaga donor. Pada baseline, terdapat sekitar 20,34% responden yang menilai mereka cukup berjarak dengan Lembaga donor. Sedangkan, pada endline, presentase ini meningkat menjadi 38,46% responden. Organisasi yang menilai mereka memiliki pola relasi yang cukup dekat juga mengalami penurunan. Pada baseline, sekitar 38,98% responden menilai mereka memiliki relasi cukup dekat dengan Lembaga donor. Persentase ini mengalami penurunan menjadi 29,67% responden yang menilai mereka memiliki relasi yang cukup dekat dengan Lembaga donor.

Semakin menyempitnya sumber pendanaan yang dihadapi oleh LSM, sejalan dengan pola relasi yang semakin berjarak dengan sumber-sumber pendanaan konvensional, seperti lembaga donor. Kondisi ini terus disiasati dengan skema-skema baru untuk sumber pendanaan. Co-Evolve turut berkontribusi untuk mengisi ruang jarak tersebut melalui dialog-dialog tentang skema pendanaan publik, seperti Swakelola tipe III. Upaya ini tidaklah mudah. Studi ini mendapatkan temuan bahwa skema pendanaan publik dengan mekanisme ini belum sepenuhnya dapat berjalan karena tingkat pemahaman yang masih beragam terkait operasionalisasi, baik dari sisi LSM maupun pemerintah.

*“CO EVOLVE, berisik soal mobilisasi sumberdaya. Ini isu lama, tapi membuat Hapsari akhirnya ikut mengerjakan. Hal yang paling nyata adalah Swakelola tipe III. Ini harusnya ditindaklanjuti dengan advokasi yang serius. Respon pemerintah hanya mengangguk-angguk saja. Evaluasi kerja dari CE, dari jumlah anggota banyak tapi tidak terasa keterikatan karena concernnya beda-beda. Kita belum menemukan strategi yang aplikatif untuk melakukan mobilisasi sumber daya.”* (Hapsari, 15 September 2022)

*“ Swakelola tipe III itu merasa baru, bahkan pemda banyak yang tidak tahu. Dan ini menjadi bahan diskusi dengan pemda. Ini menginsipasi agar bisa bekerjasama antara NGO dan pemda”* (Koppesda, 16 September 2022).

Program Co-evolve telah menggugat kenyamanan LSM yang selama ini bersumber pada pendanaan konvensional dengan memfasilitasi dialog tentang swakelola tipe III sebagai wacana baru tentang ruang pendanaan publik yang dapat diakses oleh LSM. Hal yang dapat ditingkatkan sebenarnya adalah pendampingan teknis pasca dialog-dialog awal, seperti operasionalisasi, prosedur, hingga strategi advokasi kebijakan. Tantangan dalam mengakses swakelola tipe III disiasati oleh program Co-Evolve dengan

mendorong lokalitas sebagai sumber daya lain yang dapat dioptimalkan. Co-evolve turut memantik intensifikasi maupun perluasan jaringan bersama komunitas, misalnya dalam konteks menggalang pendanaan publik melalui pemasaran produk komunitas, pelibatan komunitas sebagai kader lembaga untuk menjangkau publik yang lebih luas, serta strategi melibatkan tokoh publik dan akademisi lokal untuk terus berkegiatan guna menjaga rekognisi publik atas eksistensi lembaga di tengah keterbatasan sumber daya.

Ketahanan lembaga tidak terlepas dari perencanaan, pendanaan dan antisipasi terhadap kondisi di lapangan serta respon organisasi dalam merespon tantangan dan bagaimana beradaptasi karena banyak yang cepat berubah.

*“(Membangun) jaringan dilakukan oleh Lely langsung (sesama NGO, akademisi) untuk menyatakan Hapsari masih hidup kemudian disambung oleh sekretariat.” (Hapsari, 15 September 2022)*

Upaya ini mendapatkan respon yang positif dari mitra. Seperti yang diungkapkan YEP dalam FGD sebagai berikut:

