

**PENGEMBANGAN
KAPASITAS ORGANISASI NONPROFIT
PADA TAHAP PERTUMBUHAN**

**BELAJAR DARI PRAKTIK BAIK
YAYASAN PESAT PAPUA**

Dr. Harry Nenobais, M.Si.

**Penerbit Program Pascasarjana
Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama)**

**PENGEMBANGAN KAPASITAS ORGANISASI
NONPROFIT
PADA TAHAP PERTUMBUHAN**

**BELAJAR DARI PRAKTIK BAIK
YAYASAN PESAT PAPUA**

© Penerbit Program Pascasarjana
Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama)
Kampus I, Hang Lekir I No. 8
Jakarta Pusat 10270

Penulis: Dr. Harry Nenobais, M.Si.
Editor: Mulson K
Desain Sampul: David Yudianto

Diterbitkan Pertama kali oleh
Penerbit Program Pascasarjana
Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama)
Jakarta, 2018

Hak cipta dilindungi oleh Undang-Undang
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian
Atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit

ISBN : 978-602-53299-0-6



Dicetak oleh Penerbit Program Pascasarjana
Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama)
Isi diluar tanggung jawab percetakan

DUKUNGAN UNTUK BUKU INI

Buku ini layak dibaca tidak saja untuk kalangan penggerak dalam organisasi nonprofit tetapi kepada semua khalayak yang memberi perhatian kepada pertumbuhan dan pembangunan di daerah. Harry Nenobais adalah seorang penulis telah berhasil menerjemahkan kebutuhan mendasar masyarakat daerah menjadi sajian akademis. Buku “Pengembangan Kapasitas Organisasi Nonprofit pada Tahap Pertumbuhan” tidak hanya berisi kajian-kajian keilmuan namun memiliki landasan yang kuat dalam hal praktis.

~Dr. Franky, S.Kom, M.M, M.Th

Staf Pengajar Pascasarjana di Program Studi Magister Manajemen Universitas
Prof. Dr.Moestopo (Bergama) Jakarta & Pendeta di Gereja
Suara Kebenaran Injil Jakarta-Indonesia

Suatu buku yang menjelaskan tentang konsep kapasitas organisasi yang dapat diadopsi oleh setiap organisasi nonprofit bahkan juga dapat direkomendasikan bagi para pelaku organisasi profit dalam menjalankan praktik kapasitas organisasi. Sejalan dengan konsep kapasitas yang diuraikan secara rinci tentang bagaimana organisasi seharusnya mengembangkan dan mengelola kapasitas yang dimilikinya, buku ini juga menguraikan secara jelas tentang fakta kekinian yang terjadi dalam proses pengembangan dan praktik kapasitas organisasi yang berhasil dan benar (best practice) yang ditunjukkan oleh Yayasan PESAT Papua, berupa Pendidikan berpola asrama (boarding school). Dengan sejumlah masalah, tantangan dan konflik di Papua, kehadiran Yayasan Pesat Papua dapat menjadi oase bagi sebagian besar masyarakat Papua yang mengharapkan kehidupan yang layak dalam bidang pendidikan. Oase tersebut dapat ditemukan ketika Yayasan Pesat Papua menyadari pentingnya pengembangan dan praktik kapasitas organisasi secara dinamis dan kontinu, seperti kepemimpinan yang transformasional. budaya organisasi yang mengedepankan nilai-nilai organisasi dan norma masyarakat, penguatan program, profesionalisme dalam bidang sosial, ekonomi dan manajemen, keuangan yang akuntabel, dan keterlibatan dalam mendukung dan menghasilkan keputusan-keputusan publik. Dengan jumlah organisasi masyarakat berbentuk nonprofit maupun Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) di Indonesia yang semakin banyak dengan sejumlah permasalahan yang dihadapi, buku ini dapat menjadi referensi bagi setiap organisasi apapun jenisnya dalam menjalankan praktik-praktik kapasitas organisasi yang benar dan tepat.

~Dr. Ir. Leonardus Ricky Rengkung, ME

Staf Pengajar Fakultas Pertanian Jurusan Sosial Ekonomi
Universitas Sam Ratulangi (UNSRAT), Manado.

Apa yang terjadi saat Karya Kehidupan seorang sosok yang penuh pengabdian dan pengorbanan seperti Daniel Alexander dipelajari dan diteliti oleh seseorang yang dalam kehidupan sehari-harinya juga mempraktikkan pengabdian dan pengorbanan? Buku inilah hasilnya. Riset Dr. Harry Nenobais ini bukan sekedar karya ilmiah, tapi adalah Karya Kehidupan. Karya yang membawa Breakthrough dan Pemulihan bagi yang menerima kebenaran yang terkandung di dalamnya. Bahasan dalam buku ini mengingatkan saya pada firman Tuhan di 2 Timotius 1:7 “Sebab Allah memberikan kepada kita bukan roh ketakutan, melainkan roh yang membangkitkan kekuatan, kasih dan ketertiban.” Dalam Bahasa Indonesia hanya disebut dengan satu kata saja, ketertiban. Tapi dalam berbagai terjemahan bahasa Inggris, satu kata ini dijabarkan sebagai sound mind (akal budi yang waras), self-discipline, self-control, sound judgment, wise discretion. Semua itu menggambarkan karakter kunci untuk semua organisasi agar bisa beroperasi seirama dengan tatanan surga, sederap dan senada dengan detak jantung Bapa Surgawi.

~Ir. Pauline Boedianto, M.Sc Arch.

Architect for Slum Restoration, Community Builder, Motivator, Public Speaker, Negotiator,
Governmental Advisor, Strategic Trainer for Military Force

Dr. Harry Nenobais adalah sosok yang cinta Tuhan dan tanah air. Pembangunan Indonesia Timur adalah bagian dari hatinya. Panggilannya yang begitu kuat memperkenalkan Dr. Harry Nenobais kepada Pendidik Daniel Alexander yang mempunyai cara yang unik untuk membangun Indonesia Timur. Pengorbanan dan pengabdian adalah bagian dari Daniel Alexander dan timnya yang telah berhasil merubah sebagian daerah di Papua. Riset ini adalah sebuah karya ilmiah yang menyaksikan secara praktis dan proaktif sosok Daniel Alexander yang menjadi jawaban untuk membangun Indonesia Timur secara nyata dan berhasil. Semua keberhasilan ini tidak lepas dari karya Tuhan Yesus yang nyata dalam kehidupan seseorang dan orang di sekelilingnya. Dalam karya ilmiah memberikan jawaban dan cara yang praktis untuk membangun Indonesia Timur.

Ir. Waldemar Husada MSc

Energy, Oil & Gas Petrochemical & Chemical Industry Consultant

Saya pribadi berharap tulisan tentang pengembangan kapasitas organisasi ini dapat ditindaklanjuti pada tataran mezzo dan mikro oleh penulis lain. Biasanya suatu konsep yang baik merupakan pola yang terulang, teruji, dan terbukti efektifitasnya. Misalnya, dalam hal ini Pendidikan berasrama yang dilakukan Yayasan Pesat. Dengan membangun manual yang lebih berorientasi aksi untuk satu periode, akan dapat dievaluasi pengembangan organisasi dan sekaligus pengembangan dan perkembangan kapasitas individu di dalamnya. Selamat untuk mas Harry dan saudara-saudaraku di

Papua, khususnya Yayasan Pesat. Pengembangan kapasitas organisasi di Yayasan Pesat seperti berkebun buah. Benih dan tanah yang subur sudah tersedia. Tanaman-tanaman sudah berdaun lebat, bakal buah, dan buah ranum sudah terlihat. Namun, jangan terlena dengan lebatnya dedaunan saja. Untuk berbuah pohon mesti mengalami perjuangan, tantangan, dan “siksaan” sejak dari akar sampai pucuknya. “Pecutan” dan “pecokan” kritis penuh kasih diperlukan supaya naluri tumbuh berkelanjutan makin tinggi sehingga buahnya lebat dan manis. Alam semesta adalah berkat untuk kebun dan kita semua. Tentunya jika pandai mensyukurinya!

~Dr. Don Sudana, M.Si

Staf Pengajar Perbanas Institute, Trainner & Konsultan Pengembangan SDM

Memahami perkembangan organisasi dari dalam (emic approach) bukanlah perkara mudah. Tidak bisa hanya sekedar lihat, dengar, lalu tulis dan laporkan. Seakan-akan realitas itu ada di luar diri, sudah ada yang mengatur dan siap dibuktikan (etic approach). Buku ini menawarkan cara pandang pertama. Dia melihat organisasi dari cara pandang orang dalam, mengejar otentisitas dan dibungkus narasi lokal untuk melihat, memahami dan mengajarkan bagaimana organisasi bisa, bukannya hanya sintas, malah mampu memberdayakan masyarakat lokal (Papua). Buku ini menjadi subyek bagi pembacanya. Bila penulis berkolaborasi dengan disiplin ilmu lain, komunikasi misalnya, untuk memperkaya analisis dan argumentasi, maka buku ini akan lebih hidup lagi.

~Dr. Priza Audermando Purba, M.Si

Dosen Magister Ilmu Komunikasi, Program Pascasarjana Universitas
Prof. Dr. Moestopo (Beragama) Jakarta

Meningkatkan peran serta dan melakukan kegiatan pengembangan kapasitas organisasi nonprofit untuk mencapai visi misinya merupakan suatu cara dan pengabdian yang sangat luar biasa. Dan itu telah ditunjukkan oleh segenap pengurus Yayasan Pesat Papua, yang pasti semuanya telah diperhitungkan secara baik mengingat tantangan dan permasalahan yang dihadapi di Papua begitu berat dan kompleks.

~Dr. Budiharjo, M.Si

Staf Pengajar Pascasarjana di Program Studi Magister Ilmu Administrasi Universitas Prof.Dr.
Moestopo (Bergama) Jakarta & Ketua Umum Badan Koordinasi dan
Kegiatan Kesejahteraan Sosial (BKKKS) DKI Jakarta

*Buku ini saya persembahkan untuk yang kekasih:
istriku Drg. Esther Esti, Sp.KG
&
anakku Abraham Alexander Nenobais*

KATA PENGANTAR

OLEH DANIEL ALEXANDER

Dengan menyadari bahwa hidup hanya satu kali seharusnya ada satu hal saja yang jadi sasaran atau tujuan dalam menjalaninya, yaitu bagaimana hidup ini bisa berguna buat orang lain. Berpijak pada prinsip tersebut maka saya mulai mencari ‘siapa’ orang-orang tersebut, akhirnya saya bersama istri saya menemukan anak-anak Papualah yang menjadi tujuan hidup kami.

Dengan pertolongan kuasa Tuhan sejak 1990 kami memutuskan untuk pergi ke Papua, kami mendirikan sekolah-sekolah berpola asrama sejak tahun 1995. Bagaimanapun kuatnya dorongan untuk bisa berguna bagi anak-anak Papua tanpa guru-guru yang berdedikasi tinggi, “ayah-ibu” pengasuh asrama yang penuh pengorbanan, para donatur dan pemerintah maka semua kerinduan kami tidak akan nyata sampai sekarang ini, sehingga sampai sekarang beberapa anak kami sudah mampu menempati posisi-posisi penting di beberapa bidang kehidupan, juga ada yang mendapat beasiswa ke Amerika Serikat, Kanada, dan Selandia Baru sampai sekarang masih berjuang.

Sampai suatu hari salah seorang guru kami yang berdedikasi tinggi mendapat kesempatan menyelesaikan S3-nya menulis disertasi tentang kiprah kami yang tulisannya ada di tangan Anda sekarang ini. Kami berharap siapa saja yang membaca tulisan Dr. Harry Nenobais, M.Si ini mulai mencari sesuatu untuk hidup ini bisa berguna buat orang lain dengan cara-cara yang berbeda sesuai kebutuhan di tiap-tiap Daerah atau tempat yang Anda ingin garap. Untuk penulis kami mendorong jangan berhenti hanya sampai di sini, tapi cari dan temukan hal-hal baru yang lain sampai banyak orang terinspirasi dengan yang saudara hasilkan.

Akhirnya apabila semua kita berani mencoba melakukan yang mustahil asal berguna buat orang lain maka Tuhan yang Maha Dahsyat akan melengkapi Anda semua mampu me-manusia-kan manusia yang lain lagi, dan seterusnya, sampai manusia Indonesia dan dunia menjadi manusia yang berguna sehingga bumi bisa menjadi sebuah tempat yang menyenangkan untuk ditinggali.

***Daniel Alexander, Pembidik dan Pendidik, Pendiri dan
Ketua Dewan Pembina Yayasan Pesat Papua***

KATA PENGANTAR

OLEH IRHAM DILMY

Pada hakikatnya organisasi nirlaba (nonprofit) maupun yang mencari laba sama-sama akan memperoleh keuntungan bila diselenggarakan dan dikelola dengan mengacu kepada kaidah manajemen yang baik. Namun keuntungan bagi organisasi nirlaba akan diperoleh kelak, tentunya bagi yang percaya, di kehidupan lanjut setelah kematian. Dengan postulat yang demikian, perbedaan kegiatan manajemen, sasaran kinerja serta pencapaiannya di antara kedua jenis organisasi ini menjadi tidak relevan untuk dipertentangkan.

Harry Nenobais secara lugas menyuguhkan kepada pembaca untuk melihat praktik baik pengelolaan suatu organisasi nirlaba di suatu lokasi yang penduduknya membutuhkan bantuan khusus guna mengembangkan sumber daya manusia, khususnya melalui pendidikan berpola asrama. Ia juga menawarkan kita untuk mendalami praktik pengembangan kapasitas organisasi yang pada dasarnya dapat diterapkan bagi organisasi jenis apa pun dan di mana pun organisasi itu berada.

Organisasi korporasi modern lazimnya mempunyai visi, misi, strategi, rencana strategis jangka panjang, rencana kerja dan anggaran tahunan serta rencana kegiatan bulanan atau mingguan. Tak ada bedanya pada organisasi nirlaba, ke semua aspek tersebut juga dibangun dengan saksama melalui pengembangan kapasitas di berbagai bidang seperti kepemimpinan, budaya organisasi, keberlanjutan keuangan, dll. Deskripsi mengenai hal ini membuka wawasan pembaca akan pentingnya penyelenggaraan organisasi jenis apa pun secara profesional, berhati-hati dan memperhatikan siklus hidup organisasi.

Oleh karenanya, buku ini layak dibaca oleh para pemimpin organisasi, baik yang nirlaba ataupun yang mencari laba. Juga mereka yang ingin mengedepankan dan meningkatkan kinerja organisasi, tanpa melupakan dasar kekuatan kompetensi serta kualifikasi sumber daya manusia yang mengelolanya. Khusus bagi yang mereka bercita-cita memimpin dan menjalankan organisasi yang kini marak dibangun, yang berbentuk kewirausahaan sosial (*social entrepreneurship*) buku ini dapat menjadi inspirasi yang diperlukan guna tercapainya keberlanjutan finansial yang juga merupakan dasar keberlanjutan organisasi dan cita-cita orang-orang di belakangnya.

Penulis buku ini dengan sangat baik membahas kedua hal yang berkaitan dengan kerangka konseptual dan pembahasan praktik baik di Papua, yang kita ketahui jauh dari segala ketercukupan dengan tantangan lingkungan sosial, politik, budaya dan ekonomi yang sangat besar. Perjuangan berat suatu organisasi nirlaba dalam buku ini akan dapat menginspirasi dan meningkatkan rasa percaya diri kepada siapa pun yang memiliki passion membangun masyarakat dan bangsa.

Irham Dilmy
Wakil Ketua Komisi Aparatur Sipil Negara RI

UCAPAN TERIMA KASIH

Pertama-tama, saya ingin mengucapkan terima kasih kepada Tuhan Yang Maha Pemurah karena atas anugerah dan kasih-Nya buku ini dapat terbit dan sampai ke tangan pembaca. Buku yang ada di hadapan Anda sekarang ini, akan banyak menceritakan kisah perjalanan panjang Yayasan Pesat Papua dalam upaya mencapai visinya, yakni “Membangun Manusia Papua Seutuhnya”. Seiring dengan pencapaian visi tersebut dan usia organisasi yang makin bertambah, maka Yayasan Pesat melakukan pengembangan kapasitas agar mampu berkembang dan bertumbuh ke arah yang lebih optimal guna mencapai visi misinya secara efektif, efisien dan berkelanjutan, sehingga diharapkan pertumbuhan organisasi yayasan tidak akan mengalami penurunan dan kematian melainkan terus mengalami keberlanjutan sampai menuju tahap kedewasaan.

Saya berterima kasih kepada istriku Esther Esti dan anakku Abraham Nenobais buat segala dukungan, pelukan hangat, dan cinta kasih sehingga saya mampu menyelesaikan penulisan buku ini.

Terima kasih kepada mama tercinta Carolina Gaspersz dan seluruh keluarga yang selalu mendoakan dan memberikan semangat. Terima kasih kepada mama mertua Lydia Suhardiman serta keluarga besar istri saya yang selalu mendukung apa yang selama ini saya lakukan.

Dari lubuk hati yang terdalam saya juga mengucapkan terima kasih kepada Papi Daniel Alexander dan Mami Louise yang selama ini telah menjadi orang tua rohani bagi saya dan keluarga saya, yang selalu memberikan inspirasi dan dorongan kepada saya agar hidup ini dapat memberikan dampak yang berarti bagi kehidupan orang lain.

Terima kasih untuk ketua Eliezer Edo Odo, beserta seluruh anggota pengurus, staf, guru dan pengasuh asrama Yayasan Pesat Papua, yang selama ini menjadi rekan sekerja, yang saling melengkapi dan menguatkan, khususnya dalam mendidik dan mencerdaskan anak-anak asli Papua supaya mereka dapat menjadi calon-calon pemimpin masa depan Papua yang hebat dan berkarakter luhur.

Secara tulus saya mengucapkan terima kasih kepada Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA, Prof. Dr. Martani Huseini, MBA, Prof. Dr. Sudarsono Hardjosoekarto, MA, Prof. Dr. Irfan Maksum, M.Si, Dr. Roy Salomo,

Prof. Dr. Amy Rahayu, M.Si, dan Dr. Lisman Manurung sebagai dosen di Program Doktor Ilmu Administrasi UI yang selalu memberikan semangat dan bimbingan kepada saya untuk terus menulis.

Terima kasih saya ucapkan kepada anak-anak rohani saya yang tinggal bersama-sama kami di rumah, yakni Silvi, Elia, Ida, Nur, Tini, Yani, dan Mulson yang selalu membuat rumah penuh warna dan tak pernah sepi.

Tak lupa saya juga berterima kasih kepada Prof. Dr. Paiman Raharjo, M.M, M.Si dan Dr. Budiharjo, M.Si sebagai pimpinan dan wakil pimpinan saya di Program Pascasarjana Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama) Jakarta, dan juga kepada seluruh pengurus, staf karyawan, dan rekan-rekan dosen yang selama ini mendukung dan membantu saya.

Terakhir, saya berterima kasih juga kepada semua pihak yang telah membantu dan berjasa dalam proses pembuatan buku ini yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.

Harry Nenobais

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	vii
UCAPAN TERIMA KASIH	x
1. Peran dan Tantangan Kekinian Organisasi Nonprofit	1
2. Perkembangan dan Definisi Pengembangan Organisasi Nonprofit	23
3. Komponen-Komponen Pengembangan Kapasitas Organisasi Nonprofit	39
4. Konsep Pertumbuhan Organisasi	47
5. Pengembangan Kapasitas Organisasi Nonprofit dalam Siklus Kehidupan Organisasi	59
6. Mengetahui Yayasan Pelayanan Desa Terpadu (Pesat) Papua	71
7. Praktik Pengembangan Kapasitas Yayasan Pesat Papua pada Tahap Pertumbuhan	83
DAFTAR REFERENSI	187
TENTANG PENULIS	207

Peran dan Tantangan Kekinian Organisasi Nonprofit

Dewasa ini sektor masyarakat atau yang biasanya disebut sebagai Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM)/*Non-Governmental Organizations* (NGO) maupun organisasi nonprofit¹ memainkan peranan yang sangat penting dalam penyelenggaraan pembangunan.

Dari tahun ke tahun semakin diakui bahwa kesuksesan pembangunan suatu negara tidak bergantung hanya pada sektor pemerintah yang efisien dan sektor swasta yang dinamis, tetapi juga pada sektor masyarakat sipil yang aktif. Hanya mengandalkan pada dua sektor pertama saja belumlah cukup, bahkan dengan sangat tegas Peter Drucker (1993) mengungkapkan hasil observasinya:

“Justru di sektor sosial kita menemukan inovasi dan hasil terbesar dalam memenuhi kebutuhan manusia, dan apa yang akan kita lakukan dalam sektor tersebut akan menentukan kesehatan, kualitas, dan kinerja masyarakat abad kedua puluh satu. Saya yakin ketika abad kedua puluh satu dimulai bukan sektor pemerintah ataupun bisnis yang “menyelamatkan” masyarakat dari bencana sosial namun sektor sosial.”

Sejak tahun 1980-an secara global sektor masyarakat sipil atau LSM telah memainkan peranan yang semakin meningkat dalam memproduksi dan menyediakan barang-barang publik dan pelayanan publik kepada masyarakat. Dinamika yang dimainkan oleh LSM begitu berbeda, LSM begitu intens mendorong dirinya untuk berperan aktif dalam formulasi kebijakan di tingkat nasional maupun internasional dan melakukan advokasi regulasi di tingkat lokal serta menekan pemerintah berdasarkan aliansi internasional yang mendanainya.

Di Indonesia sendiri pertumbuhan LSM sejak jatuhnya rezim Orde Baru tahun 1998 mengalami pertumbuhan yang sangat luar biasa. Jumlah organisasi masyarakat sipil, termasuk LSM, di seluruh Indonesia

1 Dalam konteks pembangunan, sektor masyarakat selain disebut sebagai LSM/NGO juga disebut sebagai organisasi nonprofit/nirlaba, sukarela, independen, masyarakat sipil, atau organisasi masyarakat yang bisa berupa kelompok keagamaan, yayasan-yayasan swasta, badan amal, organisasi riset atau lembaga-lembaga penelitian independen, dan lain-lain (Todaro dan Smith, 2006).

telah meningkat secara substansial. Menurut Antlöv, dkk (2009) ada puluhan ribu organisasi masyarakat sipil di Indonesia sekarang ini. Namun sulit untuk memperkirakan jumlah yang tepat dari LSM yang ada di Indonesia, karena hanya LSM-LSM yang mempunyai badan hukum, biasanya adalah dalam bentuk yayasan yang harus melaporkan keberadaan mereka kepada pihak berwenang.

Diaturnya yayasan menurut UU No. 16/2001 yang kemudian direvisi dengan UU No. 28/2004 tentang Perubahan Atas Undang-Undang No.16/2001 tentang Yayasan, diharapkan bisa memberikan jaminan dan kepastian hukum terhadap keberadaan sebuah yayasan agar dapat mencapai tujuannya yang bersifat sosial, agama, dan kemanusiaan secara akuntabel, transparan, efektif dan efisien sehingga terhindar dari berbagai tujuan yang menyimpang, seperti mencari keuntungan atau dijadikan sebagai lahan bisnis bagi para pendiri, pembina, pengurus, dan pengawas.

Namun, meskipun pertumbuhan LSM begitu pesat, kemudian dikeluarkan pula peraturan perundang-undangan bagi yayasan ternyata belum diiringi dan sekaligus mendorong terciptanya pengelolaan secara profesional. Hal ini ditegaskan oleh Kusumahadi (2014) yang menyatakan dari pengalamannya mendampingi sekitar 215 LSM di Indonesia serta terlibat dalam forum LSM di ASEAN, secara garis besar, dapat dikatakan bahwa perspektif manajemen organisasi LSM di Indonesia relatif lemah, jika dibandingkan secara umum dengan LSM di Filipina dan Thailand.

Keadaan ini pun akan semakin jelas terlihat jika membaca hasil laporan dari beberapa lembaga donor internasional seperti; *United States Agency for International Development (USAID)* (Holloway and Anggoro (2000), *United Nations Facility for Indonesian Recovery (UNSFIR)* (Feulner, 2001); *World Bank* (McCarthy, 2002), dan studi internasional *NGO Mercy Cops* (Damayanti, 2002) dalam Jordan dan Van Tuijl (2009), yang memberikan kritik dengan melihat empat wilayah penting bagi perbaikan LSM di Indonesia, yaitu: *Wilayah pertama dan yang utama* adalah tata-pengurusan internal. Hal ini mencakup proses pembuatan keputusan, pembagian peran antara dewan pengurus dan eksekutif, pembangunan mekanisme akuntabilitas terhadap konstituen,

begitu pula dengan masalah yang berhubungan dengan pembangunan visi, misi, dan sasaran yang jelas. *Wilayah kedua* yang harus diperhatikan adalah akuntabilitas, baik kepada pemerintah maupun kepada publik. Sejauh ini, LSM hanya berusaha menjadi bisa bertanggungjawab kepada lembaga donor dalam bentuk laporan naratif dan keuangan proyek. *Wilayah ketiga*, LSM perlu meningkatkan hubungan eksternal dengan LSM lain dan dengan publik atau kelompok-kelompok dampingannya. Apabila LSM bekerja langsung dengan mereka yang serba kekurangan, ia perlu mengerti bagaimana ia bisa sungguh-sungguh memperkuat mereka sehingga mereka bisa menjadi lebih kuat dan lebih kritis. Untuk advokasi, pembangunan jejaring dan aliansi dengan LSM lain adalah alat yang penting sehingga aktivitas di tingkat komunitas bisa dipromosikan di tingkat nasional. *Wilayah keempat* yang butuh peningkatan adalah kecakapan manajemen dan organisasi, termasuk perencanaan strategis, pengembangan program dan manajemen sumber daya manusia dan keuangan, serta meningkatkan cakupan geografis kegiatannya.

Oleh karena itu, De Vita, dkk (2001) mengemukakan jika dibandingkan dengan sektor pemerintah dan swasta, sektor masyarakat memang masih memiliki berbagai kelemahan kapasitas dan keahlian teknis dalam mengimbangi perubahan dan berperan aktif guna mencapai kualitas kemakmuran dan kesejahteraan hidup masyarakat. Banyak komunitas berskala kecil yang bersifat nonprofit, rapuh secara organisasi. Banyak komunitas yang berskala besar memiliki keterbatasan. Padahal tuntutan terhadap pelayanan komunitas ini semakin bertumbuh, sebagai suatu kebutuhan yang baru diidentifikasi, dan sebagai paradigma baru bagi sebuah perubahan dan munculnya interaksi, oleh sebab itu, sektor nonprofit secara terus menerus ditantang untuk berpikir jauh ke depan guna memperkuat dan meningkatkan kapasitasnya. Tentu saja, pengembangan kapasitas tersebut harus didasarkan atas pengertian bahwa perubahan adalah sesuatu yang normal, yang tidak perlu dihindari.

Pendapat di atas diakui pula oleh Philbin (2011) yang mengemukakan upaya pengembangan kapasitas organisasi LSM memang perlu dilakukan. Pengembangan kapasitas organisasi LSM merupakan suatu proses untuk mengembangkan dan membangun keahlian, insting,

kemampuan, dan sumber daya organisasi, serta kebutuhan komunitas untuk bertahan hidup, beradaptasi, dan bertumbuh di dalam perubahan dunia yang sangat cepat terjadi sekarang ini.

Pengembangan kapasitas LSM bukan saja berhubungan dengan pengembangan keahlian dan kemampuan, seperti; pembuatan keputusan, formulasi kebijakan, memperkirakan, pembelajaran, tetapi juga menyangkut dengan hampir seluruh aspek kerja organisasi, seperti, meningkatkan governance, kepemimpinan, misi dan strategi, administrasi (termasuk di dalamnya sumber daya manusia, manajemen keuangan, dan permasalahan hukum), pengembangan dan implementasi program, keberlanjutan pendanaan dan pendapatan, keragaman, kemitraan dan kolaborasi, evaluasi, advokasi dan perubahan kebijakan, pemasaran, kedudukan, perencanaan.

Pengembangan kapasitas LSM adalah jalan untuk memperkuat organisasi sehingga dapat menunjukkan kinerjanya guna mencapai misinya, dan selanjutnya dapat bertahan hidup sebagai sebuah organisasi. Pengembangan kapasitas juga merupakan proses yang mendorong organisasi secara kontinu merefleksikan pekerjaan mereka, organisasi, dan kepemimpinan serta memastikan bahwa mereka dapat memenuhi misi dan tujuan yang mereka tetapkan sebelumnya.

Gardner mengatakan seperti pada umumnya setiap organisasi, termasuk juga organisasi nonprofit akan mengalami suatu proses perkembangan sejalan dengan waktu dan bertambahnya ukuran organisasi itu sendiri. Menurut Daft seperti makhluk hidup, organisasi dapat dibayangkan mengalami siklus kehidupan atau pertumbuhan dari tahap kelahiran, kanak-kanak, remaja, hingga akhirnya dewasa.² Tahapan selanjutnya bisa saja mengalami penurunan menjadi aristokrasi, kemudian menjadi birokrasi, dan jika terus berlanjut organisasi akan mengalami kematian.

Pada setiap tahapan perkembangan, organisasi harus melakukan usaha agar berkembang lebih baik dan semakin eksis. Dengan melakukan

² Tiga periode pertumbuhan organisasi yang dikemukakan oleh Daft tersebut memanfaatkan temuan Greiner (1972). Lihat juga dalam Lubis dan Huseini (2009); Hatch (1997); Ancok (2012).

pengembangan atau peningkatan kemampuan maka kapasitas organisasi tidak semakin menurun atau bahkan tidak akan menjadi mati dalam menghadapi tuntutan perubahan. Bagi organisasi yang telah mencapai puncak kematangan, pengembangan kapasitas organisasi tetap dibutuhkan agar tidak terjerumus kepada tahap penurunan kemampuan yang kemudian berlanjut pada tahap kematian.

Dari pendapat beberapa ahli tersebut, maka dapat dikatakan bahwa upaya pengembangan kapasitas organisasi nonprofit merupakan suatu kebutuhan yang sangat penting dilakukan, karena dengan melakukan pengembangan kapasitas, organisasi nonprofit mampu bertumbuh secara optimal dan dapat mencapai misinya. Apalagi dewasa ini organisasi nonprofit diperhadapkan oleh pelbagai tantangan yang semakin berat dan kompleks, yaitu berupa stres tingkat tinggi dan waktu yang panjang, kegelisahan mengenai agensi keuangan, pendanaan, dan pengelolaan orang-orang.

Merespon fenomena tersebut, Yayasan Pelayanan Desa Terpadu (Pesat) Papua juga berupaya mengembangkan kapasitasnya agar mampu mengelola dan mendorong pertumbuhan dan perubahan yang sedang terjadi saat ini, sehingga diharapkan Yayasan Pesat dapat bertumbuh secara efektif dan menjadi organisasi yang dewasa, yang dapat mencapai visinya secara optimal, yakni: *“Membangun Manusia Papua Seutuhnya.”*

Meskipun disadari untuk melakukan pengembangan kapasitas tersebut tidaklah mudah, karena memerlukan ketersediaan sumber daya yang memadai, pemikiran yang matang, manajemen yang baik, kerja keras, rasa saling percaya, kesabaran, efektivitas komunikasi, monitoring dan evaluasi, dan seterusnya. Namun menurut Brinckerhoff (2012) pengurus yayasan yang cerdas tentunya perlu melakukan tindakan yang lebih baik lagi, guna mendorong pertumbuhan organisasi, dan pertumbuhan organisasi tersebut hanya akan berjalan efektif jika kita melakukan pengembangan kapasitas.

Selama ini Yayasan Pesat dikenal oleh masyarakat dan pemerintah daerah Provinsi Papua sebagai satu-satunya yayasan yang mampu menyelenggarakan pelayanan pendidikan berpola/berbasis asrama (*boarding school*) secara gratis bagi anak-anak pedalaman Papua,

mulai dari Taman Kanak-Kanak (TK), Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP), sampai Sekolah Menengah Atas (SMA)/ Sekolah Menengah Kejuruan (SMK).³

Berawal di tahun 1991, Yayasan Pesat mulai menyelenggarakan pelayanan pendidikan non asrama pada tingkat SMA di daerah pedalaman Kabupaten Wamena.⁴ Dengan diselenggarakannya pendidikan SMA tersebut, Yayasan Pesat berharap dapat mempercepat lahirnya calon-calon pemimpin baru Papua.

Waktu itu, organisasi yayasan masih sangat sederhana. Struktur organisasi hanya terdiri dari tiga elemen, yakni ketua (pendiri), sekretaris, dan bendahara, serta dibantu dengan empat tenaga guru. Di sini peranan ketua (pendiri) yaitu Daniel Alexander masih sangat dominan dalam memimpin dan mengelola seluruh kegiatan yayasan. Sedangkan kantor dan gedung sekolah yang digunakan sebagai tempat operasional yayasan sehari-hari merupakan pinjaman dari Yayasan Pendidikan Kristen (YPK) Wamena. Biasanya siang sampai sore hari Yayasan Pesat baru dapat menggunakannya. Kondisi ini terjadi karena yayasan belum mampu memiliki uang yang cukup untuk mengontrak atau membeli tempat sendiri. Namun dalam waktu tiga tahun selanjutnya, penyelenggaraan pendidikan SMA tersebut terpaksa ditutup karena para guru mengalami kesulitan yang teramat berat dalam mengajar dan mendidik para siswa.

Selanjutnya pada bulan Juli tahun 1995 di Kabupaten Nabire, Daniel Alexander bersama dengan tiga orang lainnya, dibantu dengan empat orang guru kembali mulai menyelenggarakan pelayanan

³ Gubernur Papua Barnabas Suebu mengatakan, pendekatan yang digunakan oleh Yayasan Pesat agak unik, yaitu mereka mulai mendidik anak-anak Pedalaman Papua melalui pendidikan berasrama sejak TK sampai tamat SMA (Suebu, 2007).

⁴ Pada waktu itu, Kabupaten Wamena belum memiliki satu pun SMA. Berdasarkan fakta tersebut, maka Yayasan Pesat mulai menyelenggarakan pendidikan pada tingkat SMA, agar anak-anak yang telah menamatkan pendidikan pada tingkat SMP dapat melanjutkan pendidikannya pada tingkat SMA, dan kemudian ketika tamat SMA dapat melanjutkan pendidikannya pada tingkat Perguruan tinggi.

pendidikan. Pelayanan pendidikan yang diselenggarakan dimulai pada usia dini, yaitu pada tingkat TK, bekerjasama dengan Persatuan Wanita Kristen Indonesia (PWKI) Nabire. TK yang diselenggarakan baru satu, yaitu TK Anugerah. Namun dalam proses selanjutnya pengelolaan TK tersebut diserahkan sepenuhnya kepada PWKI.

Akhirnya, pada tahun 1996 secara mandiri Yayasan Pesat mulai menyelenggarakan pelayanan pendidikan berpola/berbasis asrama pada tingkat SD di Kabupaten Nabire, dengan jumlah peserta didik awal sebanyak 15 anak. Satu tahun kemudian, Yayasan Pesat melakukan ekspansi dengan menyelenggarakan pendidikan TK berpola asrama di daerah pedalaman Paniai Kecamatan Sugapa (sekarang menjadi bagian Kabupaten Intan Jaya). Lalu, antara tahun 1998 sampai 1999 di Kabupaten Manokwari, bersama tiga orang staf pengurus dan tiga orang guru, yayasan menyelenggarakan pelayanan pendidikan TK sebanyak dua buah, dengan jumlah peserta didik 55 anak, dan satu SMP dengan jumlah peserta didik 45 anak. Kemudian di Kabupaten Mimika, dimulai pula penyelenggaraan pendidikan pada tingkat TK, dengan jumlah peserta didik 17 anak. Semua penyelenggaraan sekolah tersebut diiringi pula dengan penyelenggaraan empat asrama yang dijadikan sebagai tempat tinggal dan belajar anak-anak.

Memasuki tahun-tahun berikutnya, Yayasan Pesat terus berusaha mengembangkan pelayanan pendidikan berpola asrama ini sampai kepada tingkat yang lebih tinggi. Selain SMP yang mulai ditambah jumlahnya pada tahun 2002, tiga tahun kemudian, yakni pada tahun 2005, yayasan mulai menyelenggarakan pelayanan pendidikan pada tingkat SMA, lalu pada awal tahun 2012 yayasan juga mulai mempersiapkan penyelenggaraan pendidikan SMK sebagai permintaan dari dinas pendidikan dan pengajaran Kabupaten Nabire.

Ketika anak-anak lulus SMA/SMK dengan prestasi yang memuaskan, Yayasan Pesat bermitra dengan beberapa pihak,⁵ baik secara individu maupun lembaga menyediakan beasiswa kepada anak-

⁵ Yayasan UKI (Universitas Kristen Indonesia) merupakan salah satu lembaga yang memberikan bantuan beasiswa setiap tahunnya kepada anak-anak Yayasan Pesat untuk melanjutkan studi S1 (Strata 1) di beberapa fakultas UKI.

anak agar dapat melanjutkan pendidikannya ke tingkat perguruan tinggi supaya ke depannya mereka bisa menjadi sarjana dan pemimpin yang berkualitas guna membawa perubahan bagi tanah Papua. Sampai tahun 2012 ada sekitar tiga puluh lima anak yang sedang mengikuti kuliah di berbagai perguruan tinggi negeri, seperti di UGM, UNIBRAW, UNDIP, IPB, UNCEN, UNIPA, UNSRAT, IPDN dan beberapa perguruan tinggi swasta di Jakarta, Yogyakarta, Malang, Jayapura, bahkan ada seorang anak yang memperoleh beasiswa kuliah di Cina *Shanghai Maritime University*.⁶ Jumlah inipun nantinya terus bertambah seiring dengan berakhirnya masa tahun ajaran siswa kelas tiga SMA/SMK.

Namun sebenarnya di tahun 2011 Yayasan Pesat berencana mendirikan sebuah Perguruan Tinggi (sekolah tinggi) agar yayasan dapat semakin berperan aktif untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas pendidikan tinggi anak-anak dan masyarakat Papua umumnya, sehingga mereka dapat menikmati pendidikan tinggi secara lebih dekat dan yayasan dapat meminimalkan pengeluaran anggaran. Alasan lainnya yang ingin dicapai dengan hadirnya perguruan tinggi tersebut adalah untuk mendorong pertumbuhan sosial dan ekonomi masyarakat Papua, tetapi rencana tersebut belum dapat terealisasi karena berbagai kekurangan dan hambatan yang ditemui.

Diselenggarakannya pelayanan pendidikan berpola asrama secara gratis mulai dari TK sampai SMA/SMK merupakan hasil evaluasi setelah dihentikannya kegiatan pendidikan SMA non asrama yang pertama kali diselenggarakan oleh Yayasan Pesat pada tahun 1991 di Kabupaten Wamena.⁷ Pendidikan pola asrama ini ternyata hasilnya efektif bagi peningkatan kualitas dan kuantitas pendidikan anak-anak asli

⁶ Anak-anak ini ternyata diterima dan mampu kuliah di jurusan yang selama ini sangat sulit dimasuki oleh anak-anak pedalaman Papua, seperti teknik elektro, teknik sipil, kedokteran, perawat, teknik komputer, kehutanan, dll.

⁷ Menurut Ketua Pembina Yayasan Pesat Bapak Daniel Alexander dihentikannya kegiatan pendidikan SMA tersebut, karena para guru tidak sanggup lagi mengajar anak-anak yang tidak dapat menerima konsep-konsep dasar dalam mata pelajaran matematika dan aritmatika. Hal ini ternyata disebabkan dalam kehidupan sosial budaya masyarakat pedalaman Papua tidak mengenal adanya konsep bilangan pecahan. Selain itu, penyebab lainnya adalah belum kondusifnya kondisi lingkungan sosial budaya masyarakat Papua terhadap kegiatan pendidikan anak-anak.

pedalaman Papua. Melalui pendidikan pola asrama, anak-anak dengan mudah diajar, dididik, dan diawasi secara langsung perkembangannya, baik secara fisik, rohani, intelektual, dan karakter dalam kehidupan sehari-hari sejak mereka berusia lima tahun, dimana hal seperti ini sangat minim mereka dapatkan dari orang tua dan lingkungan hidup mereka (Suebu, 2010).⁸

Yayasan Pesat Papua kini genap berusia dua puluh tahun. Dengan usia yang terbilang remaja tersebut, tugas dan tanggung jawab yang diemban oleh yayasan semakin besar dan luas jika dibandingkan dengan kondisi sebelumnya. Hal ini bisa dilihat dari semakin banyaknya jumlah anak yang diasuh dan dididik oleh Yayasan Pesat. Jumlah keseluruhan anak yang ada saat ini, kurang lebih berjumlah 2000 anak, yang terdiri dari 460 anak asrama dan 1.540 anak non asrama. Sedangkan jumlah sekolah dan asrama yang dioperasikan semakin bertambah pula yaitu menjadi 16 sekolah yang terdiri dari 7 TK, 3 SD, 3 SMP, 2 SMA, 1 SMK, dan 6 asrama. Guru dan staf pegawai yang terlibat di dalam pelayanan pendidikan ini juga semakin banyak jumlahnya. Sementara ini jumlah guru dan pegawai adalah 112 guru, 14 pegawai sekolah, dan 17 pegawai asrama.

Program pelayanan Yayasan Pesat tidak hanya bergerak pada bidang pendidikan berpola asrama yang memang merupakan cikal bakal dan lokomotif pelayanan, tetapi yayasan ini juga mengembangkan program-program di bidang lainnya, seperti program di bidang kerohanian yang dimulai pada tahun 2002, program di bidang media informasi dengan mengoperasikan Radio Swameka (Swara Menara Kasih) sejak tahun 2006 yang menyiarkan pelbagai informasi pendidikan, pengetahuan, dan hiburan bagi masyarakat Papua, dan pada tahun 2011 mulai mengembangkan program di bidang pemberdayaan ekonomi dan usaha kecil menengah, serta program di bidang kesehatan

⁸ Walaupun pendidikan berpola asrama ini hasilnya efektif bagi peningkatan kualitas kuantitas pendidikan anak-anak pedalaman Papua, namun pendidikan semacam ini membutuhkan lebih banyak sumber daya dibandingkan dengan sekolah yang non asrama, oleh karena itu untuk menyelenggarakan pendidikan berpola asrama sangat diperlukan kerja yang lebih ekstra.

yang rencananya ingin membangun sebuah poliklinik pada tahun 2014 yang dilanjutkan dengan pembangunan rumah sakit pada tahun 2018.

Akibat dari pengembangan program pelayanan di atas, maka struktur organisasi Yayasan Pesat mengalami banyak perubahan. Struktur organisasi yayasan yang tadinya masih sangat sederhana yang hanya terdiri dari tiga elemen, yakni ketua (pendiri), sekretaris, dan bendahara, mulai dikembangkan dengan dibentuknya berbagai departemen, seperti; departemen pendidikan, departemen kerohanian, departemen kesehatan, departemen media informasi, departemen pembangunan, dan departemen pengembangan ekonomi dan usaha. Masing-masing departemen memiliki kordinator dan anggota yang bertugas dan bertanggung jawab merancang, memimpin, dan mengelola program dan unit kerja di bawahnya.

Pendiri juga mengangkat seorang ketua yayasan yang bertugas dan bertanggung jawab terhadap keseluruhan aktivitas pengurus yayasan. Maka kemudian, secara otomatis pendiri menjadi pembina yayasan yang berperan sebagai pemimpin tertinggi di Yayasan Pesat Papua.

Selanjutnya untuk membantu fungsi dan tugas pengurus diangkat pula beberapa pengawas yang bertugas melakukan pengawasan dan memberikan saran-saran bagi peningkatan kinerja pengurus yayasan dalam mencapai visi misinya. Jadi jumlah keseluruhan pengurus yayasan yang ada sekarang ini adalah 31 orang. Beberapa dari pengurus dan staf tersebut, oleh pembina yayasan diberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan formal maupun informal supaya kualitas ilmu pengetahuan dan keahlian yang mereka miliki semakin berkembang guna meningkatkan kinerja yayasan.

Yayasan Pesat juga telah mampu memiliki sarana dan prasarana sendiri, seperti; lahan, gedung sekolah dan asrama, kantor, rumah, alat transportasi, dan sebagainya. Semua sarana dan prasarana tersebut, ada yang diperoleh langsung dari hasil sumbangan para donatur tetapi ada juga yang diperoleh dari hasil pembelian yayasan. Sarana dan prasarana ini tentunya sangat membantu kelancaran kegiatan operasional yayasan setiap harinya.

Kemitraan pun, baik yang bersifat individu atau kelembagaan antara yayasan dengan pihak donatur, pemerintah, swasta, maupun organisasi kemasyarakatan lainnya semakin diperluas dan dikelola secara optimal supaya terciptanya kerja sama dan komunikasi yang harmonis secara terus-menerus.

Pembina juga mengangkat beberapa pengurus cabang Yayasan Pesat di berbagai daerah kabupaten Papua. Pengurus cabang tersebut berfungsi sebagai perpanjangan tangan pengurus pusat. Ini dilakukan mengingat semakin luasnya cakupan daerah layanan Yayasan Pesat.

Sampai di tahun kedua puluh ini, selain di Kabupaten Nabire sebagai pusat kegiatan yayasan, ada empat daerah kabupaten lain yang dijadikan sebagai tempat pengembangan pelayanan Yayasan Pesat, yaitu Kabupaten Intan Jaya, Kabupaten Mamberamo Raya (lihat www.youtube.com dan www.lembaga pendidikan papua.com) Kabupaten Manokwari,⁹ dan Kabupaten Mimika (di sini Yayasan Pesat juga bermitra dengan LPMK/Lembaga Pengembangan Masyarakat Amungme-Kamoro) (<http://www.ptfi.com>). Cakupan daerah layanan ini rencananya akan terus diperluas pada tahun-tahun berikutnya sesuai dengan anugerah yang Tuhan berikan dan kapasitas yang dimiliki.

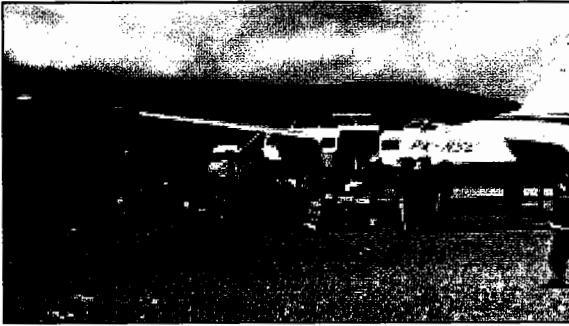
Beberapa dari daerah pelayanan Yayasan Pesat tersebut berada di daerah-daerah pedalaman yang lokasinya terpencil tetapi ada juga beberapa pelayanan yang beroperasi di daerah pantai. Untuk menjangkau dan melayani daerah pedalaman sangatlah sulit karena akan banyak menghadapi tantangan dan permasalahan yang berat dan kompleks.

Secara geografis daerah pelayanan tersebut pada umumnya merupakan daerah dengan dataran rendah berawa-rawa yang terdiri dari tanah gambut, dikelilingi oleh hutan yang lebat,¹⁰ wilayah pegunungan dan bukit-bukit yang curam, tanahnya muda, tipis, rapuh, serta curah

⁹ Kabupaten Mamberamo Raya dan Kabupaten Manokwari telah menjadi bagian wilayah Provinsi Papua Barat sebagai hasil dari pemekaran Provinsi Papua yang ditetapkan menurut UU No. 45/1999 tentang Pembentukan Provinsi Papua Barat.