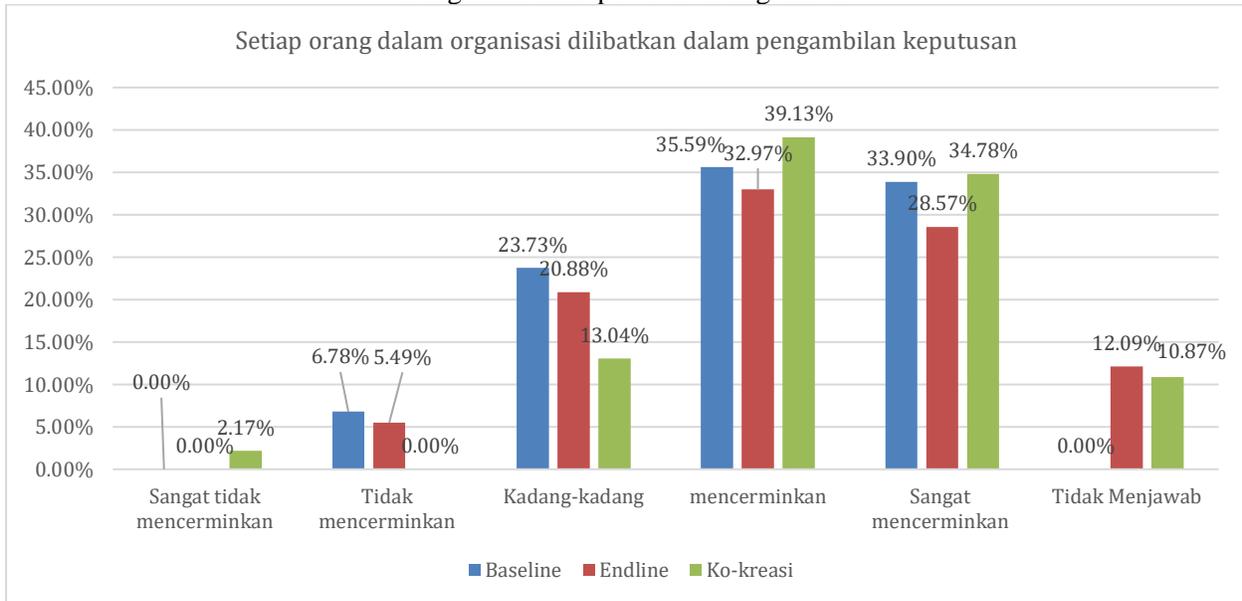
*“Biasanya (kami) bergantung dari donor luar/besar, tapi sekarang coba yang kecil-kecil dan manfaatkan yang ada di sekitar kita. CO EVOLVE mengajarkan YEP untuk mengubah cara pandang dan mulai melakukannya untuk melihat sumberdaya lokal. Contoh: sekarang aktif di komunitas orang muda, embun hanya sediakan fasilitas ruang meeting, dan air putih. Mereka buat youth camp untuk kaderisasi anggota. YEP yang ajukan ke donor lain atau NGO lain, dan malah dibantu, jadi dapat 20 juta. Program YEP jalan, kaderisasi jalan. Hal-hal yang tak terduga nyatanya bisa jalan.” (Ef Rizal, Yayasan Embun Pelangi, 15 September 2022)*

Refleksi atas strategi adaptasi yang dijalankan oleh para mitra program, memunculkan prasyarat dasar tentang tata kelola kelembagaan yang mumpuni untuk memastikan segala inisiatif yang dijalankan sejalan dengan tujuan besar yang telah disepakati.

## D. Penguatan Internal Tata Kelola Kelembagaan

Pada konteks penguatan internal tata kelola kelembagaan, studi ini turut memetakan dalam survei tentang mekanisme pengambilan keputusan di organisasi dan membandingkannya dalam konteks baseline, endline dan ko-kreasi. Hasil analisis dapat dilihat pada tabel berikut:

Gambar 9  
Pengambilan Keputusan di Organisasi



Berdasarkan grafik di atas, tidak ada pola yang relatif berubah antara baseline dan endline dalam mekanisme pengambilan keputusan. Sebagian besar organisasi di baseline dan endline menilai pengambilan keputusan dengan melibatkan setiap orang di dalam organisasi cukup mencerminkan kondisi organisasi mereka. Meskipun demikian terdapat penurunan persentase antara baseline dan endline dari temuan studi ini. Pada baseline misalnya, responden yang menilai pengambilan keputusan partisipatif dengan melibatkan setiap orang dalam organisasi sangat mencerminkan organisasi mereka mencapai 33,9% dari keseluruhan responden. Sedangkan, pada endline, presentase ini sedikit menurun menjadi 28,57% dari keseluruhan responden.

Dialektika tentang tata kelola kelembagaan dalam menghadapi situasi krisis adalah terkait semakin berkurangnya personil yang tergabung secara formal dan di lain sisi adanya kesadaran tentang perlunya melibatkan kader muda berbasis kerelawanan secara lebih luas. Mengacu pada dua hal ini, beberapa lembaga mitra program menyiasatinya dengan pembatasan ruang partisipasi dalam tata kelola kelembagaan. Pelibatan kader muda diimbangi dengan mekanisme kontrol terukur untuk memastikan efektivitas kegiatan yang dijalankan. Kondisi ini lah yang turut berkontribusi pada penurunan partisipasi dalam pengambilan keputusan di tingkat organisasi.

*“Ketika Japesda diisi oleh anak muda, merasa bahwa yang tua jangan menjauh, dan yang muda jangan menjauh juga. Kuncinya adalah jangan menjauh antara yang muda dan tua....Orang muda perlu di control oleh yang tua dan dihubungkan dengan jaringan. Ketika anak muda tidak berhasil,*

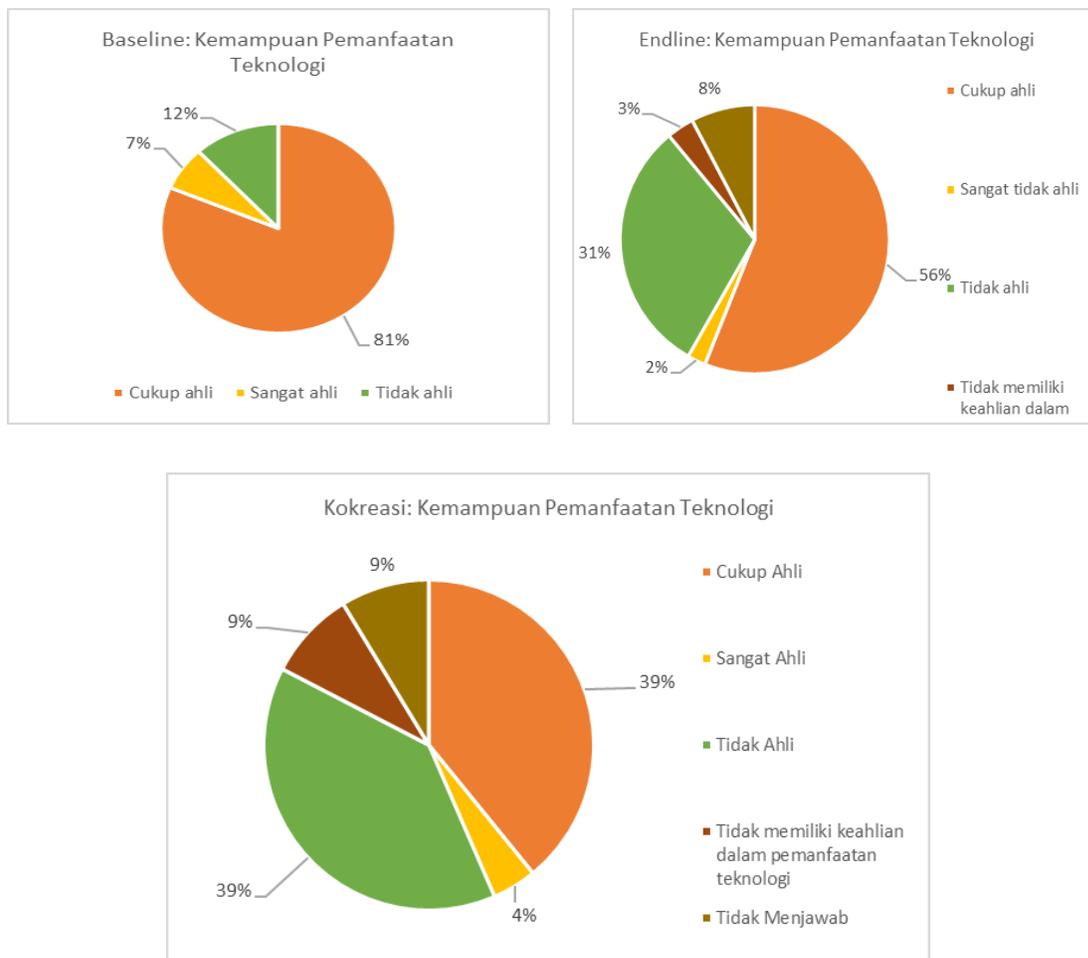
*maka akan ada rasa kecewa, maka orang tua dapat mengambil peran untuk mensupport.. Ada semangat yang harus dirawat, dan menumbuhkan rasa itu.” (Japesda, 15 September 2022)*