¹⁰ Papua dan Papua Barat memiliki hutan tropis terbesar ketiga yang tersisa di dunia setelah daerah aliran sungai Amazon dan hutan-hutan di Afrika Tengah (World Bank, 2009).

hujan musiman yang tinggi (World Bank, 2009). Sedangkan untuk menuju ke daerah-daerah pedalaman satu-satunya alat transportasi yang dapat digunakan adalah dengan pesawat terbang dan/atau berjalan kaki bermil-mil jauhnya karena sampai saat ini belum ada jalan tembus darat yang dapat dilalui oleh kendaraan bermotor.¹¹



Gambar 1. Aktivitas Bandar Udara di Pedalaman Kab. Intan Jaya Papua
Sumber: Foto Pribadi (2014).

¹¹ Masalah lain jika menggunakan pesawat terbang menuju pedalaman atau berangkat dari pedalaman seringkali jadwal penerbangannya tidak pasti, penyebabnya adalah kondisi cuaca yang cepat berubah-ubah dan terbatasnya jumlah pesawat yang ada. Keadaan ini tentunya mengakibatkan banyaknya waktu yang terbuang.

Dikembangkannya program pendidikan berpola asrama dan beberapa program kerja lainnya di Yayasan Pesat sebenarnya dilatarbelakangi oleh sangat miskinnya kehidupan masyarakat Papua dan Papua Barat. Sejak dahulu bahkan sampai hari ini Provinsi Papua Barat dan terlebih lagi Provinsi Papua selalu dikategorikan sebagai provinsi paling miskin di Indonesia (BPS, 2017), malahan masih ada sebagian penduduk asli Papua yang hidup seperti zaman batu. Padahal jika dilihat dari kekayaan alamnya Papua memiliki sumber daya alam yang sangat melimpah,¹² seperti bahan tambang emas, tembaga, perak, gas alam, minyak bumi, batu bara, dan kekayaan hutan, serta hasil lautnya, bahkan di sinilah tersimpan cadangan emas terbesar dan cadangan tembaga urutan kedua di dunia.

Melalui kekayaan alam ini Provinsi Papua berkontribusi besar bagi pemasukan kas keuangan negara Indonesia, tetapi jika melihat kualitas hidup masyarakatnya sangatlah kontradiktif, dimana menurut hasil Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Papua masih sangat tertinggal dibandingkan dengan IPM di daerah-daerah Indonesia lainnya, baik dalam bidang pendidikan, kesehatan, dan ekonomi (BPS Papua, 2017). Kondisi seperti inilah yang membuat Yayasan Pesat terbebani dan bertekad menolong masyarakat Papua supaya bisa terbebas dari ikatan kemiskinan.

Melayani dan memberdayakan masyarakat asli pedalaman Papua memang tidaklah mudah, selain diperhadapkan oleh lokasi yang sangat terpencil dan tingkat kemiskinan masyarakat yang masih sangat tinggi, yayasan juga diperhadapkan oleh berbagai tantangan dan permasalahan

¹² Menurut data Bepedda Provinsi Papua tahun 2009 sumber daya alam Papua saat ini terdapat 2,5 miliar ton kandungan cadangan bahan tambang emas dan tembaga (konsesi Freeport saja), 540 juta meter kubik potensi lestari kayu komersial, dan 9 juta hutan konversi perkebunan skala besar, selain itu Papua memiliki panjang pantai 2000 mil dan luas perairan 228.000 kilometer persegi dan memiliki potensi perikanan 1,3 juta ton per tahun. Untuk pertambangan Freeport laba bersih yang diperoleh tiap tahunnya sangatlah besar dan terus meningkat, misalnya di tahun 2002 Rp. 1,27 triliun; 2003 Rp. 1,62 triliun; tahun 2004 meningkat tajam menjadi Rp. 9,34 triliun.

lain yang membuat beban yang dipikul yayasan semakin berat. Misalnya saja, minimnya atau malahan tidak ada sama sekali sarana prasarana publik seperti jaringan listrik dan telepon, rumah sakit yang ada biasanya puskesmas, alat transportasi, pertokoan, dan seterusnya. Keadaan ini tentunya akan sangat menyulitkan pengurus yayasan ketika ingin memerlukan sarana prasarana publik tersebut.

Begitu pula halnya dengan harga-harga kebutuhan pokok yang sangat tinggi di daerah pedalaman turut pula memberatkan yayasan untuk memenuhi kebutuhan pokok anak-anak, para guru, pengasuh asrama sehari-hari, belum lagi ditambah dengan biaya berbagai kebutuhan lainnya. Kondisi ini pun menyebabkan biaya operasional yang dikeluarkan oleh yayasan setiap bulannya sangatlah besar. Rata-rata pengeluaran keuangan untuk pembiayaan operasional yayasan setiap bulannya hampir mencapai angka dua ratus juta rupiah sehingga kondisi ini membuat pembina dan pengurus yayasan harus berusaha lebih keras lagi mengumpulkan uang agar yayasan dapat memberikan pelayanan secara optimal kepada masyarakat Papua.

Namun secara umum tantangan dan permasalahan yang sangat berat dihadapi oleh Yayasan Pesat sebenarnya adalah menyangkut kondisi sosial budaya masyarakat. Contohnya, tingkat kepadatan penduduk Papua yang masih rendah dan fragmentasi kebudayaan yang ekstrim, kemudian kurang dari tiga juta penduduk pribumi Papua menggunakan 250 bahasa yang berbeda dan mempunyai kebudayaan yang unik malahan kadang-kadang saling bentrok satu sama lain, seperti terjadinya perang antarsuku di beberapa daerah.¹³ Budaya masyarakat pedalaman masih sangat bersifat tradisional, dimana adat istiadat amat kuat mempengaruhi dan mengatur pola hidup mereka sehari-hari. Secara umum masyarakat Papua belum memahami secara baik betapa pentingnya pendidikan bagi masa depan anak-anak dan kemajuan

¹³ Perang antarsuku ini seringkali terjadi di beberapa kabupaten, seperti di Kab. Wamena, Kab. Jayapura, Kab. Mimika, Kab. Puncak Jaya, Kab. Nabire (<http://www.liputan6.com>. November 2, 2016 dan <http://www.yahoo.com>, diakses pada tanggal 14 November, 2016).

daerahnya sehingga partisipasi aktif mereka dalam dunia pendidikan masih sangat rendah (Tim Sintese, 2006; Nenobais, 2004).¹⁴

Selain berbagai tantangan tadi, tantangan dalam bentuk lainnya yang juga cukup merisaukan yaitu timbulnya konflik-konflik sosial politik yang disebabkan oleh sengketa pemilihan kepala daerah maupun adanya perjuangan politik dari sebagian kelompok masyarakat yang ingin memisahkan diri dari wilayah NKRI.

Tidak tercapainya tujuan otonomi khusus secara optimal untuk menciptakan kesejahteraan masyarakat Papua telah menimbulkan rasa kekecewaan yang cukup besar dari masyarakat khususnya kalangan mahasiswa dan pemuda. Padahal dana yang digulirkan sejak tiga belas tahun pelaksanaan otsus sudah berjumlah Rp. 37 triliun lebih, sebuah angka yang cukup fantastis untuk jumlah penduduk asli Papua yang hanya sekitar 2 juta dari 3,6 juta penduduk. Kondisi ini pun telah memicu masyarakat Papua untuk melakukan aksi demonstrasi kepada pemerintah yang berkuasa.

Seluruh tantangan tersebut tidaklah mudah untuk dihadapi. Secara manusia terkadang timbul pula rasa takut dan cemas terhadap keadaan yang terjadi selama ini di Papua, tetapi di tempat seperti itulah Yayasan Pesat terpanggil dan tertantang untuk terus maju dan berkarya demi mewujudkan kehidupan masyarakat Papua yang lebih baik.

Namun di tengah-tengah berbagai tantangan dan permasalahan yang dihadapi, ternyata Yayasan Pesat mampu mengukir prestasi yang

¹⁴ Pada awal Yayasan Pesat Papua menyelenggarakan pendidikan berpola asrama, tantangan dan hambatan yang paling berat dihadapi adalah berlakunya hukum denda berupa uang ratusan juta/miliar atau ancaman fisik yang dikenakan kepada pengurus yayasan jika ada anak-anak Papua yang mengalami kecelakaan, sakit, bahkan meninggal selama mengikuti pendidikan berpola asrama walaupun kejadian sebenarnya bukan karena faktor kesalahan yayasan. Kemudian, untuk membawa anak-anak masuk ke sekolah berpola asrama, pengurus yayasan harus datang ke rumah-rumah penduduk untuk menyadarkan dan mengajak para orang tua agar mau menyerahkan anak-anaknya untuk disekolahkan dan tinggal di asrama. Namun, keadaan ini tidak membuat yayasan gentar, komitmen untuk menyelenggarakan pendidikan pola asrama tetap dilaksanakan karena hasilnya sangat efektif bagi pengembangan kualitas pendidikan anak-anak Papua. Hasil wawancara dengan Pendiri Yayasan Pesat Papua, tanggal 14 Maret 2016.

membanggakan. Ini terbukti dari berbagai apresiasi atau penghargaan yang diberikan oleh berbagai kalangan kepada yayasan.

Hasil kinerja Yayasan Pesat Papua yang telah beroperasi selama dua puluh tahun dapat dikatakan signifikan bagi pengembangan kualitas dan kuantitas pendidikan masyarakat pedalaman. Hal ini diungkapkan oleh Gubernur Provinsi Papua Barnabas Suebu (2010) sebagai berikut :

“Hasil yang dicapai anak-anak Yayasan Pesat sungguh luar biasa! Inilah generasi “Anak Panah” yang sejati...Nilai Ujian Akhir SMP tahun 2007 rata-rata untuk pelajaran Bahasa Indonesia 6,72 (terendah 4,20 tertinggi 8,20), Bahasa Inggris 6,82 (terendah 5,20 tertinggi 9,67), dan Matematika 7,95 (terendah 6,00 tertinggi 9,67). Nilai-Nilai tersebut jarang dicapai bahkan oleh sekolah-sekolah di daerah perkotaan sekalipun. Ini menunjukkan ketika anak-anak Papua memperoleh kesempatan untuk memperoleh pendidikan bermutu, maka mereka akan excel, akan maju, akan berhasil, sama seperti semua anak manusia di mana pun di muka bumi ini. Sekolah-sekolah Yayasan Pesat memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi murid-murid mereka untuk bereksplorasi dan berekspresi... Saya sangat bersyukur kepada Tuhan, karena Yayasan Pesat hadir di Papua dan telah mendidik dan mengajarkan sekian banyak anak-anak Papua, khususnya mereka yang datang dari pedalaman untuk menjadi manusia dan pemimpin masa depan negeri ini. Mewakili pemerintah daerah, saya mengucapkan banyak terima kasih untuk Yayasan Pesat.”

Apresiasi juga diberikan oleh Kepala Seksi Organisasi Sosial Yohanes Poniharapon yang mengurus Yayasan Panti Dinas Sosial Provinsi Papua, menyatakan:

“Kami dari dinas sosial provinsi dan kabupaten sangat berterimakasih kepada Yayasan Pesat dimana selama ini cukup memberikan kontribusi positif kepada masyarakat. Tidak saja kepada masyarakat pribumi, orang Papua asli tetapi juga secara umum dari bidang pendidikan, dari TK, SD bahkan sampai tingkat SMA.”

Apresiasi serupa juga dilontarkan oleh Kepala Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kabupaten Nabire (2014):

“Bahwa Yayasan Pesat ini sudah berdiri di sini dari TK, SD, SMP sampai SMA. Bahkan di daerah pedalaman mereka sudah bikin ya di Sugapa. Itu anak-anak dari situ malah dia juara. Jadi kita bangga. Anak-anak TK di sini bahkan di Sugapa itu sudah bisa bahasa Inggris. Apalagi SD, SMP itu dia bisa mandiri itu suatu kebanggaan juga. Kalaupun dia punya akses juga, sarana prasarana lebih banyak swadaya. Yayasan ini sangat membantu, sangat, terutama kepada anak-anak ekonomi lemah. Ekonomi lemah ini tidak pernah dapat, lepas saja. Dia tidak pernah tahu makannya bagaimana? Pakaiannya bagaimana? Biayanya bagaimana? Sampai-sampai mereka kasih kuliah di perguruan tinggi. Saya dengar ada yang mereka kasih kuliah di kedokteran. Ya itu satu kebanggaan kami. Terima kasih kami sebagai orang, kebetulan saya orang Papua dan orang pegunungan juga, karena Yayasan Pesat punya andil untuk mengangkat sumber daya manusia dari masyarakat Papua pegunungan.”

Badan Akreditasi Provinsi Sekolah/Madrasah Provinsi Papua juga memberikan penilaian yang sangat tinggi bagi sekolah-sekolah yang dikelola oleh Yayasan Pesat Papua melalui Surat Keputusan Ketua Badan Akreditasi Propinsi Sekolah/Madrasah Provinsi Papua No: 79/BAP-SM/TU/X/2011 menetapkan dua sekolah taman kanak-kanak Yayasan Pesat Papua, yaitu TK Sekinah Glori Terpadu dan TK Agape Terpadu sebagai TK dengan peringkat akreditasi pertama dan kedua se-Papua, dengan perolehan nilai akhir masing-masing 94,22 (A) dan 91,78 (A). Begitu juga dengan SD, SMP, SMA yang mendapat akreditasi A.

Dari kalangan perguruan tinggi juga memberikan apresiasi terhadap kinerja Yayasan Pesat. Dalam rangka Dies Natalis ke-57 Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (Fisipol) UGM Yogyakarta memberikan penghargaan kepada Yayasan Pesat Papua sebagai salah satu contoh LSM yang mampu melakukan *best practice* pelayanan publik, khususnya di bidang pelayanan pendidikan berbasis asrama bagi anak-anak pedalaman Papua sehingga apa yang telah dilakukan

Yayasan Pesat selama ini dapat menjadi inspirasi dan optimisme bagi pembangunan pelayanan publik di tengah-tengah potret buram pelayanan publik yang selama ini berlangsung di Papua dan Papua Barat.¹⁵

Apresiasi lainnya juga datang dari beberapa kalangan pertelevisian nasional atas segala karya yang telah dilakukan oleh Yayasan Pesat Papua, seperti dari program acara Liputan6 SCTV yang telah memilih pemimpin Yayasan Pesat sebagai salah satu tokoh atau kandidat penerima nominasi Award Liputan6 tahun 2011 dan 2012 di bidang edukasi dan motivasi (www.liputan6.com).¹⁶ SCTV juga mempublikasikan segala perjuangan dan buah karya pemimpin dan tim Yayasan Pesat dalam acara Sosok Liputan6.¹⁷

Sebelumnya di tahun 2010 melalui acara Kick Andy Metro TV turut pula memilih dan mengundang pemimpin bersama beberapa komunitas Yayasan Pesat sebagai salah satu pembicara karena telah dinilai berjasa bagi pengembangan pendidikan masyarakat pedalaman Papua (<http://www.kickandy.com>).¹⁸

Selanjutnya apresiasi juga datang dari radio Elshinta, dimana pada tanggal 14 Februari 2012 yang merupakan hari ulang tahun ke-20 Elshinta *News and Talk* di Grand Sahid Jaya Jakarta-Pusat, memilih dan menganugerahkan penghargaan dengan kategori *insan peduli* kepada pemimpin Yayasan Pesat Papua dan tim atas karyanya selama ini di bidang pendidikan bagi anak-anak pedalaman Papua yang tidak mampu (www.elshinta.com).

Semua prestasi dan apresiasi yang diberikan tersebut tentunya menjadi kebanggaan dan kebahagiaan tersendiri bagi komunitas Yayasan Pesat karena apa yang selama ini diperjuangkan ternyata mendapatkan perhatian dan pengakuan yang cukup besar sehingga membuat para pemimpin, pengurus, staf, dan seluruh anggota komunitas yayasan semakin termotivasi untuk terus berkarya membangun masyarakat pedalaman Papua.

¹⁵ Acara ini diselenggarakan pada hari Selasa, 27 November 2012 di Fisipol-UGM Yogyakarta, dengan Tema: "Membangun Optimisme di Tanah Papua: Belajar dari Praktik Baik Pelayanan Publik." Dalam acara ini Yayasan Pesat Papua diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk mempresentasikan keberhasilan pelayanan pendidikan berbasis asrama untuk masyarakat asli Papua agar dapat dijadikan masukan guna perbaikan kebijakan pembangunan di bidang pendidikan (<http://igi.fisipol.ugm.ac.id/index.php/id/unfgi/aktivitas-unfgi/217-membangun-papua-optimisme-dari-praktik-baik-pelayanan-publik>, diakses pada tanggal 15 April 2015).

¹⁶ Acara tersebut diselenggarakan pada tanggal 20 Mei 2011 dan 25 Mei 2012.

¹⁷ Acara ini diselenggarakan pada tanggal 18 Maret 2012, jam 12.00 WIB.

¹⁸ Acara ini diselenggarakan pada tanggal 16 April 2010.

Berkaitan dengan hasil yang telah dicapai oleh Yayasan Pesat, pemerintah daerah Provinsi Papua pun semakin diberikan kepastian tentang strategi memperbaiki mutu pendidikan dasar di seluruh kampung di Papua. Inti dari rencana perbaikan pendidikan itu adalah membangun SD kecil di kampung-kampung, yang terdiri dari kelas 1 sampai kelas 3. Anak-anak Papua yang sudah menyelesaikan kelas 3 SD kemudian melanjutkan pendidikannya di sekolah-sekolah berasrama yang dibangun di seluruh Papua sampai mereka tamat kelas 9 atau kelas 3 SMP (Suebu, 2010; Modouw, 2010).¹⁹

Pencapaian kinerja Yayasan Pesat saat ini pastinya tidak dilalui dengan mudah melainkan melalui perjuangan dan kerja sama yang sungguh-sungguh dan tulus dari segenap unsur yang ada, seperti para pemimpin, pengurus, pengawas, para guru, staf, pengasuh asrama, donatur, orang tua murid, dan pihak lainnya, apalagi untuk ukuran sebuah organisasi nonprofit/sosial yang melayani di daerah Papua bukanlah sesuatu perkara yang mudah untuk dilakukan. Light (2011) menyatakan bahwa mengelola organisasi nonprofit adalah pekerjaan yang berat, oleh karena itu para pekerjanya harus memiliki motivasi yang tinggi, pekerja keras, dan memiliki komitmen yang sangat mendalam yang merupakan motivasi utama dalam menyelesaikan sesuatu yang bermanfaat.

Kondisi terkini yang dialami oleh Yayasan Pesat Papua pada dasarnya tidak jauh berbeda seperti yang dialami oleh organisasi nonprofit pada umumnya di Indonesia. Dengan usia yang telah mencapai dua puluh tahun secara organisasi Yayasan Pesat telah banyak mengalami pertumbuhan dan perubahan. Hal ini dapat dilihat dari uraian

¹⁹ Namun menurut hasil evaluasi Otonomi Khusus bidang pendidikan yang disampaikan Festus Simbiak memaparkan sebuah kondisi riil terkait pendidikan siswa-siswi Papua yang ditemui pada pendidikan dasar, yakni angka absen yang tinggi, angka tinggal kelas tinggi, angka tidak melanjutkan pendidikan tinggi, angka Drop Out (DO) tinggi, mutu memprihatinkan, ditambah tingginya angka buta huruf. Dimana faktor penyebabnya adalah pengawasan terhadap penyelenggaraan pendidikan lemah, kekurangan guru dan penempatan guru, ketidak-sungguhan membangun pendidikan, ketidak-sungguhan menjadi guru dan pendidik, ditambah keterbatasan fasilitas sehingga implementasi pendidikan asrama tersebut mengalami banyak kegagalan (www.bintang.papua.com, diakses pada tanggal 2 Agustus 2015).

sebelumnya, yang mengindikasikan adanya perluasan program kerja, struktur organisasi, sumber daya, dan cakupan daerah layanan.

Keadaan ini tentunya perlu dikelola melalui upaya pengembangan kapasitas organisasi secara efektif, efisien, dan berkelanjutan agar yayasan dapat terus eksis dan bertumbuh mencapai kedewasaan. Namun terkadang pertumbuhan yang terjadi justru kurang dapat diantisipasi dan dikelola secara baik dan benar oleh para pengurus yayasan sehingga berakibat kepada lambannya proses pertumbuhan yayasan.

Yayasan Pesat sebagai suatu organisasi sama seperti organisasi-organisasi pada umumnya mengalami masa perkembangan dan perubahan melalui apa yang disebut oleh Jones (2004) dengan empat tahapan prinsipil dalam siklus kehidupan organisasi (*organizational life cycle*), yaitu: *organization birth*, *organization growth*, *organization decline*, *organizational death*.

Maka jika memperhatikan uraian sebelumnya, maka dapat dikatakan saat ini Yayasan Pesat sedang berada pada tahap pertumbuhan organisasi (*organization growth*). Karena itu untuk mengelola pertumbuhan organisasi tersebut, dengan segala permasalahan dan tantangan yang ditimbulkannya maka Yayasan Pesat perlu melakukan pengembangan kapasitas organisasi agar mampu berkembang secara optimal guna mencapai misinya secara efektif, efisien, dan berkelanjutan sehingga diharapkan pertumbuhan organisasi yayasan tidak akan mengalami penurunan bahkan sampai kepada kematian, tetapi terus mengalami keberlanjutan sampai kepada tahap kedewasaan.

Namun perlu juga diketahui bahwa mungkin saja ada organisasi yang bisa melewati tahap-tahap yang berbeda-beda dan mungkin ada sebagian organisasi tidak mengalami semua tahapan ini. Lebih jauh lagi beberapa organisasi bisa saja langsung menuju kematian dari tahap kelahiran tanpa mengalami tahap pertumbuhan. Beberapa organisasi lainnya menghabiskan banyak waktu pada tahap pertumbuhan, dan beberapa ahli telah mengidentifikasi bahwa ada beberapa sub-tahap pertumbuhan dimana organisasi harus mampu mengatasinya. Begitu pun ada beberapa sub-tahap dalam kemunduran. Beberapa organisasi yang berada dalam kemunduran dengan cepat mengambil langkah-langkah perbaikan dan melakukan penataan ulang.

Maka melalui penulisan buku ini ingin diketahui dan dipahami secara benar dan mendalam upaya pengembangan kapasitas Yayasan Pesat Papua yang terjadi akibat adanya siklus kehidupan organisasi khususnya pada tahap pertumbuhan/remaja. Menurut Brothers dan Sherman (2012) dengan menitikberatkan pada tahap pertumbuhan maka organisasi nonprofit dapat fokus pada komponen-komponen internal, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, peranan dewan pembina, perluasan program, manajemen dan infrastruktur, dan keberlanjutan keuangan, serta komponen-komponen eksternal organisasi, seperti kondisi sosial demografik, ekonomi/pasar, situasi politik, dan nilai-nilai dan norma masyarakat (De Vita, dkk, 2001).

Perkembangan dan Definisi Pengembangan Kapasitas Organisasi Nonprofit

Istilah pengembangan kapasitas (*capacity building*) pertama kali digunakan pada tahun 1950-an dan 1960-an di bidang asisten teknis dan kerjasama pembangunan. Sumber daya dan keahlian ditransfer ke negara-negara berkembang, sebagai model *supply-driven* dari pembangunan kapasitas dengan sebuah pemahaman membantu pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan (Horton, dkk., 2003). Model pembangunan ini dimasukkan kepada pendekatan *demand-driven*, dan dalam sebuah penelitian menyatakan pendekatan *demand-driven* baru saja muncul untuk memperkuat ekonomi nasional dan lembaga hukum serta membantu perkembangan pembangunan perusahaan swasta.

Namun sekarang ini, istilah pengembangan kapasitas tidak hanya digunakan pada sektor publik dan swasta, tetapi juga telah digunakan pada sektor nonprofit, yang secara terminologi dapat diterima secara universal dan dilihat secara kritis. Banyak literatur yang telah menghadirkan pengembangan kapasitas dalam konteks organisasi nonprofit atau LSM.

Atas perkembangan ini, Millessen dan Bies (2007) menegaskan pula bahwa ternyata pengembangan kapasitas organisasi telah bertumbuh dan memiliki jangkauan dalam berbagai aktivitas dan bidang pelayanan. Pengembangan kapasitas organisasi tidak hanya bertumbuh secara substansial di dalam dunia “industri” konsultan, swasta, tetapi juga pada organisasi nonprofit, peningkatan manajemen organisasi, dan didedikasikan pada pusat-pusat akademis untuk menyediakan asisten teknis dan pelatihan kepemimpinan.

Ahli lainnya, Kevin Kearns mantan presiden *Forbes Fund* yang telah mendedikasikan seluruh hidupnya bagi upaya pengembangan kapasitas juga mengatakan bahwa saat ini pengembangan kapasitas organisasi telah menjadi bagian yang secara langsung berhubungan dengan aktivitas konsultasi organisasi nonprofit khususnya menyangkut operasional atau isu-isu kebijakan, seminar-seminar, pelatihan,

dan program pengembangan profesionalisme guna meningkatkan keterampilan staf dan tenaga voluntir (Light, 2011).

Keadaan inipun ternyata telah diuraikan secara lugas oleh McNamara yang secara garis besar menyatakan:

“Pengembangan kapasitas telah begitu cepat berkembang menjadi sebuah topik utama di antara organisasi nonprofit. Konsep pengembangan kapasitas dalam organisasi nonprofit mirip dengan konsep pengembangan organisasi, efektivitas organisasi dan/atau manajemen kinerja organisasi untuk mencari keuntungan. Upaya pengembangan kapasitas ini dapat mencakup berbagai pendekatan, misalnya pemberian dana operasional, pemberian dana pengembangan, memberikan pembinaan, mendukung kerjasama dengan organisasi nonprofit lainnya, dan seterusnya.”

Namun, sesungguhnya apa yang terjadi selama ini dalam upaya pengembangan kapasitas pada organisasi nonprofit disimpulkan oleh Light dan Kapucu:

“Bahwa sebagian besar upaya pengembangan kapasitas di dalam organisasi nonprofit memang minim terjadi, bahkan tidak terjadi sama sekali melalui hubungan dengan dunia luar termasuk melalui kelompok konsultan atau sumber daya lainnya. Sebagian besar pengembangan kapasitas hanya untuk diri pendirinya. Organisasi nonprofit memiliki akses yang sedikit untuk berbagai macam modal yang dibutuhkan guna pengembangan kapasitas dibandingkan dengan uang miliaran dolar yang dikirim ke sektor swasta melalui para konsultan. Banyak organisasi nonprofit yang berukuran kecil tidak mempunyai sumber daya untuk menyewa atau bekerja sama dengan agensi dari luar untuk proyek pengembangan kapasitas.”

Oleh karena itu, guna mendukung kepentingan sektor LSM, Horton, dkk dan Connolly, dkk berpandangan bahwa perubahan lingkungan yang sangat cepat dan dramatis yang berpengaruh pada LSM di negara-negara berkembang harus dihadapi dengan pengembangan kapasitas organisasi LSM dan bagaimana membangun kapasitas dan mentransformasi organisasi di dalam lingkungannya dan konteks kegiatannya.

Di samping itu, ditambahkan pula oleh Spillett dalam Hesselbein dan Goldsmith yang menegaskan setidaknya ada tiga tantangan yang dihadapi oleh semua organisasi nonprofit di masa depan, yaitu: *Pertama*, menemukan generasi pemimpin selanjutnya (dan kompensasi penawaran dan insentif lainnya untuk menarik mereka). *Kedua*, adalah menemukan pembiayaan dengan cara-cara baru yang kreatif (seperti *partnership* dengan korporasi raksasa). Dan yang ketiga adalah koordinasi strategi organisasi dan sumber-sumber—pendekatan 360°—dengan organisasi lainnya untuk menyediakan pendidikan, perumahan, dan kebutuhan layanan lainnya melalui setiap komunikasi layanan organisasi.

Digunakannya pengembangan kapasitas, khususnya untuk organisasi nonprofit/LSM menjadi nyata dan penting dan hal ini telah mengejutkan, namun dengan perhatian kecil selama ini telah memberikan desakan pemahaman secara umum terhadap penggunaan istilah pengembangan kapasitas dalam LSM.

Melalui penelusuran berbagai literatur secara umum disepakati bahwa pengertian pengembangan kapasitas organisasi nonprofit adalah *sebagai kemampuan organisasi untuk mencapai misinya*. Kesepakatan ini dapat dilihat dari berbagai pengertian yang dikemukakan oleh para ahli berikut ini.

De Vita, dkk (2001) mendefinisikan pengembangan kapasitas sebagai kemampuan organisasi nonprofit untuk memenuhi misinya secara efektif. Dalam laporan yang berjudul: *Echoes from the Field, The Environmental Support Centre and Innovation Networks*, Abernathy dan Fine (2002) mendefinisikan pengembangan kapasitas sebagai pembangunan kapasitas untuk memenuhi misi organisasi. Kemudian Light dan Hubbard (20004) mendefinisikan pengembangan kapasitas adalah sebagai upaya meningkatkan kemampuan organisasi nonprofit untuk mencapai dua tujuan yaitu mencapai misinya dan untuk meraih lebih banyak konstituen. Akhirnya, *Alliance for Nonprofit Management* dalam Linnel (2003) juga menyatakan pengembangan kapasitas organisasi nonprofit adalah kemampuan organisasi untuk mencapai misinya secara efektif dan berkelanjutan dalam waktu yang panjang.

Senada dengan berbagai pengertian di atas, Barbara Kibbe dalam Light (2011) mantan wakil presiden *Skoll Foudation* menyatakan

kapasitas organisasi nonprofit merupakan kemampuan organisasi untuk mendefinisikan misi secara penuh arti, membangkitkan sumber daya yang berwujud dan tidak berwujud untuk kemajuan misi, dan menyebarkan sumber daya tersebut secara efisien, serta untuk menyelesaikan pekerjaan secara baik. Pengertian ini dikuatkan pula oleh Linneell (2003) yang menyatakan bahwa pengembangan kapasitas organisasi nonprofit juga merupakan proses yang mendorong organisasi secara kontinu merefleksikan pekerjaan mereka, organisasi, dan kepemimpinan serta memastikan bahwa mereka dapat memenuhi misi dan tujuan yang mereka tetapkan sebelumnya.

Karena itu menurut Peter Drucker eksistensi organisasi nonprofit adalah tentang bagaimana membawa perubahan individu-individu di dalam masyarakat. Maka langkah awal yang mesti dibicarakan adalah apa misi yang dikerjakan dan apa misi yang tidak boleh dikerjakan, dan bagaimana mendefinisikan misi tersebut. Untuk ujian yang paling pokok bagi organisasi nonprofit adalah bukan tentang pernyataan misi yang indah tetapi tindakan yang tepat guna mencapai misi.

Selanjutnya, dalam catatan laporan pembangunan, secara luas Lett, Ryan dan Grossman (1999) mendefinisikan pengembangan kapasitas sebagai kemampuan organisasi melakukan program, memperluas program, dan beradaptasi terhadap perubahan.

Beberapa literatur pada bagian lain menggambarkan secara detail dan mengidentifikasi komponen-komponen yang ada dalam pengembangan kapasitas organisasi, seperti kebutuhan kompetensi organisasi dalam mencapai misinya, dengan kualitas sumber daya kepemimpinan dan manajemen. Doherty dan Mayer (2003) menggambarkan kapasitas adalah kunci untuk keberlanjutan dalam jangka panjang dan secara spesifik mereka mendefinisikan pengembangan kapasitas:

“Sebagai pengaruh yang dikombinasikan dari kemampuan organisasi untuk mengatur dan mengelola dirinya, guna membangun aset dan sumber daya, guna menempa keterkaitan komunitas secara benar, dan untuk mengantar nilai-nilai layanan—semuanya dikombinasi untuk kebermaknaan misi.”

Campobasso dan Davis (2001) mengarahkan pengembangan kapasitas:

“Sebagai sebuah inti pembangunan keahlian dan kapabilitas organisasi, seperti kepemimpinan, manajemen, keuangan dan pendanaan, program dan evaluasi pembangunan organisasi secara efektif dan keberlanjutan. Proses ini dibantu secara individu atau kelompok untuk mengidentifikasi dan menunjukkan isu-isu dan memperjelas pemahaman, pengetahuan dan kebutuhan akan pengalaman guna memecahkan permasalahan dan melakukan perubahan. Pengembangan kapasitas difasilitasi melalui provisi pada dukungan aktifitas teknis, termasuk pelatihan, pendidikan, khususnya membantu secara teknis dan membuat jaringan kerjasama sumberdaya.”

Dalam teorinya, pengembangan kapasitas dirancang untuk perubahan beberapa aspek organisasi yang terdiri dari lingkungan, struktur internal, kepemimpinan, dan sistem manajemen perubahan. Pengembangan kapasitas seharusnya meningkatkan moralitas tenaga kerja, keahlian, efisiensi, dan seterusnya, menguatkan kapasitas organisasi untuk melaksanakan pekerjaannya, serta meningkatkan kinerja organisasi (Light, 2004). Pengembangan kapasitas memerlukan keterlibatan pihak lain sebagai mitra. Menciptakan sebuah organisasi yang efektif akan sulit tanpa kemitraan/kolaborasi dan integrasi (Hudson, 2005; Weisenger & Salipante, 2005; Staudt & Homedes, 2004; Doherty & Mayer, 2003; Chrislip, 2002; Chaskin, Brown, Venkatesh, & Vidal, 2001; De Vita & Fleming, 2001). Karena itu, fokus utama pada pengembangan kapasitas adalah pengembangan pada kepemimpinan, organisasi, dan kolaborasi interorganisasi.

Pengembangan kapasitas merupakan konsep yang lebih luas dibandingkan dengan pengembangan organisasi karena di dalamnya termasuk seluruh sistem, lingkungan atau konteksnya dalam organisasi, individu dan masyarakat yang bergerak dan berinteraksi (dan bukannya sebagai organisasi kecil). Dalam hal pengembangan program, dipikirkan juga semua faktor yang berdampak pada kemampuan untuk mengembangkan, melaksanakan dan hasil yang dapat dilanjutkan.

McKinsey & Company menyatakan pengembangan kapasitas bertujuan untuk meningkatkan kemampuan individu, organisasi dan

sistem guna menyelenggarakan fungsi dalam rangka pencapaian misi dan tujuannya secara efektif, efisien dan berkelanjutan. Kapasitas organisasi nonprofit dibutuhkan di dalam aktivitas yang berkaitan dengan misi. Kapasitas tidak sama seperti efektifitas organisasi. Agenasi pendanaan tertarik melihat bahwa manajemen organisasi, *governance*, dan kepemimpinan adalah terkait kepada efektifitas organisasi dan dampak sosial yang lebih luas.

Pengembangan kapasitas membutuhkan investasi di bidang pelatihan, teknologi, dan perencanaan strategik. Pengembangan kapasitas organisasi nonprofit membutuhkan semua elemen yang diperlukan untuk efektifitas organisasi. Kapasitas adalah hasil dari akitivitas dasar organisasi, seperti pendanaan, kemitraan, pengembangan dewan, kepemimpinan, misi, manajemen keuangan, perencanaan strategik, *governance*, infrastruktur fisik, teknologi, dan evaluasi program. Pengembangan kapasitas organisasi nonprofit mewujudkan misi—berkaitan dengan aktivitas (Hudson, 2005; Light, 2004a; Letts, Ryan, & Grossman, 1999).

Sedangkan dari sudut pandang para pendonor, menurut Light dan Hubbard (2004) penggunaan istilah pengembangan kapasitas organisasi nonprofit digolongkan pada tiga bagian, yaitu: *Pertama*, program pengembangan kapasitas berusaha membantu organisasi nonprofit melalui pendekatan yang spesifik untuk menuntun pendanaan. *Kedua*, pengembangan kapasitas pendanaan menyediakan dukungan kepada organisasi untuk memahami akitivitas pengembangan kapasitas. *Ketiga*, pengembangan kapasitas secara spesifik berkaitan dengan upaya pengembangan kapasitas pada organisasi itu sendiri.

Namun secara lebih luas Eade (2007) mengemukakan bahwa pengembangan kapasitas dalam suatu organisasi, seperti pada LSM dapat dianggap sebagai tujuan, dan dapat juga dianggap sebagai suatu proses. Sebagai tujuan misalnya memperkuat kualitas hasil suatu keputusan dalam suatu organisasi dan keterlibatan mereka di dalam proses, seperti misalnya kejelasan tujuan suatu organisasi. Fokusnya ada pada misi organisasi, analisis faktor-faktor eksternal, struktur dan aktivitas. Oleh karena itu, kriteria efektivitas berhubungan dengan misi yang sudah ditetapkan dengan tepat yang telah dipenuhi. Jadi, inti pengembangan

kapasitas organisasi sebagai tujuan adalah tercapainya misi organisasi. Sedangkan pengembangan kapasitas organisasi sebagai proses adalah proses penyesuaian atau adaptasi organisasi terhadap perubahan dan perbaikan sistem internal organisasi yang memungkinkan organisasi mampu menghadapi tantangan dengan berdasarkan dukungan sumber-sumber organisasi sehingga organisasi tersebut dapat hidup secara berkelanjutan.

Melalui pengembangan kapasitas diharapkan kemampuan seseorang atau individu, suatu organisasi atau suatu sistem mengalami peningkatan untuk melaksanakan fungsi-fungsi untuk mencapai tujuan-tujuan secara efektif dan efisien (GTZ dan USAID, 2001). Selanjutnya, kapasitas juga harus dilihat sebagai kemampuan untuk mencapai kinerja, untuk menghasilkan keluaran-keluaran (*outputs*) dan hasil-hasil (*outcomes*). Karena itu, kapasitas tidak dapat dipandang sebagai sesuatu yang statis, melainkan harus ditempatkan di dalam konteks dinamis dengan kondisi-kondisi kerangka maupun perkembangan zaman yang berubah. Kalimat ini mengandung beberapa makna. *Pertama*, kapasitas bukan sesuatu yang sekali jadi, tetapi mengalir melalui proses pembelajaran yang berkelanjutan, *learning by doing*, maupun aksi dan refleksi sebagaimana terjadi dalam gerakan sosial. *Kedua*, kapasitas bukan sekedar mencakup kemampuan individual, tetapi juga kemampuan institusional dan sistem. Keduanya saling terkait. Jika sistem atau mekanisme kelembagaan dalam sebuah organisasi berjalan dengan baik, memberikan kesempatan pada setiap individu untuk belajar dan berkembang, maka kemampuan individual akan terus meningkat. Sebaliknya untuk menyiapkan dan mengembangkan institusi juga dibutuhkan oleh orang-orang yang piawai (Eko, dkk., 2009).

Berkaitan dengan berbagai pengertian dan tujuan pengembangan kapasitas organisasi nonprofit tersebut, Drucker (1993) menyimpulkan bahwa dalam organisasi nonprofit hasil merupakan hal yang penting karena harapan terhadap kinerja sektor nonprofit akan semakin tinggi. Peringatan ini didukung oleh diterbitkannya metode penilaian-penilaian untuk organisasi dan manajer nonprofit yang berjudul *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask about Your Nonprofit Organization*. Metode ini menyediakan sebuah panduan bagi

para anggota dewan komisaris dan eksekutif sukarela dari organisasi nonprofit. Panduan ini bisa digunakan untuk menilai mengapa mereka terjun ke dalam bisnis ini, bagaimana kinerja mereka, dan apa yang harus mereka lakukan untuk memperbaiki kinerja organisasi mereka. Metode ini mengajukan lima pertanyaan penting: Apa misi kita? Siapa pelanggan kita? Apa yang dianggap berharga oleh pelanggan? Apa hasil kita? Apa rencana kita?

Pertanyaan kedua merupakan pertanyaan yang paling menantang bagi para pemimpin organisasi nonprofit. Sebab, kata pelanggan rasanya seperti istilah organisasi bisnis; bukan istilah, kegiatan, atau fokus untuk sebuah organisasi sektor sosial. Tetapi, Drucker menantang para pemimpin organisasi nonprofit yang menolak menganggap organisasi mereka sebagai badan usaha yang melayani para pelanggan:

“Anda tidak akan bisa menentukan hasil dengan benar tanpa mendapatkan input yang besar dari para pelanggan Anda... Dalam sebuah organisasi nonprofit...fokusnya harus pada apa yang dianggap berharga oleh seseorang dan kelompok—pada memuaskan kebutuhan, keinginan, dan cita-cita mereka.”

Drucker menantang para pemimpin organisasi nonprofit untuk melihat diri mereka sebagai “sesuatu yang besar”. Selain itu, mereka harus melihat misi organisasi dan pekerjaan yang mereka lakukan sebagai alat untuk membentuk ikatan baru dengan komunitas, sebuah komitmen baru agar penduduk lebih aktif, bertanggung jawab terhadap masyarakat, dan nilai—sifat masyarakat awam yang dianggap oleh banyak orang, termasuk Drucker, semakin berkurang dan hilang selama beberapa dekade terakhir dari abad kedua puluh.

Akhirnya, Felkins (2002) menambahkan bahwa pengembangan kapasitas dapat didefinisikan sebagai:

“Aktifitas yang bertujuan membangun berbagai dimensi pada penguatan dan efektifitas organisasi, termasuk di dalamnya dasar-dasar kemitraan/jaringan kerja guna menyediakan pelayanan secara lebih baik yang ditujukan bagi masyarakat. Pengembangan kapasitas sebagai aktivitas yang berfokus pada pengembangan kepemimpinan, pengembangan organisasi, dan kolaborasi antarorganisasi.”

Jadi, pengembangan kapasitas organisasi nonprofit bukan saja tentang menciptakan administrasi dan birokrasi yang tidak penting, tetapi tentang pengembangan organisasi secara sistematis yang memiliki pengaruh untuk membuat perbedaan secara keberlanjutan terhadap tekanan sosial, permasalahan ekonomi dan lingkungan. Pengembangan kapasitas berusaha memenuhi kesepakatan dewan pengurus dan staf, perencanaan, dukungan dari luar, dan memastikan tujuan secara kritis (Hudson, 2005).

Kesimpulan dari berbagai definisi tadi terlihat adanya kesamaan pemahaman yaitu: *"Pengembangan kapasitas menyangkut kepada upaya peningkatan kemampuan organisasi nonprofit untuk memenuhi misinya melalui jalan pengembangan keahlian dasar dan kemampuan organisasi, serta cara mengatur sumber daya guna mengoperasikan dan melaksanakan program kerja secara efektif, efisien, dan berkelanjutan."*

Setidaknya ada tiga alasan penting mengapa pengembangan kapasitas organisasi nonprofit harus dilakukan dewasa ini (*Pengembangan Kapasitas Organisasi* http://www.acces-indo.or.id/documents/OCA_Manual.pdf, diakses pada tanggal 3 Juli 2016) yaitu: *Pertama*, kemampuan berkompetensi atau bersaing di antara organisasi nonprofit semakin besar sebagai akibat mengecilnya jumlah dana dan lembaga-lembaga donor serta sumber-sumber daya lainnya. *Kedua*, kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang cepat²⁰ dengan tanpa kehilangan relevansi atau identitas masing-masing organisasi. Dalam perkembangan kehidupan organisasi sampai pada abad kedua puluh satu saat ini, yang ditandai oleh berbagai perubahan yang teramat kompleks dan dinamis menuntut organisasi untuk melakukan perubahan. Organisasi masa depan membutuhkan *change or die*. Organisasi yang

²⁰ Kotler dan Casoline (2011) menyatakan, bahwa dunia saat ini saling terhubung dan tergantung diperhadapkan perubahan dan turbelensi besar pada bidang ekonomi (pasar dan perdagangan) yang akan berakibat pula pada bidang-bidang lainnya. Selanjutnya, diungkapkan tujuh faktor penting penyebab meningkatnya perubahan dan turbelensi pada setiap usaha perusahaan, yaitu: kemajuan teknologi dan revolusi informasi, teknologi dan inovasi penggangu, "kebangkitan para pecundang," hiperkompetensi, sovereign wealth funds, lingkungan dan pemberdayaan konsumen

gagal untuk beradaptasi menghadapi kepunahan di dalam waktu yang sangat singkat daripada yang pernah terjadi sebelumnya (Chappy, 2009). *Ketiga*, meningkatnya kualitas program dan pelayanan yang lebih berfokus, berdampak, dan juga luas, serta besar.

Namun, meskipun pengembangan kapasitas organisasi nonprofit itu sangat penting dilakukan, agar dapat meningkatkan kemampuan organisasi nonprofit dalam mencapai misinya, faktanya menurut Doherty dan Mayer (2003) pengembangan kapasitas organisasi nonprofit masih berjalan terbatas atau kurang optimal karena beberapa hal berikut: *Pertama*, banyak organisasi nonprofit hanya memandang pengembangan kapasitas sebagai prioritas program bukan manajemen. *Kedua*, kurang memiliki pemahaman yang baik untuk bagaimana memperkuat seluruh aspek organisasi guna mencapai misinya. *Ketiga*, budaya organisasi dan struktur imbalan tidak mendukung perubahan. *Keempat*, organisasi tidak bersedia membantu pengembangan kapasitas, dalam hal ini menyangkut masalah keuangan dan keahlian. *Kelima*, pada umumnya sedikit apresiasi terhadap waktu dan uang yang disediakan guna membangun kapasitas. *Keenam*, sedikit apresiasi bagi pengembangan kapasitas sebagai proses yang berkelanjutan. *Ketujuh*, kurangnya waktu dan pendanaan bagi aktivitas pengembangan kapasitas.

Selanjutnya menurut Collins (2005), pengembangan kapasitas organisasi nonprofit seringkali menghadapi struktur *governance* yang kompleks dan struktur kekuasaan yang menyebar serta banyaknya stakeholder. Sedangkan Taliento dan Silverman (2005) meneliti lingkungan organisasi nonprofit dalam pengembangan kapasitas organisasi, sebagai berikut: *Pertama*, organisasi nonprofit kurang memiliki kekuasaan dan kontrol karena tipikal CEO organisasi nonprofit. *Kedua*, organisasi nonprofit lebih banyak memiliki jajaran yang luas dengan stakeholder, dan tempat ini menjadi premi yang tinggi bagi pengembangan-konsensus. *Ketiga*, tantangan yang terbesar dalam organisasi nonprofit adalah menggunakan matriks inovasi dalam pengawasan kinerja. *Keempat*, organisasi nonprofit sangat memerlukan syarat yang kuat untuk kesuksesan pemimpin melalui perhatian yang lebih banyak pada komunikasi. *Kelima*, kesulitan pengembangan organisasi nonprofit secara efektif adalah ketika langkanya sumber daya dan terbatasnya pelatihan.

Backer mengidentifikasi dua variabel kualitas program pengembangan kapasitas, yaitu kurangnya evaluasi dan tidak terpenuhinya kesepakatan antara organisasi nonprofit dan komunitas yang ada. Ditambahkan pula oleh Chapman (1998) yang mengidentifikasi tiga karakteristik khusus pada organisasi nonprofit, yaitu pada umumnya organisasi nonprofit kekurangan pengetahuan manajemen, memerlukan tingkatan yang lebih tinggi untuk memfasilitasi aktivitas, mungkin seharusnya untuk lebih tinggi dibandingkan dengan ekspektasi biasa dalam organisasi nonprofit tentang luasnya konsultasi dan partisipasi staf dalam pembuatan keputusan; perubahan organisasi di dalam organisasi nonprofit secara politik tinggi atau penuh perdebatan alami, diwarnai barisan kelompok stakeholder dengan perbedaan perspektif ke dalam proses perencanaan. Hal lainnya, Shah (2005) menambahkan organisasi nonprofit mengalami kekurangan keuangan yang bersifat independen.

Banyak literatur menyajikan pelajaran dalam pengembangan kapasitas agar dapat dilakukan secara baik dan tepat. Pelajaran tersebut diidentifikasi dalam beberapa petunjuk referensi yang diperlihatkan pada tabel berikut.

Tabel 1. Petunjuk Pelajaran Pengembangan Kapasitas dalam Organisasi Nonprofit

Literatur	Pelajaran yang dapat diambil
Bulding Capacity in Nonprofit Organization (De Vita, et al 2001)	•Komperhensif •Customised •Didasarkan kompetensi •Waktu yang tepat •Menghubungkan dengan rekan sebanding •Didasarkan penilaian •Didasarkan persiapan yang matang •Kontekstual

The California Wellness Foundation (Compobasso & Davis 2001)	• Dibangun berdasarkan rasa saling percaya • Mendefinisikan peranan dan tanggung jawab secara jelas • Menggabungkan kecukupan memulai dengan waktu • Menggambarkan secara spesifik tujuan dan sasaran • Menyediakan sumber daya secara memadai untuk mencapai tujuan dan sasaran • Menyeleksi secara tepat para provider • Secara efektif mengimplementasi kebutuhan penilaian • Melengkapi struktur dengan fleksibilitas • Memonitoring dan mengevaluasi tenaga kerja • Memelihara efektivitas komunikasi
Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations (McKinsey 2001)	• Seringkali diawali dengan tahapan aspirasi dan strategi dalam meningkatkan kapasitas • Manajemen yang baik dan kritis • Membutuhkan kesabaran • Segera membentuk kolaborasi antara pemberi dana, anggota dewan, staf, dan penasihat dalam menghadapi tantangan pengembangan kapasitas, agar organisasi nonprofit menjadi lebih baik, begitu juga dengan keseluruhan komunitas
Capacity Building Programs for Nonprofit Programs (Do-herty & Mayer 2003)	• Pengembangan kapasitas dituntun melalui prinsip-prinsip dan nilai-nilai • Organisasi nonprofit harus meletakkan pemilik dan para pendukung sebagai pihak yang mengusahakan pengembangan kapasitas

	• Organisasi nonprofit harus menciptakan mereka sebagai perencana dasar dalam menilai kekuatan dan kelemahan • Mereka perlu memilih metode tentang pengembangan kapasitas • Pengungkit (leverage) yang mendukung • Mengusahakan hasil dan akuntabilitas • Belajar apa yang dikerjakan dan apa yang tidak • Menggabungkan pengembangan kapasitas hari demi hari dalam operasional organisasi
Echoes from the Field-nine principles (Abernathy & Fine 2002)	• Setiap organisasi mampu membangun kapasitasnya • Kepercayaan antara organisasi dan provider sangat esensi • Setiap organisasi harus siap untuk pengembangan kapasitas • Pertanyaan yang terus diajukan mengartikan jawaban yang lebih baik • Pembelajaran tim dan teman sebanding adalah alat yang efektif dalam pengembangan kapasitas • Pembelajaran tim dan teman sebanding adalah alat yang efektif dalam pengembangan kapasitas • Setiap organisasi mempunyai sejarah dan budaya • Semua orang dan bagian dalam organisasi saling berhubungan • Pengembangan kapasitas memerlukan waktu

A Funder's Guide to Organizational Assessment (Grant-makers for Effective Organization 2005)	• Menyewa dan mempercayai direktur eksekutif • Melepaskan kreativitas melalui kepercayaan • Sistem dan pertumbuhan yang baik dari tangan ke tangan • Keinginan akan masa depan... bukan masa lalu • Membuat waktu untuk refleksi dan penilaian secara reguler pada organisasi • Menggunakan dewan dan staf dalam penilaian
Building Nonprofit Capacity: A Guide to Managing Change Through Organizational Lifecycles. (Brothers & Sherman 2012)	• Adaptasi kepemimpinan merupakan kunci bagi keberlangsungan pertumbuhan • Misi, visi organisasi, dan nilai-nilai merupakan batu ujian • Founder's Syndrome—tidak hanya untuk pendiri lagi. • Kepercayaan merupakan hal yang esensial • Memahami dan mengartikulasikan budaya organisasi • Peranan kepemimpinan akan pengembangan organisasi • Kontinuitas • Mengembangkan sumber daya organisasi

Sumber: Hasil olahan dari berbagai penelitian.

Kesimpulan dari berbagai literatur tersebut tidak mudah dilakukan, namun demikian pelajaran yang didapat pastinya adalah: *Pertama*, target pengembangan kapasitas diidentifikasi dengan kebutuhan organisasi dan kesesuaian *provider (internal atau eksternal)* serta diseleksi melalui pertimbangan yang matang. *Kedua*, organisasi harus dipersiapkan guna mengintervensi dan mengimplementasikan perencanaan yang disesuaikan dengan budaya organisasi, kebutuhan dan gaya pembelajaran. *Ketiga*, mengintervensi pengembangan kapasitas melalui evaluasi. Hal ini dapat ditunjukkan pada tabel 2 berikut ini.

Tabel 2. Catatan Pelajaran dalam Pengembangan Kapasitas

	De Vita & Fleming 2001	Compo- basso & Davis 2001	McKin- sey 2001	Doherty & Mayer 2003	Aberna- thy & Fine 2002	Grantma- kers for Effective Organiza- tion 2005	Brothers & Sherman 2012
1. <i>Capacity building</i> harus didasarkan penilaian	✓	✓		✓			
2. Pentingnya monitor dan evaluasi		✓		✓		✓	✓
3. Pengemba- ngan kapasitas harus didasarkan atas persiapan	✓				✓		✓
4. Menyeleksi <i>providers</i> eksternal untuk pengemba- ngan kapasitas		✓		✓	✓		✓
5. Meletakkan pemilik sebagai pemilik pengemba- ngan kapasitas				✓	✓		✓

Sumber: Hasil olahan dari berbagai penelitian.

Komponen-Komponen Pengembangan Kapasitas Organisasi Nonprofit

Secara teoritis, pengembangan komponen kapasitas organisasi nonprofit pada dasarnya mempunyai cakupan internal (organisasi dan individu) atau disebut *internal governance* dan kapasitas eksternal atau *external governance*, yakni kapasitas organisasi nonprofit melakukan advokasi yang berhubungan dengan pemerintah dan masyarakat. Bagaimanapun kapasitas internal sangat mempengaruhi peran organisasi di hadapan masyarakat dan pemerintah. Pengakuan dan *trust* dari masyarakat dan pemerintah terhadap organisasi nonprofit tentu sangat dipengaruhi oleh kapasitas, tindakan dan kinerja organisasi nonprofit. Dalam bagian ini akan diuraikan secara lebih jauh mengenai komponen-komponen apa saja yang harus diperhatikan, baik secara internal maupun eksternal guna melakukan pengembangan kapasitas organisasi nonprofit dalam rangka mencapai misinya.

Dari berbagai penelitian pengembangan kapasitas organisasi nonprofit yang dilakukan selama ini dapat disimpulkan bahwa para ahli/peneliti memiliki perspektif tersendiri dalam menentukan komponen-komponen internal maupun eksternal apa saja yang perlu diperkuat dalam pengembangan kapasitas organisasi. Misalnya saja menurut De Vita dan Fleming menentukan secara garis besar ada lima komponen pengembangan kapasitas organisasi nonprofit, yaitu nilai dan misi, kepemimpinan, sumber daya, jaringan/kemitraan, serta layanan dan produk.

McKinsey & Company mengemukakan bahwa konsep pengembangan kapasitas lebih terfokus pada pandangan tradisional pengembangan organisasi. Mereka mengembangkan kerangka kerja kapasitas organisasi pada beberapa hal, yaitu; aspirasi, strategi, keahlian organisasi, sumber daya manusia, sistem, infrastruktur, dan struktur organisasi, serta budaya.

Namun, Connolly dan York mengemukakan bahwa pengembangan kapasitas organisasi nonprofit harus berfokus pada empat komponen: kapasitas kepemimpinan, kapasitas adaptasi, kapasitas manajemen,

dan kapasitas teknis. Paul Light membagi komponen pengembangan kapasitas organisasi nonprofit atas empat, yaitu hubungan eksternal, struktur internal, kepemimpinan, dan system manajemen.

Sedangkan Clothesy menjabarkan dengan banyak hal, melalui model *life-stage* untuk perubahan sosial filantropi yang disebut dengan *Smart Growth*, dimana dia menjelaskannya dalam *A Funder's Guide to Organizational Assesment* dengan mengidentifikasikan dua belas komponen kapasitas organisasi, yaitu: perencanaan, program, pendanaan, pengembangan sumber daya, manajemen keuangan, sistem, pemasaran dan strategi komunikasi, staf, dewan pengurus/*governance*, nilai-nilai, peranan dan dampak/penilaian masyarakat.

Parisi di tahun 2009 melalui penelitiannya menguraikan sepuluh komponen pengembangan kapasitas dalam organisasi nonprofit, yaitu: visi dan nilai-nilai, proses dan sistem internal, keterampilan dan usaha staf, struktur, *shared mindset*, kepemimpinan pada setiap level, praktek manajemen, kapasitas untuk berubah, pengaruh budaya, penuntasan program dan pengembangan pendanaan.

Masih di tahun yang sama Pucella, dkk., melaporkan hasil proyek penelitian yang menjelaskan bahwa sumber daya keuangan merupakan komponen utama dalam pengembangan kapasitas organisasi nonprofit, kemudian diikuti sumber daya manusia, teknologi informasi, advokasi dan *networking*, pemasaran, perencanaan dan program, dan akhirnya operasional dan program.

Raymond (2010) menguraikan bahwa dalam pengembangan kapasitas organisasi nonprofit membutuhkan komponen-komponen, yaitu; dokumentasi dan pelaporan, manajemen keuangan, monitoring dan evaluasi program, rekrutmen partisipan dan penyimpanan, serta kualitas program.

Akhirnya, Brothers dan Sherman membagi komponen pengembangan kapasitas organisasi nonprofit terdiri atas visi, misi, nilai-nilai, strategi program, kepemimpinan, pengembangan program, manajemen dan infrastruktur (manusia/staf, keberlanjutan keuangan, fasilitas, penggunaan dan pengelolaan teknologi informasi/TI, serta komunikasi), peranan dewan pengurus, dan budaya organisasi.

Dari berbagai perspektif komponen pengembangan kapasitas organisasi nonprofit tersebut maka masing-masing memiliki perspektif yang berbeda. Namun jika dikelompokkan dan disejajarkan memiliki lima kategori yang sama yaitu: visi, misi dan strategi, kepemimpinan, budaya organisasi, pengembangan sumber daya (sumber daya manusia, keuangan, dan sarana prasarana), dan jaringan. Melalui tabel berikut akan ditunjukkan perbandingan dari semua perspektif tersebut.

Tabel 3. Perbandingan Komponen-Komponen Pengembangan Kapasitas Organisasi Nonprofit

Peneliti	Visi & Strategi	Kepemimpinan/ Budaya	Sumber daya	Pendanaan	Penyelesaian Program
De Vita & Fleming (2001)	Nilai-nilai dan misi	Kepemimpinan	Sumber daya	Jaringan	Produk dan layanan
Connolly & Lukas (2002)	Misi, visi dan strategi	<i>Governance</i> Kepemimpinan	Pengembangan Sumber daya Operasi internal dan Manajemen	Hubungan strategik	Penyelesaian program dan dampak
McKinsey (2001)	Aspirasi Strategi	Budaya Struktur organisasi	Sistem dan Infrastruktur Keahlian organisasi Pengembangan Sumber daya		
Connolly & York (2003)	Adaptasi	Kepemimpinan Budaya organisasi	Manajemen Teknis		
Light (2004)		Kepemimpinan Struktur internal	Sistem manajemen	Hubungan eksternal	
Stephanie Clothessy (2005)	Nilai-nilai Perencanaan	Dewan pengurus <i>Governance</i>	Pengembangan sumber daya Manajemen keuangan Staf Sistem	<i>Grant-making</i> Pemasaran dan strategi komunikasi Peran komunitas	Dampak/ penilaian Program
Parisi (2009)	Visi & Nilai-nilai	Kepemimpinan di setiap level <i>Shared mindset</i> Kapasitas perubahan Struktur	Keterampilan & usaha staf Praktek manajemen	Pengembangan Pendanaan Komunikasi <i>stakeholder</i>	Penuntasan Program

Parisi (2009)	Visi & Nilai-nilai	Kepemimpinan di setiap level <i>Shared mindset</i> Kapasitas perubahan Struktur	Keterampilan & usaha staf Praktek manajemen	Pengembangan Pendanaan Komunikasi <i>stakeholder</i>	Penuntasan Program
Pucella, dkk. (2009)	Perencanaan & program	Operasional & <i>Governance</i>	Keuangan Manusia Teknologi Informasi	Advokasi <i>Networking</i> Pemasaran	
Raymond (2010)	Kualitas program	Dokumentasi & pelaporan	Manajemen keuangan Rekrutmen partisipan & penyimpanan		Monitoring & Evaluasi program
Brothers & Sherman (2012)	Misi, visi, Nilai-nilai, & Strategi program	Kepemimpinan (Dewan & Direktur eksekutif) Peranan Dewan Budaya organisasi	Manajemen dan Infrastruktur (peningkatan staf, penggunaan TI, komunikasi publik)	Keberlanjutan Keuangan	Pengembangan, penuntasan dampak Program

Sumber: Hasil olahan dari berbagai penelitian.

Secara sederhana nampak bahwa berbagai komponen tersebut bertujuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam bekerja dan menyelesaikan programnya yang mengacu kepada pengembangan kapasitas. Disamping itu, dengan menunjukkan campuran pada jangkauan dan komponen pengembangan kapasitas, secara umum terdapat tren kunci yang menyinggung pengembangan kapasitas organisasi, secara khusus terdapat perubahan dari secara individu ke pengembangan kapasitas organisasi; perubahan fokus (dari kapasitas perangkat keras ke perangkat lunak); berfokus pada relevansi pemeliharaan perubahan waktu; dari perubahan operasional ke manajemen strategik; dan berfokus kepada kebutuhan akan pembelajaran dan perubahan yang terus-menerus.

Selain beberapa komponen internal tersebut, ada pula komponen-komponen eksternal organisasi yang juga mempengaruhi upaya pengembangan kapasitas organisasi. Beberapa ahli seperti De Vita, Fleming, dan Twombly menyatakan bahwa pengembangan kapasitas organisasi nonprofit berkaitan dengan semua kualitas kehidupan

masyarakat yang dilayani. Organisasi nonprofit dipengaruhi secara konsisten dengan perubahan kekuatan yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi itu sendiri, seperti faktor sosial demografik, kondisi ekonomi, dinamika politik, dan nilai-nilai dan norma yang berlaku di masyarakat. Perkembangan konvergensi ini menciptakan konteks lingkungan dimana organisasi nonprofit melakukan inisiatif pengembangan kapasitas.

Pernyataan yang hampir sama juga dikemukakan oleh Connolly yang mengatakan bahwa lingkungan eksternal juga berpengaruh besar terhadap kapasitas organisasi nonprofit, baik organisasi nonprofit yang bergerak di bidang pengembangan masyarakat, pelayanan kesehatan, kebudayaan, atau pendidikan. Tren perubahan sosial ekonomi dapat menyebabkan perubahan kebutuhan dan ketersediaan pada konstituen. Perubahan kebijakan pemerintah dan ekonomi berdampak pada kemampuan penyediaan dana dan menarik tenaga profesional guna meningkatkan kapasitas organisasi nonprofit. Sebagai contoh, perubahan yang begitu cepat pada bidang teknologi di tahun 1990-an memaksa banyak organisasi nonprofit secara otomatis menggunakan secara lancar dan mengambil manfaat secara lebih maksimal dan efisien penggunaan telekomunikasi. Namun hal ini lebih sering terjadi pada organisasi nonprofit yang besar, yang mempunyai penyediaan uang secara lebih baik, memiliki sumber daya yang dapat melakukan hal tersebut. Sementara itu banyak organisasi nonprofit yang lebih kecil, yang seringkali menekankan pelayanan pada kebutuhan sosial tidak dapat melakukannya. Kewaspadaan organisasi nonprofit secara konstan guna mengamati kondisi lingkungan eksternal diperlukan agar dapat terus mengikuti perkembangan sosial, ekonomi, teknologi, dan tren industri yang secara kritis mempengaruhi kapasitas organisasi.

Berbagai komponen pengembangan kapasitas organisasi nonprofit tersebut sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Green dalam Riggio dan Orr (2004) yang menyatakan sepuluh hal yang harus dilakukan organisasi nonprofit di abad kedua puluh satu agar dapat terus bertahan hidup, mampu beradaptasi, dan mengalami kemajuan pesat dalam realita yang baru ini, yaitu: *Pertama*. Menjadi organisasi pembelajar, dimana anggota organisasi secara terus-

menerus mengembangkan kapasitas mereka kepada penciptaan hasil yang sungguh-sungguh mereka inginkan. *Kedua*. Menjadi pemimpin transformasional, *transformational leadership* tidak berbicara tentang bagaimana memperoleh gelar atau posisi, tetapi tentang jiwa yang mencari, berfokus pada energi, belajar sepanjang hidup, terus-menerus menyaring visi, menghadapi dan mengelola perubahan, dan membangun keterampilan. *Ketiga*. Membentuk strategi perserikatan/gabungan, perserikatan yang sangat efektif, khususnya bagi pemberdayaan adalah antara organisasi nonprofit, pemerintah, dan sektor bisnis yang biasanya menghasilkan beberapa macam transformasi permanen yang merubah bagaimana organisasi beroperasi atau bagaimana komunitas berfungsi. *Keempat*. Memberikan pertanggungjawaban dan perilaku yang etis sebagai prioritas tertinggi, organisasi nonprofit disebut juga “sektor independen” yang faktanya harus bertanggung jawab setiap waktu kepada berbagai variasi publik, seperti para donor, pemberi uang, pemerintah, pelanggan, dewan komisaris, bisnis, komunitas, dan publik pada umumnya. Dalam meresponi setiap tantangan dan permasalahan organisasi nonprofit bertumbuh dalam keterikatan dengan nilai-nilai etis dan mengembangkan kode etik dalam standar kinerja. *Kelima*. Mengembangkan indikator-indikator yang mengukur konsekuensi berdasarkan komunitas, organisasi nonprofit harus mengaitkan perkiraan rumah tangga mereka kepada indikator-indikator sosial secara lebih luas sehingga keduanya dapat mendemonstrasikan dampak organisasi berdasarkan komunitas dan mengenalkan pendekatan yang lebih akuntabel kepada apa yang dilakukan organisasi nonprofit.

Keenam. Mengadopsi pertalian anggaran berdasarkan hasil terhadap indikator-indikator, artinya menghubungkan antara bagaimana pengeluaran organisasi, pendapatan dan hasil yang dicapai, dengan kata lain, program dan hasil pelayanan harus bermanfaat kepada komunitas, dan mengukur serta menunjukkan return on investment kepada anggota, pelanggan, komunitas, dan pemberi dana. *Ketujuh*. Secara keuangan dikembangkan agar organisasi dapat lebih banyak melakukan misinya dari waktu ke waktu. *Kedelapan*. Secara kreatif memikirkan kembali pengembangan sumber daya, *governance*, dan gaya manajemen, jika banyak organisasi nonprofit ingin bertahan hidup pada realita yang

baru sekarang ini, organisasi nonprofit harus mengembangkan cara-cara baru pada pengelolaan dan pada pengembangan sumberdaya, apakah itu teknologi, kebijakan, prosedur, pendanaan, manajemen, atau *governance*, agensi nonprofit harus menempa ide-ide baru dan sikap tentang apa pekerjaan, apa yang bukan, dan apa yang mereka usahakan untuk dicoba. *Kesembilan*. Mengadopsi visi dan misi yang menggabungkan keragaman, jika organisasi nonprofit menjadi sungguh-sungguh inklusif, maka harus secara aktif bagaimana memahami untuk membuat program, staf, operasional, dan manajemen lebih inklusif—keduanya menjadi pelayanan dan tempat dimana keahlian dan pengetahuan pada bermacam-macam talenta komunitas digunakan. *Kesepuluh*. Berada di meja publik atau pemerintahan dan legislatif, organisasi nonprofit mampu melobi para pembuat kebijakan di segala level pemerintahan pada legislasi, regulasi, dan kebijakan yang akan bermanfaat bagi komunitasnya. Organisasi nonprofit harus dijalankan sebagai milik publik agar dapat didukung dan terus bertahan hidup serta mengalami kemajuan yang berarti.

Organisasi nonprofit di masa depan harus mengerti dampak dari tantangan yang muncul di lingkungan. Karena itu menurut Spillet dalam Hesselbein dan Goldsmith, organisasi nonprofit harus melakukan pengembangan talenta yang membawa kepada tingkatan lebih tinggi, termasuk kepada para dewan, untuk meraih tujuan-tujuan berikut ini: *Pertama*. Semua pemimpin harus bertanggung jawab terhadap pengembangan talenta. Organisasi nonprofit perlu menciptakan budaya yang mendukung pengembangan talenta sebagai prioritas tertinggi pada semua tingkatan organisasi. *Kedua*. Semua pemimpin harus dapat bertanggung jawab terhadap kesuksesan perencanaan. Organisasi nonprofit membutuhkan kejelasan rangkaian kesuksesan bagi kepemimpinan organisasi mereka—khususnya pada CEO (*Chief Executive Officer*) dan level kepemimpinan senior. *Ketiga*. Semua pemimpin harus dapat bertanggung jawab terhadap keragaman. Seperti umur, jender, suku bangsa, ras, keragaman ini membawa kekayaan dan kekuatan kepada organisasi. *Keempat*. Semua pemimpin harus dapat secara adil memberikan kompensasi. Selanjutnya, organisasi nonprofit harus dapat membangun *partnership* secara individual

dengan para donor—dimulai dengan dewan pemilikan. Menarik anggaran dari pemerintah. Dan juga menguatkan brand organisasi untuk meningkatkan kesadaran komunitas, meningkatkan korporat, pendanaan dan kepentingan organisasi sukarela lainnya yang merupakan mitra kerja. Dan yang terakhir, organisasi nonprofit harus melakukan koordinasi strategi sumber daya dan melakukan pendekatan 360° kepada organisasi lainnya untuk menyediakan layanan pendidikan, perumahan, dan kebutuhan layanan lainnya melalui komunikasi setiap layanan organisasi.

Konsep Pertumbuhan Organisasi

Konsep pertumbuhan organisasi telah menjadi area yang menarik bagi teori organisasi pada dekade ini. Menurut Kanter, dkk yang dikutip Zsudis (2009) mengatakan pertumbuhan organisasi adalah:

“Sebagai bentuk dari perubahan mikroevolusioner (microevolutionary forces of change) dalam organisasi. Perubahan mikroevolusioner adalah perubahan-perubahan yang disebabkan pengaruh-pengaruh internal dalam siklus kehidupan organisasi, baik karena pertumbuhan ukuran dan kompleksitas maupun masalah pertumbuhan (growth) dan penurunan (decline) organisasi.”

Berkaitan dengan komentar di atas, Jones mengartikan pertumbuhan organisasi:

“Sebagai tahapan dalam siklus kehidupan organisasi (life cycle organization) dimana organisasi mampu mengembangkan nilai-menciptakan keahlian dan kompetensi sehingga mendapatkan sumber daya tambahan. Pertumbuhan ini memungkinkan organisasi meningkatkan pembagian kerja dan spesialisasi serta sekaligus mengembangkan keunggulan kompetitif. Sekali organisasi mampu mendapatkan sumber daya, maka dipastikan organisasi tersebut dapat memperoleh keuntungan sehingga dapat lebih berkembang lagi.”

Pengertian ini senada dengan apa yang dikemukakan oleh Brothers dan Sherman yang mendefinisikan pertumbuhan organisasi: *“Sebagai perluasan yang signifikan pada penyediaan program, pelayanan masyarakat, pengadaan tempat, anggaran operasi, dan sebagainya.”*

Maka dari beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pertumbuhan organisasi adalah: *“Suatu keadaan dimana semakin meluasnya kemampuan organisasi secara signifikan karena pengaruh internal dalam siklus kehidupan organisasi, seperti pengembangan nilai-nilai, penyediaan program, struktur, pengembangan sumber*

daya, cakupan pelayanan, anggaran operasi, dan sebagainya sehingga membuat organisasi menjadi lebih berkembang.”

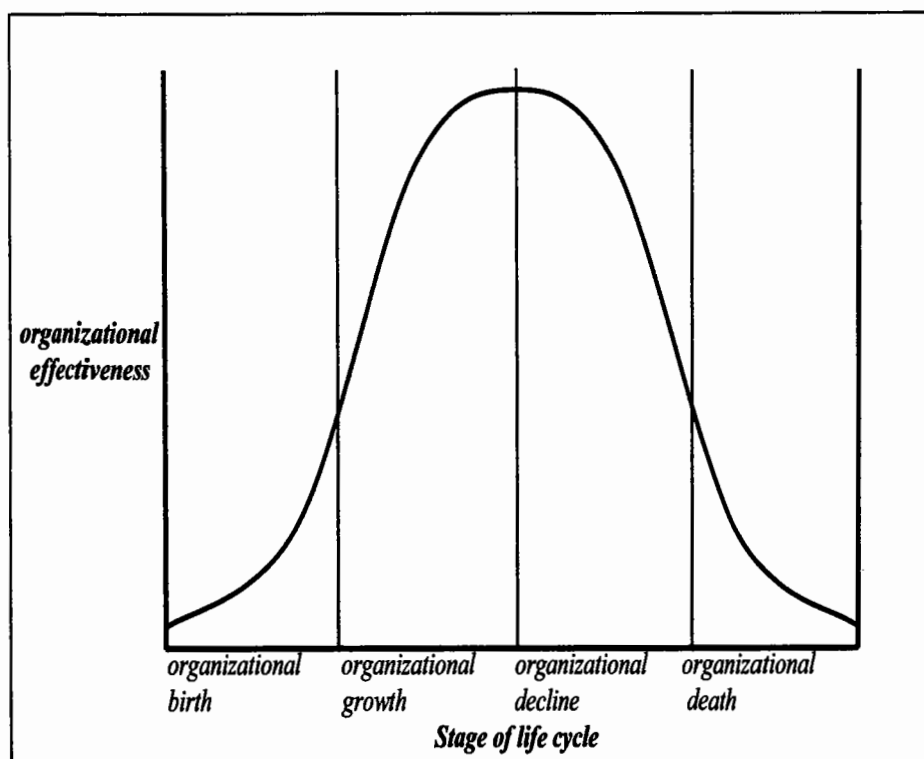
Meskipun demikian Jones mengatakan organisasi juga menghadapi kenyataan bahwa mereka tidak selalu harus terus bertumbuh. Beberapa organisasi harus berhenti bertumbuh dan banyak di antaranya mengalami penurunan. Salah satu aspek tersulit adalah bagaimana melakukan rasionalisasi atau memberhentikan pegawai. Cara bagaimana organisasi mengelola permasalahan yang dihadapi menentukan apakah organisasi itu dapat maju ke tahap berikutnya dalam siklus kehidupan organisasi dan apakah organisasi itu akan mampu bertahan serta memperoleh keberhasilan atau malah gagal dan kemudian mati.

Inilah yang kemudian pernah menjadi pertanyaan dan saran Jones, mengapa beberapa organisasi dapat bertahan hidup dan menjadi berhasil sementara organisasi lainnya mengalami penurunan dan mati? Mengapa beberapa organisasi memiliki kemampuan mengelola strategi, struktur, dan budaya untuk memperoleh akses terhadap sumber daya lingkungan sementara organisasi lainnya gagal dalam menjalani tugas seperti ini?

Untuk menjawab beberapa pertanyaan tersebut, para peneliti menyarankan bahwa kita membutuhkan pemahaman dinamis yang mempengaruhi organisasi sehingga kita mendapatkan kepuasan yang sesuai dengan lingkungan sekitar. Saran yang diberikan menurut pengalaman organisasi yang dapat diprediksi secara berurutan dalam pertumbuhan dan perubahan organisasi adalah melalui *organizational life cycle* (siklus hidup organisasi) yang terbagi atas empat tahapan yaitu *organizational birth*, *organizational growth*, *organizational decline*, dan *organizational death*. Organisasi melewati empat tahapan dengan kecepatan yang berbeda, dan beberapa organisasi tidak memiliki pengalaman untuk setiap tahapannya. Cara organisasi bisa berubah dalam merespon berbagai permasalahan yang dihadapi ditentukan oleh apa dan kapan hal itu akan terus berjalan pada tahap berikutnya dalam siklus hidup dan keberlangsungan hidup serta keberhasilan atau kejatuhan dan kematian.

Selain Jones, beberapa peneliti lain seperti yang ada dalam Lester, dkk (2008), yakni: Adzies (1979); Curchill & Lewis (1983); Downs

(1967); Greiner (1972); Hanks (1990); Kimnberly & Miles (1980); Miller & Friesen (1984) turut pula menggunakan dan mengembangkan model siklus kehidupan organisasi sebagai fokus dalam penelitian organisasi. Diadaptasi dari konsep ilmu biologi, para peneliti organisasi berusaha menyajikan beberapa model pada tahapan siklus hidup organisasi, mulai dari tahap kelahiran sampai kepada tahap kematian. Namun, sejumlah tahapan dapat diidentifikasi dari penelitian mereka yang memiliki bermacam-macam karakteristik. Siklus kehidupan organisasi (*lifecycle organization*) dapat didefinisikan sebagai konfigurasi unik yang berhubungan pada berbagai variabel konteks, strategi, dan struktur organisasi.



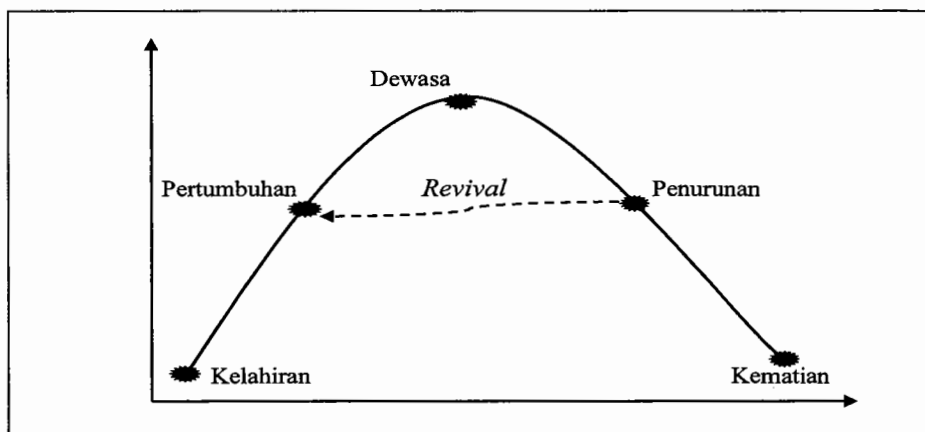
Gambar 2. Model Siklus Kehidupan Organisasi

Sumber: Jones (2004).

Konsep siklus kehidupan organisasi bukanlah sesuatu yang baru. Sejak awalnya Haire (1959) yang bekerja pada analisis organisasi menyatakan bahwa konsep model tahapan kehidupan organisasi sama persis seperti proses pada berbagai jenis organisasi. Hasil penelitian berbagai literatur yang menguraikan model siklus hidup organisasi menyatakan bahwa tahapan siklus hidup organisasi terdiri dari berbagai variasi mulai dari yang tiga tahap, empat tahap, lima tahap, sembilan tahap, bahkan sampai kesepuluh tahap. Pada awalnya literatur lebih menguraikan tentang siklus hidup organisasi secara teoritis dibandingkan secara empirik, para penulis secara berbeda menjelaskan sejumlah tahap dalam siklus hidup organisasi. Hal ini akan jelas terlihat dari uraian berikut ini.

Quinn dan Cameron (1983) menghadirkan sembilan tahapan dalam model siklus hidup organisasi. Beberapa penulis lainnya mengidentifikasi siklus hidup organisasi dalam tiga tahapan. Sedangkan yang lainnya membagi dalam empat tahapan. Para penulis lainnya berusaha untuk lebih lagi membagi proses perkembangan organisasi, misalnya Tobert (1974) membagi sembilan tahapan, dan Adizes (1979) sepuluh tahapan. Perbedaan penekanan para penulis merupakan karakteristik yang unik ditemukan dalam setiap tahapan siklus hidup organisasi tersebut. Bagaimanapun juga, yang penting adalah tanpa memandang jumlah tahapan tersebut, tahap-tahap daur hidup organisasi dapat dikatakan sebagai; pertama, rangkaian alami; kedua, terjadinya sebuah kemajuan secara hierarki sehingga tidak mudah membalikkannya; dan ketiga, terkait dengan jajaran dewan pengurus pada struktur dan aktivitas organisasi.

Namun secara umum para peneliti sepakat bahwa model siklus kehidupan organisasi terdiri dari lima tahapan, yaitu: tahap kelahiran (*birth phase*), tahap pertumbuhan (*growth phase*), tahap dewasa (*maturity phase*), tahap kebangkitan kembali (*revival phase*), dan tahap penurunan atau menuju pada kematian (*decline phase*). Adapun kelima tahapan siklus kehidupan organisasi dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 3. Lima Tahapan Siklus Kehidupan Organisasi
 Sumber: Gupta dan Chin (1998).

Penjelasan dari gambar di atas adalah sebagai berikut: *Pertama*, tahap kelahiran merupakan tahap dimana sebuah organisasi baru berusaha untuk menjadi entitas yang terus hidup. Karakteristik pada tahap ini dipenuhi dengan banyak perjuangan, dan oleh Scott (1971) disebut sebagai *Stage One*, Greiner (1972) menyebutnya *Creativity Stage*, Lippit dan Schmidt (1967) menyebutnya sebagai tahap *Birth*, dan Quinn dan Cameron (1983) menyebut *Entrepreneurial Stage*. Ciri utama yang membedakan organisasi pada tahap ini adalah usia organisasi masih muda, pendiri/pemilik mendominasi kegiatan organisasi, dan struktur organisasi bersifat sederhana dan informal (Miller dan Frisen, 1984).

Kedua, tahap pertumbuhan, dalam periode ini salah satu harapan yang diinginkan adalah organisasi tetap kuat khususnya pada kompetensinya dan dapat menikmati kesuksesan pada produksi dan pasar. Karakteristik ini disebut oleh Down (1967) sebagai *Rapid Growth Stage*, Adizes (1979) menyebut *Go-Go Organization Stage*, dan Lyden (1975) menyebut sebagai *Second Stage*. Tahapan ini nampak adanya usaha meraih secara cepat pertumbuhan penjualan dan mengumpulkan sumber daya dalam usahanya untuk mengambil penambahan keuntungan guna memperbesar ukuran organisasi. Secara tipikal dalam tahap ini,

struktur organisasi didasarkan secara fungsional sehingga menjadi kuat, sebagian kewenangan didelegasikan kepada manajer menengah, dan prosedur organisasi bersifat formal.

Ketiga, tahap dewasa, melalui tahap ini diharapkan pertumbuhan mengikuti penjualan pada level yang stabil, pada level ini ada juga inovasi dan struktur organisasi sangat birokratis. Tujuan dapat tercapai dengan lancar dan adanya efisiensi fungsi. Tahap dewasa ini disebut oleh Quinn dan Cameron (1983) sebagai *Formalization Control Stage*, Scott (1971) menyebutnya dengan *Stage 2*, Greiner (1972) menyebutnya *Direction Stage*, Katz dan Khan (1978) menyebut *Stable Organization Stage*, dan Adizes (1979) menyebutnya sebagai *Maturity Stage*.

Keempat, tahap kebangkitan kembali, pada tahap ini secara tipikal adanya diversifikasi dan pengembangan ukuran pada produk dan pasar. Organisasi mengadopsi struktur divisional untuk pertama kalinya guna mengatasi pasar yang semakin kompleks dan sangat heterogen. Untuk alasan yang sama, mereka juga berusaha melakukan kontrol dan sistem perencanaan yang lebih ketat. Pada tahap ini Quinn dan Cameron (1983) memanggilnya dengan *Elaboration of Structure Stage*, Scott (1971) menyebutnya *Stage 3*, Greiner (1972) menyebutnya *Cordination Stage*, serta Katz dan Khan (1978) menyebut dengan *Stable Organization Stage*, dan Adizes (1979) menyebutnya sebagai *Maturity Stage*. Tahap ini juga disebut sebagai tahap terakhir (*termination stage*) oleh Chandler (1962) dan Channon (1973), dimana lebih banyak divisi dalam organisasi.

Kelima, merupakan tahapan terakhir yakni tahap penurunan. Pada tahap ini nampaknya sangat berbeda dari tahap-tahap sebelumnya dan pada umumnya dalam literatur merefleksikan hal yang sama. Dalam tahap ini nampaknya terjadi pembatasan dan stagnasi pada pasar, dan organisasi mulai mengalami penurunan. Kemampuan meraih keuntungan menurun karena adanya tantangan dari luar dan juga disebabkan oleh kurangnya inovasi. Downs (1967) menyebutnya sebagai *Deceleration Stage*, Lyde (1975) dan Kimberly (1979) menyebut *Fourth Stages*, dan Adizes (1979) menyebutnya *Prime Organization Stage*, dan semuanya secara umum disebut sebagai *Decline Stage*.

Kelima tahap dalam siklus hidup organisasi tersebut dapat diringkas pada tabel berikut ini.

Tabel 4. Karakteristik Tahapan Siklus Kehidupan Organisasi

Tahap	Situasi	Organisasi	Inovasi & Strategi
Kelahiran (Scott (1971) <i>Stage One</i> , Grainer (1972) <i>Creativity Stage</i> , Quinn dan Cameron (1983) <i>Entrepreneurial Stage</i>)	Organisasi kecil Usia muda Dominasi pemilik/manajer Bersifat homogen lingkungan stabil	Struktur informal Tidak ada diferensiasi Tingginya sentralisasi kekuasaan Proses informasi dan metode pembuatan keputusan bersifat sederhana	Mempertimbangkan inovasi di dalam rangkaian produksi Strategi sederhana Secara substansial pengambil resiko
Pertumbuhan (Down (1967) <i>Rapid Growth Stage</i> , Adizes (1979) <i>Go-Go Organization Stage</i> , dan Lyden (1975) <i>Second Stage</i>)	Ukuran menengah Usia tua Multi <i>stakeholder</i> Lingkungan lebih heterogen dan kompetitif	Beberapa struktur bersifat formal Organisasi berbasis fungsional Diferensiasi moderat Mengurangi sentralisasi Mulai mengembangkan proses informasi dan metode pembuatan keputusan	Perluasan ukuran produk-pasar kepada hubungan area yang dekat Inovasi inkremental pada rangkaian produk Pertumbuhan berjalan cepat
Dewasa (Scott (1971) <i>Stage 2</i> , Greiner (1972) <i>Direction Stage</i> , dan Adizes (1979) <i>Maturity Stage</i>)	Luas Masih berusia tua Menyebarkan kepemilikan Lingkungan masih kompetitif dan lebih heterogen	Bersifat formal, struktur birokratik Organisasi berbasis fungsional Diferensiasi moderat Sentralisasi moderat Membuat proses informasi dan pembuatan keputusan sebagaimana terjadi pada tahap pertumbuhan	Konsolidasi strategi produk-pasar Fokus pada efisiensi persediaan pasar Bersifat konservatif Pertumbuhan berjalan perlahan
Kebangkitan Kembali (Scott (1971) <i>Stage 3</i> , Greiner (1972) <i>Cordination Stage</i> , Quinn dan Cameron (1983) <i>Elaboration of Structure Stage</i>)	Sangat luas Lingkungan sangat heterogen, kompetitif dan dinamik	Organisasi berbasis divisional Tinggi diferensiasi Kontrol bersifat kompleks, membuat dan memeriksa proses informasi dalam komunikasi; analisis lebih formal dalam pembuatan keputusan	Diversifikasi strategi produk-pasar, beberapa bergerak kepada pemutusan hubungan dengan pasar Perencanaan dan pengambilan resiko pada level tertinggi Inovasi bersifat substansi Pertumbuhan berjalan cepat
Penurunan (Downs (1967) <i>Deceleration Stage</i> , Lyde (1975) dan Kimberly (1979) <i>Fourth Stages</i> , dan Adizes (1979) <i>Prime Organization Stage</i>)	Ukuran Pasar Lingkungan homogen dan kompetitif	Formal, struktur birokratik Organisasi sangat berbasis fungsional Sentralisasi dan diferensiasi moderat Informasi kurang kompleks, sistem berproses dan metode pembuatan keputusan	Inovasi menurun Pemotongan harga Konsolidasi produk-pasar Likuidasi subsider Konservatif dan enggan mengambil resiko Pertumbuhan menurun

Sumber: Miller dan Frisen (1984).

Jika memperhatikan tabel tersebut, maka jelas terlihat bahwa setiap tahapan dalam siklus hidup organisasi memiliki karakteristik yang khas atau berbeda antara satu tahapan dengan tahapan lainnya sehingga pengelolaannya pun membutuhkan pendekatan yang berbeda pula, artinya perlu disesuaikan dengan tahapan perkembangan yang sedang terjadi.

Hal ini sangat penting untuk diketahui dan dipahami secara saksama oleh seluruh organ yayasan supaya yayasan sebagai suatu organisasi dapat dikelola secara tepat dan benar sehingga setiap tahapan yang muncul dapat membuat yayasan terus beroperasi secara optimal dan semakin eksis guna memenuhi misinya. Kenyataan ini ditegaskan oleh Brothers dan Sherman, yakni:

“Ketika kita berbicara tentang siklus kehidupan organisasi, artinya kita memprediksi pola yang akan diikuti oleh kebanyakan organisasi selama ini. Sama seperti siklus hidup pada manusia, model siklus hidup organisasi disajikan sebagai model untuk mengidentifikasi dan memahami karakteristik organisasi nonprofit dengan memberikan perlakuan secara tepat, asumsinya bahwa kebanyakan organisasi akan melewati tahapan-tahapan perkembangan. Dengan cara ini, secara normal siklus hidup organisasi mengalami kesulitan untuk bertumbuh dan berubah, namun dengan meletakkan siklus hidup organisasi ke dalam konteks yang lebih luas, membantu kita memahami cara kita sehingga dapat digambarkan secara tepat daripada dengan menduganya. Model siklus kehidupan menentukan sama seperti yang digambarkan, tetapi model siklus kehidupan juga berasumsi adanya tujuan optimal supaya setiap organisasi berusaha sekuat tenaga untuk mencapainya, dan model siklus hidup ini banyak menolong para pemimpin dalam memahami kebutuhannya guna bertindak sesuai dengan aturan sehingga membuat perjalanan dari poin A ke poin B sesukses mungkin. Hal ini menolong agar orang fokus berdasarkan pada kebutuhan yang dilakukan sesuai dengan kekuatan dan kelemahannya, secara normal dapat dikatakan bahwa dalam faktanya tantangan pada salah satu tahapan mungkin hanya bisa memimpin pada peningkatan selanjutnya.”

Simon (2001) juga mengemukakan bahwa perubahan siklus kehidupan organisasi pada organisasi nonprofit menyampaikan pesan kepada kita: *Pertama*, setiap organisasi berkembang secara natural. Kedua, pemimpin organisasi mempunyai peranan khusus dalam setiap tahapan perkembangan. *Ketiga*, perubahan kepemimpinan merupakan hal yang tak terelakan dan diperlukan. *Keempat*, faktor-faktor seperti usia organisasi, ukuran organisasi, industri dalam organisasi merupakan hal-hal yang melekat, dan dipicu transisi kepentingan masyarakat.

Kemudian Davila, dkk (2006) menegaskan sebenarnya banyak penelitian telah mencoba mempelajari sebab-sebab pertumbuhan organisasi, untuk memperoleh gambaran mengenai cara pertumbuhan maupun proses evolusi yang terjadi, dan juga mempelajari pengaruh pertumbuhan organisasi terhadap birokrasi. Hampir semua organisasi cenderung berkeinginan untuk bertumbuh, menjadi lebih maju, lebih kaya, atau menjadi lebih lengkap. Menurut Lubis dan Huseini (2009) berbagai penelitian telah dilakukan untuk menemukan penyebab terjadinya pertumbuhan organisasi. Beberapa alasan yang dianggap paling penting adalah:

Pertama, keinginan untuk menjadi lengkap (*organizational self-realization*). Para pemimpin organisasi umumnya mempunyai keinginan agar organisasi menjadi lebih lengkap, mempunyai kegiatan lebih luas, dan mampu mencapai tujuan. Konsumen juga pada umumnya menghendaki agar seluruh kebutuhannya, baik berupa produk maupun jasa, bisa dipenuhi oleh satu perusahaan saja. Para pemimpin juga umumnya merasa ditantang untuk menaklukkan setiap tantangan, atau memenuhi semua kebutuhan itu. Keseluruhan alasan tersebut menyebabkan organisasi mengalami pertumbuhan.

Kedua, mobilitas para eksekutif. Organisasi yang mengalami pertumbuhan merupakan tempat bekerja yang menarik bagi para eksekutif. Organisasi yang maju biasanya dianggap lebih bergengsi dan umumnya mampu memberikan imbalan yang lebih besar. Pertumbuhan tersebut memberikan macam-macam tantangan maupun kesempatan maju bagi para eksekutif, sehingga apabila organisasi tidak tumbuh, para eksekutif akan mencoba mencari tempat kerja yang dianggap lebih menarik. Hal ini menyebabkan organisasi selalu berusaha bertumbuh.

Ketiga, faktor ekonomis. Perubahan organisasi mampu membawa berbagai jenis keuntungan finansial. Volume produksi yang tinggi menyebabkan ongkos-ongkos akan berkurang karena skala ekonomi dapat dicapai atau bahkan dilampaui. Keuntungan bertambah, terutama jika ukuran yang lebih besar mampu memberikan kekuatan yang lebih tinggi dalam persaingan. Pertumbuhan melalui integrasi vertikal, atau dengan mencaplok organisasi lain, bisa memberikan kestabilan pada organisasi, umur yang lebih panjang, dan keuntungan yang lebih besar.

Keempat, kemampuan menjaga kelangsungan hidup (survival). Menjaga kelangsungan hidup mungkin merupakan alasan yang paling utama dalam pertumbuhan organisasi. Organisasi harus tumbuh membesar jika ingin tetap terjamin kelangsungan hidupnya. Organisasi tidak dapat tetap hidup tanpa menjadi lebih besar, karena organisasi lain yang merupakan saingan selalu berusaha untuk tumbuh. Pertumbuhan saingan ini seringkali dilakukan dengan mengurangi kesempatan bagi organisasi kita.

Sedangkan Kolind (2006) menjelaskan ada tiga faktor dasar yang dapat mendorong pertumbuhan organisasi tersebut, yang akhirnya bisa juga mengarahkan kurva siklus hidup organisasi kepada tahap kematian jika faktor-faktor tersebut tidak dikelola secara baik, yakni: *ukuran, usia, dan kesuksesan*. Ketiga faktor tersebut dijelaskan sebagai berikut.

Pertumbuhan organisasi cenderung membuat ukuran organisasi menjadi lebih terfragmentasi. Organisasi membutuhkan tingkatan manajemen, lebih banyak departemen khusus, lebih banyak manajer menengah, lebih banyak eksekutif, lebih banyak staf fungsional, lebih banyak asisten dan fungsi pembantuan. Fragmentasi ini mengenalkan filter antara pembuat keputusan dan tindakan.

Di dalam organisasi yang kecil, pemilik dan pemimpin mengetahui setiap pelanggan. Mereka mendengar tentang keluhan setiap orang dan mereka juga mempertemukan kepuasan pelanggan dalam organisasi. Mereka tahu setiap pegawai dan mungkin keluarga mereka juga. Mereka sangat dekat. Namun ketika organisasi menjadi besar, mereka memiliki banyak departemen untuk mengurus setiap aspek yang berhubungan dengan pelanggan, seperti: pemasaran dan

penjualan, pengiriman, *customer service*, keuangan, dan komunikasi. Dan paling banyak pertimbangan manajemen puncak utamanya berperan menjadi pengelola keseluruhan organisasi daripada campur tangan dengan beberapa departemen khusus. Pelanggan dijadikan statistik atau jumlah. Kepuasan pelanggan ditunjukkan dalam presentasi survei. Keadaan ini menyebabkan jarak yang panjang antara tempat mereka dengan kenyataan yang terjadi di organisasi, dimana pertemuan organisasi dengan pelanggan, dan manajemen menjadi berjarak. Informasi dari pasar tidak semuanya dapat diraih. Di dalam filter dan proses penghalusan esensi informasi sering mengalami penghilangan.