Situasi menurunnya staf dan terbatasnya relawan telah menyadarkan organisasi pentingnya utilisasi teknologi. Konteks penggunaan teknologi mulai dari manajemen internal, pendayagunaan data hingga strategi komunikasi dan publikasi untuk menjangkau publik yang lebih luas dan potensi pendanaan dari monetisasi digital.

### E. Transformasi Digital

Studi ini juga memetakan tentang kemampuan staf dalam pemanfaatan teknologi secara umum. Hasil survei dapat dilihat pada grafik berikut:

Gambar 10  
Kemampuan Pemanfaatan Teknologi



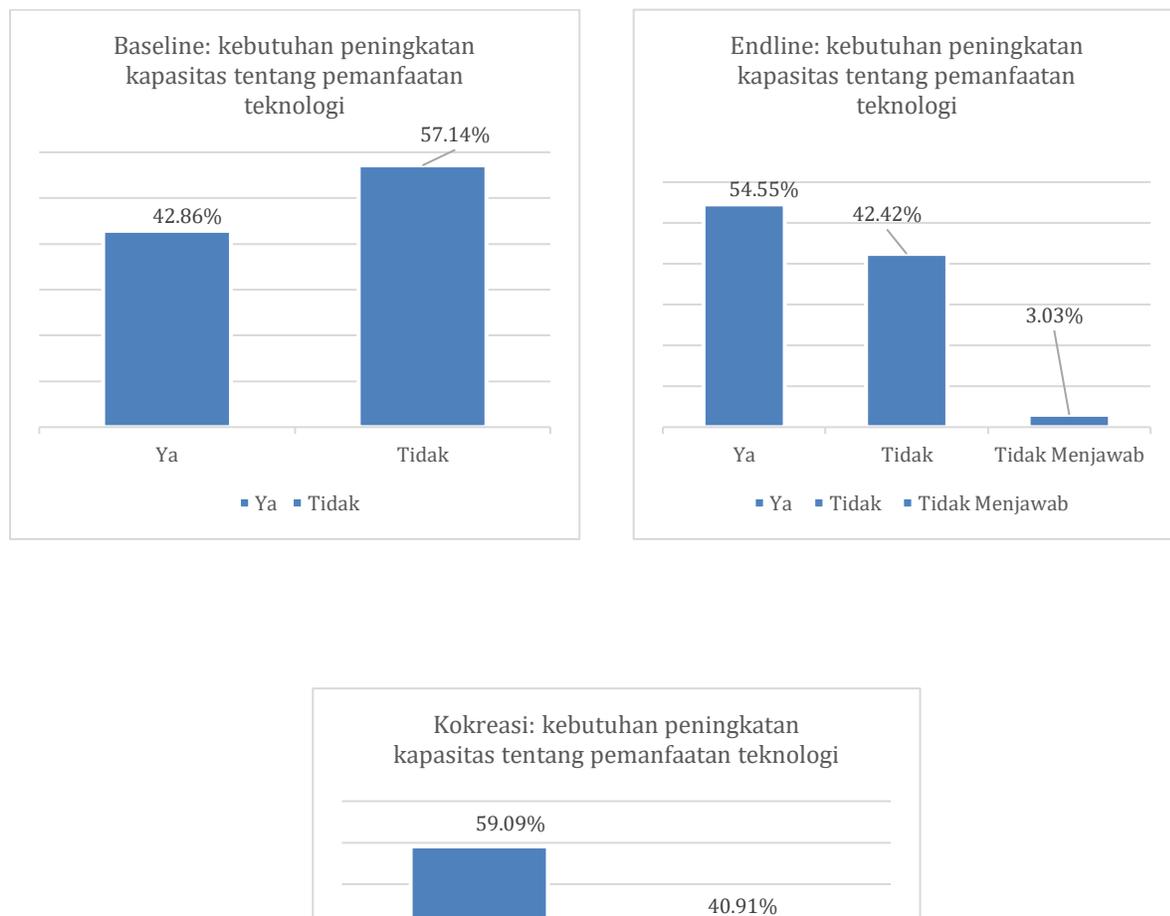
Baik pada baseline maupun endline, responden yang mewakili organisasi cenderung menilai staf relative cukup ahli dalam pemanfaatan teknologi secara umum. Pada hasil baseline, sekitar 81% responden menyatakan organisasi mereka memiliki staf yang cukup ahli dalam memanfaatkan teknologi secara umum. Sedangkan, pada baseline, sekitar 56% responden juga menunjukkan hal serupa. Pada ko-kreasi, proporsi antara staf yang cukup ahli dan tidak ahli relatif seimbang.

Kondisi ini mengarah pada asumsi bahwa penggunaan teknologi harus diimbangi dengan kemampuan lembaga dalam pendayagunaan kapasitas tersebut secara produktif. Ketidakmampuan lembaga dalam mengelola staf dengan kemampuan teknologi ini membawa risiko pada beralihnya personil lembaga pada kegiatan-kegiatan yang lebih produktif dimana berbeda dengan visi-misi lembaga.

*“(Kami) menggunakan istilah, selamatkan diri anda terlebih dahulu baru menyelamatkan orang lain. Sebelum kita memobilisasi pihak lain. Sudah ada peluang dan jalan yang dimulai melalui pelatihan, dan pengetahuan. Kita bisa melihat keluar, bagaimana kita bisa menyumbang dan menyelamatkan kelompok dampingan dan komunitas sendiri dulu. Tidak hanya organisasi, karena saat pandemi banyak tantangannya. Selain visi misi organisasi kita juga harus memikirkan ekonomi perempuan itu sendiri. Bagaimana mereka bisa berjejaring dengan yang lain.” (Hapsari, 15 September 2022)*

Program Co-evolve telah memantik kebutuhan peningkatan kapasitas tentang utilisasi teknologi. Berdasarkan hasil survey, LSM yang menilai organisasinya tidak memiliki kapasitas yang mumpuni dalam pemanfaatan teknologi mulai melihat peningkatan kapasitas terkait hal ini menjadi kebutuhan. Hasil analisis ini dapat dilihat pada grafik berikut:

Gambar 11  
Identifikasi kapasitas penggunaan teknologi sebagai kebutuhan



Pada baseline, studi ini menemukan organisasi yang tidak memiliki staf yang memiliki kapasitas pemanfaatan teknologi cenderung belum melihat peningkatan kapasitas terkait utilisasi teknologi sebagai sesuatu yang dibutuhkan bagi organisasi. Kondisi ini diungkapkan sekitar 57,14% responden yang menilai peningkatan kapasitas tentang utilisasi teknologi tidak dibutuhkan. Responden dalam kategori ko-kreasi juga menunjukkan konteks yang sama. Sebaliknya, pada endline, studi ini menemukan adanya kebutuhan peningkatan kapasitas tentang utilisasi teknologi bagi organisasi yang belum memiliki staf yang memiliki kemampuan dalam memanfaatkan teknologi secara umum.

Berlakunya kebijakan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) telah berdampak pada menyempitnya kerja-kerja LSM dalam pemberdayaan masyarakat. Hal ini membawa implikasi pada pemanfaatan ruang interaksi tak terbatas (era digital). Di lain sisi, terbukanya ruang digital memiliki ancaman terkait validitas data, seiring dengan semakin tumbuhnya informasi yang diragukan kebenarannya di masa pandemi. Kondisi ini menuntut kerja-kerja strategis yang bertumpu pada data berkualitas.

*“Lebih ke aktualisasi, kapasitas yang sudah kita bangun agar bisa orang lihat, dengar, baca. Bagaimana LP2M punya gudang data, baik data dampingan, data pengetahuan, informasi staff, dan program yang sudah dilakukan. Infografis itu lebih menarik dibanding dengan tulisan.” (LP2M, 15 September 2022)*

Selain dalam konteks data, pemanfaatan teknologi juga berkontribusi pada upaya menjangkau dukungan pendanaan dari publik secara lebih luas. Penyebaran informasi tentang inisiatif dan kerja LSM secara digital membuka ruang bagi masyarakat untuk turut berkontribusi, baik sebagai penyumbang dana maupun relawan.