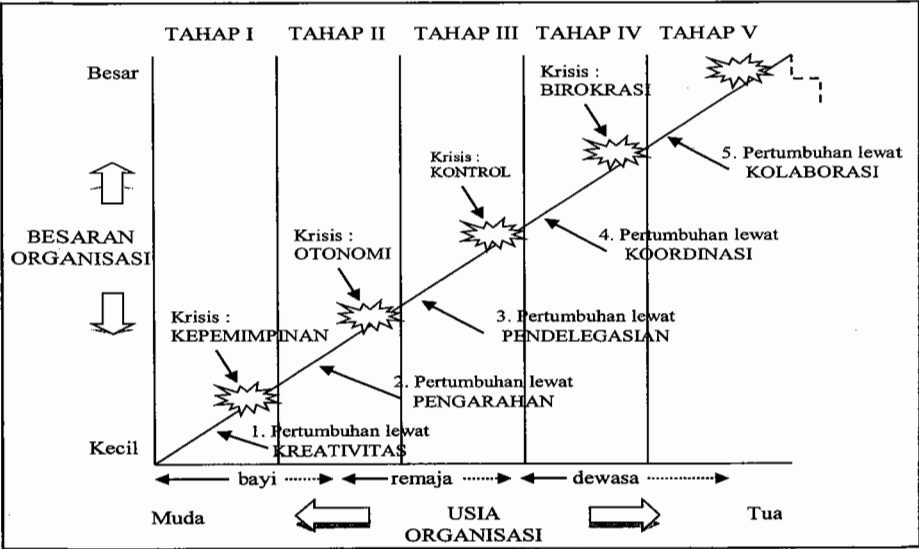
Pertumbuhan organisasi membuat usia organisasi menjadi lebih tua, organisasi mengembangkan tradisinya. Hal ini bukan hanya menuntun resepsi "Tahun Baru" seperti tahun lalu, dimana lebih nampak. Tetapi organisasi juga mengembangkan secara spesifik cara komunikasi internal, budaya konflik ditangani atau dihindari, dan tradisi untuk disetujui dengan ide-ide baru yang mungkin menjadi lebih kurang nampak. Banyak tradisi yang tidak pernah diketahui secara spesifik oleh organisasi—mereka hanya berjalan secara alami melakukannya di sekitar orang-orang. Tradisi boleh jadi sangat penting, di samping fakta yang nampak. Usia memberikan preferensi tradisi lebih inovatif. Dan semakin tua organisasi menjadi kuat pada preferensi tradisi.

Akhirnya, kesuksesan merupakan faktor yang paling berbahaya, sebab kesuksesan mengelakkan kepuasan diri untuk memimpin secara lebih lagi. Kesuksesan yang berlebihan pada organisasi menjadikan mereka merasa lebih nyaman dengan cara yang mereka telah lakukan. Mental model²¹ mereka yang pernah sekali sukses, tapi akibatnya membuat mereka tidak tertarik untuk menjadi sukses lagi. Model mental inilah yang menurut Peter Senge (1990) sangat berpengaruh terhadap perilaku dan apa yang akan seseorang kerjakan, tidak jarang

²¹Senge (1990) mendefinisikan model mental sebagai asumsi yang sangat melekat, umum, atau bahkan suatu gambaran dari bayangan/citra yang berpengaruh pada bagaimana kita mengambil tindakan. Sangat sering, kita tidak menyadari model mental kita atau akibatnya terhadap perilaku kita. Model mental begitu kuatnya mempengaruhi apa yang akan kita kerjakan.

model mental menghambat seseorang keluar dari pola-pola yang ada. Maka dari itu, kesuksesan harus selalu dibangun pada salah satu atau lebih lagi melalui tantangan yang unik dalam organisasi.

Sebenarnya banyak teori mengenai siklus kehidupan organisasi percaya bahwa pada umumnya organisasi bertemu dengan permasalahan yang berurutan, yang dapat diduga sehingga harus dikelola supaya organisasi-organisasi terus bertumbuh dan bertahan hidup dalam lingkungan yang kompetitif. Salah satu model siklus kehidupan yang paling terkenal dari berbagai model siklus kehidupan yang ada dalam pertumbuhan organisasi adalah model Greiner yang dikembangkan pada permulaan tahun 1970-an, yang mengusulkan bahwa sebuah organisasi melewati lima bagian tahap pertumbuhan selama evolusi organisasi dan masing-masing tahap berakhir dalam sebuah krisis yang berhubungan dengan sebuah masalah besar yang dihadapi oleh organisasi tersebut. Untuk berhasil mengatasi dari satu tahap ke tahap berikutnya, sebuah organisasi harus bisa mengubah dirinya dengan sukses dan menyelesaikan masalah organisasional yang berkaitan dengan masing-masing krisis.

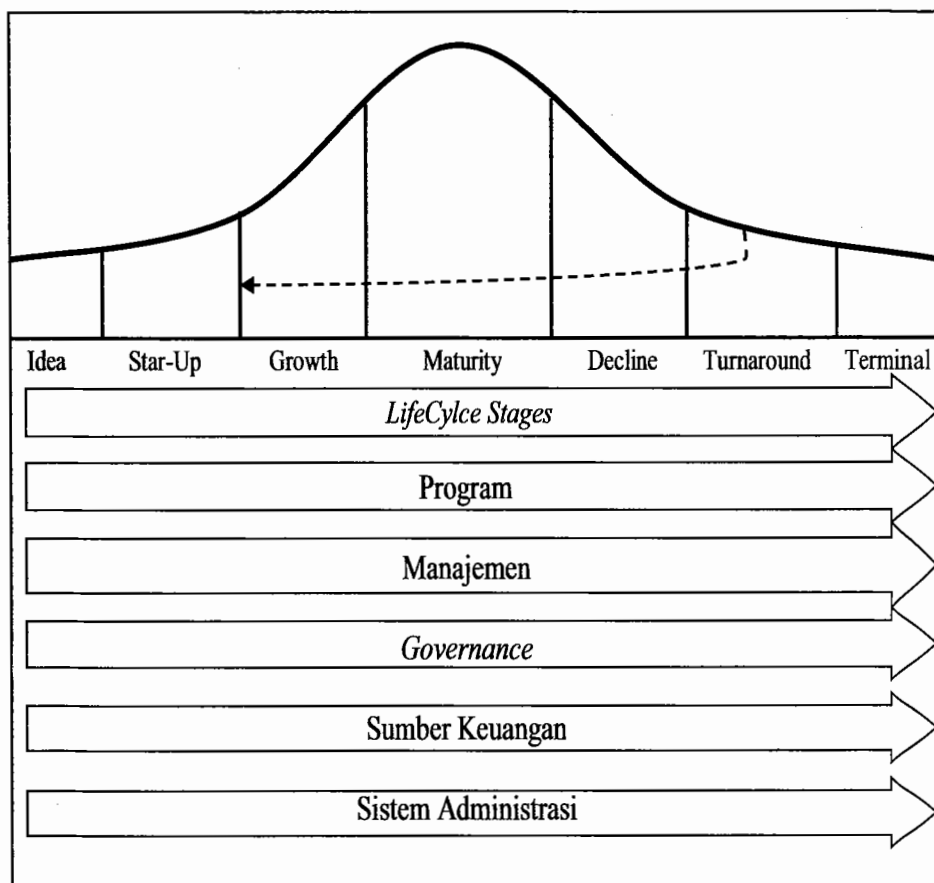


Gambar 4. Model Pertumbuhan Organisasi Greiner.

Pengembangan Kapasitas Organisasi Nonprofit dalam Siklus Kehidupan Organisasi

Di dalam organisasi nonprofit banyak model yang dikembangkan untuk menggambarkan siklus kehidupan organisasi. Namun, menurut Brothers dan Sherman sebenarnya teori siklus kehidupan organisasi bukanlah teori asli dalam organisasi nonprofit. Konsep teori tersebut pertama kali dikembangkan oleh Greiner pada tahun 1970-an dalam sektor korporat. Hingga sampai tahun 1990 teori siklus kehidupan organisasi beralih kepada sektor organisasi nonprofit. Sampai sekarang ini, teori siklus kehidupan terus digunakan oleh beberapa ahli dalam menganalisis organisasi nonprofit.

Salah satu ahli tersebut adalah Susan Stevens yang awalnya menulis tentang siklus hidup organisasi nonprofit pada awal tahun 1990-an, dan pada tahun 2001 mempublikasikan sebuah buku dengan judul *Nonprofit Lifecycles: Stage-Based Wisdom for Nonprofit Capacity*. Stevens mengidentifikasi tujuh tahapan dalam kerangka kerja siklus hidup, yaitu: Tahap pertama: *Idea*, tidak ada organisasi, yang ada hanya ide untuk membentuk sesuatu. Tahap kedua: *Star-Up*, organisasi mulai pada tahap operasional. Tahap ketiga: *Adolescent (or Growth)*, organisasi mempunyai layanan dengan membangun *marketplace* tetapi operasinya belum stabil. Tahap keempat: *Mature*, organisasi sudah terbangun dengan baik dan beroperasi secara lancar. Tahap kelima: *Decline*, organisasi beroperasi secara lancar tetapi mulai kehilangan segmen pasar. Tahap keenam: *Turnaround*, organisasi kehilangan uang, kas dalam jangka pendek, dan masuk pada krisis. Tahap ketujuh: *Terminal*, bahwa organisasi tidak lama lagi eksis. Ketujuh tahapan tersebut oleh Steven digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5. Model *Lifecycle* Stevens

Sumber: Stevens (2001).

Dalam bukunya Stevens kemungkinan banyak mempresentasikan pikiran yang dipengaruhi oleh subyek siklus hidup organisasi. Dalam aplikasinya konsep siklus kehidupan pada sektor organisasi nonprofit, Stevens menyediakan kerangka kerja yang penting bagi pengembangan organisasi. Ia yang awalnya bekerja menjadi asisten teknis pada *right sizing* dan aktivis pengembangan kapasitas mempertimbangkan bahwa bentuk kerja ini kemungkinan menjadi lebih kompleks daripada pemikiran sebelumnya. Tergantung kepada di mana siklus hidup

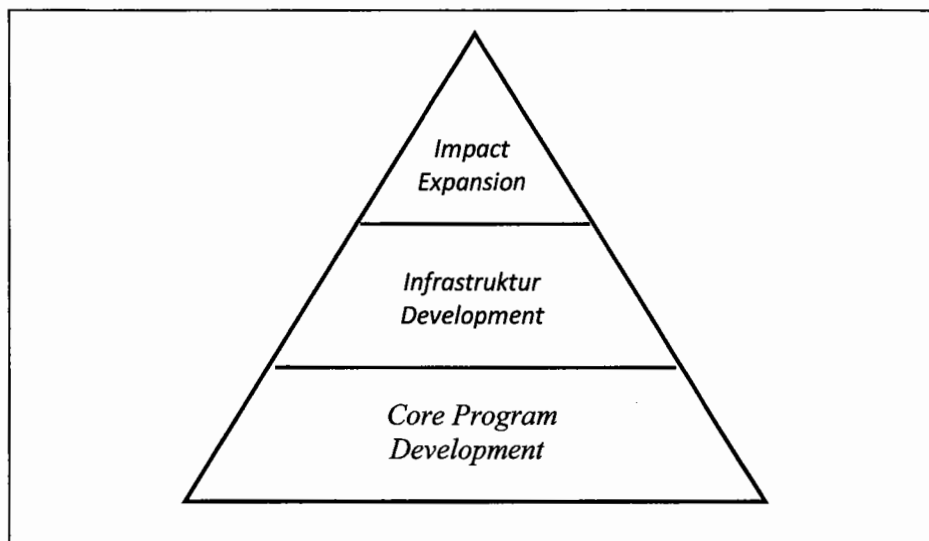
organisasi berada, karena itu memerlukan tipe yang berbeda guna melakukan intervensi atau dukungan.²²

Stevens juga menegaskan bahwa konsep siklus hidup organisasi, meskipun dapat dicerna dengan mudah, namun sejujurnya kompleks dan penuh nuansa. Model ini bukanlah model linear; beberapa organisasi nonprofit mungkin mengikuti rangkaian kesatuan yang dibangun oleh Stevens, atau mungkin tidak. Lebih dari itu, walaupun banyak organisasi nonprofit dapat menempatkan secara khusus dirinya pada tahapan yang ada, hal ini yang sungguh-sungguh dilakukan pula pada aspek-aspek organisasi, seperti program, akan masuk ke dalam salah satu tahapan pada siklus hidup organisasi, sedangkan yang lainnya, seperti struktur *governance* atau sistem manajemen akan masuk tahapan yang berbeda pada pengembangan.

Memasuki awal tahun 2000-an, Grup TCC secara kritis melihat model siklus kehidupan organisasi nonprofit, yang seringkali dihadirkan melalui kerangka kerja Stevens. Pada tahun 2006 Paul Connolly, seorang senior presiden di TCC, mempublikasikan sebuah buku yang berjudul *Navigating the Organizational Lifecycle: A Capacity Building Guide for Nonprofit Leaders*, dalam salah satu catatannya ia menulis bahwa: “Secara aktual, organisasi dewasa harus tetap vital dan semakin meningkatkan kualitas pada program-programnya—Jadi dibuat progres yang signifikan dalam memenuhi kebutuhan secara nyata agar tetap eksis.” Trajektori kronologi adalah penting dan relevan, tetapi melalaikan paling tidak salah satu topik yang kritis; efektifitas organisasi, ditegaskan oleh TCC sebagai progress ke arah pencapaian misi. Jika salah satu pertimbangan untuk mencapai misi adalah sektor-sektor umum *bottom line*, program dan layanan adalah jalan utama organisasi nonprofit membuat *bottom line*. Kualitas yang tinggi, dampak program yang tinggi dapat menjadi satu-satunya jalan yang konsisten jika organisasi mempunyai infrastruktur yang baik—dewan, staf, sistem manajemen, TI, sistem keuangan, sistem evaluasi dan peningkatan, dan seterusnya.

²² Prinsip seperti ini juga diajarkan oleh Kim dan Anderson dalam Sistem Archetypes (Kim, H. Daniel dan Virginia Anderson, 1998).

Segera setelah dipublikasikan bukunya Connolly, York, dan Raynor di Grup TCC memimpin pengembangan piramid siklus kehidupan organisasi, yang berimplikasi kepada peningkatan trajektori; urutan tahapan ini dapat dipadukan dengan model Stevens pada gambar berikut ini:



Gambar 6. Piramid *Lifecycle* TCC

Sumber: York (2006).

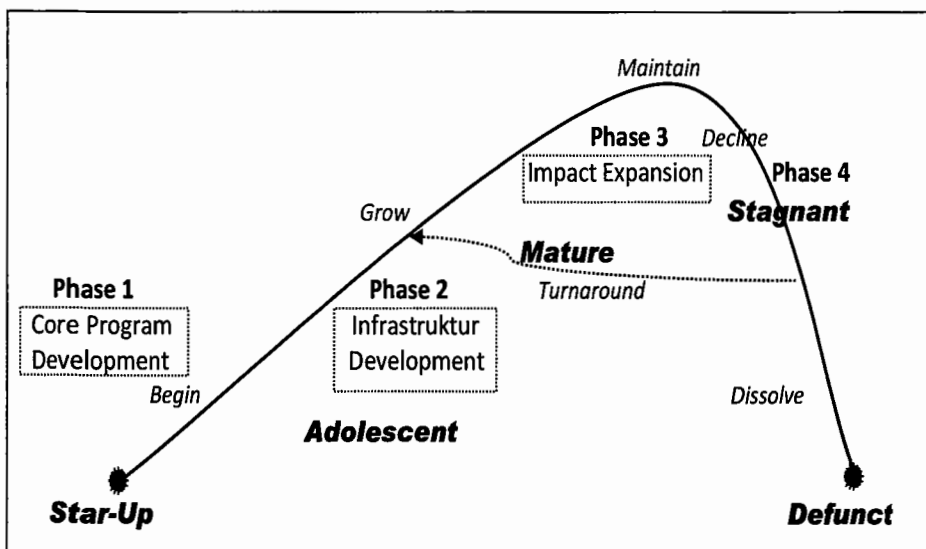
Tahapan pertama disebut *core program development*, artinya pada tahapan ini organisasi memerlukan fokus kepada hal-hal yang bersifat fundamental—misi, visi organisasi, dan strategi program yang koheren sehingga menguatkan misi melalui cara memaksimalkan program secara efektif. Berpikir tentang *genomics* organisasi—yang adalah DNA kesuksesan organisasi, dan bagaimana salah satu komponen inti terpisah? Dalam model Grup TCC, pengembangan program inti berusaha secara intrinsik berhubungan langsung dengan sistem pada misi, visi, dan strategi. Jadi dapat dikatakan, program inti berhubungan secara langsung kepada pengaturan pembagian hasil organisasi dan sebagai refleksi pengetahuan baru tentang *best practice*. Program inti meletakkan lebih banyak area pada disain piramid. Hal itu

menyebabkan organisasi nonprofit tetap eksis guna memenuhi misinya melalui kualitas dan dampak program yang tinggi. Tidak masalah di mana organisasi nonprofit masuk pada siklus hidup, kepemimpinan dewan dan staf membutuhkan pengawasan yang terus menerus dan sebagai kebutuhan memodifikasi misi, visi, dan program strategi dalam memastikan kualitas secara maksimal dan efektif.

Di sini tidak ada penilaian sehingga penempatan pada tahapan program inti tidak berhubungan dengan usia organisasi. Tentu isunya adalah memulai dengan perjuangan, tetapi kami tahu bahwa semua organisasi yang telah jauh melewati tahapan awal belum memiliki secara tepat pada tahapan siklus kehidupan program inti. Organisasi akan masuk seperti pada tahapan penurunan berdasarkan siklus kehidupan menurut Stevens (2001); siklus kehidupan menurut TCC berasumsi bahwa supaya turnaround (perubahan haluan) efektif, sepertinya organisasi memerlukan langkah awal untuk melihat secara dekat program inti.

Pada tahapan kedua disebut *infrastructure development*, yang berasumsi bahwa saat program inti telah terbentuk, organisasi harus membuat prioritas tertinggi guna keperluan pengembangan infrastruktur kepada kelangsungan dan kemungkinan pertumbuhan program. Pada tahap ini dapat dibandingkan dengan tahap remaja (*adolescent*) model Stevens (2001). Tahap kedua ini organisasi berusaha memastikan bahwa sistem yang dimiliki dan struktur yang diperlukan memang pantas guna mendukung program inti agar organisasi nonprofit menemukan dirinya pada tahapan infrastruktur tidak menolak program inti tetapi memiliki strategi program yang cukup stabil dan sukses supaya organisasi dapat fokus memperhatikan pengembangan kapasitas. Upaya pengembangan kapasitas pada tahap ini seringkali berfokus pada kebutuhan pengembangan sistem, seperti pengembangan sumber daya manusia atau TI. Tahap infrastruktur adalah waktu yang tepat ketika organisasi nonprofit berpikir tentang sistem evaluasi sehingga akan mempertemukan kebutuhan-kebutuhan program internal, sebab model yang ada tidak cukup stabil untuk mengikuti penilaian secara berarti kepada kualitas dan dampak. Organisasi dapat bertumbuh dan membutuhkan pengembangan lebih banyak secara struktur hirarki organisasi.

Tahap ketiga merupakan tahapan terakhir disebut *impact expansion*, pada tahap ini organisasi telah mencapai tingkatan yang matang dalam kapasitasnya yakni pada level program dan infrastruktur sehingga sekarang organisasi dapat fokus secara proposional dengan memiliki waktu yang lebih banyak dan sumber daya eksternal yang seringkali menjadi pertanyaan, seperti bagaimanakah kami dapat belajar tentang pelajaran pengungkit untuk memanfaatkan ruang? Apakah ada evaluasi yang ditemukan untuk dibagikan? Apakah direktur eksekutif menghabiskan waktu yang tepat di luar pengembangan jabatan, pengembangan hubungan dengan pemberi dana, advokasi berdasarkan kepentingan isu yang paling penting untuk konsituen kami, dan sebaliknya aktivitas yang menarik sehingga bagaimana beberapa organisasi bertumbuh dalam bidangnya? Pada tahap ini dianalogikan dengan tahapan dewasa pada model Stevens. Keduanya adalah aspiratif, dan berasumsi kepada peningkatan trajektori. Gambar berikut menggambarkan secara bersama model TCC (2006) dan model Stevens (2001).



Gambar 7. Model Lifecycle TCC dan Stevens
Sumber: Brothers dan Sherman (2012).

Untuk membantupenilaianorganisasinonprofitsertameningkatkan kapasitas organisasinya, Grup TCC mengembangkan *Core Capacity Assessment Tool (CCAT)*, sebagai organisasi online yang menilai dirinya sendiri, yang diambil melalui staf dan dewan pemimpin pada organisasi guna menghitung sejumlah indikator efektifitas organisasi. CCAT mengukur kapasitas organisasi dalam empat area, penilaian budaya organisasi, dan posisi organisasi pada setiap tahap piramid *lifecycle*, yang didasarkan pada bagaimana kecepatan stakeholder organisasi.

Model TCC (2006) tentunya ditujukan kepada kelemahan yang ada dalam model Stevens, yang meninggalkan pertanyaan-pertanyaan penting lainnya yang tidak terjawab, khususnya menyangkut hubungan dengan tahapan penurunan, perubahan haluan, dan dissolusi pada siklus hidup organisasi. Bagaimana organisasi dapat mencapai tahapan-tahapan tersebut? Dalam memperhatikan isu program inti tentunya pada bagian yang sama ada faktor lain yang dimainkan. Apakah ada cara untuk memprediksi penurunan?

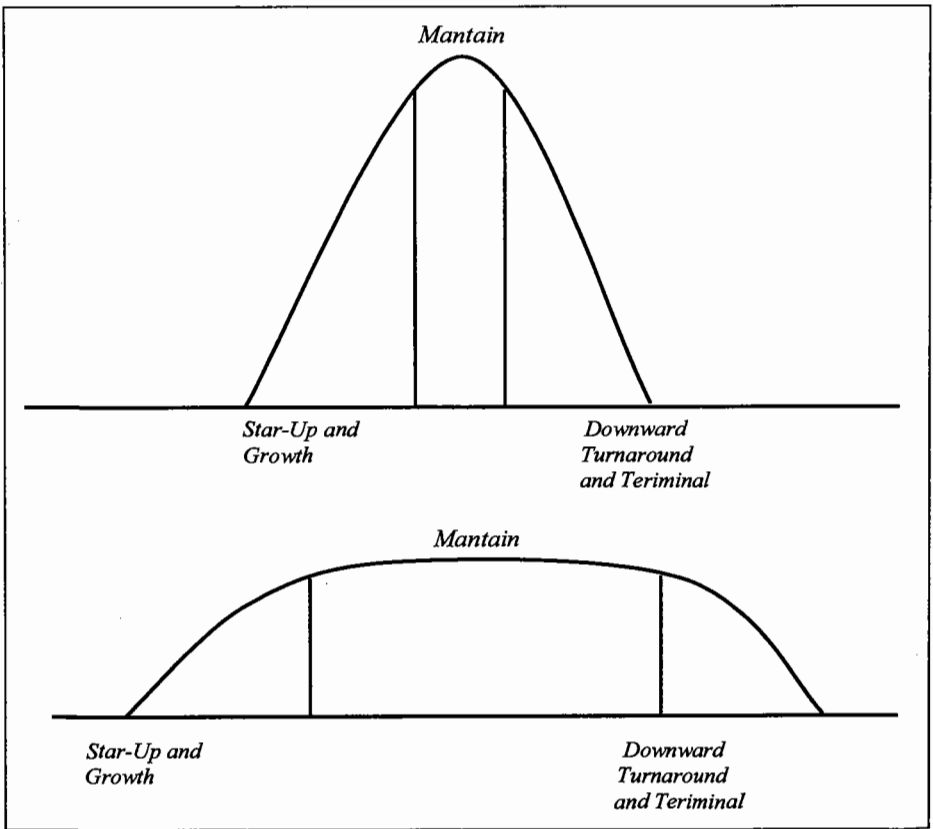
Dalam model TCC (2006) ada empat komponen inti yang perlu diperhatikan dalam pengembangan kapasitas organisasi nonprofit, yaitu: *Pertama*, adaptasi: melakukan pengawasan, penilaian, dan respon terhadap perubahan dalam lingkungan internal dan eksternal organisasi. *Kedua*, kepemimpinan: menciptakan dan melanjutkan visi, menginspirasi, menjadi model, membuat prioritas, membuat keputusan dan menyediakan arahan dan inovasi. *Ketiga*, manajemen: memastikan efektifitas dan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi. *Keempat*, teknis: mengimplementasikan kunci organisasi dan fungsi secara terprogram. Model

Selanjutnya, Brothers pada awal bekerja di organisasi nonprofit menemukan bahwa walaupun para pelanggannya memahami siklus kehidupan organisasi, namun banyak dari mereka—khususnya ketika organisasi berada pada bagian kurva bagian bawah—mereka merasa bahwa model tersebut tidak menggambarkan kesesuaian dengan trajektori yang mereka perkirakan.

Brothers mulai menyadari pola yang sering muncul tersebut, khususnya berdasarkan pada percepatan trajektori pertumbuhan; bahwa pola organisasi yang bertumbuh secara cepat seringkali menurut

pengalaman sama cepatnya mengalami penurunan. Ia berpikir hal ini sebagai *high-arc*, dan perbandingannya dengan *low-arc* organisasi, dimana mereka lebih berhati-hati pada trajektori pertumbuhan dan keduanya cenderung berkembang dan menurun pada kecepatan yang sama. Brothers mulai percaya bahwa percepatan pertumbuhan dapat menegaskan masa depan organisasi nonprofit, bergantung pada level investasi dan perhatian organisasi yang diberikan pada pengembangan siklus hidup.

Gambar berikut mengilustrasikan *high-arc* dan *low-arc* trajektori organisasi secara berurutan.



Gambar 8. High & Low-Arc Organisasi
Sumber: Brothers dan Sherman (2012).

Organisasi berupaya untuk melakukan lebih banyak, lebih cepat, tetapi keadaannya hampir pasti menjadi menurun sama cepatnya dengan pertumbuhan dan pengembangan.²³ Brothers mengembangkan model *high-arc/low-arc* sebagai cara untuk menolong organisasi nonprofit dalam memahami penurunan, bagaimana kecepatan pertumbuhan berkontribusi dalam kesulitan mereka. Dalam perspektif kami, kami percaya bahwa perubahan adalah penting dan merupakan fakta yang esensial. Kami memilih menggunakan siklus kehidupan sebab hal ini bersifat dinamik—asumsinya bahwa organisasi adalah selalu berkembang.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, kemudian dalam bukunya *Building Nonprofit Capacity: A Guide to Managing Change Through Organizational Lifecycles*, Brothers dan Sherman (2012) menjelaskan secara lebih lengkap dan komperhensif tentang tahapan-tahapan organisasi nonprofit yang harus dilalui dan bagaimana mengelolanya secara tepat. Kesemua tahapan tersebut dibagi atas lima tahapan, yaitu: (1) *back to basics*: “*what is core*” (kembali kepada dasar: “apa intinya”); (2) *infrastructure/adolescence* (infrastruktur/remaja); (3) *maturity/impact expansion* (dewasa/perluasan dampak); (4) *decline* (penurunan); (5) *turnaround and closing* (berputar haluan dan penutup). Uraian yang dikemukakan oleh Brothers dan Sherman (2012) tersebut yang kemudian digunakan sebagai acuan teoritis dalam penelitian ini. Masing-masing tahapan yang terdapat siklus kehidupan organisasi nonprofit dalam kaitannya dengan pengembangan kapasitas akan diuraikan secara garis besar berikut ini.

(1) Back to Basics: “What is Core” (Kembali kepada Dasar: “Apa Intinya”). Pada tahapan ini berfokus pada dasar-dasar pengembangan organisasi nonprofit. Tahapan ini disebut juga dengan program inti organisasi nonprofit. Program inti adalah misi, visi, nilai-nilai organisasi, dan strategi program (Connolly dan York, 2006; BoardSource, 2012; Bryson, 2004).

(2) Infrastructure/Adolescence (Infrastruktur/Remaja). Setelah organisasi nonprofit solid dalam misi, visi, nilai-nilai dasar, dan strategi

²³ Fenomena seperti ini juga dikemukakan oleh Senge (1990).

program, kebutuhan organisasi kepada hal lainnya menjadi lebih urgen. Infrastruktur adalah kebutuhan tahapan yang lebih diperhatikan guna meletakkan tahapan pengembangan infrastruktur/remaja organisasi. Tahapan ini sering juga disebut sebagai tahap pertumbuhan/remaja. Dalam tahapan ini, struktur organisasi menjadi lebih bersifat hierarkis, sistem sumber daya manusia yang lebih tegas, pengawasan keuangan yang meningkat, dan sistem manajemen keuangan yang lebih kompleks. Pada tahapan ini setidaknya ada enam komponen pengembangan kapasitas yang perlu diintervensi dan dikelola secara optimal, yaitu: kepemimpinan, perluasan program, manajemen dan infrastruktur, keberlanjutan keuangan, peranan dewan pembina, dan budaya organisasi. Keenam komponen tersebut, akan dijelaskan pada bagian tersendiri.

(3) *Maturity/Impact Expansion (Dewasa/Perluasan Dampak)*. Apa yang terjadi setelah organisasi nonprofit “lulus” dari tahapan infrastruktur dan “bertumbuh” pada tahap remaja? Di dalam kerangka kerja Stevens (2001) disebut sebagai organisasi dewasa, dimana keduanya yaitu program dan operasional telah dibangun dan bekerja secara baik.

Pada tahapan ini menurut Brothers dan Sherman (2012) berasumsi bahwa tentunya ambang batas pada program inti dan infrastruktur telah tercapai. Tercapainya stabilitas, berdampak terhadap perluasan organisasi dimana batas-batas berbagai program telah berjalan secara efektif, dan pelajaran yang dipelajari oleh organisasi nonprofit menjadi pengungkit guna meningkatkan secara berkelanjutan di dalam organisasi (seperti menggunakan data evaluasi untuk meningkatkan program atau proses perencanaan strategi tenaga kerja untuk meningkatkan efisiensi operasional) serta manfaat kepada organisasi yang sebanding atau administrasi dewan pengurus (seperti melalui presentasi penemuan pada konferensi, menyediakan asisten teknis, atau berpartisipasi di dalam koalisi).

(4) *Decline (Penurunan)*. Dalam tahapan ini diberikan tuntunan guna menghadapi tantangan dan peluang pada tahap penurunan siklus kehidupan organisasi, strategi dapat membantu kesuksesan ketika organisasi nonprofit mengalami penurunan. Pembahasan ini bertujuan

memahami tulisan-tulisan sebelumnya dan pemikiran berdasarkan siklus kehidupan organisasi nonprofit dan tahapan penurunan, trajektori pada organisasi *high-arc* dan *low-arc* sebagai navigasi dalam menghadapi tantangan dan peluang pada tahapan ini, karakteristik organisasi yang bekerja melewati tahapan penurunan, dan strategi agar dapat membantu organisasi dalam tahapan penurunan secara sukses.

(5) Turnaround and Closing (Berputar balik dan Penutupan). Pada tahapan ini dibahas karakteristik organisasi yang menemukan dirinya dalam tahapan; trajektori organisasi *high-arc* dan *low-arc*, mereka bekerja melalui tahapan putar balik, dan tantangan perkumpulan pada setiap tipe; serta strategi yang dapat membantu kesuksesan organisasi melalui tuntunan di tahapan ini pada siklus kehidupan organisasi.

Kemudian pada bagian terakhir dari bukunya, Brothers dan Sherman menguraikan beberapa faktor yang berpengaruh bagi jalannya pengembangan kapasitas organisasi nonprofit secara efektif, yaitu: *Pertama*. Adaptasi kepemimpinan merupakan faktor kunci bagi keberlangsungan pertumbuhan. Pemimpin harus memahami pentingnya pengumpulan informasi baik dari dalam dan luar organisasi, serta menggunakan data untuk mempelajari dan meningkatkan secara lebih banyak lagi agar organisasi meraih kesuksesan. Pemimpin (dewan-direktur eksekutif) memiliki peranan dalam mengembangkan organisasi, dan peranan itu akan semakin berkembang secara berkualitas jika mereka dapat membuat kemampuan organisasi menjadi kuat dan meraih potensi guna memenuhi misinya. *Kedua*. Misi, visi organisasi dan nilai-nilai merupakan batu ujian yang harus mengendalikan setiap aktivitas organisasi. Apapun implementasi program, pembelian perangkat lunak, atau pengembangan rencana strategik. Semua hal tersebut harus di bawah naungan organisasi. *Ketiga*. *Founder's Syndrome*—tidak hanya untuk pendiri lagi. *Founder's syndrome* merupakan tantangan yang ditujukan melalui perilaku negatif, tidak dihadirkan melalui individual yang dimulai organisasi nonprofit. Kapan saja misi, visi, atau nilai-nilai organisasi secara ketat memegang individu atau kelompok kecil pada pemimpin, hingga organisasi beresiko dan efektivitas berkurang.

Keempat. Kepercayaan adalah hal yang esensial. Bagaimanapun juga kepercayaan pada tahapan siklus kehidupan organisasi, khususnya kepercayaan pada tahap pertumbuhan dan perubahan, yang mana seringkali menantang dan hampir selalu penuh tekanan.

Kelima. Peranan kepemimpinan akan mengembangkan organisasi. Kami tidak dapat menekankan kepercayaan kami bahwa kualitas hubungan dewan pembina-direktur eksekutif dapat membuat atau menghentikan kemampuan organisasi menjadi lebih kuat dan meraih potensi untuk memenuhi misi. Hal ini merupakan pertimbangan yang penting pada setiap tahapan siklus kehidupan organisasi. *Keenam.* Memahami dan mengartikulasikan budaya organisasi untuk mengembangkan organisasi. Seperti halnya misi, visi organisasi, dan nilai-nilai, budaya organisasi dapat juga dipakai sebagai batu ujian penting guna membuat keputusan dalam hubungannya kepada pertumbuhan dan peningkatan organisasi. *Ketujuh.* Terus-menerus melakukan pengembangan kapasitas organisasi. Meraih posisi puncak pada siklus organisasi bukan berarti perjalanan organisasi telah berakhir. Walaupun organisasi telah mencapai tahapan dewasa bukan berarti segala sesuatunya telah selesai pula, namun organisasi nonprofit harus lebih bekerja keras lagi. Tantangan organisasi dalam tahapan dewasa adalah memperluas berdasarkan prestasi, melanjutkan peningkatan, dan memaksimalkan dampak melalui pembagian pengetahuan dan pengalaman dengan stakeholder di luar organisasi. *Kedelapan.* Terus mengembangkan sumber daya organisasi guna memperkuat dan memperluas eksistensi organisasi daripada menulis proposal atau permohonan tahunan kepada para donatur. Donatur bukanlah satu-satunya sumber daya yang dibutuhkan.

Mengenal Yayasan Pelayanan Desa Terpadu (Pesat) Papua

Pada bagian ini akan diuraikan dua sub bagian penting yang perlu diketahui untuk mengenal Yayasan Pesat Papua secara lebih dekat lagi, yakni: *Pertama*, mengenai sejarah berdirinya Yayasan Pesat Papua. *Kedua*, tentang visi misi dan nilai-nilai organisasi.

Sejarah Berdirinya Yayasan Pesat Papua

Berdirinya Yayasan Pesat Papua berawal dari gagasan seorang Daniel Alexander. Daniel Alexander dilahirkan di Kota Surabaya Jawa Timur pada tanggal 22 Maret 1956 dengan nama Tjioe Hoa Liang.²⁴ Sejak tahun 1989 Daniel mengetahui bahwa kehidupan masyarakat asli Papua sangatlah miskin dibandingkan dengan kehidupan masyarakat di provinsi lainnya di Indonesia.

Oleh sebab itu, Daniel Alexander bersama istrinya Louise dan tim sebagai sesama anak bangsa terbebani dan bertekad menolong dan mengangkat masyarakat asli Papua keluar dari lembah kemiskinan dan ketertinggalan hingga nantinya mereka dapat menikmati kehidupan yang lebih baik dan maju.

²⁴ Pada tahun 1970 pemerintah Indonesia mengeluarkan peraturan baru untuk mengganti nama keturunan Tionghoa menjadi nama Indonesia, maka nama Tjioe Hoa Liang berubah menjadi Daniel Alexander. Daniel Alexander merupakan anak kedua dari lima orang bersaudara. Ayah ibunya bernama Tjioe Tjioeng And dengan Sie Tien Nio. Keluarga ini tinggal di Desa Babat, daerah Lamongan Jawa Timur, yang tidak jauh dari aliran Sungai Bengawan Solo.



Gambar 9. Daniel Alexander dan Louise bersama Anak-Anak Asrama
Sumber: Foto Yayasan Pesat (2017).

Setelah beberapa bulan melakukan penyelidikan tentang kebutuhan apa yang paling dibutuhkan oleh masyarakat Papua ternyata hasilnya masyarakat Papua sangat membutuhkan pendidikan. Selanjutnya Daniel Alexander bersama tim yang ada mulai berjuang memberikan pelayanan pendidikan yang terbaik buat masyarakat asli Papua. Mereka bertekad membangun keadaban di Papua, bahwa suatu saat nanti seluruh masyarakat Papua dapat menikmati pendidikan yang paling tidak kualitasnya sama seperti masyarakat provinsi lainnya di negeri ini.



Gambar 10. Kondisi Kehidupan Orang Tua Siswa & Masyarakat
Pedalaman Papua

Sumber: Foto Pribadi (2014).

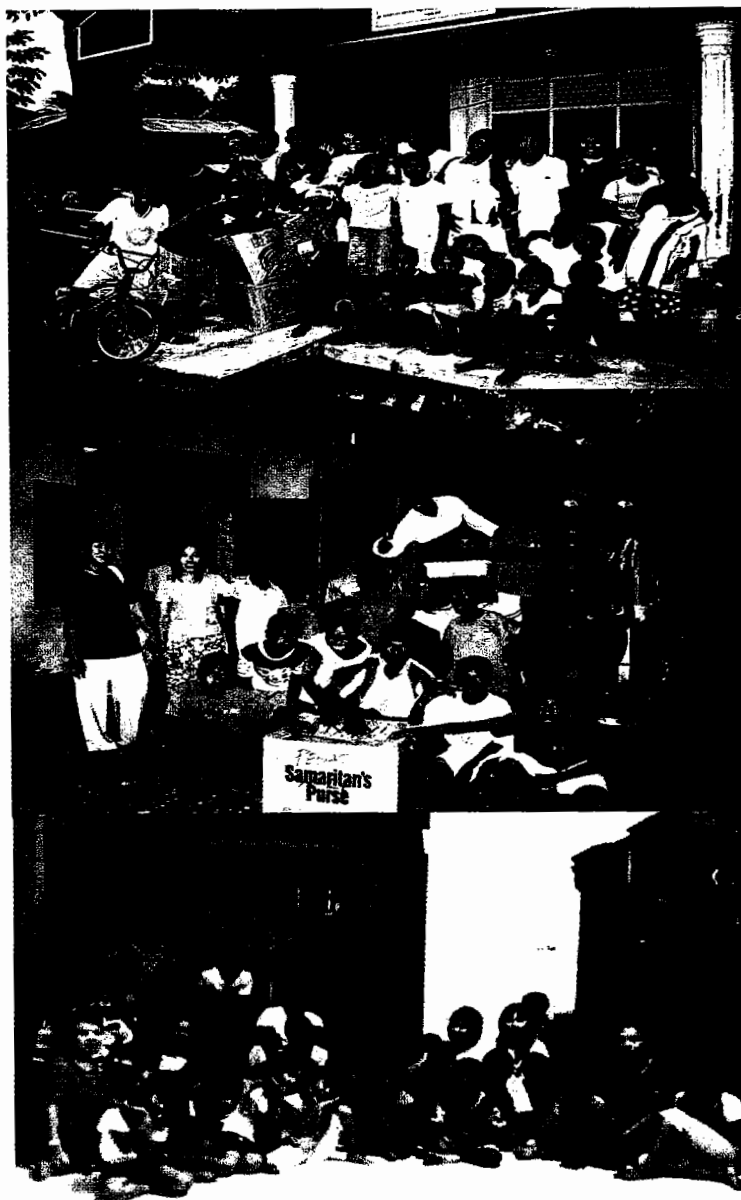
Pada tahun 1991 Yayasan Pesat mulai menyelenggarakan kegiatan pendidikan SMA di pedalaman Kabupaten Wamena, karena pada waktu itu di Kabupaten Wamena belum ada sama sekali SMA. Tujuan diselenggarakannya kegiatan pendidikan SMA tersebut adalah untuk mempercepat lahirnya para pemimpin baru Papua, sampai mereka nantinya dapat melanjutkan dan menyelesaikan pendidikannya ke tingkat Perguruan Tinggi.

Namun dalam perjalanannya Yayasan Pesat menghadapi permasalahan yang teramat berat sehingga menyebabkan para guru merasa tidak mampu lagi mengajar dan mendidik anak-anak. Permasalahan tersebut adalah ketika anak-anak diajarkan mata pelajaran matematika dan aritmatika. Mereka sangat sulit menerima dan memahami mata pelajaran tersebut. Keadaan ini membuat para guru ingin berhenti mengajar dan pulang ke Jawa atau ke daerah lainnya. Tetapi bagaimana mungkin kegiatan pendidikan dapat berjalan jika tidak ada gurunya? Tentunya tidak akan mungkin berjalan.

Selanjutnya untuk mengatasi permasalahan ini, Daniel Alexander berinisiatif melakukan diskusi dengan para guru dan mencoba menanyakan permasalahan ini kepada salah satu konsultan pendidikan di Surabaya. Maka ditemukan penyebab dari permasalahan tersebut yaitu bahwa anak-anak tidak dapat menerima dan mengerti konsep bilangan pecahan karena dalam budaya hidup masyarakat pedalaman Papua tidak dikenal konsep bilangan pecahan sehingga anak-anak tidak bisa menerima dan mengerti pelajaran matematika dan aritmatika. Dari hasil penemuan ini Daniel bersama para guru pun sadar akan permasalahan tersebut.

Melalui pergumulan yang cukup panjang, akhirnya SMA Wamena ditutup. Belajar dari pengalaman ini serta dengan memperhatikan berbagai faktor lainnya maka pada tanggal 17 Juli 1995 di daerah kabupaten yang baru yaitu Kabupaten Nabire, yayasan kembali menyelenggarakan kegiatan pendidikan. Penyelenggaraan kegiatan pendidikan tersebut dimulai pada jenjang pendidikan usia dini yaitu TK, dan TK Anugerah adalah sebagai TK pertama yang didirikan bekerjasama dengan Persatuan Wanita Kristen Indonesia (PWKI). Setelah tiga tahun berjalan, Yayasan Pesat menyerahkan pengelolaan sepenuhnya kepada PWKI.

Berikutnya, pada tahun 1996 didirikan sekolah berpola/berbasis asrama pada tingkat SD, dengan nama SD Agape di Kabupaten Nabire. Selang satu tahun kemudian, pada bulan Agustus 1997 didirikan pula TK Cendrawasih berpola asrama di pedalaman Paniai Kecamatan Sugapa (sekarang Sugapa masuk menjadi bagian kecamatan Kabupaten Intan Jaya). Lalu disusul pendirian empat TK baru, yaitu: TK Shekinah, TK Eklesia, TK Agape, dan TK Penjunan.



Gambar 11 Asrama Agape, Asrama Yudea, dan Asrama Gilgal
Sumber: Foto Pribadi (2014).

Pendirian TK tersebut juga diiringi dengan pendirian asrama sebagai tempat tinggal dan belajar anak-anak bersama para pengasuh dan guru. Saat ini ada enam asrama yang didirikan yaitu Asrama Cendrawasih, Asrama Gilgal, Asrama Yudea, Asrama Agape, Asrama Anugerah, Asrama Zebaut, dan Asrama Penjunan, yang secara keseluruhan didiami sekitar empat ratus enam puluh anak.

Pada tahun 2002 Yayasan Pesat Papua terus mengembangkan pelayanan pendidikan ke tingkat SMP, yaitu SMP Anak Panah di Kabupaten Nabire, SMP Penjunan di Kabupaten Mimika, SMP Shalom di Kabupaten Manokwari, dan dilanjutkan dengan pendirian SMA pada tahun 2004, yaitu SMA Anak Panah di Kabupaten Nabire, SMA Syalom di Kabupaten Manokwari, serta menambah beberapa TK, yaitu TK Galilea, TK Jaya Baru di Kabupaten Manokwari, dan SD, yaitu SD Penjunan di Kabupaten Mimika, sehingga jika ditotalkan jumlah sekolah di Yayasan Pesat terdapat tujuh TK, tiga SD, tiga SMP, dan dua SMA. Semua tingkat pendidikan pola asrama ini diberikan secara gratis bagi anak-anak pedalaman Papua.

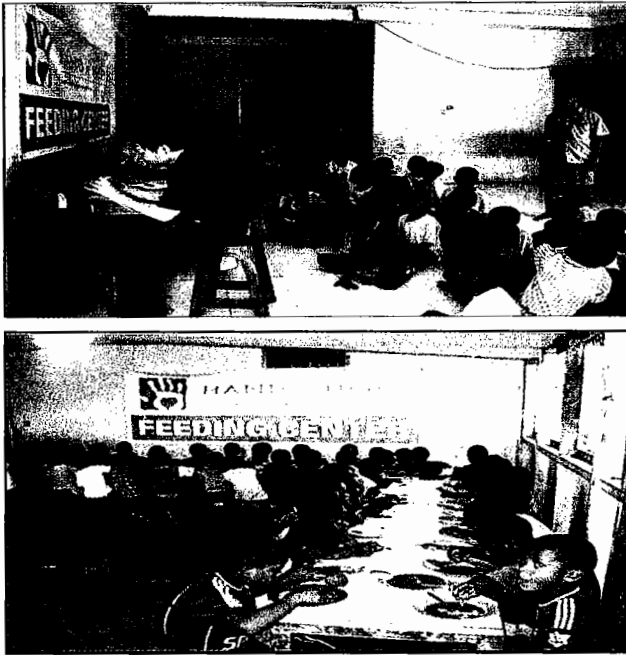
Visi sekolah berpola asrama ini muncul dari pernyataan Tuhan. Tuhan memberikan visi bahwa untuk menolong orang-orang Papua harus memakai pola pelayanan Yesus, yaitu bahwa murid-murid dan guru harus tinggal dan hidup bersama-sama.²⁵ Pendidikan pola asrama merupakan perpaduan antara pendidikan yang dilakukan di sekolah dan di asrama, dimana siswa menjalani proses belajar dan bermain di sekolah lalu sepulang dari sekolah mereka akan tinggal dan belajar di asrama dengan para pengasuh yang berfungsi sebagai guru dan orang tua.

Pendidikan berpola asrama sejak TK sampai SMA ternyata hasilnya lebih efektif bagi peningkatan kualitas dan kuantitas pendidikan anak-anak pedalaman Papua.²⁶ Melalui pendidikan pola asrama ini anak-anak diajar, dididik, dan diawasi perkembangan hidupnya secara langsung,

²⁵ Bandingkan dengan Blanchard dan Hodges (2007).

²⁶ Gubernur Papua Barnabas Suebu mengatakan, pendekatan yang digunakan oleh Yayasan Pesat agak unik, yaitu mereka mulai mendidik anak-anak itu melalui pendidikan berasrama sejak TK sampai tamat SMA (Suebu, 2010).

kontinu, dan mendalam, yang meliputi empat faktor utama, yaitu: (1) *fisik*: pemberian gizi seimbang melalui makanan dan minuman yang diberikan tiga kali sehari, menjaga kesehatan/kebersihan tubuh dan lingkungan, serta istirahat/tidur yang cukup; (2) *rohani*: pertumbuhan iman dan mental melalui pengenalan firman Tuhan, lewat kegiatan ibadah pagi dan malam, serta melalui pemuridan; (3) *intelektual*: perkembangan kecerdasan ilmu pengetahuan dan kemampuan akademik melalui kegiatan belajar secara pribadi dan kelompok yang dibimbing oleh para pengasuh asrama dan guru; dan (4) *karakter*: pengembangan sikap dan perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai firman Tuhan dan norma-norma yang berlaku di masyarakat, seperti mengasihi dan menghormati orang tua, guru, kakak/adik, teman, dan sesama, disiplin dalam belajar dan bekerja, berperilaku sopan, jujur, dan mandiri.



Gambar 12. Pemeriksaan Kesehatan dan Pemberian Makanan Bergizi bagi Anak-Anak Asrama Yayasan Pesat

Sumber: Foto Yayasan Pesat (2014).

Keempat faktor tersebut diterapkan atau dilakukan sejak anak-anak berumur lima tahun supaya mereka dapat bertumbuh secara maksimal dan akhirnya bisa menjadi generasi pemimpin Papua yang sehat, cerdas, takut Tuhan dan memiliki karakter yang kuat. Pola pendidikan seperti ini memang sangat kurang malahan sama sekali tidak mereka dapatkan dari orang tua dan lingkungan sekitar mereka yang masih sangat tertinggal.²⁷

Namun pola pendidikan semacam ini lebih banyak membutuhkan sumber daya dibandingkan dengan pendidikan yang non asrama. Hal ini tidaklah menjadi alasan bagi pengurus yayasan untuk menyerah. Misalnya saja dalam hal keuangan, pengeluaran keuangan Yayasan Pesat Papua perbulannya adalah sebesar ratusan juta rupiah bahkan hampir mendekati angka dua ratus juta rupiah untuk membiayai operasional pendidikan pola asrama. Sebagian besar penerimaan keuangan yayasan selama ini diterima dari para donatur.

Kemudian ketika anak-anak lulus SMA/SMK dengan prestasi yang memuaskan Yayasan Pesat bermitra dengan beberapa pihak menyediakan beasiswa kepada anak-anak agar dapat melanjutkan pendidikannya ke tingkat Perguruan Tinggi supaya ke depannya mereka bisa menjadi sarjana dan pemimpin yang memiliki ilmu pengetahuan, keahlian dan karakter yang luhur guna membawa dampak yang positif demi kemajuan masyarakat Papua.



²⁷ Bandingkan dengan hasil penelitian Nenobais (2004).



Gambar 13. Anak-Anak Dilatih Bekerja Sejak Usia Dini
Sumber: Foto Pribadi (2014).

Sampai di usianya yang kedua puluh tahun ini Yayasan Pesat telah dapat menyelenggarakan layanan pendidikan di lima daerah kabupaten. Yayasan Pesat tidak hanya menyelenggarakan kegiatan pendidikan di daerah Kabupaten Nabire dan Kabupaten Intan Jaya, tetapi juga menyelenggarakannya sampai ke daerah Kabupaten Mamberamo Raya,²⁸ Kabupaten Manokwari,²⁹ Kabupaten Mimika (di sini Yayasan Pesat bermitra dengan LPMMAK/Lembaga Pengembangan Masyarakat Amungme-Kamoro dan Yayasan Pendidikan Jaya Wijaya). Cakupan daerah pelayanan ini mungkin saja akan terus diperluas pada tahun-tahun berikutnya (<http://www.ptfi.com>; lihat juga Widjojo, dkk., 2009).

Dalam perkembangannya Yayasan Pesat juga memperluas bidang pelayanannya, bukan hanya bergerak di bidang pendidikan tetapi juga bergerak di bidang kerohanian, bidang kesehatan, bidang media penyiaran informasi (radio), serta bidang ekonomi dan pengembangan usaha.

²⁸ Kenyataan ini dapat dilihat juga pada Pelayanan Pesat Mamberamo (www.youtube.com dan www.lembaga.pendidikan.papua.com).

²⁹ Kabupaten Mamberamo Raya dan Kabupaten Manokwari telah menjadi bagian wilayah Provinsi Papua Barat sebagai hasil dari pemekaran Propinsi Papua yang ditetapkan menurut UU No. 45/1999 tentang Pembentukan Propinsi Papua Barat.

Visi Misi dan Nilai-Nilai

Visi Yayasan Pesat Papua adalah ***“Membangun Manusia Papua Seutuhnya.”*** Visi ini memiliki arti bahwa membangun manusia Papua tidak hanya sebatas pada fisiknya saja, melainkan juga pada mental, jiwa, dan rohnya.

Untuk mencapai visi tersebut, maka dirumuskan misi sebagai berikut: *Pertama*, memberikan pelayanan pendidikan pola asrama mulai dari tingkat TK, SD, SMP, SMA/SMK sampai ke tingkat Perguruan Tinggi secara berkualitas kepada anak-anak pedalaman asli Papua agar dapat menjadi manusia yang mandiri dan menjadi calon-calon pemimpin Papua yang hebat dan berkarakter luhur dengan mengutamakan kesetaraan, kemanusiaan, dan rasa keadilan. *Kedua*, menyelenggarakan pelayanan kesehatan secara bermutu dan terjangkau melalui pendirian poli klinik dan rumah sakit bagi masyarakat asli Papua agar dapat menikmati hidup sehat dan nyaman dengan tidak membedakan kelas ekonomi, suku dan agama.

Ketiga, memberikan pelayanan kerohanian dengan penuh kasih dan sukacita kepada masyarakat Papua melalui kemitraan lembaga-lembaga keagamaan agar dapat meningkatkan iman dan karakter masyarakat Papua dengan tidak membedakan denominasi gereja. *Keempat*, memberikan pelayanan informasi pendidikan dan hiburan melalui siaran radio secara bermutu dan tepat waktu kepada masyarakat Papua agar dapat meningkatkan wawasan dan pengetahuan dengan mengutamakan kebenaran, keadilan, dan kebaharuan. *Kelima*, menyelenggarakan pelayanan di bidang ekonomi dan usaha kecil dan menengah secara adil dan bertanggung jawab melalui kemitraan bagi masyarakat Papua agar dapat membangkitkan jiwa kewirausahaan dan perbaikan ekonomi dengan mengutamakan kepercayaan, kerja keras, dan kejujuran.

Nilai-nilai (*values*) adalah standar atau kriteria ke dalam mana perilaku yang sesuai dengan peran dinilai. Adapun nilai-nilai yang dimiliki oleh Yayasan Pesat Papua semuanya berpedoman pada Al-Kitab, yaitu:

1. *Kasih*, artinya melayani atau bekerja dilandasi oleh rasa cinta kasih yang tulus kepada masyarakat Papua sebagaimana cinta kasih yang telah ditunjukkan oleh Tuhan kepada umat-Nya.
2. *Kekeluargaan*, artinya memandang dan menganggap semua anggota tim sebagai keluarga yang saling percaya, membantu, memotivasi guna mewujudkan visi dan misi yayasan.
3. *Komitmen*, artinya memiliki tekad dan kemauan yang tinggi dalam bekerja guna mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan.
4. *Kejujuran*, artinya setiap anggota tim bekerja secara jujur atau transparan, tidak boleh menyimpan dusta antara satu dengan lainnya.

Praktik Pengembangan Kapasitas Yayasan Pesat Papua pada Tahap Pertumbuhan

Berikut ini akan diuraikan bagaimana praktik pengembangan kapasitas organisasi yang selama ini telah dilakukan oleh Yayasan Pesat Papua pada tahap pertumbuhan melalui enam komponen internal organisasi, yakni kepemimpinan, budaya organisasi, peranan dewan pembina, perluasan program, manajemen dan infrastruktur, dan keberlanjutan keuangan, serta empat komponen eksternal organisasi, yaitu kondisi sosial demografik, ekonomi/pasar, situasi politik, serta nilai-nilai dan norma yang berlaku di masyarakat.

Kepemimpinan

Menurut Lussier dan Achua (2010) secara sederhana kepemimpinan dapat diartikan sebagai *proses mempengaruhi dari pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi melalui perubahan*.

Kepemimpinan telah lama menjadi isu yang sangat menarik untuk dibahas dan diteliti oleh para praktisi maupun akademisi. Daya tarik kepemimpinan sebagai subyek penelitian telah banyak melahirkan pelbagai konsep kepemimpinan dan arti pentingnya kepemimpinan itu sendiri dalam sejarah kehidupan umat manusia, sehingga tidaklah mengherankan jika dapat dikatakan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang kuat dan dinamis dalam berbagai bidang kehidupan umat manusia di muka bumi ini (Yukl, 2010).

Di dalam kehidupan manusia yang berorganisasi apapun bentuk dan jenis organisasinya, kepemimpinan merupakan faktor penentu dan penggerak berbagai sumber daya yang dimiliki organisasi dalam mencapai tujuannya. Bagi organisasi nonprofit, kepemimpinan merupakan faktor yang amat menentukan kesuksesan dalam mencapai misinya.

Hal ini sesuai dengan pemahaman bahwa kepemimpinan merupakan pusat sistem organisasi. Kepemimpinan merupakan pusat

dari setiap interaksi, keputusan, komunikasi, dan tindakan dalam organisasi. Kepemimpinan diumpamakan seperti jantung manusia dan sistem sirkulasi yang menentukan hidup manusia. Sedangkan sistem organisasi terdiri dari tujuh unsur, yakni; struktur, kepemimpinan, budaya organisasi, praktik manajerial, misi dan strategi, kebijakan struktur serta iklim kerja (Gilley dan Maycunich, 2000).

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Lebih jauh dikatakan bahwa bagaimanapun inisiatif atau apapun strategi yang digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi, elemen yang paling esensial adalah kepemimpinan. Efektivitas pemimpin akan membantu organisasi menentukan dan menemukan kembali dirinya untuk mampu memberikan pelayanan terbaik dalam waktu yang tersedia. Oleh karena itu, strategi lain yang diperlukan oleh organisasi jika ingin menunjukkan kinerja yang baik adalah mengembangkan komponen kepemimpinannya.

Atas dasar pemikiran tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mempunyai posisi yang sangat sentral dan menentukan bagi keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi. Organisasi tidak akan dapat mencapai visi dan misinya jika tidak ada kepemimpinan yang menggerakkan seluruh potensi dan sumber daya yang dimiliki organisasi. Organisasi juga tidak dapat menciptakan kinerja yang optimal tanpa kepemimpinan. Kepemimpinan dapat dikatakan sebagai nyawa yang menghidupi seluruh kegiatan organisasi, baik dari awal sampai di akhir pencapaian tujuan organisasi, sehingga tidak salah jika dapat dikatakan kepemimpinan merupakan kunci kesuksesan bagi suatu organisasi.

Di dalam organisasi nonprofit, kepemimpinan bersifat kolektif yang terdiri atas dua bagian, yaitu dewan pembina yang berperan mengatur organisasi secara keseluruhan, dan direktur eksekutif/ketua yang berperan memimpin seluruh staf, bertanggung jawab terhadap manajemen dan operasional organisasi.

Bagi organisasi nonprofit yang terus bergerak ke depan menuju tahapan pertumbuhan/infrastruktur/remaja maka menurut Brothers dan Sherman pengembangan peran kepemimpinan merupakan isu yang esensial.

Ketika berada pada tahap *back to basics* atau tahap bayi pada umumnya pemimpin organisasi nonprofit cenderung memimpin dan mengelola organisasi berdasarkan talenta, karisma atau belas kasihan dari staf yang diperkerjakannya. Kesuksesan organisasi nonprofit di sini bukan karena program intinya, tetapi lebih karena pemimpinnya. Namun ketika siklus organisasi nonprofit berada pada tahap pertumbuhan, pemimpin perlu mendefinisikan ulang peran kepemimpinan yang harus dijalankan supaya proses adaptasi gaya kepemimpinan dapat berjalan efektif dan mampu mengikuti dan memperlancar pertumbuhan organisasi.

Brothers dan Sherman menegaskan pemimpin organisasi nonprofit, yaitu dewan pembina dan direktur eksekutif dalam tahap pertumbuhan harus mampu mengenal kebutuhan alat manajemen yang lebih cerdas dan kompleks, memproses serta mengidentifikasi sumber-sumber yang dibutuhkan. Sebagai tambahan, pemimpin harus pula mendefinisikan ulang peran mereka guna mempertemukan kebutuhan kepada perubahan organisasi. Pemimpin organisasi berpikir dalam jangka panjang dan menjelaskan bentuk “institusi” sebagai tujuan mereka kepada pengembangan.

Selanjutnya Brothers dan Sherman menguraikan beberapa peran dan fungsi yang perlu dilakukan oleh dewan pembina dan direktur eksekutif pada tahap pertumbuhan. Adapun peran dan fungsi dewan pembina ialah sebagai berikut:

1. Memberdayakan orang-orang dengan menghubungkannya melalui visi dan misi organisasi.
2. Memimpin dan mengelola organisasi secara akuntabel untuk kemajuan ke depan guna meraih visi dan misi.
3. Menuntun capaian komunitas dalam pendidikan dan pengumpulan sumber daya.
4. Mempertemukan ketetapan serta ketersediaan keuangan secara jelas.

Sedangkan peran dan fungsi direktur eksekutif/ketua adalah:

1. Memimpin organisasi yang berpusat kepada visi dan misi;
2. Melakukan pendekatan inklusif dalam pembuatan keputusan;
3. Menginspirasi dan memotivasi orang-orang berdasarkan tindakan mereka.
4. Mengembangkan kepemimpinan organisasi supaya menghindari ketergantungan yang berlebihan pada seseorang pemimpin.
5. Perencanaan untuk transisi kepemimpinan (termasuk di dalamnya perencanaan kesuksesan).

Dari beberapa peran dan fungsi kepemimpinan tersebut, ditemukan bahwa ketika Yayasan Pesat berada pada tahap pertumbuhan, ketua dewan pembina dan ketua yayasan telah berusaha semaksimal mungkin melakukan peran dan fungsinya, walaupun dalam praktiknya belum mencapai hasil yang ideal, hal ini disebabkan oleh kondisi riil di lapangan yang begitu berat dan kompleks.

Namun yang penting untuk dicatat adalah pemimpin yayasan telah berupaya sepenuh hati dan tenaga melakukan perubahan gaya kepemimpinan melalui perubahan alat manajemen yang lebih cerdas dan kompleks, memperoses dan mengidentifikasi sumber-sumber yang dibutuhkan yayasan serta bagaimana pemimpin mendefinisikan ulang peran mereka guna mempertemukan kebutuhan kepada perubahan organisasi yayasan yang semakin berkembang saat ini.

Daniel Alexander sebagai pendiri dan ketua dewan pembina Yayasan Pesat Papua dengan karisma dan kapasitas yang dimiliki mampu mendorong dan memberdayakan para staf atau para pengikutnya sesuai dengan talenta yang dimiliki untuk berkerja mencapai visi dan misi yayasan. Pembina selalu memberikan kepercayaan dan kesempatan yang besar kepada setiap pengikutnya untuk terus berkarya dan mengembangkan kapasitas dirinya secara lebih maksimal. Ketika ada beberapa staf atau pengikut yang mengalami kegagalan atau kemunduran dalam melakukan tugasnya, Daniel Alexander selalu memberikan semangat dan bimbingan kepada para staf untuk bangkit dan terus maju meningkatkan kapasitas dirinya.

Sejak Yayasan Pesat berdiri, ketua dewan pembina sangat konsisten memimpin dan mengelola yayasan secara akuntabel/bertanggung jawab guna mencapai visi misi yayasan. Kondisi ini tentunya berdampak positif, baik secara internal dan eksternal organisasi, dimana pembina sangat dipercaya oleh para pengikut dan para pihak lainnya di luar yayasan. Hal ini sangat terlihat jelas dari banyaknya dukungan dan bantuan yang diberikan, baik secara moril dan material kepada pembina. Kenyataan ini diungkapkan oleh salah satu staf Yayasan Pesat yang telah bekerja selama delapan belas tahun, yakni:

“Bapak dewan pembina Daniel Alexander saya liat sangat konsisten ya, dengan visi dan misi yang ada sejak pertama kali yayasan ini berdiri. Beliau sangat dipercaya, oleh para donatur, pemda, masyarakat, dan juga kami para pengurus dan staf. Yaa, Kami sangat bersyukur karena memiliki pemimpin seperti bapak, yang sangat bertanggung jawab bukan terhadap kami saja tetapi kepada orang-orang Papua. Kasih dan perhatiannya sangat besar bagi orang-orang Papua...Jujur saja ya, bantuan-bantuan yang diberikan dan datang ke yayasan selama ini, menurut saya sebagian besar karena para donatur percaya terhadap komitmen bapak dalam mengurus dan mengelola yayasan ini.”

Sedangkan dalam menuntun capaian komunitas pada pendidikan dan pengumpulan sumber daya yayasan, pembina telah melakukannya secara optimal. Pembina memiliki komitmen dan cita-cita yang sangat tinggi untuk meningkatkan pendidikan seluruh anggota komunitasnya sampai ke jenjang pendidikan yang paling tinggi. Bagi pembina meningkatkan mutu pendidikan anggotanya merupakan modal utama bagi kemajuan suatu organisasi. Dengan sumber daya manusia yang berkualitas maka upaya yayasan untuk mencapai visi misinya dapat berjalan secara efektif. Karena itu pembina sangat peduli dan bekerja keras terhadap pencapaian kualitas dan kuantitas pendidikan anggota komunitasnya.

Hal ini terbukti dengan diberikannya kesempatan dan beasiswa kepada beberapa anggota komunitas untuk melanjutkan pendidikannya sampai kepada jenjang sarjana, magister, bahkan sampai ke jenjang

doktor sehingga melalui pendidikan yang diraih mereka mampu menjadi orang-orang yang cerdas dan ahli dalam bidangnya masing-masing agar dapat membantu kemajuan yayasan bahkan kemajuan masyarakat umum secara lebih optimal. Keadaan ini dikatakan sendiri oleh ketua dewan pembina:

“Iya, saya tidak berani menilai pasti kurang obyektif, tapi orang luar yg menilai, bahwa sampai hari ini sekolah yang kita ada ini tetap menjadi sekolah pertama yang di seluruh Papua itu sumber daya manusianya sudah ada di atas S1 dan kita maju terus untuk itu. Saya habis-habisan untuk pencapaian pendidikan ini karena saya berkesimpulan sumber daya manusia merupakan bagian yang teramat penting dalam hidup ini, apalagi dalam sebuah organisasi, yang pastinya akan menentukan maju dan mundurnya organisasi tersebut. Waktu saya muda dulu, saya tidak bisa menyelesaikan kuliah saya karena pada waktu itu, ekonomi orang tua saya mengalami kesulitan yang teramat berat hingga akhirnya saya terpaksa berhenti kuliah. Kejadian tersebut membuat saya termotivasi untuk menyekolahkan para staf dan orang-orang yang ada di sekitar saya agar mereka dapat sekolah sampai setinggi-tingginya. Saya boleh gagal tetapi mereka tidak boleh gagal, oleh karena itu, semua keuangan dan harta yang Tuhan percayakan kepada saya, saya gunakan untuk membiayai kuliah mereka.”

Melalui kepemimpinan pembina banyak orang dari kalangan muda maupun dewasa yang berasal dari berbagai daerah, dengan kerinduan dan kerelaan hati yang besar ikut bergabung di yayasan untuk melayani dan memberdayakan masyarakat asli Papua. Gaya kepemimpinan Daniel Alexander yang melayani (*servant leadership*),³⁰ penuh kasih

³⁰ Menurut Greenleaf (1970) kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) adalah seseorang yang ingin melayani, harus terlebih dulu melayani. Kemudian pilihan secara sadar membawa seseorang untuk memimpin. Ada lima indikator dalam kepemimpinan yang melayani yaitu kasih sayang, pemberdayaan, visi, kerendahan hati, kepercayaan. Sedangkan ciri-cirinya yaitu mendengarkan, menerima orang lain dan empati, kemampuan meramalkan, membangun kekuatan persuasif, konseptualisasi, kemampuan menyembuhkan, kemampuan melayani, memiliki komitmen pada pertumbuhan manusia, membangun komunitas/masyarakat di tempat kerja (Dennis R, 2004).

sayang, ketulusan, serta memiliki komitmen yang sangat tinggi dalam memberikan seluruh hidupnya bagi kesejahteraan masyarakat asli Papua ternyata telah menjadi daya tarik yang kuat bagi banyak orang untuk datang bergabung sebagai voluntir di Yayasan Pesat Papua. Padahal secara umum telah diketahui bahwa untuk melayani dan tinggal di Papua akan diperhadapkan oleh tantangan dan persoalan yang berat dan kompleks.

Selain itu, sosok ketua dewan pembina yang sangat kebaapaan yang selalu berjuang sekuat tenaga mengumpulkan sumber daya lainnya, seperti keuangan, fasilitas gedung, berbagai peralatan, tempat tinggal, dan alat transportasi untuk seluruh anggota komunitas telah memberikan kelancaran dan rasa aman, khususnya bagi para pengurus, guru, pegawai, dan pengasuh asrama dalam menjalankan tugas dan fungsinya sehari-hari. Melalui berbagai sumber daya yang ada tersebut maka sangat mendukung upaya pencapaian visi dan misi yayasan secara efektif dan efisien.

Terakhir, yaitu tugas mempertemukan ketetapan serta ketersediaan keuangan yayasan secara jelas, pembina yayasan selama ini mampu merencanakan dan menetapkan besaran jumlah anggaran operasional yayasan setiap awal tahun program-program yayasan berjalan, walaupun kadang kala ditemukan jumlahnya masih kurang dari kebutuhan yang ada tetapi pembina tetap optimis dan terus melangkah maju melakukan program-program yang telah direncanakan sebelumnya karena pembina selalu memiliki keyakinan yang kokoh bahwa untuk suatu tujuan yang mulia apalagi hal itu ditujukan bagi kehidupan orang banyak Tuhan pasti selalu mencukupinya.

Namun demikian pembina telah berupaya merubah strategi pengumpulan keuangan yayasan yang tidak terus-menerus bergantung pada donatur. Pembina bersama pengurus yayasan beberapa tahun yang lalu sudah mulai mendirikan dan mengoperasionalkan usaha-usaha ekonomi yayasan, dimana laba yang diperoleh dari usaha tersebut digunakan sebagai salah satu sumber prioritas pemasukan keuangan yayasan secara tetap sehingga persoalan kurangnya jumlah anggaran dapat diatasi secara bertahap.

Sedangkan untuk peran dan fungsi direktur eksekutif/ketua yayasan yang ada, ditemukan bahwa selama ini Ketua Yayasan Pesat Eliezer Edo Odo telah berjuang segenap hati memimpin dan mengelola yayasan sesuai dengan visi misi yang telah dirumuskan sebelumnya. Segala sumber daya dan potensi yang dimiliki yayasan semuanya dikerahkan oleh ketua untuk pencapaian visi misi yayasan. Tidak ada agenda atau tujuan lain yang dimiliki dan ingin dicapai oleh ketua selain terus melayani dan memberdayakan masyarakat asli Papua secara bersungguh-sungguh, khususnya melalui program pendidikan berpola asrama maupun melalui program-program kerja lainnya.

Ketua dalam berbagai pengambilan keputusan yayasan berupaya melibatkan para staf pengurus dan staf lapangan. Cara ini dilakukan dengan tujuan, agar para staf dapat memberikan berbagai pandangan dan pertimbangan sehingga keputusan yang diambil dapat menjawab secara tepat kebutuhan dan persoalan yang ada. Selanjutnya, keterlibatan para staf dalam pengambilan keputusan diharapkan berpengaruh positif terhadap rasa memiliki dan tanggung jawab dari para staf guna mendukung dan mengeksekusi keputusan tersebut.

Di awal dan di akhir tahun, ketua yayasan bersama-sama seluruh staf pengurus juga melakukan pertemuan-pertemuan formal maupun informal guna membuat perencanaan, melakukan evaluasi dan mendiskusikan segala perkembangan yang terjadi di yayasan selama satu tahun berjalan. Melalui pertemuan-pertemuan tersebut diharapkan dapat dihasilkan gagasan-gagasan yang kreatif dan inovatif bagi peningkatan kinerja yayasan dalam upayanya mencapai visi misinya. Mengenai pemberian inspirasi dan motivasi. Selama ini ketua yayasan dengan kapasitas yang dimiliki berupaya memberikan contoh, dorongan dan semangat secara langsung maupun tidak langsung kepada para staf supaya dalam situasi dan kondisi apapun dapat mengerahkan segala potensinya, bekerja secara antusias, dan dengan hati nurani yang murni melayani dan memberdayakan masyarakat asli Papua. Hal ini mengingat bekerja di organisasi nonprofit paket kompensasi yang diberikan, termasuk di dalamnya unsur finansial biasanya kurang menarik, maka penting sekali bagi ketua yayasan untuk terus-menerus memberikan inspirasi dan motivasi kepada para staf yayasan dan voluntir.

Ketika Yayasan Pesat Papua memasuki usia yang kedua puluh tahun, ketua juga berupaya mengembangkan kepemimpinan yang ada di yayasan melalui penciptaan struktur organisasi yang lebih luas dengan memberikan wewenang, tugas dan tanggung jawab kepada departemen-departemen dan unit-unit kerja di bawahnya agar yayasan dapat menghindari ketergantungan yang berlebihan pada seorang pemimpin.

Ketua yayasan juga melakukan perencanaan transisi kepemimpinan, termasuk di dalamnya perencanaan kesuksesan kepemimpinan. Caranya para staf diberikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan talenta dan karunia yang telah Tuhan berikan. Kemudian dalam jangka waktu tertentu mereka akan diamati dan dinilai. Jika hasilnya baik maka selanjutnya mereka diberikan tugas dan tanggung jawab yang lebih besar lagi untuk memimpin dan mengelola departemen dan unit-unit organisasi lainnya. Karena itu, mereka perlu dimentor dan dilatih secara kontinu agar talenta dan kapasitas kepemimpinan yang dimiliki bisa semakin berkembang secara maksimal sehingga ke depannya mereka siap menerima tongkat estafet kepemimpinan yayasan. Dengan cara ini diharapkan keberlangsungan hidup yayasan bisa tetap terjaga secara sehat.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat dikatakan sebagai unsur penting bagi pengembangan dan manajemen perubahan organisasi nonprofit. Menurut Brothers dan Sherman budaya organisasi mampu menguatkan organisasi nonprofit dan mengembangkan peranan dewan pengurus dalam infrastruktur organisasi.

Daft menyatakan budaya berperan penting dalam kesuksesan organisasi. Budaya organisasi mirip dengan peranan nilai yang merupakan hal penting pada setiap tahapan dalam siklus hidup organisasi, tetapi kami percaya bahwa budaya organisasi secara khusus relevan pada tahap pertumbuhan. Pada tahap pertumbuhan dalam banyak cara

organisasi ditentukan oleh siapa dan apa yang menjadi aspirasinya. Budaya organisasi merupakan pusat identitas sebuah organisasi.

Budaya organisasi adalah salah satu hal yang sulit untuk digambarkan tetapi mudah untuk dikenal. Ada dua definisi yang dapat digunakan untuk memahami budaya organisasi. Pertama definisi dari Schein (2009) yang menyatakan budaya organisasi adalah *pola yang dibagi berdasarkan asumsi dan kepercayaan yang dikembangkan sepanjang waktu melalui pemecahan masalah dan tantangan manajemen, baik secara internal dan eksternal*.

Schein menggambarkan budaya organisasi menggunakan model tiga cabang termasuk artifak (isyarat tentang budaya didasarkan apa yang bisa dilihat, seperti cara orang berpakaian, mengatur pekerjaan kantor, atau bahasa memo direktur eksekutif kepada staf); mendukung nilai-nilai, yang mana Schein mendefinisikannya sebagai “strategi, tujuan, dan filosofi yang disadari”, atau sesuatu yang dipercayai atau aspirasi untuk; dan asumsi dasar serta nilai-nilai, yang merupakan aspek-aspek tidak berbicara pada budaya yang mungkin tidak menjadi inisial yang mudah untuk diartikulasikan sebagai definisi kultur, tetapi keputusan informal, perilaku, dan percakapan.

Definisi kedua datang dari Bolman dan Deal (2003) yang mendefinisikan budaya organisasi secara konsisten seperti apa yang dikatakan oleh Schein, namun ada beberapa hal secara lebih konkrit: budaya adalah *pola yang dipercayai, nilai-nilai, praktik, dan artifak yang mendefinisikan siapa anggota mereka dan bagaimana mereka melakukan sesuatu*. Yang menarik dari definisi ini adalah level implikasi pada kesadaran diri. Bagaimana anda mengerti budaya pada organisasi anda, dan apa langkah-langkah yang anda ambil untuk meletakkan nilai-nilai secara praktis? Bagaimana budaya dengan sengaja diciptakan?

Karena itu, menurut Brothers dan Sherman yang pertama dan terutama, dibutuhkan nilai-nilai untuk menjelaskan artikulasi, sebagaimana dijelaskan sebelumnya. Walaupun nilai-nilai diperlukan, tetapi nilai-nilai tidaklah cukup. Ketika kita berpikir tentang budaya pada infrastruktur organisasi, secara tipikal kita berpikir tentang organisasi membuat transisi dari kondisi informal dan tidak ada struktur menjadi

lebih formal dan lebih banyak struktur; untuk tahap awal, membuat banyak kehilangan rasa. Trajektori ini tentu mempertimbangkan pengalaman organisasi yang berpikir kembali tentang strategi inti dan menguji misi, visi, dan program. Bagi organisasi, pertanyaannya adalah: *Apakah tipe pada infrastruktur akan mengikutinya guna mendukung realisasi misi, visi, dan strategi program?* Seringkali, ketika organisasi telah siap memiliki layanan administrasi (contohnya, SDM, TI, dan seterusnya) dan membutuhkan perlakuan sistem yang saat ini mencukupi atau tepat di dalam hubungannya dengan pengembangan kebutuhan secara terprogram.

Berdasarkan beberapa pengertian budaya organisasi di atas, maka budaya organisasi di sini yang penulis maksudkan adalah bagaimana upaya yayasan mengartikulasikan nilai-nilai yang memperkuat perubahan organisasi dari nilai-nilai yang bersifat informal menuju nilai-nilai yang bersifat formal melalui pembuatan struktur organisasi yayasan pada tahap pertumbuhan/remaja.

Ketika mulai beroperasi pada tahun 1995, lalu sampai di tahun 2005, Yayasan Pesat Papua masih berukuran kecil. Program kerja yang dilakukan baru sebatas di bidang pendidikan berpola asrama pada level taman kanak-kanak (TK) sampai sekolah menengah pertama (SMP). Jumlah pengurus dan staf yayasan masih sedikit sehingga yayasan belum bersifat formal atau agak birokratis. Nilai-nilai yang berlaku pada saat itu masih dominan bersifat informal. Namun pada tahun 2005 ke atas hingga sampai pada saat ini Yayasan Pesat mengalami perkembangan yang cukup signifikan, dimana program kerja dan cakupan wilayah pelayanan yayasan semakin luas, jumlah dan kualitas staf semakin meningkat, dan kebutuhan akan ketersediaan uang serta fasilitas semakin besar maka akibatnya organisasi mulai bersifat formal dan terfragmentasi.

Keadaan ini mulai menuntut adanya pengembangan struktur organisasi, pembagian kerja, dan prosedur-prosedur organisasi. Pemimpin perlu membuat struktur organisasi dan pembagian kerja yang lebih jelas dan tegas. Pemimpin mulai mendelegasikan sebagian wewenangnya dan mengimbangi dengan penggunaan sistem manajemen,

pengawasan, dan komunikasi formal supaya secara operasional yayasan dapat terus berjalan efektif.

Desain dan struktur organisasi selalu menjadi faktor penting yang mempengaruhi perilaku individu-individu dan kelompok-kelompok yang ada di dalam organisasi. Struktur organisasi merupakan pola hubungan antarberbagai posisi dalam organisasi dan antaranggota di dalam organisasi dalam melapor dan berkoordinasi satu sama lain, dan tempat pengambilan keputusan-keputusan pada berbagai tingkatan untuk mencapai efektivitas fungsi-fungsi organisasi serta kelancaran proses manajemen dalam kerangka pelaksanaan tugas, arahan untuk mencapai tujuan organisasi.

Berkaitan dengan hal tersebut, pemimpin telah berupaya merubah sikap dan perilaku komunitas yayasan yang sebelumnya bersifat informal sehingga mempengaruhi suasana dan kondisi kerja yayasan secara keseluruhan, mulai dikombinasikan dengan sifat formal. Yayasan yang tadinya dioperasionalkan secara penuh dengan prinsip “mengalir” kini telah mulai dikombinasikan dengan praktik-praktik manajemen, seperti melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan evaluasi. Semua fungsi dan tugas masing-masing organ yayasan telah dirumuskan dan ditetapkan secara jelas dan tegas melalui pembuatan struktur organisasi. Keadaan ini diungkapkan sendiri oleh ketua yayasan seperti di bawah ini:

“Iya, struktur organisasi yayasan yang selama ini berlaku memang sudah perlu diperbaiki, disesuaikan dengan kondisi dan perkembangan yang ada sekarang ini, supaya kami bisa bekerja lebih jelas dan lebih optimal lagi dalam mencapai visi misi yayasan yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena itu saya berharap rekan-rekan yang memahami persoalan ini dapat membantu kami membuat dan merancangnya dengan tepat.”

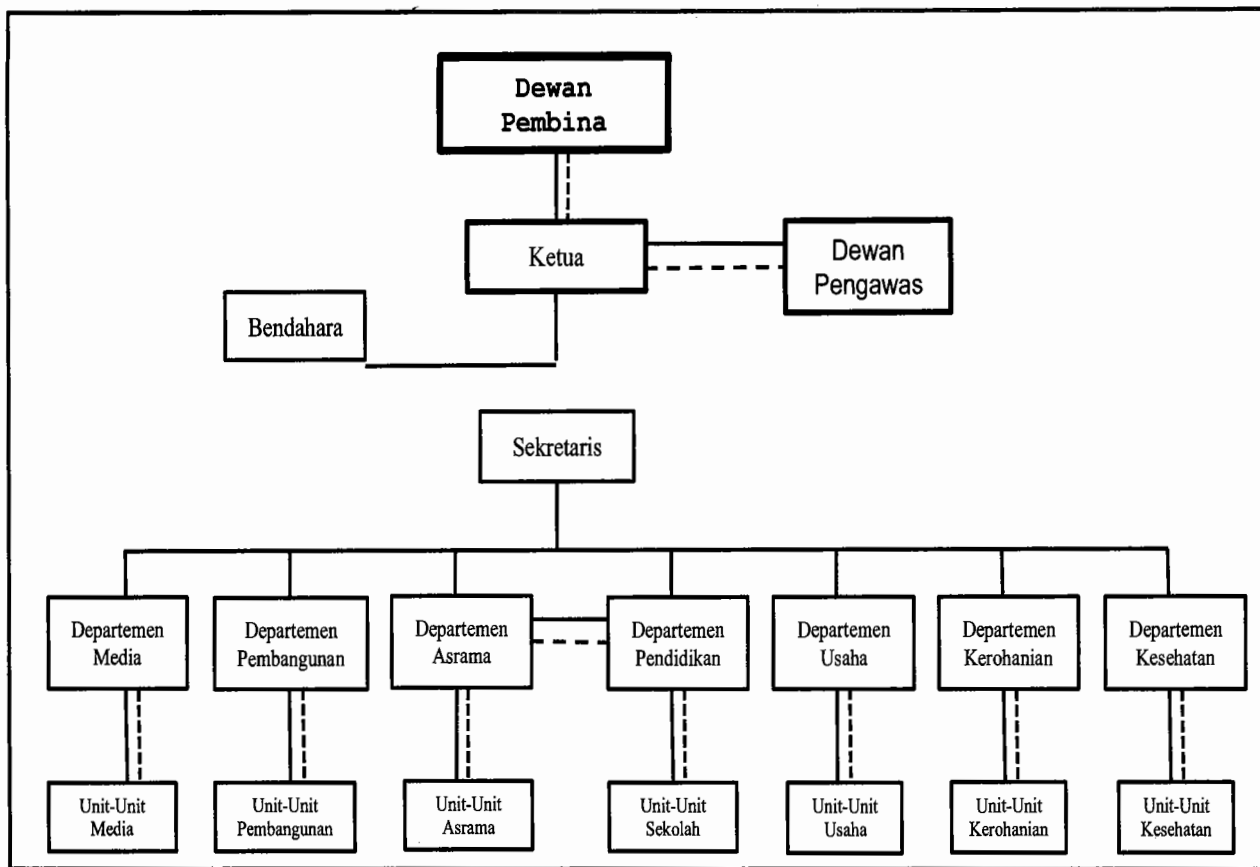
Berdasarkan pernyataan tersebut maka Yayasan Pesat telah membuat dan menetapkan struktur sederhana dan prosedur organisasi secara jelas sehingga fungsi, tugas, wewenang dan tanggung jawab pada setiap organ yayasan menjadi semakin jelas (lihat gambar 14). Kelompok-kelompok yang ada di yayasan dapat bekerjasama secara

efektif dan efisien. Monitoring dan evaluasi secara longgar terhadap kinerja pengurus, setiap departemen dan unit-unit yayasan pun dilakukan.

Kekuatan struktur sederhana ini terletak pada kesederhanaannya, fleksibel, cepat, dan hanya membutuhkan sedikit biaya untuk pemeliharannya. Karena tidak rumit maka pertanggungjawaban pun dilakukan dengan mudah dan jelas. Sedangkan kelemahannya adalah penggunaannya yang terbatas (Mintzberg, 1993).

Melalui jenis struktur ini maka yayasan dapat menjaga kedekatannya terhadap kelompok target, dan yayasan dapat bertindak secara cepat dan fleksibel menyiapkan kerjasama dengan para agensi donor, serta untuk menjaga independensi terhadap pengaruh pemerintah maka struktur sederhana yang tidak birokratis ini cocok digunakan oleh Yayasan Pesat.

Struktur sederhana ini dapat digunakan Yayasan Pesat yang masih berukuran menengah yang mulai sedikit memerlukan departementalisasi dan formalisasi, pengelompokkan berdasarkan fungsi, dan ukuran unit yang besar supaya dapat mengatur dan mengelola individu-individu dan kelompok-kelompok dalam yayasan secara efektif dan efisien.



Gambar 14. Struktur Organisasi Yayasan Pesat Papua.

Peranan Dewan Pembina

Dalam tahap pertumbuhan, bahkan dalam setiap tahapan lainnya peranan dewan pembina/pengurus adalah esensial. Salomon menegaskan kemampuan dan kehandalan organisasi nonprofit sebagai salah satu bentuk dari organisasi tidak hanya tergantung pada keahlian direktur eksekutif, para manajer, pegawai dan tenaga voluntir yang dimiliki, tetapi juga tergantung pada komitmen dan keahlian dewan pengurusnya.

Oleh karena itu perlu dipahami secara saksama, peran dan tanggung jawab apa saja yang harus dimainkan oleh dewan pembina demi terciptanya keteraturan, harmonisasi, dan kerjasama yang baik supaya terwujudnya misi organisasi secara efektif.

Setiap organisasi nonprofit yang ada tentunya dikelola oleh dewan pembina. Dewan pembina ini sangat menentukan kepercayaan publik dalam mengoperasikan yayasan, oleh sebab itu yayasan perlu dikelola secara profesional, akuntabel, dan transparan.

Secara kolektif dewan pembina bertugas membuat keputusan organisasi secara strategis, memastikan keuangan dan sumber daya lainnya, serta memberikan supervisi. Efektifitas dewan pengurus dapat membuat segalanya berbeda dalam organisasi sehingga organisasi mampu mencapai misinya secara baik. Sebagai sebuah organisasi nonprofit yang profesional, pada level interaksi manapun atau pada posisi apapun di dalam organisasi akan tergantung pada dewan pembinanya.

Direktur eksekutif sebagai pekerja secara langsung disupervisi oleh dewan pembina, dan pada umumnya frekuensi interaksi mereka sering dilakukan. Para pemimpin senior dan pekerja profesional dibanyak yayasan juga akan bekerja dengan dewan pembina begitu juga dengan staf lainnya walaupun hanya sedikit interaksi. Dewan pembina di organisasi nonprofit dengan berbagai ukuran dan misi areanya secara kontinu menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat antara peranan yang dijalankan dewan pembina dengan efektifitas organisasi.

Sebagaimana telah didiskusikan pada bagian sebelumnya, pada tahap pertumbuhan sesungguhnya membahas tentang organisasi yang secara utuh mendefinisikan dan membangun identitasnya. Pada tahap

program inti atau *back to basics* dewan pembina akan berfokus pada misi, visi, nilai-nilai dan strategi program, yang merupakan pusat tujuan organisasi. Tetapi selama tahap pertumbuhan dewan pembina nonprofit harus memutuskan berbagai macam kebutuhan organisasi untuk memaksimalkan dampak program. Kami mengenal baik seluruhnya dengan tingkatan yang dekat yang berhubungan kepada investasi dalam sistem, seperti TI atau sumber daya manusia.

Namun di sisi lain dewan pembina juga memiliki kelemahan. Banyak organisasi dipimpin oleh dewan pengurus yang lemah yang tidak dapat melewati tahapan program inti sebab kepemimpinannya tidak secara jelas didefinisikan pada elemen dasar, seperti pada misi, visi, nilai-nilai, dan strategi program. John Carver (1997) seorang ahli *governance* mengatakan:

“Dengan bukti yang jelas, banyak orang percaya bahwa dewan pengurus akan selalu tersandung hanya sebagai cap stempel dan penandatanganan formalitas belaka terhadap setiap urusan organisasi dan hal ini terjadi secara berulang-ulang.”

Mereka percaya bahwa realitanya sebagai pembuat keputusan dewan pembina akan menjadi tidak kompeten dalam kelompok orang yang kompeten.

Selain kelemahan yang dimiliki oleh dewan pembina, masalah lainnya adalah pembajakan dewan yang eksis terjadi di antara perpecahan pada mayoritas anggota dewan dan suara yang vokal serta kekuatan yang penuh secara minoritas yang sangat terasa untuk melindungi *status quo* atau beberapa kepentingan lainnya. Seringkali perpecahan menimbulkan hasil pada perubahan yang diusahakan oleh direktur eksekutif yang secara khusus mengancam grup pada keanggotaan dewan. Hal ini mudah untuk dibayangkan bagaimana infrastruktur organisasi, mengimplementasikan sejumlah perubahan, baik secara besar dan kecil, yang tiba-tiba ditemukan dalam diri pemimpin melalui pembajakan dewan.

Hal penting lainnya yang perlu dilakukan adalah mengembangkan dewan pembina. Dewan pembina harus mengetahui perubahan berkaitan dalam menjaga kecepatan langkahnya dengan kebutuhan organisasi.

Kita harus mencari informasi dan pelatihan yang akan menolong dewan pembina bertumbuh dalam kapasitasnya untuk melayani organisasi.

Perubahan organisasi adalah sesuatu yang berat, tetapi juga boleh jadi memberikan kondisi yang baik. Menurut Brothers dan Sherman ada dua strategi yang dapat menolong pengembangan dewan pembina/pengurus bergerak ke atas sepanjang kurva dan dilakukan untuk memperkuat organisasi nonprofit ke arah kesuksesan besar, yaitu: *Pertama*, membuat prioritas komposisi dewan pengurus. Hal ini dapat membangun sebuah pengembangan dan perubahan organisasi. Kesuksesan mengidentifikasi, merekrut, dan mengintegrasikan anggota baru ke dalam dewan pengurus merupakan tugas yang memerlukan usaha terus menerus secara signifikan. Setiap anggota dewan, bagaimanapun juga dalam tahapan siklus kehidupan organisasi, harus selalu berpikir tentang komposisi, bahkan seandainya ukuran maksimum dewan pengurus dan setiap orang sangat sempurna bagi organisasi. *Kedua*, fokus berdasarkan pengembangan dan pemeliharaan yang konstruktif pada hubungan dewan pengurus-direktur eksekutif. Mereka semua harus membangun kemitraan melalui kepercayaan, keterusterangan, respek, dan komunikasi yang jujur. Prinsip pertama yang harus menjadi prioritas, tidak masalah apakah tahapan siklus kehidupan organisasi berada; hal ini penting untuk disadari, hubungan antara direktur eksekutif dan dewan pengurus diperlukan bagi pengembangan organisasi.

Penekanan pada kebutuhan tahap remaja dimana direktur eksekutif dan dewan pembina dapat bekerja sama secara positif sehingga perhatian mereka bisa terfokus kepada kepemimpinan organisasi dan tidak menanyakan antara satu dengan yang lainnya sebagai sebuah penghakiman dan motif.

Berdasarkan pandangan para ahli di atas, dalam penulisan ini yang menjadi sorotan penulis adalah bagaimana proses peningkatan peranan dewan pembina dari berfokus pada misi, visi, nilai-nilai dan strategi program menuju kepada pembuatan prioritas komposisi dewan pembina yang dikaitkan dengan pengembangan kapasitas organisasi pada tahap pertumbuhan/pengembangan infrastruktur.

Sementara ini Yayasan Pesat Papua baru memiliki satu orang pembina, yang juga merupakan pendiri Yayasan Pesat. Namun

demikian, pembina sudah cukup mampu memimpin yayasan secara baik, khususnya pada tahap kelahiran dan bayi, walaupun masih ada beberapa komponen yang perlu dibenahi secara lebih optimal lagi.

Oleh karena itu seiring dengan semakin meluasnya program dan cakupan geografis layanan yayasan saat ini, meningkatnya kuantitas dan kualitas sumber daya yayasan, struktur organisasi yang semakin berkembang, dan ditambah pula dengan aktivitas pribadi pembina/pendiri yang semakin tinggi di luar yayasan, maka perlu dilakukan penambahan beberapa anggota dewan pembina untuk membantu pembina dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya di yayasan. Kebutuhan akan penambahan anggota dewan pembina tersebut, disadari pula oleh Daniel Alexander sebagai satu-satunya pembina Yayasan Pesat yang telah menjabat selama dua puluh tahun menegaskan hal berikut ini:

“Menyangkut komposisi dewan pembina, memang sudah saatnya perlu ada perubahan dan penambahan, karena beban kerja yang ada di yayasan semakin besar. Selama ini hanya saya seorang diri yang berkerja sebagai pembina, dan itupun saya sering pergi ke luar Papua sehingga kadangkala jarang di tempat. Oleh karena itu, menurut saya anggota dewan pembina perlu ditambah agar dapat membantu saya melakukan tugas-tugas pengembangan yayasan...Kalau sampai semua bergantung terus kepada saya maka berarti saya pemimpin yang gagal. Maka itu cara yang paling sederhana adalah saya harus memberi kepercayaan kepada yang lain.”

Pengembangan peranan dewan pembina salah satu caranya adalah melalui rekrutmen anggota dewan pembina baru, mengingat jumlah pembina di Yayasan Pesat hanya satu orang. Kegiatan yang dilakukan adalah mengidentifikasi keahlian yang paling penting dan kualitas yang dibutuhkan dalam komposisi dewan pembina/pengurus yayasan. Mencari dan mendapatkan keahlian dan kualitas yang dibutuhkan dalam komposisi dewan pembina pada tahap remaja adalah sangat penting bagi kesuksesan pertumbuhan yayasan.

Hal ini ditegaskan secara teoritis bahwa membuat prioritas komposisi dewan dapat membangun sebuah pengembangan dan perubahan organisasi. Kesuksesan mengidentifikasi, merekrut, dan mengintegrasikan anggota baru ke dalam dewan pembina merupakan tugas yang memerlukan usaha terus menerus secara signifikan. Setiap anggota dewan, bagaimanapun juga dalam tahap siklus kehidupan organisasi, harus selalu berpikir tentang komposisi, bahkan seandainya ukuran maksimum dewan pembina dan setiap orang sangat sempurna bagi organisasi.