*“Ika memahami algoritma kitabisa. Ika punya 4 crowdfunding penggalangan dana, pundi perempuan, pundi insani, pundi hijau dan pundi budaya. Ika berefleksi bagaimana cara menggalan dananya. Ika belajar, dan ada beberapa strategi yang dapat dilakukan melalui crowdfunding. Co-evolve yang mengantarkan Ika pada tahapan itu” (IKa, 16 September 2022)*

Infrastruktur daring juga memberikan kesempatan bagi LSM dalam memonetisasi media sosial melalui kanal digital yang dimiliki. Beberapa LSM mitra juga telah mampu membangun ruang belajar secara daring.

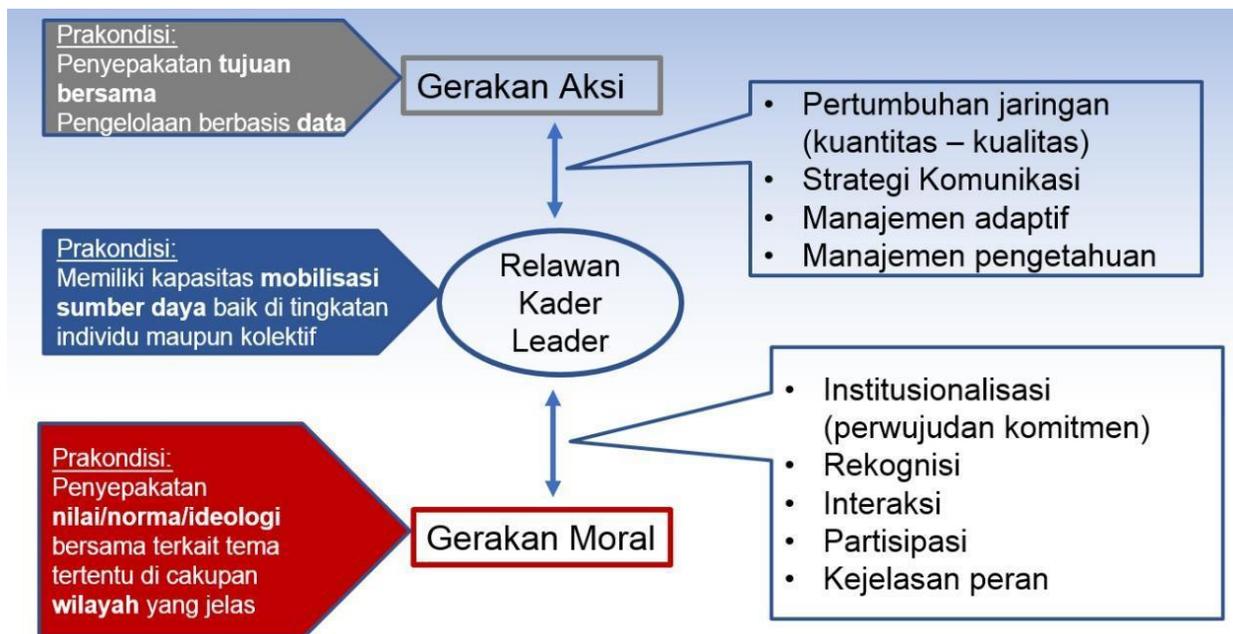
*“Kami mengelola channel youtube yang sudah ada monetisasi. Sudah bisa mensupport cost operasional kantor. (Platform digital juga membuka) pengalaman valuasi youtube, bisa bertumbuh bersama, learning session. Staf yang kelola fan page, belum bisa monetasi. Sudah berpotensi monetasi. Disamping channel youtube.” (Fitra NTB, 16 September 2022).*

## V. Kesimpulan dan Rekomendasi

Sebagian LSM lahir atas nama kesamaan nilai/norma/ideologi yang kemudian terus bertumbuh menjadi organisasi modern secara berkelanjutan. Sebagian lain lahir dengan genetik sebagai pengelola program aksi kolektif tertentu dengan pembiayaan beragenda khusus oleh pihak lain dimana tak berlandaskan pada kesamaan nilai/norma/ideologi tertentu. Sebagian lain berpusat pada aktivitas massa yang bertumpu pada empati/simpati dimana keberlanjutannya menjadi tantangan utama.