Maka disusunlah rencana kegiatan rekrutmen calon anggota dewan pembina agar mendapatkan anggota dewan pembina yang memiliki kualifikasi sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Beberapa sumber yang dapat dipilih oleh dewan pengurus dan pendiri ketika mencari para kandidat yang sesuai kriteria: *Pertama*, jaringan pribadi pemimpin bisnis dan masyarakat. *Kedua*, artikel media. *Ketiga*, relawan dan non-anggota dewan komite. *Keempat*, partisipan dalam program kepemimpinan. *Kelima*, situs online yang secara khusus menyediakan dewan pengurus, dan seterusnya.

Dalam melakukan perekrutan calon anggota dewan pembina biasanya alat yang digunakan adalah *board matrix* (matrik dewan pembina). *Board matrix* merupakan alat yang membantu mengatur prioritas dasar rekrutmen berdasarkan kualifikasi kebutuhan anggota dewan saat ini dan kebutuhan masa depan. Alat ini sangat manjur membantu secara visual grafik melihat berbagai karakteristik, keahlian, dan talenta yang dibutuhkan oleh dewan pembina.

Secara tipikal ada beberapa bagian dalam matrik ini, yaitu: *Pertama*, informasi demografik untuk membantu memastikan keragaman—usia, jenis kelamin, ras, etnik, lokasi geografik, dan sejenisnya. *Kedua*, keahlian profesional—akuntansi, keuangan, hukum dan seterusnya. *Ketiga*, kualitas kepemimpinan. *Keempat*, koneksi kepada masyarakat, termasuk berbagai jenis penyandang dana potensial—perusahaan, yayasan, prospek donor utama, dan lainnya. *Kelima*, pengalaman dewan. Keenam, kapasitas yang dapat diberikan. Menggunakan tabel *board matrix*, dewan pengurus atau pendiri dapat

mengatur komposisi dewan pengurus dan menghindari godaan hanya merekrut seorang teman bekerja pada dewan pengurus. Hal ini sangat penting untuk kesuksesan misi bahwa para pemimpin yang direkrut dewan adalah orang-orang yang bersedia membela secara signifikan bagi kemajuan tugas organisasi.

Ketika menilai kemungkinan para kandidat, pastikan bahwa mereka memiliki: *Pertama*, kegairahan dan komitmen untuk mendukung misi organisasi. *Kedua*, kejelasan tentang potensi dan komitmen mereka terhadap waktu yang diperlukan—membagikan uraian kerja dewan pengurus dan persetujuan anggota dewan serta menjawab pertanyaan tentang pekerjaan mereka dalam dewan pengurus. *Ketiga*, mampu memenuhi harapan yang anda miliki.

Kegiatan terakhir adalah melakukan masa orientasi kepada anggota dewan pembina baru. Anggota dewan pembina yang baru harus melalui masa orientasi dengan memberikan pembekalan selama beberapa waktu tertentu guna memastikan bahwa mereka sungguh-sungguh mengenal dan memahami secara baik profil yayasan dan peranannya sebagai dewan pengurus demi mencapai keberhasilan yayasan. Secara teoritis, ketua dewan pembina harus memimpin proses orientasi ini dan memastikannya melalui: *Pertama*, gambaran informasi keseluruhan organisasi, seperti sejarah, program, staf, keuangan, dan seterusnya dengan direktur eksekutif dan kepala keuangan. *Kedua*, informasi latar belakang dewan, seperti peraturan, uraian kerja dewan pengurus, dan sejenisnya. *Ketiga*, ikhtisar budaya dewan pembina.

Dengan melakukan semua proses di atas tersebut, maka saat ini komposisi dewan pembina Yayasan Pesat Papua telah mengalami perbaikan. Sebelumnya komposisi dewan pembina hanya terdiri dari satu orang pembina, yang merupakan pendiri yayasan, namun sekarang ini jumlahnya bertambah, yakni menjadi lima sampai tujuh anggota dewan pembina, yang memiliki latar belakang beragam, seperti; rohaniawan, pemerintahan, pengusaha, tokoh masyarakat, dan akademisi sehingga diharapkan mampu mewarnai dan memberikan kontribusi yang signifikan bagi peningkatan kinerja dan pencapaian misi yayasan secara optimal.

Semua ini menjadi sangat dibutuhkan mengingat dewan pembina beserta seluruh anggotanya memegang tiga tugas standar yang teramat penting dan strategis, yaitu: (1) *duty of care*, anggota dewan pembina secara bertanggung jawab berpartisipasi aktif dalam pembuatan keputusan untuk kepentingan organisasi dan untuk melakukan penilaian terbaik ketika mereka melakukan hal tersebut; (2) *duty of loyalty*, bertindak berdasarkan kepentingan organisasi, kapasitas pembuatan keputusan anggota dewan harus mengutamakan kebutuhan organisasi daripada kebutuhan pribadi; (3) *duty of obedience*, anggota dewan pembina harus tetap setia pada misi organisasi dan terhadap hukum yang berlaku ketika membuat keputusan organisasi.

Perluasan Program

Program merupakan cara organisasi untuk mencapai misinya. Program yang baik harus direncanakan terlebih dahulu, kemudian dilaksanakan secara konsisten agar dapat mencapai misi organisasi. Bell secara spesifik mengartikan program sebagai cara *mencapai misi organisasi secara obyektif, yang didasarkan pada visi, misi, dan strategi yang telah dirumuskan sebelumnya*.

Stevens (2001) menjelaskan bahwa pada tahap pertumbuhan, organisasi nonprofit memiliki karakteristik sebagai berikut: *Pertama*, mulai memahami dan menemukan secara khusus metode dan pendekatan yang memisahkan programnya dari program yang lain. *Kedua*, organisasi mulai menemukan campuran layanan secara baik, fokus kepada pengembangan yang secara khusus pada pelanggan. Pelayanan yang dilakukan mulai kekurangan orang-tergantung dan mulai berdasarkan posisi. *Ketiga*, hasil yang diinginkan oleh organisasi adalah mengetahui pendekatan program secara khusus yang membedakan dari organisasi lainnya. *Keempat*, organisasi mulai beroperasi dengan menggunakan rencana strategik, hal ini tidak menghilangkan kesempatan, tetapi sebaliknya fokus dan mengandung energi secara organisasional. *Kelima*, organisasi menjadi kurang bergantung secara individual untuk menciptakan program dan lebih pada *model-driven*.

Berdasarkan uraian tersebut, maka ketika organisasi nonprofit berada pada tahap pertumbuhan/remaja perlu mulai melakukan perluasan program, kemudian program-program tersebut harus dikelola dan dikembangkan secara optimal agar dapat memberikan kualitas pelayanan terbaik kepada pelanggan dan membentuk identitas diri organisasi nonprofit itu sendiri.

Selanjutnya Brothers dan Sherman menyatakan bahwa dalam pengembangan program ada beberapa pertanyaan yang harus ditanyakan oleh pemimpin organisasi nonprofit, yaitu: *Pertama*, apakah kita ingin memperluas program yang sudah ada atau menambahkan program-program baru, jika iya mengapa? *Kedua*, bagaimana pengembangan program-program tersebut membantu dampak peningkatan organisasi? *Ketiga*, apakah kita memiliki data yang mendukung pengembangan program yang ada saat ini atau penambahan program-program baru? *Keempat*, bagaimana pengembangan ini berkaitan dengan strategi program yang sudah ada? Apakah hal tersebut dibangun pada kompetensi inti yang telah dimiliki atau meningkatkan hasil yang telah ditetapkan untuk dicapai? Haruskah model direvisi?

Bagaimana mungkin organisasi menjawab semua pertanyaan tersebut? Pertanyaan pertama adalah tentang memperoleh kejelasan yang didasarkan atas rasional atau motivasi di belakang pengembangan program tersebut. Apakah pengembangan program didasarkan pada peluang pendanaan? Apakah pesaing berhenti menawarkan sebuah program khusus sehingga menyediakan sebuah peluang untuk pengembangan? Apakah perubahan demografi menciptakan perubahan kebutuhan yang baru atau meningkatkan kebutuhan? Haruskah *stakeholder* mencoba secara jelas kemungkinan mengidentifikasi berbagai macam rangsangan di belakang perluasan potensi.

Pertanyaan kedua dan keempat bisa dijawab secara baik melalui model logik (*logic model*). Model logik adalah gambaran grafik bagaimana organisasi mengaitkan dampak misi untuk hasil yang diinginkan menurut strategi? Maka perlu dilakukan validasi program yang diusulkan dengan melakukan pertautan fakta sesungguhnya terhadap jenis hasil yang dicapai.

Tentunya model logik digunakan untuk menjawab pertanyaan kedua, memvalidasi supaya tujuan program yang dilakukan pada faktanya berkaitan kepada bentuk hasil yang dicari dan diinginkan untuk mencapainya, dan pertanyaan keempat, melihat potensi program baru dalam hubungannya dengan keadaan strategi.

Pertanyaan ketiga adalah efek dari bentuk lain validasi. Pertanyaan ini menantang stakeholder untuk membenarkan pengembangan program berdasarkan kesuksesan dokumentasi terhadap keberadaan strategi. Pengembangan program didasarkan pada basis ketersediaan data, mengumpulkan data secara internal, melalui upaya evaluasi atau ketersediaan data secara eksternal, didasarkan pada penelitian di lapangan.

Memasuki usia remaja Yayasan Pesat terus berupaya mengembangkan program kerja di bidang pendidikan pola asrama dari tingkat TK, SD, SMP sampai SMA/SMK bahkan ingin mengembangkannya sampai ke tingkat Perguruan Tinggi.

Jumlah dari setiap level pendidikan tersebut akan terus ditambah sesuai dengan tuntutan kebutuhan internal dan eksternal yayasan. Harapannya setiap masyarakat asli Papua dapat mengenyam pendidikan dan memperbaiki kualitas hidupnya guna mengejar ketertinggalan dengan daerah-daerah lainnya di luar Papua.

Selain di bidang pendidikan, Yayasan Pesat juga telah mengembangkan beberapa program baru di bidang lainnya, seperti



Gambar. 15. TK Cendrawasih dan SD Agape Yayasan Pesat

Sumber: Foto Pribadi (2012 dan 2018).



Gambar. 15. TK Cendrawasih dan SD Agape Yayasan Pesat
Sumber: Foto Pribadi (2012 dan 2018).

di bidang kerohanian, bidang kesehatan, bidang media informasi, dan bidang pengembangan usaha ekonomi kecil dan menengah. Pengembangan dan pembuatan program-program baru yang berdampak bagi pencapaian misi yayasan sangat penting bagi pencapaian misi yayasan untuk mewujudkan pengembangan kapasitas organisasi nonprofit pada tahap remaja. Keinginan ini dikatakan sendiri oleh ketua yayasan sebagai berikut:

“Seperti yang pernah katakan kemarin dulu, bahwa pada dasarnya kami ingin melakukan banyak hal atau program untuk membangun masyarakat asli Papua, seperti melalui program kesehatan, ekonomi, usaha dan pendidikan itu sendiri, namun karena sumber daya kami terbatas, khususnya menyangkut ketersediaan keuangan kami yang terbatas, maka program-program yang telah pembina dan tim kami yang telah kami susun atau rencanakan jauh-jauh hari, akhirnya beberapa tidak dapat berjalan dengan baik, padahal kerinduan kami semua program yang telah kami susun dapat dilaksanakan dan terwujud. Aaa...

Maka untuk memecahkan masalah ini, kami terus berusaha mengembangkan usaha-usaha yayasan, selain memang kami masih butuh bantuan dari para donatur dan pemerintah, agar kami dapat menyediakan uang yang cukup untuk mengelola program-program yang telah kami susun tadi, tapi kalo belum cukup juga, yaaa, kami fokus saja dulu dengan apa yang bisa kami kerjakan sekarang ini."

Proses terwujudnya pengembangan dan pembuatan program-program baru yayasan yang berdampak bagi pencapaian misi yayasan dilakukan melalui kegiatan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) yang mencakup upaya mengenali kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman internal dan eksternal yayasan dengan melibatkan pembina, pengawas, dan pengurus untuk mewujudkan pengembangan kapasitas organisasi nonprofit pada tahap pengembangan infrastruktur/remaja.

Setelah kegiatan analisis SWOT selesai dilakukan, langkah selanjutnya adalah membuat model logik (*logic model*). Model logik ini berfungsi sebagai gambaran grafik bagaimana yayasan mengaitkan dampak misi kepada keinginan hasil dan strategi. Dalam model logik berisikan input, strategi/aktivitas, hasil jangka pendek, hasil sementara, hasil jangka pendek, dan dampak yang diberikan bagi masyarakat. Setelah model logik tersusun, maka langkah selanjutnya adalah melakukan validasi supaya tujuan program yang akan dilakukan pada kenyataannya berkaitan dengan hasil yang ingin dicapai oleh yayasan.

Dalam melakukan perluasan program yayasan pernah dibentuk tim kerja oleh pembina. Anggota tim kerja ini terdiri atas pengurus pada masing-masing divisi dan staf yang mumpuni. Melalui beberapa kali rapat, dibahas atau didiskusikan secara bersama-sama program-program apa saja yang perlu diperluas atau dibuat baru. Dari hasil pertemuan tersebut, lahirlah beberapa program kerja Yayasan Pesat yang telah dirumuskan untuk tiap-tiap bidang pelayanan adalah sebagai berikut:

Pertama, bidang pendidikan: *Jangka Pendek*, (1) pendirian Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen dan Komputer Keguruan dan Ilmu

Pendidikan (STIMIK) TERPADU 2018. (2) pengembangan asrama murid dan rumah tinggal guru tahun. (3) diklat/seminar bagi para guru dan pegawai setiap tahun. (4) pendirian Sekolah Menengah Kejuruan/ SMK tahun 2015. *Jangka Panjang*, (1) mendirikan *education center* (TK-PT) melalui kemitraan dengan Pemda dan Swasta 2020. (2) mengoperasikan dan mengembangkan sistem pendidikan berbasis komputer (internet) tahun 2009. *Kedua*, bidang Kesehatan: *Jangka Pendek*, (1) mendirikan Poliklinik 2025. *Jangka Panjang*, (1) mendirikan rumah kesembuhan.

Kedua, bidang kerohanian: *Jangka Pendek*, (1) mengadakan pembinaan dan peningkatan kerohanian umat di Papua melalui forum ibadah bersama maupun media media yang ada. (2) mengadakan KKR, seminar, diklat, retreat, dan lain lain (insidentil). *Jangka Panjang*, (1) mengadakan pendidikan khusus guna memperlengkapi hamba-hamba Tuhan untuk melayani Papua. (2) melakukan kemitraan dengan pihak pihak gereja dan organisasi Kristen, guna membina dan membangun iman dan perilaku masyarakat Papua.

Ketiga, bidang media informasi: (1) melakukan siaran Radio Swameka setiap hari guna memberikan berbagai informasi yang bermanfaat dan menghibur masyarakat Papua melalui program-program siaran yang berkualitas. (2) mengadakan temu pendengar setia radio Swameka sekali dalam setahun.

Keempat, bidang ekonomi dan pengembangan usaha: *Jangka Pendek*, (1) mengadakan diklat, seminar, lokakarya, dan pendampingan kepada masyarakat Papua sehingga tercipta jiwa kewirausahaan dikalangan masyarakat Papua (insidentil). (2) menjalin kemitraan dengan pihak Swasta (pengusaha) dan Pemda untuk menciptakan iklim dunia usaha yang kondusif dan professional. *Jangka Panjang*, (1) memberikan pendampingan manajemen kepada unit-unit usaha kecil dan menengah dalam mengembangkan serta meningkatkan usahanya.

Akhirnya, dengan terciptanya program-program baru diharapkan dapat mendorong pencapaian misi yayasan dan upaya pengembangan kapasitas Yayasan Pesat pada tahap pertumbuhan dapat terwujud secara efektif, efisien, dan berkelanjutan.

Manajemen dan Infrastruktur

Menurut Brothers dan Sherman dalam semangat “*from following function,*” organisasi perlu dijalankan dan dikelola dengan cara yang terbaik guna mendukung kualitas program. Oleh karena itu, organisasi nonprofit memerlukan manajemen dan infrastruktur yang memadai. Melalui manajemen dan infrastruktur yang memadai tersebut, maka program dan layanan organisasi dapat dilakukan secara berkualitas.

Connolly (2003) mengungkapkan bahwa kapasitas manajemen secara langsung berkaitan dengan kapasitas kepemimpinan direktur eksekutif yang sering berfungsi sebagai manajer para staf. Dewan pembina dan direktur eksekutif akan memberikan arahan dan instruksi kepada para manajer supaya mereka dapat mengalokasikan sumber daya organisasi secara efisien. Para manajer perlu dibimbing oleh prioritas organisasi yang jelas agar dapat membuat keputusan yang efektif untuk meningkatkan, melatih, mengorganisir, menilai, dan memberikan ganjaran kepada staf dan voluntir.

Kemudian McKinsey menyatakan keterampilan setiap individu di dalam organisasi merupakan unsur yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi mencapai sasaran dan tujuannya secara efektif dan efisien. Jika keterampilan para pelaksana organisasi kurang sesuai dengan kebutuhan organisasi tersebut untuk mewujudkan visinya, maka organisasi tersebut akan cenderung kontraproduktif. Oleh karenanya, *skills* merupakan cerminan dari *core competence* organisasi, karena strategi yang disusun juga merupakan refleksi atas *skills* yang ada.

Kemampuan organisasi nonprofit untuk mengelola dan melibatkan staf dan voluntir dalam pemecahan masalah, dan menyediakan dukungan yang diperlukan kepada mereka sehingga mampu menyelesaikan pekerjaan dan mempunyai saluran komunikasi yang jelas. Dewan pembina akan sering berperan melakukan pengawasan, dan memastikan direktur eksekutif, serta staf senior mengambil tindakan yang diperlukan untuk mengembangkan kapasitas manajemen yang sesuai dengan tahapan siklus kehidupan organisasi.

Sedangkan infrastruktur dapat diartikan sebagai aset, baik secara fisik dan teknologi yang berguna mendukung pencapaian misi

organisasi nonprofit. Walaupun infrastruktur seringkali digunakan untuk memperoleh keuntungan, tetapi secara etika organisasi nonprofit, infrastruktur berarti *make do with what you have*, dan faktanya organisasi nonprofit kemungkinan bisa menjadi kuat jika nilai dalam area ini ditambahkan dalam sebuah sistem, dimana saat ini dunia secara fisik terus mengalami peningkatan terhadap akses penggunaan teknologi dasar komputer, seperti *data base*, sistem *tracking*, *web site*, dan *listserv*. Teknologi komputer dan manusia dengan keahliannya dapat menggunakan alat ini secara efektif agar mampu membuka horison baru, tetapi sangat disayangkan hanya sedikit organisasi nonprofit yang memiliki alat tersebut.

Karena itu, infrastruktur (teknologi informasi) merupakan komponen yang sangat esensi dan kritis pada sebuah sistem. Infrastruktur memiliki dampak bagi kemampuan organisasi mencapai misinya, sudah sepantasnya organisasi nonprofit melengkapi dirinya dengan teknologi informatika yang memadai.

Dengan teknologi informasi secara internal, organisasi nonprofit dapat memainkan peranan yang sangat krusial untuk membantu dan mengelola informasi, isu-isu operasional, komunikasi lewat email, korespondensi dewan pengurus, dan seterusnya. Kemudian secara eksternal, teknologi informasi dapat mendukung pemasaran dan upaya keterlibatan, kemampuan untuk meningkatkan pendanaan, pemberitahuan kepada komunitas tentang usaha yang kita lakukan, menjaga kemitraan, dan seterusnya. Dengan kata lain teknologi informasi merupakan nyawa bagi kesuksesan organisasi nonprofit.

Menurut Brothers dan Sherman ada beberapa pertanyaan-pertanyaan yang direkomendasikan untuk ditanyakan bagi penentuan investasi yang diperlukan, yaitu: *Pertama*, apakah diperlukan penanganan infrastruktur guna mendukung secara lebih baik kepada program, apakah program yang sudah ada atau memperluas model? *Kedua*, apa bagian yang tepat dari aktivitas-aktivitas tersebut dan bagaimana penanganannya? *Ketiga*, apakah penanganannya mempengaruhi staf yang diperkerjakan? Jika iya, bagaimana cara mengintegrasikan staf pada infrastruktur yang sudah ada? Keahlian apa

(berkaitan dengan program, administrasi, manajerial, dan sebagainya) yang akan dibutuhkan untuk menambahkan campuran yang sudah ada? Bagaimana peranan dari staf yang sudah ada akan berubah? *Keempat*, bagaimana mungkin pekerjaan dari para pemimpin berubah? Akankah direktur eksekutif mampu untuk mendelegasikan tanggung jawab tertentu? Akankah pertumbuhan atau perluasan memerlukan yang disebut dewan untuk memenuhi bentuk keahlian baru? (contohnya, bila peningkatan termasuk fungsi komunikasi eksternal yang rumit, apakah kita memiliki keahlian tersebut pada dewan?). Bagaimana seharusnya anggota staf lainnya memberikan respon dalam perubahan pekerjaan? Di dalam berbagai respek, pertanyaan-pertanyaan tersebut merupakan jantung dari berbagai isu yang dihadapi pada manajemen dan infrastruktur organisasi, semuanya ditujukan untuk menolong pemimpin memimpikan dan menciptakan organisasi yang memerlukan dukungan pada program dan misi.

Pertanyaan kelima dijawab dengan ketersediaan prioritas pemilihan organisasi nonprofit, apakah pada area pendanaan atau pengembangan profesionalisme staf. Pertanyaan keenam, kemungkinan tergantung pada beberapa variabel, termasuk kemampuan pendiri atau relatif urgen pada kebutuhan spesifik, seperti peningkatan TI atau pengurangan ketidakberlanjutan pekerjaan yang berlebihan. Kadang kala pertanyaan ini ditemukan pada hasil usaha yang rendah yang akan mengikuti kemajuan bisa menjadi cepat walaupun pengembangan perencanaan semakin lebih kompleks implementasinya atau peningkatannya lebih mahal.

Pertanyaan ketujuh dan kedelapan merupakan pertanyaan pertumbuhan dan mungkin tidak relevan untuk semua organisasi. "*Leveraging communications*," contohnya, boleh diterjemahkan ke dalam rencana yang lebih disengaja untuk digunakan sebagai media sosial. Hal ini dapat menjadi sebuah pertanggungjawaban yang dapat diasumsikan melalui keberadaan staf, penggunaan sumber daya. Secara kontras, kemungkinan pengembangan pertama kali lebih banyak menangani kampanye publik yang difokuskan pada peningkatan kesukarelaan pada masyarakat kota. Tidak hanya meningkatkan

usaha sumber daya secara signifikan pada waktu dan uang, tetapi juga pada potensi untuk mendefinisikan ulang aspek-aspek pada pekerjaan organisasi. Ini mungkin menjadi contoh, keperluan perluasan departemen komunikasi sekarang ini, atau mungkin meningkatkan profil publik organisasi seperti eksistensi anggota staf senior mendefinisikan ulang peran mereka.

Karena itu proses pembentukan manajemen dan infrastruktur melalui peningkatan keahlian staf, penggunaan TI (Teknologi Informasi), dan komunikasi publik yang dikaitkan dengan pengembangan kapasitas organisasi pada tahap remaja/pertumbuhan sangat penting dan strategis untuk dilakukan.

Selama beroperasi Yayasan Pesat telah berupaya semaksimal mungkin meningkatkan keahlian staf yang dimiliki. Pembina yayasan memberikan perhatian yang cukup besar terhadap hal ini. Biasanya ada dua cara yang dilakukan pemimpin yayasan untuk meningkatkan keahlian staf, yakni *Pertama*, dengan melakukan kegiatan seminar, lokakarya, pendidikan dan pelatihan di internal yayasan dengan mengundang narasumber atau ahli dari luar yayasan atau dalam yayasan itu sendiri. *Kedua*, dengan mengikutsertakan staf melalui kegiatan seminar, lokakarya, studi banding, bimbingan teknis, pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh pihak-pihak di luar yayasan, seperti yang dilakukan oleh lembaga pemerintah, swasta maupun organisasi nonprofit lainnya.

Selain itu, melalui keputusan pembina maupun ketua yayasan, beberapa staf yang dinilai memiliki potensi cukup baik diberikan kesempatan dan beasiswa untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan keahliannya melalui jalur pendidikan formal, informal, maupun non formal. Mereka disekolahkan melalui berbagai kegiatan pelatihan dan kursus maupun melalui kegiatan pendidikan formal pada jenjang sarjana, magister, bahkan sampai ke jenjang doktor agar keahlian dan ilmu pengetahuan yang mereka miliki dapat meningkat secara signifikan sehingga para staf dapat merencanakan dan mengembangkan program-program yayasan secara berkualitas dan maksimal.

Kenyataan ini dapat dibuktikan dari pernyataan salah staf yayasan di bawah ini:

“Bapak Daniel Alexander selaku pembina Yayasan Pesat telah meningkatkan keahlian para staf yang ada ya, termasuk sebenarnya diri saya, melalui pemberian beasiswa dan kesempatan untuk mengikuti pendidikan formal, eeh... tetapi ada juga ya yang saya lihat pendidikan informal atau non formal juga diberikan, seperti seminar-seminar, kursus-kursus, dan pelatihan. Untuk pendidikan formal tadi diberikan sampai ke jenjang sarjana, magister dan pada tingkat doktor itu bagi saya sangat-sangat luar biasa ya. Saya paham maksud beliau, supaya ya dengan sumber daya manusia yang berkualitas dan ahli ini, maka yayasan ini pastinya akan dapat dijalankan secara efektif ya, karena kalo saya pelajari di kampus S2 dulu, sumber daya manusia yang berkualitas sangat mempengaruhi berhasil atau tidaknya tujuan organisasi. Makanya hampir tiap tahun ada beberapa staf yang disekolahkan oleh bapak supaya mereka selesai nanti dapat kembali ke yayasan ini ya, dan membangun dan mengurus yayasan ini secara lebih baik lagi ya. Karena yayasan ini tidak akan berjalan dengan baik kalo gak ada sumber daya manusia yang berkualitas, dan saya jujur sangat sepatutnya dengan apa yang dilakukan oleh pembina yayasan selama ini.”

Dalam penggunaan TI ternyata Yayasan Pesat dapat dikatakan sudah cukup maju untuk ukuran Papua. TI ini bukan hanya digunakan oleh para staf yayasan melalui pengoperasian komputer dan jaringan informasi internet untuk melakukan tugas-tugas layanan administrasi dan organisasi, memperoleh data dan informasi, mempublikasikan dan memberikan laporan-laporan tentang keberadaan dan perkembangan kegiatan yayasan kepada para donatur, pemerintah, dan masyarakat luas secara interaktif dan berkala, tetapi juga diajarkan kepada anak-anak sejak mereka duduk di kelas sekolah dasar sampai ke jenjang sekolah menengah atas. Hal ini tergambar dari pernyataan ketua dewan pembina berikut ini:

“O iya, demi kemajuan anak-anak untuk mengenal IT. Ada tiga langkah yang kami buat, yang pertama ya kami menyekolahkan

orang-orang di bidang IT itu. Nah, sekarang sudah ada yang master yang cukup banyak. Yang kedua, kami menyediakan peralatan-peralatan untuk IT itu. Yang ketiga, ini bersyukur pemerintah terlibat kita dapat fasilitas internet, dapat fasilitas komputer dari menkoinfokom. Ya, internet itu digunakan misalnya untuk website, laporan-laporan itu menggunakan IT semuanya.”

Meskipun Yayasan Pesat beroperasi di wilayah Papua yang masih sangat miskin dan tertinggal namun dalam penggunaan TI Yayasan Pesat sudah cukup maju, dibandingkan dengan yayasan-yayasan lainnya yang ada di Papua.

Untuk komunikasi publik, dalam hal ini komunikasi antara Yayasan Pesat dengan masyarakat, para donatur, dan pemerintah daerah sebagai sarana akuntabilitas dan transparansi terhadap seluruh perkembangan kegiatan yayasan guna meningkatkan dukungan sukarela mereka terhadap program-program yang dilaksanakan oleh yayasan sudah berjalan cukup baik.

Misalnya saja komunikasi yayasan dengan pemerintah daerah, seperti yang dikemukakan oleh Kepala Seksi Organisasi Sosial yang mengurus tentang Yayasan Panti di Dinas Sosial Provinsi Papua (2014) berikut ini:

“Setelah beberapa saat kami ada di tempat ini, di Yayasan Pesat dan setelah mengadakan suatu observasi dan komunikasi walaupun singkat tetapi secara fisik ada keberadaan yayasan ini sangat menunjang secara khusus di bidang pendidikan. Dari pemerintah, secara khusus kami dari dinas sosial provinsi kabupaten sangat berterimakasih kepada Yayasan Pesat dimana selama ini cukup memberikan kontribusi positif kepada masyarakat. Tidak saja kepada masyarakat pribumi, orang Papua asli tetapi juga secara umum...oleh yayasan ini ke depan sehingga diharapkan apa yang sudah dilakukan oleh Yayasan Pesat ini bisa menjadi tolok ukur bagi yayasan-yayasan di Papua untuk bagaimana memberikan kontribusi positif bagi masyarakat yang ada di daerah ini.”

Peristiwa di atas menandakan bahwa selama ini komunikasi antara Yayasan Pesat dengan pemerintah daerah provinsi sudah berjalan cukup

baik. Pihak pemerintah daerah provinsi dapat melakukan observasi dan komunikasi langsung secara terbuka dan harmonis dengan para pengurus yayasan. Melalui proses komunikasi tersebut, Yayasan Pesat mendapatkan penilaian yang positif dari pemerintah daerah terhadap semua yang telah dikerjakan guna membangun masyarakat asli Papua. Pernyataan tersebut juga dikuatkan oleh Kepala Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kabupaten Nabire (2014) berikut ini:

“Kita komunikasi dan kerjasama baik-baik saja, tidak pernah ada masalah, cuma kami kemarin kesalkan itu yayasan sudah kerjasama, sudah baik, dia sudah siapkan kadernya, guru sudah sekian waktu honor di situ, begitu SK muncul dia ditempatkan di tempat lain, dia dipindahkan di SMA di Topo. Itu yang kami kesalkan karena kenapa dari BKD tidak koordinasi baik dengan kami di dinas supaya orang itu tetap ditempatkan di situ karena dari awal sudah ada ikatan emosional yang mereka sudah bangun di antara anak dengan guru, guru dengan guru, dengan pengelola. Tapi karena ini karena diskomunikasi antara dinas dengan bukan diskomunikasi, mereka tidak sampaikan kepada kita. Itu saja yang sedikit ini, yang lain baik saja.”

Komunikasi antara yayasan dengan pejabat pemerintah kabupaten juga telah berjalan dengan baik, bahkan dapat menciptakan kerjasama yang cukup efektif walaupun pernah ada diskomunikasi yang terjadi antara dinas pendidikan dengan yayasan. Sedangkan penilaian dari seorang donatur yang selama ini telah memberikan bantuan keuangan kepada Yayasan Pesat mengemukakan hal sebagai berikut:

“Selama ini komunikasi kami dengan pihak yayasan baik-baik saja, saya juga seringkali diberikan laporan setiap tahunnya oleh bendahara yayasan tentang penggunaan keuangan yayasan, dan dari situ saya tahu sumbangan yang saya berikan digunakan untuk apa saja, untuk hal ini saya sepenuhnya percaya dengan Yayasan Pesat. Eee...harapan saya komunikasi ini terus berjalan baik, karena saya juga terbeban untuk menolong anak-anak asli Papua dan Yayasan Pesat telah memulainya secara baik, untuk hal ini saya sangat mendukung.”

Pernyataan yang hampir sama juga dikemukakan oleh donatur lainnya, yang tinggal di Nabire dan sudah beberapa kali mengunjungi dan terlibat dalam kegiatan di Yayasan Pesat secara langsung, mengatakan:

“Saya pribadi melihat apa yang dilakukan oleh Bapak Daniel Alexander bersama tim di sini begitu luar biasa. Yayasan ini benar-benar sangat berupaya keras memajukan anak-anak pedalaman Papua dari ketertinggalan dan kemiskinan. Anak-anak ini disekolahkan, tinggal di asrama secara gratis, diberikan makan dan perhatian yang baik oleh para guru dan pengasuh asrama. Inilah yang mendorong saya membantu secara keuangan maupun materi kepada yayasan, karena saya ingin juga membantu anak-anak Papua ini melalui Yayasan Pesat, dan saya lihat apa yang saya berikan atau bantu oleh pengurus yayasan dapat dikelola secara baik sampai saat ini, karena saya melihatnya sendiri dan seringkali berkomunikasi dengan guru-guru dan pengasuh asrama dan anak-anak di yayasan ini.”

Keadaan ini juga diperkuat oleh salah satu anggota dewan pengawas yayasan mengemukakan bagaimana baiknya hubungan komunikasi yang tercipta selama ini, baik antara pihak yayasan dengan pemerintah daerah, para donatur, dan masyarakat Papua secara umum:

“Pemerintah daerah dan masyarakat Papua sangat antusias untuk mendukung Pesat karena programnya betul-betul, belum pernah ada di Papua dan belum pernah ada di Indonesia, baru pertama di Papua. Begitu pun dengan para donatur yang memberikan uangnya bagi yayasan ini karena setahu saya yayasan ini sebagian besar keuangannya masih dibantu oleh donatur.”

Komunikasi yang baik bukan hanya terjadi antara yayasan dengan pemerintah daerah, tetapi juga terjadi antara yayasan dengan para donatur dan masyarakat Papua pada umumnya, sehingga sampai saat ini hubungan atau kerjasama yang tercipta antara yayasan dengan para donatur dan masyarakat dapat berjalan terus secara harmonis.

Keberlanjutan Keuangan

Pada tahap pertumbuhan komponen lain yang perlu diperhatikan adalah masalah keberlanjutan keuangan. Menurut Collins (2005) dalam organisasi nonprofit keuangan merupakan *input*, bukan *output*, keuangan akan mendukung pencapaian misi organisasi.

Kemudian secara gamblang Greco menjelaskan pada kenyataannya uang dan misi merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Organisasi nonprofit yang ingin tetap eksis untuk menyediakan layanan dan melakukan program kerjanya harus bisa menyediakan keuangan secara memadai. Karena itu, pemimpin harus memiliki pemahaman secara natural tentang model bisnis. Pemimpin harus mengetahui secara penuh biaya yang diperlukan untuk menyelesaikan program dan pelayanan, dan mengkomunikasikan kepada pendiri, donatur, dan stakeholder lainnya tentang sejarah programatik organisasi secara keuangan.

Ketika organisasi nonprofit telah menutup pintu, biasanya yang terjadi bukan karena kekurangan talenta dan orang-orang yang cerdas dalam organisasi, tetapi hal ini lebih dikarenakan mereka tidak dapat memahami secara baik bagaimana menyelesaikan program secara sempurna. Dan pada umumnya hal ini terjadi karena mereka tidak dapat meningkatkan keuangan organisasi. Seringkali ini disebabkan oleh serangkaian keputusan yang meletakkan organisasi kepada posisi yang tidak dapat berkelanjutan secara keuangan. Mereka kekurangan modal, mereka memiliki harta yang tidak mudah diuangkan, kekurangan pendapatan yang tidak dibatasi untuk memenuhi biaya operasional organisasi.

Oleh karena itu menurut Brothers dan Sherman seringkali organisasi nonprofit menemukan dirinya pada posisi bertumbuh, namun dalam hal lainnya, seperti program atau infrastrukturnya dilakukan tanpa berpikir panjang melalui peningkatan keuangan secara berkelanjutan. Keberlanjutan keuangan adalah *kemampuan organisasi untuk memenuhi biaya program, penambahan staf administrasi atau perluasan ruangan kerja—di luar kehidupan hibah*.

Menurut Brothers dan Sherman beberapa pertanyaan yang perlu diajukan dalam komponen ini adalah: *Pertama*, bagaimana dapat

memastikan keberlanjutan secara keuangan? Apakah dipahami ketepatan biaya organisasi? Jika peningkatan ini didukung oleh pengumpulan dana, apakah rencana untuk keberlanjutan pengumpulan dana diberhentikan? *Kedua*, bagaimana rencana yang akan dibagikan untuk peningkatan tersebut dengan staf? Bagaimana mereka melakukannya ke dalam visi organisasi? Mengapa secara khusus ditingkatkan kebutuhan pada poin ini sesuai dengan waktu yang ada? Bagaimana bisa memberikan dukungan terbaik kepada anggota staf yang akan bertanggung jawab dalam implementasi?

Dua pertanyaan akhir tersebut berbicara tentang tantangan dalam peningkatan pemeliharaan pada implementasi yang terus dilakukan. Jika *New York Cares* menambahkan dengan komunikasi baru atau staf program, yang merupakan asumsi tentang bagaimana organisasi akan terus berlanjut mendukung mereka sepanjang waktu? Bagaimana mereka akan secara penuh terpicat dan tersatukan?

Terakhir tetapi bukan yang terakhir, pertanyaan kesepuluh merupakan jantung pada perubahan manajemen. Semua perubahan, bahkan yang paling positif, yang mendatangkan tingkatan stres. Stakeholder bertanya terhadap adaptasi pada sesuatu yang baru, dan ini hampir selalu menantang. Selanjutnya, sumber daya yang selalu terbatas, dan memilih salah satu pilihan.

Maka dari itu keberlanjutan keuangan sebenarnya merupakan upaya yayasan untuk membiayai seluruh kegiatan program, penambahan staf administrasi, dan memperluas tempat/ruang kerja melalui upaya pengumpulan dana.

Abidin dan Rukmini (2004) mengingatkan bahwa salah satu persoalan penting kalangan LSM kita saat ini adalah keberlanjutan keuangan. Ini karena mayoritas LSM sangat tergantung pada bantuan hibah, khususnya dari lembaga-lembaga luar negeri. Data lengkap mengenai jumlah dan komposisi sumber dana bagi LSM masih belum tersedia, tetapi penelitian Ibrahim (2000) pada 25 organisasi sedikit menggambarkan komposisi ini. Meskipun, perlu dicatat di sini, responden yang disurvei adalah organisasi yang masuk dalam kategori Organisasi Sumber daya Sipil (OSMS), dan bukan sepenuhnya LSM.

Karenanya data yang tersedia ini lebih menggambarkan sumber dana yang diterima oleh organisasi OSMS dan LSM maupun lembaga dana. Dari penelitian ini terlihat mayoritas masih mengandalkan sumber bantuan luar negeri yang mencapai 65%, dan sumber dalam negeri 35%. Secara lebih terinci sumber dalam negeri terutama adalah hasil usaha sendiri (33%), sumbangan perusahaan dan dana abadi (masing-masing 17%). Donasi individual menyumbang 14%. Sisanya dalam jumlah lebih kecil bersumber dari pemerintah (5%) dan sumbangan Ornop (3%), Dan sumber lainnya (11%). Sementara itu dalam beberapa tahun ini, ada kecenderungan aliran hibah itu berkurang. Sebabnya antara lain, situasi dunia yang terus berubah ikut mempengaruhi skala prioritas donatur. Karena itu kalangan LSM perlu mulai menggali dana alternatif, yang bukan sama sekali tidak ada, tetapi kontribusinya masih sangat kecil. Sumber alternatif ini beragam dari sumbangan perorangan sampai penjualan produk dan jasa yang terkait dengan misi lembaga.

Berikut ini ditampilkan contoh tabel penerimaan dan pengeluaran keuangan Yayasan Pesat selama tiga tahun berturut-turut, yaitu pada tahun 2010, 2011, dan 2012.

Tabel 5. Penerimaan dan Pengeluaran Keuangan Yayasan Pesat Papua untuk Tiga Tahun (Tahun 2010, 2011, 2012)

Tahun	Penerimaan	Pengeluaran	Saldo Akhir
2010	Rp. 1.754.405.186,34	Rp. 1.694.677.496,95	Rp.70.444.362,79
2011	Rp. 1.762.577.582,56	Rp. 1.828.197.478,25	Rp. 4.824.467,10
2012	Rp. 2.708.384.304,79	Rp. 2.628.711.567,85	Rp.84.493.205,04

Sumber: Bendahara Yayasan Pesat (2014).

Dari tabel tersebut, dapat diketahui bahwa jumlah penerimaan dan pengeluaran keuangan Yayasan Pesat dari tahun ke tahun mengalami kenaikan. Ini dapat menandakan dua hal, yakni pertama, adanya peningkatan upaya penerimaan keuangan yayasan, dan kedua,

sumber penerimaan keuangan yayasan tersebut setiap tahunnya masih banyak diperoleh dari sumbangan para donatur, baik secara pribadi maupun lembaga, bukan dari usaha mandiri yayasan, hasil penjualan jasa yayasan maupun dari bantuan pemerintah.

Berdasarkan kondisi tersebut, belakangan ini telah ada kesadaran dan upaya dari pemimpin yayasan untuk mengembangkan pengumpulan dana melalui usaha-usaha ekonomi atau penyertaan modal yayasan dalam usaha, hasil penjualan layanan, dan melalui bantuan pemerintah walaupun dalam proses dan hasilnya belumlah maksimal. Hal ini terungkap dari hasil wawancara dengan bendahara yayasan yang telah bekerja selama delapan belas tahun sebagai bendahara yayasan:

“Ya, selama ini sumber keuangan yayasan memang berasal dari donatur, yang saya juga tidak tahu siapa mereka. Tapi saya pikir karena ini proyeknya Tuhan, Tuhan bisa kirim lewat siapa saja yang Dia mau. Ya memang sebaiknya memang ada dana yang jelas ya. Selama ini kan memang saya lihat Pak Daniel memang oke-oke saja. Kalau ke depan sekali ya saya juga tidak bisa bicara apa-apa karena belum ada, tapi mestinya memang perlu ada usaha yang jelas, keuntungannya dibagi, itu lebih bagus menurut saya.”

Upaya pengumpulan dana tersebut perlu dilakukan lagi secara optimal mengingat semakin besarnya kebutuhan yayasan seiring dengan semakin luasnya program dan cakupan daerah yang dilayani otomatis memerlukan biaya yang semakin banyak jumlahnya. Pengembangan usaha ekonomi yang dilakukan diharapkan dapat menjadi salah satu sumber penerimaan keuangan yang amat potensial bagi pembiayaan seluruh operasional yayasan, mengingat selama ini keuangan yayasan sebagian besar berasal dari sumbangan para donatur, sebagaimana dikatakan oleh ketua dewan pembina berikut ini:

“Ya kami terus berusaha bagaimana nantinya keuangan yayasan dapat mencukupi dan mampu membiayai seluruh kegiatan program yayasan penambahan staf administrasi, dan memperluas

tempat/ruang kerja di yayasan kami ini. Kami saat ini, bahkan jauh-jauh hari sudah memikirkan bahwa kami tidak bisa terus-menerus mengandalkan sumbangan uang dari para donatur, oleh karena itu kami akan berupaya bagaimana mengumpulkan uang yang cukup, khususnya melalui kegiatan usaha supaya keuntungan dari kegiatan usaha tersebut kami dapat membiayai keseluruhan operasional yayasan ini.”

Menurut pembina melakukan kegiatan usaha dimana keuntungannya dapat dipakai untuk membiayai kegiatan program-program yayasan, penambahan staf administrasi, dan memperluas tempat/ruang kerja seperti telah menjadi prioritas pembina dan pengurus yayasan dalam upaya pengumpulan dana yayasan.

Upaya-upaya yang dilakukan yayasan belakangan ini bukan saja hanya melalui sumbangan para donatur, tetapi juga melalui sumber-sumber keuangan lainnya, seperti usaha-usaha ekonomi yayasan, hasil penjualan layanan yayasan, dan bantuan pemerintah supaya jumlah penerimaan keuangan yayasan dapat memperoleh hasil yang lebih maksimal.

Kondisi Sosial Demografik

Kondisi sosial demografik berbicara tentang bagaimana kondisi sosial kependudukan masyarakat, seperti tingkat kemiskinan, kepadatan penduduk, kehidupan keluarga, dan tingkat pendidikan masyarakat. Lalu bagaimana implikasinya terhadap upaya pengembangan kapasitas yayasan agar dapat berjalan secara efektif, efisien, dan berkelanjutan sehingga yayasan mampu memberikan pelayanan secara optimal kepada masyarakat asli Papua.

Pada umumnya kondisi kehidupan sosial penduduk asli Papua, baik yang tinggal di daerah pegunungan maupun di daerah pantai sangatlah memprihatinkan. Kualitas hidup penduduk asli Papua masih sangat jauh tertinggal dibandingkan dengan kehidupan penduduk di daerah-daerah

lain di luar Papua, khususnya yang berada di Pulau Jawa dan Bali. Berat dan kompleksnya permasalahan sosial demografik yang selama ini terjadi membuat masyarakat asli Papua semakin tidak berdaya dalam menjalani dan mengembangkan kehidupannya (Elisabeth, 2012).

Seperti telah dikemukakan pada bagian pendahuluan, menurut hasil sensus BPS tahun 2017, Provinsi Papua maupun Papua Barat atau sejak dahulu dikategorikan sebagai provinsi nomor dua dan satu tertinggi tingkat kemiskinannya di Indonesia. Kemiskinan yang ada di tanah Papua ini tentunya menjadi salah satu faktor penyebab tidak sedikitnya gangguan keamanan di tanah Papua. Kemiskinan telah menjadi salah satu faktor penyebab terjadinya masalah sosial yang menimpa masyarakat yang sebelumnya sudah dalam kondisi tak berdaya. Kemiskinan bagaikan lingkaran setan yang sangat sulit dilihat di mana ujung dan pangkalnya. Fenomena kemiskinan ini ditandai antara lain dengan tingkat kesehatan yang rendah, kurang gizi, pakaian dan perumahan yang tidak memadai, pendidikan yang rendah serta kecilnya akses terhadap pelayanan sosial dasar yang paling minim sekalipun.

Kemudian untuk tingkat kepadatan penduduk Papua masih rendah. Kepadatan penduduk Provinsi Papua tidak mengalami peningkatan secara signifikan sejak tahun 1971. Pada tahun 1971, kepadatan penduduk Provinsi Papua adalah 2 orang penduduk tiap 1 km², dan pada tahun 1990 menjadi 5 orang penduduk tiap 1 km², kemudian pada tahun 2005 kepadatan penduduk di Papua tidak mengalami peningkatan, tiap km² hanya dihuni oleh 7 orang. Jumlah ini berbeda dengan provinsi lain di Indonesia, misalnya Jawa Barat 757 orang tiap 1 km². Sumatra Utara 169 orang tiap 1 km². Selain itu, masih lebih rendah kepadatan penduduk rata-rata nasional, 116 orang tiap 1 km². Bila dianalisis, ternyata pemerintah Provinsi Papua kurang memperhatikan aspek penataan ruang dan penduduk lokal di Papua (Bhakti dan Pigay, 2012). Di Papua juga terdapat fragmentasi kebudayaan yang ekstrim. Di sana ada kurang dari tiga juta penduduk pribumi Papua menggunakan 250 bahasa yang berbeda dan mempunyai kebudayaan yang unik, malahan kadang-kadang saling bentrok satu sama lain, seperti terjadinya perang antarsuku di beberapa daerah (World Bank, 2009).

Kondisi Indeks Pembangunan Manusia (IPM) yang dilihat dari perbandingan harapan hidup saat kelahiran, pengetahuan yang diukur dari angka tingkat baca tulis pada orang dewasa serta standar hidup layak untuk Provinsi Papua paling rendah dari rata-rata nasional sejak tahun 1999 sampai dengan tahun 2017. Pada tahun 1999 IPM Papua 58,8%, dan tahun 2017 menjadi 59,09%. Sedangkan IPM Indonesia pada tahun 1999 adalah 64,3%, kemudian di tahun 2017 menjadi 70,81%. Jika IPM ini dibandingkan dengan provinsi lainnya maka IPM Provinsi Papua menjadi yang terendah. Bahkan bila dibandingkan dengan provinsi yang termiskin sumber daya alamnya seperti NTT 63,73%, Sultra 69,86%, Bengkulu 69,95%, Jambi 69,62% untuk tahun 2017.

Menurut laporan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Pusat Data dan Statistik Pendidikan Kebudayaan tahun 2017, indikator pendidikan di Papua masih di bawah rata-rata nasional. APM (Angka Partisipasi Murni) PAUD Papua 50,96% sedangkan nasional 72,35%. APM SD Papua 72,30%, nasional 93,73%. APM SMP Papua 42,86%, nasional 76,29%. APM SM Sederajat Papua 33,24%, nasional 61,20%. Angka buta aksara di Papua 28,75%, nasional hanya 2,07%. Dengan angka ini menempatkan Provinsi Papua berada di posisi ke 34 dari 34 propinsi di Indonesia, artinya tingkat partisipasi pendidikan di Provinsi Papua paling rendah di Indonesia.

Selanjutnya menurut data Dinas Pendidikan Provinsi Papua tahun 2010 dari total 20.624 guru di Papua sebanyak 18.584 belum berkualifikasi sebagai guru. Sementara baru 2.040 guru berkualifikasi S1. Dari jumlah itu, 1.176 telah bersertifikasi profesi guru dan sisanya 864 guru masih dalam proses sertifikasi. Sedangkan kondisi guru pada tingkat SD. 4% guru SD Papua yang memiliki minimum kualifikasi S1 jika dibanding di tingkat nasional 18%, distribusi guru yang tidak merata antara daerah perkotaan dan pinggiran (khususnya di daerah terpencil dan terisolir), 38% ruang kelas SD di Papua dalam kondisi tidak layak, bahan ajar dan bahan belajar belum sesuai dengan konteks Papua.

Menurut hasil penelitian Widjojo kondisi memprihatinkan anak-anak usia sekolah dan rendahnya kualitas pendidikan dasar yang dihasilkan adalah sumber dari lemahnya pengembangan sumber daya

orang asli Papua pada tingkat pendidikan formal yang lebih tinggi hingga ke universitas. Sebagai ilustrasi, pada 2006 terdapat 73.729 dari 432.122 anak yang berusia 7-10 tahun belum pernah bersekolah. Sedangkan di antara yang berusia di atas 10 tahun terdapat 437.477 anak dari 1.497.000 anak belum pernah bersekolah.

Hal ini terjadi disebabkan oleh beberapa faktor, yakni: *Pertama*, orang tua murid yang masih belum memahami pentingnya pendidikan. *Kedua*, sarana dan prasarana pendidikan yang amat terbatas. *Ketiga*, keterbatasan guru yang benar-benar ingin mengabdikan untuk meningkatkan SDM di tanah Papua. *Keempat*, jarak antara tempat tinggal anak dan lokasi sekolah yang sangat berjauhan.

Dengan keadaan seperti digambarkan tersebut, maka Ketua Dewan Pembina Yayasan Pesat Bapak Daniel Alexander menyarankan hal sebagai berikut:

"Iya ini perlu kerjasama dengan semua pihak, karena kalau yayasan sendiri sangat tidak mampu, karena luas wilayah Papua yang terlalu luas, kepadatan penduduk yang masing sangat jarang, transportasi harus dengan pesawat di sana. Nah, salah satu caranya, ya kita membuat sentra-sentra, misalnya beberapa kampung untuk beberapa kabupaten yang berdekatan kita bangun sekolah berpola asrama dan anak-anak dikumpulkan, karena kalau harus merata di setiap kampung, wah itu mustahil karena jumlah mereka sedikit, biaya hidup mahal, ongkos bahan bangunan, material bahan bangunan harus pake pesawat, maka itu ayo pihak-pihak yang punya hati istilah untuk Papua, ayo kita bersama-sama."

Pernyataan pembina yayasan tersebut menjelaskan bahwa untuk menjangkau dan melayani masyarakat asli Papua secara efektif dan efisien perlu dilakukan kolaborasi dengan pihak-pihak pemerintah daerah, swasta, dan organisasi nonprofit lainnya. Ini dapat menjadi keniscayaan karena sangat luasnya wilayah yang perlu dijangkau dan dilayani, masih sangat jarangnyanya kepadatan penduduk, dan sangat besarnya biaya yang dikeluarkan untuk menggunakan transportasi (udara) di Papua.

Menurut *World Bank* (2009) berdasarkan data provinsi, panjang jaringan jalan Provinsi Papua mencapai 16.8999 km pada tahun 2006 termasuk kira-kira 13.489 km jalan kabupaten; sedangkan di Papua Barat panjangnya adalah 5.184 km pada tahun 2007, 3.882 km di antaranya jalan kabupaten. Di samping itu, ada jalan desa yang panjangnya diperkirakan mencapai separuh dari panjang jalan Kabupaten, atau kira-kira 7.500 km. Dengan asumsi bahwa panjang jaringan jalan raya adalah 20.000 km pada akhir tahun 2008, bila dikaitkan dengan jumlah penduduk, maka hasilnya adalah kepadatan jalan sebesar 6,7 km per 1000 orang, jauh di atas rata-rata Indonesia (1,3) dan negara-negara Asia lainnya. Akan tetapi kepadatan jalan dalam arti luas tanah total yaitu 47,6 km per 1000 km² jauh di bawah rata-rata Indonesia (174) dan kebanyakan negara-negara Asia lainnya.

Kondisi ini semakin dipersulit dengan mutu jalan di Papua dan Papua Barat yang pada umumnya buruk. berdasarkan data subset 9.358 km jalan di Provinsi Papua menunjukkan bahwa 31% bagian jalan dalam kondisi baik sedangkan 41% dalam kondisi buruk. Untuk Provinsi Papua Barat, data kondisi untuk subset 964 km jalan nasional dan provinsi menunjukkan bahwa 22% dalam kondisi baik dan 57% dalam kondisi buruk dan parah. Data tahun 2006 yang disusun oleh Bina Program memperlihatkan bahwa kondisi jaringan jalan raya Papua dan Papua Barat sangat jauh di bawah rata-rata Indonesia: 70% jalan dalam kondisi buruk atau parah dibandingkan dengan 49% jalan Indonesia secara keseluruhan. Selanjutnya, data dari sumber yang sama mengenai jalan nasional untuk periode 2000-2006 menunjukkan bahwa rata-rata 15% jalan nasional dalam kondisi buruk hingga parah di negeri ini secara keseluruhan sedangkan persentase Papua dan Papua Barat adalah 55% dalam kondisi yang sama.

Wilayah geografis Papua yang sangat luas, sulit dijangkau, kepadatan penduduk yang masih sangat jarang, dan transportasi yang harus menggunakan pesawat berakibat kepada amat besarnya ketersediaan sumber daya manusia, keuangan, dan fasilitas yang dibutuhkan. Persoalan tersebut juga diakui oleh pihak pemerintah daerah Provinsi Papua melalui Kepala Seksi Organisasi Sosial yang mengurus tentang Yayasan Panti Dinas Sosial Provinsi Papua, seperti dikatakan di bawah ini:

“Kita sama-sama tahu bahwa Provinsi Papua secara khusus di republik ini cukup³⁸ luas dan menjadi perhatian tersendiri karena secara geografis memang perlu satu terobosan sehingga ada satu komitmen yang sama antara dinas dan orsos atau yayasan dalam rangka membina masyarakat di daerah ini secara khusus, masyarakat yang kurang beruntung secara ekonomis dan diharapkan kerjasama yang kelak dilakukan antara pemerintah dan yayasan selama ini perlu lagi ditingkatkan karena masih banyak orang-orang kita yang butuh perhatian. Pemerintah sadari bahwa dengan segala kekurangan dan ketidakmampuan yang ada dari sumber daya manusia maupun dari sumber daya keuangan yang ada sehingga dibutuhkan kehadiran yayasan yang selama ini sudah terbangun lebih ditingkatkan lagi bagaimana dapat mengatasi persoalan-persoalan sosial yang ada di masyarakat. Berbicara tentang satu pekerjaan di manapun dan siapapun dia tidak terlepas dari persoalan-persoalan, selalu hadir bersamaan dengan pekerjaan yang kita lakukan. Berbicara soal yayasan panti ini kan klasik, pak. Ada yang punya motivasi murni, untuk bagaimana melayani orang dapat mempersoalkan mereka; tetapi ada yang sekedar aji mumpung, dia sengaja untuk mencari keuntungan di atas penderitaan orang, dan itu yang selama ini menjadi persoalan kita di pemerintahan dan itu bagaimana kita merangkul yayasan-yayasan yang ada supaya bisa turut bersama pemerintah memantau keberadaan yayasan dan orsos itu sendiri sehingga diharapkan kendala-kendala ini ke depan bisa teratasi. Kemudian, persoalan-persoalan lain ada yayasan-yayasan orsos yang tanda kutip nakal sehingga ketika dia daftar ke provinsi, ke instansi yang memiliki kewenangan untuk itu, ketika kami turun cek ke lapangan ternyata keberadaannya secara fisik itu tidak ada. Ini hal-hal ini yang mungkin kita ke depan bekerjasama secara intens dengan yayasan supaya kita bisa tahu supaya secara pasti keberadaan dan kedudukan panti-panti yang berada di daerah ini.”

Pandangan pejabat pemerintah daerah di atas mengindikasikan bahwa pemerintah memiliki kekurangan atau keterbatasan sumber daya

untuk menjangkau dan melayani masyarakat Papua mengingat kondisi geografis Papua yang sangat luas dan beban kerja yang dihadapi sangat berat. Karakteristik wilayah yang ada sangat membatasi kesempatan anak-anak asli Papua untuk mendapatkan pendidikan. Jarak yang sangat jauh antara sekolah dan tempat tinggal anak-anak menjadi alasan utama banyaknya angka putus sekolah di provinsi tersebut (ILO-Easr, 2011). Karena itu sudah saatnya diperlukan kerja sama antara pihak pemerintah dengan yayasan atau juga melibatkan sektor swasta.

Berdasarkan hasil kajian ILO-EAST (2011) ditemukan dua hal penting yang menghambat akses pendidikan anak secara fisik, yakni: *Pertama*, sekolah-sekolah khususnya tingkat SMP ke atas, masih lebih banyak ditemukan di perkotaan. Akan tetapi sebagian besar siswa tinggal di desa-desa terpencil. 70 persen anak-anak yang termasuk dalam studi kasus kajian cepat ini, harus menempuh ‘jarak yang jauh’ untuk ke sekolah, sementara 8 persen anak-anak dalam studi kasus ini menyatakan ‘tidak ada sekolah’ yang dapat diakses oleh mereka di manapun. *Kedua*, keterbatasan sistem transportasi dan infrastruktur komunikasi. Sementara sekolah-sekolah bisa jadi jauh (40 persen anak-anak tinggal antara 4-11 km jauhnya dari fasilitas terdekat), kondisi jalan-jalan dan ketersediaan transportasi makin memperbesar masalah jarak ini. Peserta didik dari desa-desa sebagian besar berjalan kaki, dengan sampan atau sepeda. Untuk mencapai sekolah bisa memakan waktu dua jam sekali jalan di daerah pesisir. Bisa juga membutuhkan waktu satu minggu dengan berjalan kaki di daerah-daerah yang sangat terpencil. Oleh karena itu, pemerintah daerah mengusulkan perlu diadakannya kolaborasi dengan pihak yayasan-yayasan agar dapat bermitra untuk melayani masyarakat Papua secara lebih optimal dan berkualitas.

Kondisi sosial demografik yang masih sangat tertinggal dan berat membuat guru-guru pemerintah yang mengajar di daerah pedalaman meninggalkan tugasnya. Keadaan ini akhirnya menyebabkan semakin sedikitnya, malahan tidak ada guru di sekolah-sekolah sehingga kualitas pendidikan anak-anak di daerah pedalaman semakin tertinggal dan tidak berkualitas. Realita ini diungkapkan sendiri oleh ketua dewan pembina sebagai berikut:

Saya dengan beberapa pengurus sudah beberapa kali turun ke lapangan mengunjungi beberapa daerah pedalaman di Papua, tujuannya adalah agar kami dapat mengetahui dan memahami bagaimana kehidupan sosial dan kependudukan masyarakat asli Papua di pedalaman. Kami juga membaca beberapa buku yang menulis atau meneliti tentang kehidupan masyarakat asli Papua. Melalui kegiatan-kegiatan tersebut hasilnya banyak hal dan informasi baru yang kami belum kami dapatkan sebelumnya. Hasil yang kami dapatkan kondisi sosial dan demografik masyarakat pedalaman ternyata sangat pelik dan sangat rumit karena kami menemukan banyak peninggalan-peninggalan yang belum disentuh oleh teknologi. Mereka sangat tertinggal dalam segala bidang, yaa termasuk bidang sosial dan demografik itu. Aaa, saya pernah membaca buku antropologi, di buku itu dijelaskan bahwa salah satu kriteria yang menyatakan bahwa suatu kelompok suku bangsa dikatakan maju apabila dalam kehidupan mereka sudah menggunakan sistem roda. Artinya, bila suatu suku bangsa sudah mempelajari sistem roda berarti telah dapat mempelajari teknologi. Sistem roda ini berguna untuk mempermudah kehidupannya, misalnya membuat gerobak. Sistem roda tidak ditemukan di Papua karena kondisi dan keadaan alam yang begitu terjal, berbukit namun kaya akan hasil alam... Dan kami juga sudah membagikan permasalahan yang kami temukan kepada pihak-pihak lain, seperti beberapa LSM, pemda, dan pihak swasta. Tetapi ada beberapa yang berkata belum bisa menerima, misalnya LSM ingin hasil cepat padahal untuk mendidik masyarakat prosesnya cukup lama hingga sulit kami melakukan kerjasama karena mereka memiliki batas waktu untuk menyelesaikan proyek, karena itu dalam pelayanan ini butuh hati kalo tidak, pelayanan ini akan mentok. Dengan pemerintah daerah dan pihak swasta sepertinya mengalami kesulitan sehingga kolaborasi masih cukup sulit dilakukan semua memang harus melalui hati untuk melakukan kolaborasi dan perlu mengenal dan memahami secara baik bagaimana kehidupan asli masyarakat Papua. Tetapi kami jujur sangat senang kalo kita berkolaborasi karena masalah yang kita hadapi begitu berat dan kompleks, tapi seingat saya pernah dulu mau dilakukan kolaborasi dengan

memahami secara baik bagaimana kehidupan asli masyarakat Papua. Tetapi kami jujur sangat senang kalo kita berkolaborasi karena masalah yang kita hadapi begitu berat dan kompleks, tapi seingat saya pernah dulu mau dilakukan kolaborasi dengan yayasan lain tapi kita mengalami permasalahan nama organisasi baru. Tapi pada intinya kami sangat ingin berkolaborasi dengan yayasan-yayasan lain, dengan pemerintah daerah juga, ataupun pihak swasta, mungkin pemerintah daerah bisa memulai kolaborasi ini supaya bisa segera terbentuk.”

Kehidupan masyarakat pedalaman yang masih sangat tertinggal, belum tersentuh dengan perkembangan teknologi ditambah lagi dengan kondisi geografis Papua yang berbukit-bukit, terjal, dan sangat sulit dijangkau membuat semakin beratnya tantangan yang dihadapi dalam melakukan pelayanan. Berbagai permasalahan yang ditemukan ini pernah disampaikan juga kepada pihak pemerintah daerah, LSM, dan pihak swasta agar semua pihak yang ada memiliki persepsi dan beban yang sama untuk memperbaiki dan membangun kehidupan masyarakat asli pedalaman Papua melalui kolaborasi.

Sejalan dengan usulan dan ajakan Ketua Dewan Pembina Yayasan Pesat Daniel Alexander di atas, maka sudah saatnya organisasi nonprofit, pemerintah, dan sektor swasta saling bergandengan tangan membentuk sebuah kolaborasi mengingat sangat berat dan kompleksnya tantangan dan permasalahan sosial demografik yang dihadapi.

Mengenai hal ini Dwiyanto (2010) menyatakan manajemen pelayanan kolaboratif membutuhkan struktur kelembagaan yang berbeda dengan manajemen pelayanan konvensional. Manajemen pelayanan kolaboratif tidak membutuhkan hierarki, melainkan mekanisme hubungan yang fungsional berbasis jejaring. Dalam kemitraan, ketiga sektor memiliki kedudukan yang setara. Mereka semua adalah prinsipal, karena itu mekanisme kerja yang dikembangkan dalam manajemen kolaboratif adalah mekanisme kerja fungsional. Masing-masing melaksanakan kegiatan berdasarkan pada fungsi yang diembannya dalam penyelesaian suatu masalah publik tertentu, sesuai dengan pembagian kerja dan tanggung jawab yang telah disepakati bersama. Mekanisme hubungan dan kerja yang dikembangkan adalah mekanisme jejaring, dimana masing-masing institusi yang terlibat dalam kemitraan yang bersifat otonom diikat oleh sebuah kepentingan

bersama. Mekanisme hubungan dan kerja yang dikembangkan adalah mekanisme jejaring, dimana masing-masing institusi yang terlibat dalam kemitraan yang bersifat otonom diikat oleh sebuah kepentingan bersama. Kepentingan bersama itu yang menjadi perintah bagi mereka untuk memobilisasi sumber daya dan dukungan untuk penyelenggaraan layanan publik.

Kemudian Melaville, dkk (1993) menambahkan bahwa melalui kolaborasi dapat dirumuskan sebuah rangkaian kegiatan yang saling terkait yang dilakukan sebagai sebuah kemitraan guna mengatasi masalah bersama dan mencapai tujuan bersama. Mereka menyajikan proses lima tahap kolaborasi yang harus dilakukan oleh pihak-pihak yang ingin membentuk kolaborasi, yaitu berkumpul bersama, membangun kepercayaan, mengembangkan rencana strategis, mengambil tindakan dan “menuju skala” (yaitu menerapkan strategi pelayanan).

Proses terbentuknya kolaborasi tersebut dilakukan melalui proses kompromi dan konsensus antara pimpinan organisasi nonprofit, pemerintah, dan swasta. Namun, jika tidak adanya rasa saling percaya dan komitmen yang kuat antara pimpinan organisasi nonprofit, pemerintah, dan swasta dapat menghambat terbentuknya kolaborasi. Di sinilah diperlukan adanya rasa saling percaya dan komitmen yang kuat dari pimpinan organisasi nonprofit, pemerintah, dan swasta agar dapat mendorong terbentuknya kolaborasi. Dalam proses tersebut akan menggunakan sumber daya, seperti staf, keuangan, dan fasilitas dari ketiga aktor dan waktu yang terbatas sesuai dengan ketetapan bersama. Karena itu Gray (2002) melihat kolaborasi sebagai tindakan sukarela dan jarang didasarkan pada perjanjian kontrak.

Dengan terbentuknya kolaborasi antara organisasi nonprofit, pemerintah, dan pihak swasta diharapkan mampu menjangkau dan melayani masyarakat asli Papua secara efektif dan efisien sesuai dengan kondisi sosial demografik yang dihadapi. Hal ini sesuai dengan pernyataan Felkins (2002) bahwa melalui kolaborasi dapat membuat penyediaan layanan kepada masyarakat dilakukan secara lebih baik lagi.

Selanjutnya agar kolaborasi yang tercipta bisa berjalan dengan optimal maka setiap aktor harus berupaya secara bersama menekankan pentingnya prinsip mutualistik yang saling memberi dan menerima dengan hubungan yang seimbang, saling memiliki, saling menghormati,

partisipasi yang setara dalam pengambilan keputusan serta saling menjaga transparansi dan akuntabilitas secara kolektif (Ebaugh, Chafetz, dan Pipes, 2007).

Kotler dan Lee (2007) menyatakan ada dua realitas umum yang berdampak pada hasil upaya kemitraan, yakni: *Pertama*, bahwa dibutuhkan banyak waktu ketimbang menjalankannya sendiri – waktu untuk mencari mitra, saling kenal satu sama lain, membuat keputusan bersama, dan memberikan persetujuan. *Kedua*, seperti kebanyakan hubungan, kesuksesannya terletak pada bagaimana kita berkompromi. Dalam kemitraan yang telah terbentuk antara organisasi nonprofut, pemerintah, dan pihak swasta. Semua aktor tersebut mendapatkan manfaat atas pengorbanannya, kondisi yang harus terjadi bila pertukaran ini berlangsung dan ingin dipertahankan dari waktu ke waktu, seperti terlihat pada tabel berikut ini.

Tabel 6. Apa yang diberikan dan diperoleh Para Aktor dari Kemitraan

Aktor	Yang diberikan ke kemitraan	Yang diperoleh dari kemitraan
<i>Sektor Nirlaba</i>	• Jasa sukarela • Keahlian teknis • Kompetensi • Jejaring lokal • Kredibilitas • Akses distribusi salura	• Meningkatkan interaksi karyawan, kelangngan bekerja dan kepuasan • Meningkatkan sumberdaya • Meningkatkan visibilitas • Jejaring dan kontak secara nasional dari intansi pemerintah • Mendukung misi dan tujuan organisasi
<i>Sektor Pemerintah</i>	• Memberikan konsultasi • Memberikan pengaruh • Akses pasar sasaran • Akses saluran distribusi	• Mendukung misi dan tujuan instansi • Meningkatkan sumberdaya • Meningkatkan visibilitas • Kepakaran teknis
<i>Sektor Swasta</i>	• Uang kas • Layanan yang baik • Produk • Akses saluran distribusi • Meningkatkan visibilitas komunikasi • Memberikan konsultasi	• Keahlian teknis • Meningkatkan kesukaan atas merek • Meningkatkan penjualan • <i>Goodwill</i> dari masyarakat • Dampak sosial

Sumber: Kotler dan Lee (2007).

dapat memberikan kelebihan-kelebihan yang dimiliki agar dapat saling melengkapi dan membentuk sinergi yang berdampak bagi pemberian layanan kepada masyarakat. Melalui kemitraan tersebut setiap aktor memperoleh manfaat yang dapat mendukung dan meningkatkan kinerjanya guna mencapai visi, misi, dan program kerjanya secara *efektif dan efisien*. Kolaborasi pada dasarnya merupakan hubungan yang dinamis antara beberapa aktor atau institusi, yang berbasis pada nilai, tujuan, pemahaman dan manfaat bersama dengan kerangka pembagian kerja yang jelas dan saling menghormati.

Ekonomi/Pasar

Kondisi ekonomi/pasar dalam tulisan ini menggambarkan mata pencaharian penduduk, stabilitas ekonomi, dan harga-harga barang yang ada di Papua. Sedangkan pasar menggambarkan struktur pasar tenaga kerja yang ada. Semua kondisi tersebut tentunya berimplikasi terhadap upaya pengembangan kapasitas organisasi Yayasan Pesat.

Papua adalah daerah yang penuh dengan paradoks. Secara umum, Papua dikenal memiliki potensi ekonomi dan kekayaan sumber daya alam yang melimpah, bahkan merupakan salah satu daerah terkaya di Indonesia, terutama di sektor pertambangan. Namun, penguasaan atas eksploitasi kekayaan alam itu sebagian besar berada di tangan asing. Salah satu perusahaan tambang yang sering disorot di Papua adalah PT. Freeport Indonesia yang bukan hanya menghasilkan tembaga, melainkan juga perak, emas, uranium, dan material tambang lainnya. Manfaat dari keberadaan Freeport di tanah Papua bagi pemerintah Indonesia dan rakyat Papua terasa tidak seimbang dengan penerimaan Freeport dan permasalahan yang ditimbulkan oleh PT. Freeport Indonesia kepada kehidupan rakyat Papua (Bhakti dan Pigay, 2012).

Elisabeth(2012)menjelaskan kontribusi dari sektor pertambangan ini sangatlah besar, bahkan telah menjadikan Papua sebagai pembayar pajak terbesar untuk negara Republik Indonesia serta sebagai daya ungkit utama pertumbuhan ekonomi Provinsi Papua, khususnya untuk ekspor Papua. Namun kalau dilihat dari data penduduk miskin di Provinsi Papua menurut data Susenas 2010, persentase penduduk miskin di Provinsi Papua masih relatif tinggi, yakni sekitar 36 persen, meskipun angka kemiskinan ini cenderung menurun dalam sepuluh tahun sekitar 46 persen pada tahun 2000.

Sistem mata pencaharian masyarakat asli Papua pada umumnya masih sangat tradisional, yang dikelola hanya untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari dan sedikit saja yang diusahakan untuk menghasilkan uang. Secara umum penduduk asli Papua tersebar di tiga wilayah berbeda-beda, yakni di daerah Kepala Burung; daerah Pegunungan Tengah hingga Pantai Utara; dan daerah Dataran Rendah di sebelah Selatan

Pegunungan Jayawijaya. Di daerah Kepala Burung terdapat suku Ayamaru yang bermata-pencaharian berkebun dan berburu, sedangkan suku Wandamen bercocok-tanam sayuran. Adapun suku-suku (Mee, Dani, Kaure, Bauzi, Sentani, Tobati dan Enggros) di Pegunungan Tengah sampai Pantai Utara memiliki mata pencaharian berkebun, beternak babi, sebagai peramu dan pengumpul serta menangkap ikan. Sementara itu, suku Awyu dan Kimaam di dataran Rendah sebelah selatan Pegunungan Jayawijaya hidup sebagai peramu dan pengumpul, mereka juga berburu, menangkap ikan dan berkebun.

Penduduk Papua mayoritas tinggal di desa atau daerah terpencil dan menjalani ekonomi subsisten (bergantung pada alam) sehingga mereka mempunyai hubungan yang dekat dengan alam sekitarnya. Ekonomi kerakyatan terhenti di masyarakat pedesaan Papua dimana mayoritas berada pada ekonomi subsisten atau mendekati subsisten. Menunggu pada sisi garis batas pembangunan sambil menonton. Petani subsisten merupakan penduduk etnik Papua yang tidak berkembang, menunggu di pinggiran untuk memahami bagaimana dapat terlibat, dan menyumbang serta memainkan peran mereka dalam pembangunan Papua. Mereka melihat kesempatan untuk mengalihkan energi mereka kepada uang tunai yang akan melumasi ekonomi lokal. Usaha ekonomi seperti membuka warung, atau usaha jasa seperti salon kecantikan, bengkel tambal ban, menjadi sopir adalah sektor non formal yang potensial untuk dikembangkan agar pertumbuhan ekonomi mulai beralih. Siapa dan dimana mayoritas aktor-aktor pembangunan ini berada. Bagaimana kita dapat mendorong mereka untuk ikut serta membangun Papua? Ini merupakan tantangan bagi pembangunan ekonomi kerakyatan di Papua melampaui 20 tahun berikut.

Kemudian Yanuarti (2010) mengungkapkan kemudahan akses terhadap sumber-sumber daya alam penting bagi penduduk asli Papua tidak hanya dari segi ekonomi, tetapi juga merupakan manifestasi dari identitas dan martabat kolektif mereka. Masyarakat adat melihat alam tidak hanya sebagai sumber dari kehidupan sehari-hari melalui hasil-hasilnya, tetapi juga di dalam kerangka keutuhan spiritual. Tanah adat, seperti halnya penduduk asli dari bagian lain di dunia, dipercaya sebagai mamak (ibu) yang harus dihormati. Terlebih lagi, tanah adat menghubungkan mereka dengan leluhur mereka dan dunia mistis.

Dengan kondisi yang demikian maka keadaan ekonomi masyarakat pada umumnya masih tergolong ekonomi lemah. Walaupun potensi ekonomi di Papua sangat besar, seperti luasnya lahan pertanian yang subur namun keterampilan dalam bercocok tanam atau mengolah lahan masih rendah sehingga hasil pertanian yang diproduksi masih rendah pula. Sedangkan perkembangan kegiatan ekonomi di daerah perkotaan di Papua dalam wujud menjamurnya pembangunan ruko-ruko, mall dan hotel, tidak dapat menjadi ukuran kemajuan Papua karena hanya dimiliki segelintir atau mayoritas warga pendatang. Warga Papua kebanyakan semakin terhempas ke pinggiran, misalnya Mama-Mama Pedagang Asli Papua yang tetap duduk berjualan di atas aspal dan tanah berbecek (Pigay, 2009).

Keadaan ini akhirnya membuat rakyat Papua merasa terancam dengan banyaknya pendatang yang masuk ke wilayah mereka. Kepala Unit Percepatan Pembangunan Papua dan Papua Barat (UP4B), Bambang Darmono, mengatakan bahwa pendatang menempati sebagian besar kabupaten dan kota di Papua. Keadaan ini mendorong perilaku penduduk asli untuk mendorong perilaku penduduk asli untuk memandang pendatang sebagai sebuah ancaman bagi kehidupan mereka. Realisasi yang jelas dari kekuatiran ini dapat dilihat dari dipindahkannya beberapa ibukota kabupaten di Papua Barat ketika di wilayah tersebut sangat banyak jumlah pendatangnya. Kembali lagi, hal ini merupakan tanda-tanda adanya sensitivitas atas perihal perasaan eksklusifisme serta perbedaan yang ditegaskan antara rakyat Papua dengan Indonesia secara keseluruhan (Tryatmoko, 2012).

Realitas di atas hampir sama seperti diungkapkan oleh ketua dewan pambina Yayasan Pesat berdasarkan hasil pengamatannya sejak pertama kali datang di tanah Papua pada tahun 1990, menjelaskan sebagai berikut:

“Di Papua sumber daya alamnya sangat kaya, tetapi orangnya sangat miskin. Tanahnya sumber daya alamnya paling kaya. Nah, maka itu kami datang ke sana untuk memajukan mereka di bidang pendidikan. Melalui bidang pendidikan ini kami ajar dan bentuk kecerdasannya, karakternya, kesehatannya, pokoknya holistik sifatnya supaya mereka nanti suatu hari, dari hasil pendidikan

ini, mereka bisa mengelola tanahnya sendiri, ini sangat urgen untuk masyarakat Papua. Tidak ada sebuah wilayah sekecil itu kalau dibandingkan pulau-pulau di dunia ini yang mineral lengkap, terlengkap di dunia itu ada di Papua, data PT. Freeport membahasnya, lalu sumber daya laut, sumber daya hutannya waah itu luar biasa, tapi orangnya miskin karena mereka masih terbelakang. Data terakhir angka buta huruf tertinggi masih di Papua dan itu hampir 90% itu masih buta huruf, hanya sebagian kecil yang di kota saja mereka bisa baca tulis. Bayangkan sudah jaman seperti ini, mereka gak punya literatur istilah sosiologinya apa, unliteral ya, dan ini perlu ditolong.”

Dari pernyataan di atas kembali menegaskan bahwa Papua memiliki sumber daya alam sangat berlimpah, sangat kaya, tetapi sumber daya manusianya masih sangat tertinggal dan sangat miskin. Karena itu, Yayasan Pesat terbeban untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia Papua melalui penyelenggaraan pendidikan berpola asrama secara gratis. Melalui pendidikan berpola asrama ini sumber daya manusia Papua dibangun secara holistik supaya pada masa datang mereka dapat menjadi generasi yang cerdas, sehat, dan memiliki karakter yang takut akan Tuhan serta mampu menjadi tuan di atas tanahnya sendiri.

Berdasarkan hasil kajian cepat ILO-EAST (2011) biaya kesempatan (*opportunity cost*) dari waktu anak yang dihabiskan di sekolah daripada untuk menopang pendapatan keluarga kemungkinan besar akan mempengaruhi keterjangkauan pendidikan. Kajian Cepat menemukan bahwa keluarga miskin memilih mengalokasikan waktu anak-anak mereka pada pekerjaan daripada pada pendidikan, meskipun mereka mungkin tidak sepenuhnya menyadari nilai tukar (*the trade-off*) dari pilihan tersebut. Lebih dari sepertiga anak-anak yang bekerja melakukan pekerjaannya karena mereka perlu berkontribusi bagi pendapatan keluarga. Pekerjaan mengganggu waktu sekolah dan menyebabkan anak-anak kelelahan dan tidak dapat mengerjakan Pekerjaan Rumah mereka. Alasan-alasan ini menjadi salah satu penyebab

utama terjadinya putus sekolah di provinsi tersebut. Karena itu, strategi penyelenggaraan sekolah berpola asrama yang dilakukan oleh Yayasan Pesat dapat dijadikan solusi alternatif untuk mengatasi persoalan yang ada di masyarakat pedalaman Papua.

Untuk stabilitas harga di Provinsi Papua maupun Papua Barat selain dipengaruhi oleh peningkatan inflasi tiap tahun, juga diakibatkan karena jarak tempuh distribusi barang dan jasa dari pusat-pusat produksi ke Provinsi Papua dan Papua Barat yang sangat jauh sehingga memakan biaya transportasi. Minimnya infrastruktur jalan dan jembatan dari kota ke pedalaman atau dari daerah pantai ke daerah pegunungan menyebabkan angkutan udara adalah satu-satunya yang dapat diandalkan untuk mengangkut bahan-bahan kebutuhan pokok atau bahan-bahan material pembangunan besar (Bhakti dan Pigay, 2012).

Karena itu, transportasi di Papua dan Papua Barat sangat bergantung pada transportasi udara, seperti terlihat dari kenyataan bahwa dari 188 bandara yang merupakan bagian sistem transportasi udara publik di Indonesia sebanyak 91 atau 48% berlokasi di Papua dan Papua Barat sedangkan luas tanah Papua dan Papua Barat hanya 22% dari keseluruhan wilayah Indonesia dan penduduknya hanya 1% dari jumlah penduduk Indonesia. Papua dan Papua Barat memiliki kepadatan 30 bandara per 1 juta orang dibandingkan dengan 0,8 untuk Indonesia secara keseluruhan. Dari sudut jumlah bandara per luas tanah (per 10.000 km²), kepadatan tersebut adalah 2,2 sedangkan untuk Indonesia 1. Akan tetapi, sebagian besar bandara-bandara tersebut berukuran kecil dan termasuk kategori Bandara Perintis (World Bank, 2009).

Jika menggunakan alat transportasi udara ini untuk menjangkau kota-kota besar di pegunungan biasanya biaya yang dikeluarkan amat tinggi. Karena itu, jangan heran bila harga-harga di wilayah penggunaan sangat tinggi.

Menurut Bhakti dan Pigay (2012) melambungnya harga barang di daerah pedalaman Papua ini, selain karena adanya tingkat inflasi yang tinggi, juga karena moda transportasi untuk melayani penduduk Papua

hanya melalui jaringan transportasi udara. Sementara itu, pemerintah Provinsi Papua belum mampu melakukan upaya pengendalian jalur distribusi barang dari pusat produksi sampai di konsumen di wilayah Papua. Padahal, konsumen terbanyak berada di pedalaman Papua yang merupakan jumlah penduduk paling padat, yaitu 1,2 juta di 10 kabupaten yang ada di daerah Pengunungan Tengah Papua, atau 60% dari keseluruhan jumlah penduduk Papua.

Sangat mahalnya harga-harga kebutuhan pokok dan harga barang-barang lain di Papua berdampak terhadap besarnya jumlah pengeluaran keuangan Yayasan Pesat setiap bulannya. Keadaan ini membuat pembina dan pengurus yayasan berusaha keras menggali sumber-sumber penerimaan keuangan yayasan melalui berbagai cara. Salah satu cara yang dianggap efektif dan berpotensi besar untuk menghasilkan keuangan yayasan dalam jumlah besar adalah melalui kegiatan bisnis. Oleh karena itu, kegiatan bisnis terus diupayakan agar dapat berjalan dan berkembang secara optimal sehingga akhirnya dapat membiayai operasional yayasan secara optimal.

Kemudian sejak diberlakukannya kebijakan Otonomi Khusus (Otsus) pada tahun 2001 kondisi perekonomian masyarakat Papua tidak banyak mengalami perubahan, kecuali jumlah dana Otsus³¹ yang digelontorkan oleh pemerintah pusat. Pemberian fasilitas ekonomi yang melimpah yang diberikan oleh pemerintah pusat kepada Papua melalui dana Otsus pada kenyataannya menciptakan ketimpangan yang berdampak pada persepsi minor masyarakat terhadap efektivitas Otsus. Pertumbuhan ekonomi (pendapatan dana Otsus) Papua yang begitu cepat memicu pertumbuhan elite baru yang akhirnya lebih merasakan kemakmuran. “Baru dua tahun menjabat banyak elite Papua

³¹ Total dana Otsus yang disalurkan pemerintah pusat ke Papua dan Papua Barat sejak tahun 2002-2010 tercatat 28,84 triliun rupiah. Namun, berdasarkan uji petik, cakupan dana yang diperiksa BPK hanya 19,12 triliun rupiah. Dari jumlah dana 19,12 triliun rupiah yang diperiksa BPK sebanyak 4,2 triliun rupiah telah terjadi penyimpangan, baik oleh Pemerintah Provinsi Papua maupun Papua Barat (Widjojo dan Budiatri, 2012).

yang sudah memiliki mobil,” demikian Paulus Sumino, anggota DPR-RI, mencontohkan. Kemakmuran elite yang demikian cepat itu tidak sebanding dengan pertumbuhan ekonomi atau kesejahteraan rakyat. Rakyat begitu lamban menunggu dalam bentuk program, misalnya program tanam coklat, usaha kecil, dan sebagainya yang membutuhkan proses lama. Terjadi kecemburuan masyarakat karena mereka melihat ketimpangan yang sangat menyolok. Tidak salah jika banyak orang yang beranggapan banyak korupsi dilakukan oleh para elite (Triyatmoko, 2012).

Sedangkan untuk struktur angkatan kerja di Papua, menurut data BPS Papua (2011) sebanyak 1.166.346 angkatan kerja yang ada sebagian besar angkatan kerja didominasi oleh penduduk usia muda (pemuda) sebanyak 889.328 orang, dimana tingkat pendidikan mereka masih didominasi oleh mereka yang tidak/belum tamat SD sejumlah 755.689 orang dan yang terkecil adalah tamatan perguruan tinggi sebanyak 73.116 orang. Sebagian besar penduduk Papua bekerja di sektor pertanian sebanyak 840.696, sedangkan jasa kemasyarakatan 114.057, dan yang terkecil ada bidang jasa, keuangan, asuransi, usaha sewa bangunan, tanah dan jasa perusahaan. Tingkat partisipasi angkatan kerja di Provinsi Papua pada tahun 2007 sebanyak 70,93%. Jumlah tersebut mengalami penurunan di tahun 2008 menjadi 69,88% dan sebagian besar angkatan kerja berada di daerah pedalaman.

Jumlah pemuda yang berpartisipasi dalam pendidikan pada tahun 2008 secara nasional: (1) tidak/belum pernah sekolah 1,27%; (2) masih/sedang sekoah 17,34%; (3) tidak sekolah lagi 81,40%. Untuk Provinsi Papua, pemuda yang berpartisipasi dalam pendidikan di tahun 2008 adalah: (1) tidak/belum pernah sekolah 23,86%; (2) masih/sedang sekoah 16,45%; (3) tidak sekolah lagi 59,69. Keadaan ini dapat dijelaskan pada tabel di bawah ini.

Tabel 7. Partisipasi Pemuda dalam Pendidikan pada tahun 2008

No	Karakteristik	Nasional	Papua
1	Tidak/Belum Pernah Sekolah	1,27%	23,86%
2	Masih/Sedang sekolah	17,345%	16,45%
3	Tidak Sekolah Lagi	81,49%	59,69%

Sumber: Bhakti dan Pigay (2012).

Dengan demikian, berdasarkan tabel di atas maka jumlah pemuda yang tidak atau belum pernah sekolah di Provinsi Papua paling tinggi di Indonesia, yaitu sebanyak 23,86%, setelah itu urutan kedua Provinsi Papua Barat 5,10%. Kondisi ini pastinya berpengaruh terhadap kualitas angkatan kerja di Provinsi Papua. Di Papua jumlah penganggur sebanyak 47.567 orang, dan sebagian besar penganggur masih didominasi penduduk usia muda sebanyak 41.736, sedangkan 5.831 di antaranya adalah penganggur berusia di atas 45 tahun. Pengangguran terbuka di Papua ternyata sebagian besar tidak mempunyai keterampilan di mana mereka yang tidak mengikuti kursus keterampilan, yaitu berjumlah 42.079 orang dari 47.567 orang penganggur.

Hal serupa juga dikemukakan oleh Unicef Indonesia dalam Naskah Advokasi (2013) dimana hampir 20% penduduk Papua dan Papua Barat adalah remaja dan pemuda usia 15-24 tahun- suatu jumlah yang cukup signifikan di banding jumlah keseluruhan penduduk di propinsi tersebut. Namun jumlah pengangguran pemuda terhitung cukup tinggi. Peluang kerja yang stabil, aman dan bermakna bagi kaum muda terbatas. Tingkat pengangguran 47% dilaporkan terjadi di kalangan tamatan pelatihan/ sekolah kejuruan. Padahal sesungguhnya kaum muda merupakan aset bagi proses pembangunan bangsa dan pembangunan sosial ekonomi.

Dalam konteks yang berkembang pesat dan kompleks, tantangan dan konsekuensi dari populasi remaja dan pemuda yang besar jumlahnya di Papua sangat luas dan beragam, yakni: *Pertama*, sejumlah besar anak dan remaja tidak sekolah. *Kedua*, pendidikan menengah kualitasnya kurang dan kurang terhubung dengan lapangan kerja yang stabil dan aman. *Ketiga*, meningkatnya risiko HIV dan AIDS. *Keempat*, perkawinan dini, kehamilan dini, dan risiko kematian ibu yang lebih tinggi. *Kelima*, kekerasan.

Selanjutnya, berkat UU Otsus ada fenomena baru yang terjadi di Papua, yakni adanya penerimaan pegawai negeri sipil (PNS) dalam jumlah besar diperuntukan bagi orang asli Papua. Pada tahun 2002 terdapat sekitar 40% PNS asli Papua pada Provinsi Papua, dan pada

jajaran atas meningkat hingga 70% dan menjadi 80% pada 2003. Impian para pegawai pemerintah asli Papua untuk mengambil alih posisi para amber (pendatang) terbuka setelah 1998 dan makin mendapatkan legitimasi setelah UU Otsus diundangkan pada akhir 2000. “Kebijakan afirmatif” di lingkungan birokrasi pemerintahan provinsi dan kabupaten/kota untuk mengutamakan orang asli Papua menduduki jabatan-jabatan birokrasi tertinggi hingga terbawah juga dipahami oleh kalangan birokrat dan masyarakat Papua pada umumnya dalam kerangka Papuanisasi. Jabatan tertinggi di Tanah Papua yakni Gubernur Papua dan Gubernur Papua Barat telah disediakan untuk orang asli Papua melalui pemilihan kepala daerah secara langsung. Terlebih lagi pada 2006 terdapat 29 kabupaten/kota yang dipimpin oleh orang asli Papua. Papuanisasi juga berlaku di kalangan DPRP periode 2004-2009. Dari 56 anggota terdapat 34 orang asli Papua (Widjojo, dkk, 2009). Dari tahun ke tahun kondisi tersebut membuat hampir seluruh penduduk asli Papua ingin menjadi PNS, anggota legislatif ataupun pejabat publik.

Dengan diprioritaskannya orang asli Papua untuk mengisi jabatan-jabatan di pemerintahan daerah membuat hampir semua orang Papua ingin bekerja menjadi PNS dibandingkan bekerja menjadi staf voluntir pada organisasi nonprofit maupun menjadi wirausahawan. Di PNS mereka dapat memperoleh gaji, jabatan dan fasilitas yang memadai, berbeda dengan organisasi nonprofit yang kurang mampu memberikan gaji dan fasilitas yang memadai.

Upaya pemecahan masalah terhadap kondisi ekonomi/pasar Papua yang masih sangat miskin dan tertinggal maka diadakan kegiatan bisnis untuk menghasilkan keuntungan finansial guna menopang seluruh kegiatan yayasan, karena masih sangat rendahnya pendapatan ekonomi masyarakat asli Papua dan sangat mahalnya harga-harga kebutuhan pokok dan barang-barang lainnya di Papua sehingga mempengaruhi besarnya biaya operasional yang dikeluarkan oleh Yayasan Pesat.

Keadaan ini diperkuat oleh De Vita, dkk (2001) yang menyatakan struktur ekonomi/pasar yang ada seringkali menekan organisasi nonprofit untuk melakukan kegiatan bisnis karena pengembangan kapasitas organisasi memerlukan waktu dan sumber daya keuangan.

Apalagi dengan kondisi ekonomi/pasar yang belum mendukung kegiatan yayasan secara finansial maka membangun kegiatan bisnis merupakan sebuah keniscayaan.

Keinginan untuk diadakannya kegiatan bisnis guna menopang keuangan operasional yayasan dinyatakan sendiri oleh pembina dan ketua Yayasan Pesat berikut ini:

“Ketika kami ingin memulai pelayanan ini, kami menyadari bahwa kami akan menghadapi permasalahan yang serba rumit, kompleks dan berat, apalagi menyangkut masalah keuangan. Keuangan yang kami butuhkan dalam pelayanan ini sangat besar jumlahnya mengingat medan pelayanan Papua yang sangat jauh, masuk ke pelosok-pelosok pedalaman, ke mana-mana menggunakan pesawat, harga-harga kebutuhan pokok atau barang yang sangat mahal. Keadaan ini tentunya kami tidak bisa hanya mengandalkan keuangan dari para donatur, walaupun itu masih kami perlukan, tapi kami juga perlu membangun kegiatan bisnis sendiri. Kondisi masyarakat di pedalaman Papua yang masih sangat miskin tentunya kami tidak bisa memungut biaya layanan dari mereka untuk menyelenggarakan pelayanan ini, kalo kami memungut biaya dari mereka, mereka punya uang dari mana? Yang saya tau mereka tidak punya uang karena hidup mereka sangat miskin, akibatnya mereka tidak bisa mengikuti pelayanan pendidikan pola asrama yang kami selenggarakan. Oleh karena itu, kami menyadari betul kondisi ini, makanya kami menyelenggarakan pelayanan pendidikan pola asrama ini secara gratis, karena itu kami perlu menyediakan sumber keuangan sendiri. Dari pemerintah daerah juga membantu kami secara finansial, tapi itu untuk ukuran pelayanan yang kami buat masih belumlah cukup, apalagi pengembangan program-program yang kami lakukan sekarang ini memerlukan biaya yang sangat besar. Maka mau tidak mau, kami harus membuat kegiatan unit-unit bisnis, seperti toko bangunan, toko sembako, dan lainnya atau melalui penyertaan modal pada usaha lain agar kami memperoleh uang yang cukup untuk membiaya pelayanan ini. Kami akan terus mengembangkan kegiatan bisnis ini, sampai kami tidak tergantung secara keuangan dari para donatur karena mereka juga tidak bisa selamanya membantu kami secara keuangan. Tim usaha kami sudah dibentuk, kami berharap tim ini bisa bekerja

secara maksimal sehingga kegiatan usaha di yayasan kami dapat berjalan dengan baik, itu harapan dan doa kami."

"Ya, kegiatan usaha atau bisnis telah kami lakukan walaupun belum besar sifatnya untuk mendukung keuangan yayasan ini. Tapi kami terus berusaha agar yayasan ini bisa terus berjalan, mengingat program-program yang kami lakukan semakin luas dan besar cakupannya. Kami tidak bisa terus-menerus berharap dari para donatur, tetapi kami harus mulai membangun kegiatan usaha agar bisa menopang program-program yayasan yang sedang dan akan kami lakukan."