Adalah sebuah pilihan untuk setiap LSM akan bergerak dan tumbuh di pola dan tingkatan yang mana. Dialog berseri mengindikasikan bahwa LSM berketahanan prima adalah jika organisasi mampu memastikan prakondisi di setiap pola terpenuhi dan juga mampu menyiapkan langkah-langkah konkrit bertransformasinya organisasi dari pola satu ke pola yang lain.

Gambar 12  
Diagram Skema Pengorganisasian Masyarakat Sipil Berketahanan



Gerakan moral yang bertumpu pada kesamaan nilai/norma/ideologi akan mewujud menjadi gerakan aksi konkrit bila didukung oleh kerja-kerja relawan, kader dan *leader*. Relawan dengan karakter tulus tak bersyarat untuk bergerak namun memiliki ruang kritik atas tujuan yang relatif sempit. Kader bergerak dengan kreativitas diri cukup untuk berstrategi mengupayakan terpenuhinya target namun memiliki keterbatasan energi. *Leader* (tokoh/pemimpin) adalah figur yang secara sukarela mau dan mampu menyusun strategi pencapaian tujuan bersama beserta upaya konkrit untuk mendapatkan sumberdaya pendukung baik bersumber pribadi maupun pihak lain yang lebih luas dalam rangka memastikan terselenggaranya seluruh rencana. Ketiga komponen utama ini tidak akan menjadi mesin utama penggerak bila LSM tidak merawat melalui dorongan lahirnya ikatan tertentu (institusionalisasi) baik formal – memiliki struktur maupun non formal yang lebih bersifat cair. Identitas menjadi penting sebagai sebuah ikatan kebersamaan. Tema terfokus dengan cakupan wilayah spesifik menjadi faktor penting

menumbuhkan ikatan kebersamaan ini. Identitas sebagai wujud kesamaan nilai/norma/ideologi ini hendaknya disebarluaskan sehingga diakui (rekognisi) lebih banyak kalangan. Peningkatan rekognisi mensyaratkan LSM memiliki energi menjaga kontinuitas interaksi melalui berbagai kegiatan sehingga mampu meningkatkan partisipasi secara lebih luas dari waktu ke waktu.

Bertumbuhnya LSM dan komunitas pendukung yang bersepakat atas tujuan tertentu niscaya diiringi dengan perumusan strategi manajerial yang adaptif. Ruang interaksi tak terbatas (era digital) dengan kompleksitas tantangan sekaligus peluang yang erat berdampingan, menuntut kerja-kerja strategis yang bertumpu pada data berkualitas. Meluas atau menyempitnya jejaring kerja menuntut munculnya simpul-simpul belajar bersama (*capacity transfer*) secara berkesinambungan dan berkelanjutan. Sistem pengelolaan pengetahuan secara inklusif dimana meletakkan prinsip tumbuh bersama bergerak setara menjadi inti kekuatan terus bertumbuhnya LSM berketahanan prima.

Berdasarkan temuan dan analisis di atas, maka studi ini mengajukan rekomendasi tindak lanjut sebagai berikut:

- Manajemen program yang lebih merinci parameter keberhasilan beserta teknik pengumpulan data
- Pendampingan teknis tematik berdasarkan kebutuhan spesifik dari masing-masing organisasi.
- Meningkatkan intensitas pertukaran pengetahuan antar mitra guna memperluas dan memperkaya gagasan serta praktik baik yang sudah ada.
- Menemukan model-model usaha produktif yang mampu mempertemukan kebutuhan finansial individu dan lembaga.
- Membangun knowledge-hub yang lebih sistematis, terukur dan dikelola secara partisipatif, inklusif serta akuntabel.
- Memastikan bertumbuhnya jaringan dari sisi jumlah maupun keberagaman anggotanya.

## Lampiran

- Notulensi FGD



Catatan FGD  
Endline Sesi 1



Catatan FGD  
Endline Sesi 2.doc



Catatan FGD  
Endline Sesi 3.doc