Kesadaran kedua pemimpin yayasan untuk membangun dan mengoperasikan kegiatan bisnis ternyata sudah muncul ketika Yayasan Pesat akan memulai pelayanannya di Papua. Dewan pembina bersama pengurus yayasan telah merencanakan dan membangun kegiatan bisnis melalui pengembangan unit-unit usaha, seperti toko bangunan, toko sembako, rumah makan, bengkel kendaraan bermotor maupun melalui penanaman modal dalam bentuk penyertaan modal pada perusahaan lain. Melalui kegiatan bisnis ini diharapkan yayasan mampu memenuhi penerimaan keuangan guna mengeksekusi kegiatan pendidikan pola asrama dan program-program lainnya yang telah direncanakan sebelumnya, sehingga ke depannya yayasan tidak perlu lagi banyak bergantung dari sumbangan para donatur.

Kondisi ekonomi masyarakat Papua yang masih sangat miskin dan tidak berdaya, mendorong Yayasan Pesat untuk menyelenggarakan pelayanan pendidikan pola asrama secara gratis, dan dewan pembina beserta pengurus mengusahakan pembiayaan penyelenggaraan pendidikan pola asrama tersebut melalui berbagai upaya pengumpulan dana. Biaya yang dikeluarkan oleh yayasan untuk menyelenggarakan pendidikan pola asrama dari tahun ke tahun semakin besar jumlahnya karena semakin bertambahnya jumlah anak yang diasuh, semakin luasnya cakupan geografis yang harus dilayani, dan semakin berkembangnya program-program yang dilakukan oleh Yayasan Pesat. Oleh karena itu yayasan berupaya keras membangun kegiatan bisnis guna membiayai seluruh operasional pelayanan Yayasan Pesat.

Peluang bagi yayasan di Indonesia untuk melakukan kegiatan bisnis semakin terbuka. Di dalam UU No. 16 Tahun 2001, khususnya pada pasal 3, 7 dan pasal 8, Yayasan dapat mendirikan badan usaha yang kegiatannya sesuai dengan maksud dan tujuan Yayasan. Yayasan dapat melakukan penyertaan dalam berbagai bentuk usaha yang bersifat prospektif dengan ketentuan seluruh penyertaan tersebut paling banyak 25% (dua puluh lima persen) dari seluruh nilai kekayaan yayasan. Namun kegiatan usaha yayasan ini tidak boleh bertentangan dengan ketertiban umum, kesusilaan, dan/atau peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Mengenai kegiatan bisnis yayasan, Mulya Lubis dan Irianto Subiaktio dalam Borahima (2010) menegaskan, bahwa boleh saja Yayasan melakukan usaha untuk membiayai operasionalnya. Selama ini LSM banyak menggantungkan kelangsungan hidupnya pada lembaga-lembaga donor. Oleh karena itu, di masa depan LSM seharusnya tidak mengandalkan para donatur. Sebagai gantinya LSM harus memobilisasi dana dari lingkungan internal. Salah satu strategi mencari dana adalah membuat *enterprise* atau melakukan kegiatan usaha, tetapi keuntungan usaha harus kembali ke yayasan, dan bukannya dibagi-bagi ke pengurus yayasan.³²

³² Di Negara Inggris badan amal dimungkinkan untuk melakukan kegiatan bisnis. Keuntungan yang diperoleh jika badan amal melakukan kegiatan bisnis hanyalah memperoleh pengecualian pajak. Namun apabila keuntungan yang didapatkan badan amal dari aktivitas umum seperti penjualan kartu natal atau hadiah, tetap dikenakan pajak dan tidak dikecualikan. Badan amal dimungkinkan untuk mendirikan perusahaan yang sahamnya dimiliki oleh badan amal yang menjalankan kegiatan bisnis yang relevan dengan tujuan amal tersebut. Di Amerika Serikat, walaupun organisasi nirlaba dimungkinkan untuk melakukan bisnis, namun terdapat sejumlah pembatasan-pembatasan pada kegiatan bisnis tersebut. Secara khusus hukum membedakan antara kegiatan bisnis yang berhubungan dengan fungsi pengecualian pajak. Keuntungan yang diperoleh dari kegiatan bisnis yang berkaitan dengan fungsi pengecualian pajak, dan dimaksudkan untuk mendanai program-program organisasi, tidak dikenakan pajak. Sedangkan kegiatan bisnis yang tidak berkaitan dengan fungsi pengecualian pajak, maka tetap dikenakan pajak seperti halnya dengan tujuan pencarian laba. Sedangkan di Negara Belanda tidak ada batasan untuk mencari sumber pendapatan organisasi nirlaba untuk mendukung aktivitas nonkomersial. Jika organisasi nirlaba melakukan aktivitas ekonomi untuk mendukung aktivitas nirlabanya, aktivitas itu secara prinsip menjadi subjek pajak perusahaan, dengan mengabaikan karakter sebagai organisasi nirlaba. Namun demikian, pajak perusahaan dibebankan pada organisasi nirlaba hanya jika melakukan aktivitas bisnis yang bersaing dengan dunia usaha. Bahkan dalam kasus tertentu, organisasi yang dijalankan untuk tujuan kepentingan umum, dapat dikecualikan dari jenis pajak (Borahima, 2010).

Yunus (2010) pemenang hadiah Nobel Perdamaian 2006 menegaskan, saat ini yayasan tidak akan bisa menopang dirinya sendiri secara finansial, apalagi cakupan sosial dan demografik tempat yayasan beroperasi sangat luas, masih terbelakang, dan sangat miskin. Bergantung pada sumbangan-sumbangan dari para dermawan jelas bukan cara mengelola organisasi nonprofit yang berkelanjutan. Metode ini memaksa para pemimpin LSM menghabiskan banyak waktu, energi, dan dana untuk menjalankan upaya-upaya penggalangan dana. Bahkan seandainya upaya-upaya tersebut berhasil, kebanyakan LSM setelah sekian tahun terhambat oleh masalah dana tunai dan tidak mampu melanjutkan program-programnya, apalagi mengembangkan program-program mereka yang paling efektif. Bertolak belakang dengan itu, sebuah bisnis dirancang agar LSM hidup berkelanjutan. Organisasi ini memungkinkan para pemiliknya fokus bukan pada upaya memintaminta, melainkan pada peningkatan manfaat yang dapat mereka berikan kepada warga miskin atau semacam itu dalam masyarakat. Kemampuan bisnis untuk terus-menerus mendaur ulang uang yang ada memberinya pengaruh yang bisa jauh lebih besar daripada kemampuan organisasi amal dengan pengelolaan yang paling baik.

Pernyataan tersebut juga diperkuat oleh Abidin dan Rukmini (2004) dari berbagai survei yang ada, menunjukkan hasil bahwa kemandirian dan keberlanjutan pendanaan organisasi nirlaba dapat ditempuh lewat dua jalur utama, yaitu: *Pertama*, upaya penggalangan dana secara massal dari masyarakat umum. *Kedua*, menciptakan dana sendiri lewat pengelolaan unit-unit usaha.

Telah berjalannya kegiatan bisnis melalui kegiatan unit-unit usaha dan penyertaan modal di perusahaan selama beberapa tahun ini ternyata hasilnya cukup mampu mendukung biaya operasional yayasan sesuai dengan kondisi ekonomi/pasar Papua. Kegiatan bisnis ini dilakukan melalui keputusan dari pemimpin yayasan yang melibatkan pembina, ketua, dan staf pengurus. Kegiatan bisnis ini sangatlah penting bagi Yayasan Pesat agar dapat mendukung pengembangan kapasitas organisasi pada tahap pertumbuhan/remaja.

Situasi Politik

Politik di sini artinya menggambarkan bagaimana kekuasaan pengambilan keputusan atau kebijakan oleh pemerintah didistribusikan di antara kelompok akar rumput dan elite masyarakat. Dalam hal ini adalah melalui pemimpin Yayasan Pesat Papua, sehingga keputusan atau kebijakan yang dihasilkan benar-benar mengaspirasikan dan menjawab kepentingan sebagian besar rakyat Papua.

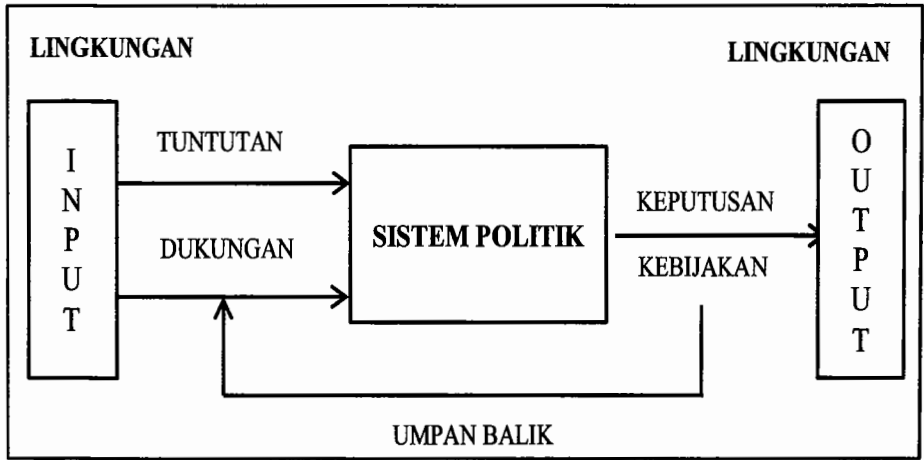
Keterlibatan pemimpin yayasan atau pemimpin organisasi masyarakat lainnya dalam setiap pengambilan keputusan/kebijakan publik sangatlah penting agar setiap kebijakan yang dihasilkan mampu menjawab permasalahan yang ada di masyarakat secara efektif. Manfaat lain, jika kebijakan tersebut diambil dengan melibatkan masyarakat secara aktif, maka rasa memiliki dan tanggung jawab masyarakat untuk mendukung dan mengeksekusi kebijakan tersebut menjadi tinggi. Melalui kebijakan yang dibuat secara bersama-sama tersebut, maka sinergi antara pemerintah dengan para pemimpin lembaga-lembaga kemasyarakatan dapat dibentuk guna membangun masyarakat pedalaman Papua secara lebih baik lagi.

Seorang ilmuwan politik bernama David Easton (1965) dari *Harvard University* menyatakan bahwa politik itu harus dilihat secara keseluruhan, bukan hanya berdasarkan kumpulan dari beberapa masalah yang harus dipecahkan. Easton memperkenalkan pendekatan analisa sistem sebagai metode terbaik dalam memahami politik. Ia mengungkapkan bahwa memahami sistem politik sama seperti halnya memahami sistem lain seperti ekonomi, yang kesemuanya merupakan subsistem dari sistem yang lebih besar. Namun demikian, sistem politik menurut pandangan Easton bersifat khusus, karena memiliki kekuatan membuat keputusan yang mengikat semua anggota dalam sistem. Jadi, menurut Easton sistem politik dapat dikatakan sebagai keseluruhan dari interaksi-interaksi yang mengatur pembagian-pembagian nilai-nilai secara *autoritatif* (berdasarkan wewenang) untuk dan atas nama masyarakat.

Easton memandang sistem politik sebagai tahapan pembuatan keputusan yang memiliki batasan (misalnya, semua sistem politik mempunyai batas yang jelas) dan sangat luwes (berubah sesuai

kebutuhan). Model sistem politik itu terdiri dari fungsi *input*, berupa tuntutan dan dukungan; fungsi pengolahan (*conversion*); dan fungsi *output* sebagai hasil dari proses sistem politik, lebih jelasnya seperti berikut ini: *Tahap 1*: Di dalam sistem politik akan terdapat “tuntutan” untuk “output” tertentu (misalnya: kebijakan), dan adanya orang atau kelompok mendukung tuntutan tersebut. *Tahap 2*: Tuntutan-tuntutan dan kelompok akan berkompetisi (“diproses dalam sistem”), memberikan jalan untuk pengambilan keputusan itu sendiri. *Tahap 3*: Setiap keputusan yang dibuat (misalnya: kebijakan tertentu), akan berinteraksi dengan lingkungannya. *Tahap 4*: Ketika kebijakan baru berinteraksi dengan lingkungannya, akan menghasilkan tuntutan baru dan kelompok dalam mendukung atau menolak kebijakan tersebut (*feedback*). *Tahap 5*: Kembali ke tahap 1.

Seluruh uraian di atas dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 17. Sistem Politik menurut David Easton.

Gambar tersebut menunjukkan untuk kepentingan politik penggunaan sistem harus memperhatikan: Pertama, memungkinkan dilakukannya pemisahan antara kehidupan politik dari kehidupan yang lain dari masyarakat, yang oleh Easton disebut sebagai “lingkungan”. Kedua, pemisahan ini ditandai oleh suatu garis batas. Ketiga, kasus

sistem politik didefinisikan sebagai “tindakan yang berhubungan dengan keputusan yang mengikat masyarakat”. *Keempat*, unit-unit sistem politik adalah berupa tindakan politik (*political actions*). *Kelima*, *input* dalam bentuk tuntutan dan dukungan memberi makna pada sistem politik. Input berupa “tuntutan” bisa timbul baik di dalam lingkungan itu ataupun di dalam sistem itu sendiri. Apakah dirancang secara eksternal ataupun menjadi isu-isu, anggota sistem politik siap untuk menggunakannya sebagai hal yang penting untuk dilaksanakan melalui saluran-saluran yang diakui didalam sistem itu. Sedangkan *input* dalam bentuk “dukungan” merupakan tindakan atau orientasi yang menunjukkan dan mempertahankan sistem politik. *Keenam*, *output* berasal dari sistem politik dalam bentuk keputusan dan tindakan kebijaksanaan. *Output* akan bisa berubah menjadi umpan balik dalam lingkungan agar memuaskan tuntutan dari beberapa anggota sistem itu, dan kemudian akan menggerakkan dukungan terhadap sistem itu, dan juga bisa menimbulkan konsekuensi negatif, yang memunculkan tuntutan baru pada sistem politik itu. Mencermati penjelasan sistem politik di atas, maka Yayasan Pesat sebagai bagian dari masyarakat dapat berpartisipasi untuk memberikan tuntutan atau dukungan yang kemudian akan dikonversi guna menghasilkan sebuah keputusan atau kebijakan publik sebagai *output*.

Adanya perubahan struktur politik di Indonesia pada tahun 1998 telah membuka peluang praktik demokrasi langsung (*participatory democracy*) yang bercirikan pelibatan warga ataupun kelompok-kelompok dalam masyarakat dalam pembuatan keputusan. Era demokrasi partisipatoris dengan demikian bisa disebut sebagai era *publicness* dalam perumusan kebijakan maupun pembuatan keputusan-keputusan publik lainnya. Partisipasi warga, dalam hal ini Yayasan Pesat memperoleh tempat di dalam Sistem Perencanaan di Indonesia yang dipayungi dengan UU No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional yang merupakan wadah atau arena bagi demokrasi, terutama arena untuk partisipasi warga, deliberasi multiaktor

dan representasi warga melalui para wakil rakyat (lembaga representatif). Negara, khususnya lembaga eksekutif, menyediakan Musrenbang (Musyawarah Perencanaan Pembangunan) dari bawah (desa) sampai nasional sebagai arena representasi, partisipasi, dan deliberasi warga untuk terlibat dalam perencanaan. Musrenbang diyakini banyak pihak sebagai jalur utama untuk perencanaan, dan selalu muncul pendapat publik bahwa setiap program pembangunan seharusnya berbasis pada Musrenbang (Rozaki dan Anwar, 2012).

UNDP (2005) mengungkapkan di dalam dunia perencanaan, kita mengenal ada dua pendekatan perencanaan, yaitu perencanaan yang bersifat memaksa (*top-down planning*) dan pendekatan yang bersifat menghimpun ide-ide dasar dari masyarakat bawah (*bottom-up planning*). Pendekatan *top-down planning* dalam perencanaan maupun pembangunan di Indonesia memiliki banyak kelemahan yang disebabkan oleh ter-sentralistik-nya keputusan, pembiayaan dan pengelolaannya. Pendekatan tersebut menjadi pendekatan yang kurang efektif mengingat semakin berkembangnya wilayah maupun kota di daerah dan adanya era globalisasi yang menuntut tiap daerah untuk dapat bersaing dengan daerah lain. Pergeseran tersebut dimaksudkan untuk dapat menghimpun ide dasar masyarakat dalam proses pembangunan, perencanaan maupun pengelolaannya. Meskipun secara riil pergeseran tersebut belum sepenuhnya dapat dicapai tetapi setidaknya peran masyarakat dalam perencanaan dan pembangunan sudah mulai dilakukan melalui pendekatan partisipatif.

Berdasarkan dinamika yang telah terjadi secara nasional tersebut, maka saat ini masyarakat diberikan ruang untuk terlibat pada setiap jenis dan tahapan perencanaan pembangunan. Ruang partisipasi masyarakat ini disebut “Musyawarah Perencanaan Pembangunan” (Musrenbang). Berdasarkan Surat Edaran Bersama Menteri Dalam Negeri dan Menteri Negara Perencanaan Pembangunan Nasional/Kepala Bappenas No. 0259/M.PPN/I/2005 dan No. 050/166/SJ/2005, Musrenbang, didefinisikan sebagai “forum untuk menghasilkan kesepakatan

antar pelaku pembangunan tentang rancangan RKP (Rencana Kerja Pemerintah) dan rancangan RKPD (Rencana Kerja Pemerintah Daerah), yang menitikberatkan pada pembahasan untuk sinkronisasi rencana kegiatan antar kementerian/lembaga/satuan kerja perangkat daerah dan antara Pemerintah, Pemerintah Daerah dan masyarakat dalam pencapaian tujuan pembangunan nasional dan daerah”.

Praktik penyusunan perencanaan pembangunan melalui Musrenbang, kalau dicermati hanya istilahnya saja partisipatif, tetapi pendekatan lebih banyak pada pendekatan *bottom-up dan top-down*, dimana telah terjadi pemisahan fungsional antara pengajuan usulan dengan penetapan kebijakan. Masyarakat hanya terlibat dalam pengusulan, sementara penentuan akhir apakah usulan diterima atau usulan akan dieleminasi serta penetapannya menjadi sebuah produk kebijakan publik berada sepenuhnya di tangan pemerintah (Sukardi, 2009).

Sedangkan tahapan Musrenbang dibagi menjadi:

1. Musrenbang Desa/Kelurahan (Musrenbangdes)
2. Musrenbang Kecamatan (Musrenbangcam)
3. Forum Satuan Kerja Perangkat Daerah/Forum-SKPD Kabupaten/Kota
4. Musrenbang Kabupaten/Kota (Musrenbangkab/Musrenbangkot)
5. Forum Satuan Kerja Perangkat daerah/Forum SKPD Provinsi
6. Musrenbang Provinsi (Musrenbangprop)
7. Musrenbang Pusat (Musrenbangpus)
8. Musrenbang nasional (Musrenbangnas).

Masing-masing tahapan Musrenbang mempunyai tujuan/fungsi dan stakeholder masing-masing, tetapi diharapkan bersifat sinergis, koordinatif, seperti dirangkum dalam tabel berikut ini.

Tabel 8. Fungsi Forum/Musrenbang dan Stakeholder

Jadwal	Tahapan	Fungsi	Stakeholder
(1)	(2)	(3)	(4)
J a n u a r i	M B u a s n r g e d n e s	Forum musyawarah tahunan stakeholder desa/kelurahan (pihak yang berkepentingan untuk mengatasi permasalahan desa/kelurahannya dan pihak yang akan terkena dampak hasil musyawarah) untuk menyepakati rencana kegiatan tahun anggaran berikutnya.	Komponen masyarakat (individu atau kelompok) yang berada di desa/kelurahan, seperti ketua RT/RW; kepala dusun, Lembaga Pemberdayaan Masyarakat (LPM), ketua adat, kelompok perempuan, kelompok pemuda, organisasi masyarakat, pengusaha, kelompok tani/nelayan, komite sekolah.
F e b r u a r i	M B u a s n r e c n a m	Forum musyawarah stakeholder kecamatan untuk mendapatkan masukan prioritas kegiatan dari desa/kelurahan serta menyepakati kegiatan lintas desa/kelurahan di kecamatan tersebut sebagai dasar penyusunan Rencana Kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah kabupaten/kota pada tahun berikutnya.	Wakil dari desa/kelurahan dan wakil dari kelompok masyarakat yang beroperasi dalam skala kecamatan (misalnya: organisasi petani, organisasi pengrajin, dan lain sebagainya).
M a r e t	F o r u m / S k o p t D	Wadah bersama antar pelaku pembangunan untuk membahas prioritas kegiatan pembangunan hasil Musrenbang kecamatan dengan SKPD atau gabungan SKPD sebagai upaya mengisi Rencana Kerja SKPD yang tata cara penyelenggaraannya difasilitasi oleh SKPD terkait.	Para delegasi kecamatan dan delegasi dari kelompok masyarakat di tingkat kab/kota yang berkaitan langsung dengan fungsi/SKPD atau gabungan SKPD yang bersangkutan. Ini mencakup antara lain Dewan Pendidikan untuk forum pendidikan; RSUD, Ikatan Dokter Indonesia di daerah dan Ikatan Bidan Indonesia di daerah untuk Forum kesehatan dan lain sebagainya.
M a r e t	M B K u a s n r e g n K o t	Musyawarah stakeholder kabupaten/Kota untuk mematangkan rancangan RPKD Kabupaten/Kota berdasarkan Renja-SKPD hasil Forum SKPD dengan cara meninjau keserasian antara rancangan Renja-SKPD yang hasilnya digunakan untuk pemutakhiran Rancangan RPKD.	Delegasi dari Musrenbang Kecamatan dan delegasi dari forum SKPD.

	F o r u m S K P D	Wadah bersama antar pelaku pembangunan tingkat provinsi untuk menentukan prioritas kegiatan pembangunan hasil Musrenbang Kabupaten/Kota dengan SKPD Provinsi atau gabungan SKPD Provinsi. Forum ini dilakukan untuk menyusun dan menjabarkan Renja SKPD ke dalam berbagai kegiatan yang terfokus. Tata cara penyelenggaraan forum ini difasilitasi oleh SKPD yang bersangkutan.	Berbagai kelompok masyarakat di tingkat provinsi yang berkaitan langsung dengan fungsi/SKPD Provinsi atau gabungan SKPD Provinsi yang bersangkutan dan delegasi atau perwakilan dari pemerintah Kabupaten/Kota.
A p r i l	M u s r e n b a n g P r o v i n s i	Forum musyawarah stakeholder Provinsi untuk: a. Mematangkan rancangan RKPDP Provinsi berdasarkan Renja-SKPD yang dihasilkan melalui Forum SKPD, dengan cara menyerasikan substansi antar rancangan Renja masing-masing SKPD yang hasilnya digunakan untuk pemutakhiran Rancangan SKPD Provinsi. b. Menyerasikan RKPDP Provinsi dan RKPDP Kabupaten/Kota dengan Rancangan Renja-KL dan RKP, khususnya dalam kegiatan tugas pembantuan, dekonstruksi.	1. Peserta pada tahap pemutakhiran RKPDP Provinsi. Para peserta Musrenbang Provinsi pada tahap pemutakhiran RKPDP Provinsi terdiri dari delegasi dari Forum SKPD dan utusan pemerintah kab/kota. 2. Peserta pada tahap penyelesaian RKPDP Provinsi & RKPDP Kab/Kota dengan Rancangan RKP dan Rancangan Renja-KL terdiri: • Seluruh Satuan Kerja Pemprov • Delegasi dari Forum SKPD • Seluruh Bupati/Walikota • Wakil lainnya • Seluruh Bappeda • Wakil Kementerian Negara PPN/Bappenas, Ditjen Bina Pembangunan Daerah Depdagri dan instansi pusat lain yang dianggap perlu.
M a r e t	M b a n g r e p e n u s	Forum musyawarah perencanaan pembangunan yang diselenggarakan setiap tahun di tingkat Pusat dalam rangka membahas rancangan awal RKP dan rancangan Renja-KL untuk tahun anggaran berikutnya dengan mengacu pada RJPM nasional yang sedang berlaku.	1. Seluruh Kementerian/Lembaga Pemerintah Non Departemen. 2. Gubernur (U.p. kepala Bappeda Provinsi) sebagai peninjau.
A p r i l	M b a n g r e n a s	Forum musyawarah perencanaan pembangunan di tingkat nasional dan merupakan tahapan akhir dari keseluruhan rangkaian forum Musrenbang dan berfungsi sebagai media untuk menyempurnakan rancangan akhir RKP dan Renja-KL.	1. Seluruh Kementerian/Lembaga. 2. Gubernur dan Kepala Bappeda Provinsi.

Sumber: SEB mendagri dan Menterei PPN/Kepala Bappenas No. 0259/M.PPN/I/2005 dan No. 050/166/SJ/2005 perihal Petunjuk Teknis Penyelenggaraan Musrenbang Tahun 2005.

Tabel 8 tersebut memperlihatkan partisipasi pada tingkat *grassroots* hanya pada Musrenbangdes, pada tahap selanjutnya menggunakan sistem delegasi hingga pada Forum-SKPD dan Musrenbangkab. Sedangkan untuk tingkatan lanjutan, yaitu Musrenbangprop dan Musrenbangpus delegasi masyarakat sudah tidak nampak lagi, karena semuanya diwakili oleh pejabat pemerintah (Sukardi, 2009). Maka Yayasan Pesat Papua sebagai bagian dari kelompok masyarakat dapat berpartisipasi dalam pembuatan keputusan/kebijakan publik pada tahap Musrenbangdes, tahap Forum-SKPD dan pada tahap Musrenbangpus. Namun menyangkut hal tersebut, menurut pandangan pembina, selama ini Yayasan Pesat belum terlibat secara aktif dalam kegiatan Musrenbang, seperti diungkapkan di bawah ini:

“Selama ini pemerintah daerah belum langsung melibatkan kami dalam mengambil keputusan atau dalam kegiatan Musrenbang. Namun seringkali pemda atau pejabat pemerintah itu hanya memberikan contoh, misalnya kalau ada LSM baru meminta izin menyelenggarakan pendidikan, mereka mengatakan lihat dulu Yayasan Pesat dulu, belajar dulu dari Pesat. Tapi mungkin ada guru-guru dilibatkan dalam acara-cara di dinas pendidikan dan pengajaran. Dan justru yang luar biasa yayasan ini sudah diakui sebagai bagian dari pemda, dan itu kami bersyukur karena pemda merasa kami saja gak bisa mendirikan sekolah sebagus itu, tapi ada LSM dan tidak pernah ganggu pemda, dan gak pernah minta proposal. Jadi ini sudah dianggap sebagai aset dari pemda tanpa secara gak resmi karena pemda bersyukur untuk hal itu.”

Dari kutipan tersebut diketahui bahwa selama ini yayasan belum pernah dilibatkan dalam setiap kegiatan Musrenbang pada tingkat kampung, kecamatan, kabupaten, dan provinsi. Hal ini juga dikemukakan oleh ketua yayasan sebagai berikut:

“Secara politik tidak, mungkin secara politik kami tidak dilibatkan oleh pemda, meskipun faktanya dinas pendidikan dan pengajaran sangat respek, bahkan yayasan kami menjadi apa istilahnya sebagai barometer, khususnya bagi pelayanan pendidikan pola

asrama sejak usia dini. Selama ini memang ada bantuan dari dinas kabupaten dan provinsi berupa uang, pelatihan dan pendidikan tetapi jumlahnya masih sangat kurang, kami berharap jumlahnya bisa ditingkatkan lagi, karena pelayanan yang kami lakukan ini semakin luas dan besar. Itu saja harapan kami.”

Sebenarnya jika saja pemerintah daerah mau melibatkan Yayasan Pesat dalam pembuatan keputusan/kebijakan publik, khususnya di bidang pendidikan berpola asrama, pemerintah dapat memperoleh berbagai masukan dari Yayasan Pesat yang telah berhasil membangun masyarakat pedalaman Papua melalui program pendidikan pola asrama. Pemerintah daerah bisa saja melakukan kolaborasi atau kerjasama dengan pihak yayasan untuk menyelenggarakan pendidikan pola asrama bagi anak-anak pedalaman Papua agar kualitas dan kuantitas pendidikan anak-anak pedalaman yang masih sangat tertinggal dapat ditingkatkan secara optimal.

Pengakuan dari pemerintah daerah atas keberhasilan layanan yang diberikan oleh Yayasan Pesat kepada masyarakat asli pedalaman Papua merupakan respon yang sangat baik. Namun sayangnya, pemerintah daerah belum mau melibatkan yayasan dalam perumusan kebijakan daerah, khususnya melalui kegiatan Musrenbang agar dapat merancang strategi pengembangan pendidikan pola asrama yang ternyata efektif bagi peningkatan pendidikan masyarakat pedalaman Papua, baik secara kualitas maupun kuantitas.

Fenomena tersebut juga ditegaskan oleh Kalyanamitra (2010) berdasarkan hasil kajian lapangan di salah satu kabupaten yang terletak di bagian pedalaman Papua yakni Kabupaten Paniai, dapat ditarik kesimpulan bahwa masyarakat belum terlalu mengenal apa itu Musrenbang karena ketika ditanya soal Musrenbang yang mereka tahu adalah RESPEK. Masyarakat baru mengenal apa itu Musrenbang dan bagaimana prosesnya serta bisa melakukannya langsung walau baru di tiga distrik (Paniai Barat, Paniai Timur dan Bibida) setelah program RHV masuk masuk ke Kabupaten Paniai.

Ada dua kali Musrenbang yang terjadi di Kabupaten Paniai yaitu Musrenbang Respek dan Murenbang Kampung. Namun yang lebih

dikenal oleh masyarakat hanya Musrenbang Respek karena dananya langsung diterima oleh masyarakat. Bappeda, sebagai pemegang madat untuk mengadakan Musrenbang mulai dari tingkat kampung/desa, tingkat distrik/kecamatan hingga tingkat kabupaten belum menjalankan tugas sepenuhnya, hal tersebut terlihat dari hasil wawancara dengan Kepala Bappeda bahwa ketika dana Musrenbang sudah diserahkan ke Distrik, maka tanggung jawab Bappeda sudah tidak ada, Musrenbang tingkat kampung/desa maupun tingkat distrik/kecamatan sudah menjadi tanggung jawab Kepala Distrik. Sedangkan di kepala distrik sendiri Musrenbang tingkat kampung/desa tidak pernah dijalankan dan Musrenbang tingkat Distrik dilakukan hanya dengan mengundang kepala kampung untuk memberikan masukan. Masyarakat pun masih kurang mengetahui apa yang dinamakan Musrenbang, hal ini juga terlihat dari hasil diskusi di tiga wilayah tersebut dimana menurut mereka ketika mereka sudah mengajukan usulan maka harus dipenuhi dan tidak mengetahui bahwa usulan yang mereka berikan tersebut sebenarnya untuk realisasi anggaran kapan.

Fenomena tersebut, secara keseluruhan diungkapkan oleh Rozaki dan Anwar (2012). Mereka menyatakan sudah jamak diketahui bahwa masalah dan kebutuhan warga yang disalurkan ke Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN) tidak menuai hasil yang optimal. Banyaknya kekecewaan masyarakat yang membuncih tak pelak menghadirkan pertanyaan berkaitan dengan efektifitas forum musyawarah perencanaan pembangunan (Musrenbang) dalam menjawab usulan warga yang diajukan melalui sistem dan pendekatan perencanaan pembangunan yang dimulai dari level lokal hingga nasional. Situasi ini masih ditambah dengan kenyataan bahwa Musrenbang belum bisa menjadi “rumah aspirasi” bagi kelompok-kelompok masyarakat, seperti serikat pekerja/buruh, buruh nelayan, buruh petani atau pedagang kaki lima, LSM. Dalam situasi tersebut, tidak mengherankan jika kelompok-kelompok tersebut biasanya memakai mekanisme popular space, misalnya demonstrasi di jalan, tidak memanfaatkan invited space seperti Musrenbang, untuk menyuarakan aspirasi atau tuntutan.

Hal ini ditambah fakta bahwa pihak yang berkepentingan dalam proses perencanaan bukan hanya entitas masyarakat semata tetapi juga

pihak lain dalam hal ini birokrasi dan aktor politik (anggota parlemen atau kepala daerah). Artinya, persaingan untuk mendapatkan jatah alokasi anggaran menjadi kian rumit. Hal ini karena representasi warga dalam penganggaran tidak hadir secara langsung, melainkan ditempuh dengan pendekatan politik yang dijalankan oleh parlemen (DPRD dan DPR). Parlemen tidak mempunyai kewajiban formal untuk terlibat dalam proses deliberasi melalui Musrenbang, sebuah jalur utama perencanaan yang disediakan eksekutif. Hal ini berarti dalam proses penganggaran, masyarakat sangat tergantung pada kinerja anggota parlemen.

Persoalan ini pun diakui pula oleh pemda Provinsi Papua melalui Kepala Seksi Organisasi Sosial yang mengurus tentang Yayasan Panti Dinas Sosial Provinsi Papua berikut ini:

“Secara aturan belum ada yang menyatakan seperti itu, yakni melibatkan pihak yayasan-yayasan dalam pengambilan keputusan oleh pemerintah untuk membangun daerah Papua, karena lebih banyak terhadap birokrasi, dan kami dari pemerintahan berusaha untuk merangkul berbagai elemen yg ada dalam masyarakat terutama yayasan yang selama ini cukup memberikan kontribusi dalam pembangunan bangsa dan negara, secara khusus di Papua, lebih khusus di Nabire ini. Dan diharapkan ke depan ada semacam komitmen bersama antara pemerintah dan masyarakat untuk bagaimana duduk bersama dan menghasilkan suatu keputusan bersama untuk pembangunan ke depan. Jadi belum tapi nanti ke depan diharapkan seperti itu.”

Alasan klasik yang selalu dikemukakan oleh pemerintah daerah ialah tidak adanya aturan hukum yang memayungi keterlibatan yayasan dalam pengambilan keputusan seperti menjadi kendala utama pemerintah daerah, sehingga selama ini keterlibatan yayasan di daerah hanya sebatas pada persoalan-persoalan yang bersifat teknis operasional, seperti rapat-rapat koordinasi dengan dinas-dinas untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang telah ditetapkan oleh dinas atau institusi di atasnya. Padahal UU No. 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional maupun UU No. 21 Tahun 2001 tentang Otonomi Khusus bagi Provinsi Papua telah memberikan ruang

kepada masyarakat ataupun kelompok-kelompok masyarakat untuk berpartisipasi dalam perencanaan pembangunan pada tingkat lokal.

Hal yang mirip juga dikemukakan oleh Kepala Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kabupaten Nabire dan Kepala Bidang Bantuan Sosial dan Kepala Potensi Sumber Daya Sosial Dinas Sosial Kabupaten Nabire di bawah ini:

“Ya ini kan tidak dilibatkan, ada kalau misalnya rapat-rapat, kalau penyelenggaraan apa, itu kita libatkan semuanya. Kalau misalnya ada kegiatan-kegiatan, ada program-program, ada bantuan dana dari provinsi atau pusat, kita kasih kesempatan semuanya tanpa dianaktirikan. Karena misalnya kalau SD, SMP, itu masih dibiayai dari dana DAK misalnya. Tapi untuk tingkat SMA, SMK itu dari pusat. Sehingga kalau ada surat yang datang kita kasih, silahkan buat proposal, diajukan. Jadi kita sifatnya hanya memfasilitasi. Kadang mungkin itu tidak jalan karena tidak mungkin kita lupa sampaikan atau koordinasi tapi kalau misalnya begini ada pra pembahasan penelitian atau ada kegiatan kita libatkan semua. Jadi tidak ada ini karena ini kan mitra pemerintah dan dia lebih berorientasi kepada masyarakat Papua di sini.”

“Kalau masalah melibatkan Yayasan Pesat dalam pengambilan keputusan oleh pemerintah daerah untuk pembangunan daerah itu saya rasa engga. Jadi sifatnya untuk sementara ini mengikuti program dari pemerintah, dan mereka punya donatur sendiri.”

Persoalan tersebut juga diperkuat dari hasil kajian Tim Sintese (2006) dan UNDP (2005) yang secara keseluruhan menyimpulkan bahwa keterlibatan masyarakat Papua dalam kebijakan dan program pemerintah adalah rendah. Keterlibatan masyarakat dalam perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan pembangunan prasarana umum seperti jalan, pasar, air bersih dan sebagainya pada dasarnya rendah dan tidak merupakan partisipasi yang berarti. Biasanya masyarakat hanya dilibatkan dalam rangka negosiasi soal tanah, tetapi untuk merencanakan cara kerja, tenaga, waktu dan biaya mereka tidak dilibatkan. Banyak

'bantuan' dari pemerintah hanya berupa uang tetapi tidak diberikan petunjuk teknis atau pendampingan yang bersifat jangka panjang, sehingga tidak terjadi seperti yang diharapkan. Organisasi masyarakat madani, khususnya organisasi keagamaan yang sejak lama melayani penduduk lokal dan masyarakat terpencil, memiliki akses terbatas ke sumber daya yang semakin banyak tersedia bagi pemerintah daerah.

Namun dengan pesatnya dinamika masyarakat sipil di Papua, tuntutan untuk memperbesar partisipasi dan pengaruh publik, serta manfaat pembangunan semakin berkembang. Berdasarkan tinjauan data kuantitatif sekunder yang ada dan seperangkat informasi kualitatif yang diperoleh dari kajian lapangan, gambaran utama Provinsi Papua yang muncul dari PNA (*Papua Need Assessment*) adalah *Pertama*, rendahnya kemampuan pemerintah daerah dalam pembuatan kebijakan, perencanaan dan penyediaan layanan dasar di luar kota besar atau kota-kota yang lebih kecil. *Kedua*, rendahnya pertanggungjawaban pemerintah daerah. *Ketiga*, terbatasnya kemampuan organisasi masyarakat madani. *Keempat*, kurangnya rancangan program yang tanggap terhadap kondisi lokal. *Kelima*, berbeda-bedanya sejarah dan kondisi masyarakat namun memiliki kebutuhan yang sama akan layanan sosial dasar (UNDP, 2005).

Berdasarkan uraian di atas, supaya pemerintah daerah mampu menghasilkan kebijakan publik yang berkualitas, tepat sasaran, dan dapat mengatasi permasalahan yang ada di masyarakat, pemerintah daerah perlu melibatkan yayasan sebagai bagian dari masyarakat dalam setiap pengambilan keputusan yang menyangkut layanan dasar kebutuhan hidup masyarakat, sebagaimana telah diatur dalam UU No. 25 Tahun 2004. Pemerintah daerah, mulai dari tingkat bawah (desa) sampai tingkat nasional tentunya sangat memerlukan data-data dan informasi yang akurat dalam setiap pengambilan keputusan, dan salah satu sumber terpercaya yang dapat dijadikan mitra adalah yayasan sebagai salah satu bentuk dari organisasi masyarakat madani.

Kemudian seiring dengan diberlakukannya Otsus untuk Provinsi Papua menurut UU No. 21 Tahun 2001 dapat memberikan kewenangan yang lebih luas bagi Provinsi Papua dan Rakyat Papua untuk mengatur dan mengurus diri sendiri di dalam kerangka Negara Kesatuan Republik

Indonesia. Selain itu pula, di dalam undang-undang ini menghendaki pula adanya suatu kebijakan yang strategis dalam rangka peningkatan pelayanan, akselerasi pembangunan dan pemberdayaan seluruh rakyat Papua, terutama orang asli Papua. Dengan keberadaan undang-undang ini diharapkan dapat meminimalkan kesenjangan antara Provinsi Papua dengan provinsi lainnya.

Namun sayangnya kekhususan Papua yang coba diatasi dengan pemberian Otsus Papua sampai saat ini tidak mampu merubah predikat Papua sebagai daerah yang paling miskin di Indonesia. Berdasarkan evaluasi parsial atas implementasi Otsus Papua, elite lokal Papua bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan Otsus di Papua secara optimal. Hal ini terkait dengan proses sosialisasi Otsus Papua di tahap awal, yang proses itu tidak dilakukan secara merata di seluruh Papua. Akibatnya, hanya sebagian masyarakat Papua yang tahu mengenai Otsus Papua (Elisabeth, 2012). Selain itu, kegagalan implementasi Otsus juga disebabkan oleh tidak adanya supervisi dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah pada masa transisi proses desentralisasi ini. Sebagai wilayah yang berada di bawah kekuasaan yang sentralistik selama lebih dari 30 tahun, Papua tidak mampu mengelola otoritas yang diberikan, termasuk pemanfaatan dan pengelolaan dana Otsus yang besar. Melihat kenyataan ini, Gubernur Papua Barnabas Suebu (2007) menyatakan keluhan dan keprihatinannya sebagai berikut:

“Saya melihat ada dua dunia di Papua. Pertama, dunia birokrasi yang pesta pora dengan uang otonomi khusus. Kedua, dunia rakyat kecil di kampung-kampung. Dunia yang terus-menerus berteriak, menjerit, menangis, miskin dan papa. Mereka hidup dalam kemiskinan dan kebodohan. Bahkan ada yang mati karena lapar.”

Padahal jika dilihat dari dana Otsus yang diberikan oleh pemerintah pusat kepada Provinsi Papua termasuk amat besar

jumlahnya jika dibandingkan dengan provinsi-provinsi lainnya, dan dari tahun ke tahun jumlah dana yang diberikan semakin meningkat. Dana Otsus dikucurkan mulai dari angka satu triliun rupiah pada tahun 2002 meningkat hingga mencapai tiga triliun rupiah pada tahun 2011 dan kemudian pada tahun-tahun berikutnya, yakni tahun 2013, 2014, dan 2015 jumlahnya semakin meningkat bahkan di tahun 2016 telah mencapai angka lima triliun rupiah. Hanya pada tahun 2009 dana Otsus mengalami penurunan jumlah dibandingkan tahun sebelumnya. Jadi selama ini jika ditotalkan maka pemerintah telah mengucurkan dana besar untuk pelaksanaan Otsus yakni 47.902.946.852.550 rupiah. Untuk lebih jelasnya uraian tersebut dapat dilihat pada tabel 9 berikut ini.

Tabel 9. Dana Otsus dari Tahun ke Tahun

No	Tahun Anggaran	Dana Otsus (Rupiah)
1	2002	1.382.300.000.000
2	2003	1.539.560.000.000
3	2004	1.642.617.943.000
4	2005	1.775.312.000.000
5	2006	2.913.284.000.000
6	2007	3.295.748.000.000
7	2008	3.590.142.897.000
8	2009	2.609.796.098.000
9	2010	2.694.864.788.000
10	2011	3.157.459.547.000
11	2012	3.833.402.135.000
12	2013	4.355.950.048.000
13	2014	4.777.070.560.000
14	2015	4.940.429.880.000
15	2016	5.395.051.859.000
	T o t a l	47.902.946.852.550

Sumber: Ditjen Keuangan Daerah Kemendagri (2016).

Dengan jumlah dana yang sedemikian besar, sudah seharusnya pelaksanaan pembangunan di Papua dapat berjalan dengan baik. Besarnya dana Otsus yang telah dialokasikan tidak memiliki dampak besar terhadap masyarakat di Papua dan Papua Barat. Rendahnya dampak pelaksanaan Otsus dilatarbelakangi oleh beragam persoalan termasuk masalah birokrasi, minimnya kapasitas pemerintah daerah, rendahnya keterlibatan masyarakat, belum adanya evaluasi kebijakan Otsus secara komperhensif, dan persoalan korupsi.

Kelemahan implementasi Otsus Papua tercermin pula dari penundaan pembentukan Majelis Rakyat Papua (MRP), ternyata MRP baru bisa dibentuk pada Desember 2004 berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 54 Tahun 2004. Tugas dan wewenang yang diemban oleh MRP sangatlah penting dan strategis bagi penentuan nasib kehidupan rakyat asli Papua, diantaranya yaitu: *Pertama*, memberikan saran, pertimbangan dan persetujuan terhadap rencana perjanjian kerjasama yang dibuat oleh pemerintah maupun Pemerintah Provinsi dengan Pihak Ketiga yang berlaku di wilayah Papua, khusus yang menyangkut perlindungan hak-hak orang asli Papua. *Kedua*, memperhatikan dan menyalurkan aspirasi pengaduan masyarakat adat, umat beragama, kaum perempuan dan masyarakat pada umumnya yang menyangkut hak-hak orang asli Papua serta memfasilitasi tindak lanjut penyelesaiannya. *Ketiga*, memberikan pertimbangan kepada DPRD, Gubernur, DPRD Kabupaten/Kota serta Bupati/Walikota mengenai hal-hal yang terkait dengan perlindungan hak-hak orang asli Papua. Namun sayangnya selama ini tugas dan wewenang tersebut belum optimal dijalankan oleh MRP sebagai lembaga yang merepresentasikan budaya dan hak-hak asli orang Papua.

Sedangkan menurut Tryatmoko (2012) selama sepuluh tahun terakhir pelaksanaan Otsus Papua, tidak sedikit masyarakat setempat yang tidak merasakan kehadiran manfaatnya secara berarti. Dilihat dari sisi ekonomi, masyarakat merasakan dana Otsus tidak banyak menetes ke bawah. Tidak sedikit program dengan dana Otsus sering kali saling tumpang tindih dan bahkan tidak dapat dibedakan dengan program yang bersifat umum (nasional). Penanggung jawab program sering kali menggunakan dana Otsus tidak sebagaimana mestinya dan

mengklaim proyek lain yang bersifat umum sebagai hasil kegiatan yang menggunakan dana Otsus. Inilah salah satu sebab “kompensasi” dari pemerintah pusat tidak tersampaikan dengan baik kepada masyarakat Papua. Masyarakat akhirnya menilai bahwa Otsus sebagai kompensasi permintaan mereka tidak terlaksana dengan baik dan bahkan gagal.

Tidak heran jika hal ini makin menguatkan tuntutan separatisme di Papua. Distribusi fasilitas Otsus yang tidak lancar terlihat nyata disebabkan oleh faktor internal. Faktor internal yang dimaksud adalah penyelenggara pemerintahan Papua sendiri kurang memperhatikan distribusi kebutuhan riil masyarakat Papua. Selama sepuluh tahun pelaksanaan Otsus, elite politik dan birokrasi tampak sibuk membahas distribusi dana Otsus untuk kepentingan sesaat dan tidak berorientasi pada publik secara luas. Di antara mereka justru terlihat menggunakan dana Otsus untuk kepentingan politik semata, dan bukan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat Papua. Berbagai cara mereka lakukan untuk mengais rejeki melalui Otsus. Salah satu cara yang jelas terlihat adalah melalui pembentukan kabupaten-kabupaten baru.

Fakta tersebut, diperkuat pula dari hasil laporan UNDP (2005) tentang kajian kebutuhan Papua menyimpulkan bahwa sejak diberikannya Otsus, alokasi dana untuk Papua yang berasal dari pemerintah pusat telah meningkat secara signifikan. Namun, akibat kemampuan otoritas pemerintah daerah yang terbatas, maka peningkatan dana tersebut belum dapat memberikan hasil yang diharapkan bagi kesejahteraan penduduk lokal. Masyarakat di daerah-daerah di luar pusat-pusat kecamatan tidak memiliki akses yang memadai untuk mendapatkan air bersih, listrik, tenaga pengajar, petugas kesehatan atau pasar. Perempuan, anak-anak dan kelompok rentan lainnya mendapat prioritas rendah dalam kebijakan pemerintah dan penyediaan layanan sosial.

Karena itu sangat diperlukan partisipasi yayasan dalam musyawarah rencana pembangunan (Musrenbang) maupun melalui bentuk-bentuk partisipasi politik lainnya, seperti melakukan lobi dan negosiasi, melakukan diskusi dan komunikasi dengan pejabat politik/administratif, berdemonstrasi, mengajukan petisi, dan sebagainya, agar dapat menghasilkan keputusan/kebijakan publik yang berkualitas untuk mewujudkan pengembangan kapasitas organisasi nonprofit pada tahap pengembangan infrastruktur/remaja.

Proses terciptanya partisipasi Yayasan Pesat, khususnya melalui Musrenbang untuk menghasilkan kesepakatan antar pelaku pembangunan tentang rancangan RKP (Rencana Kerja Pemerintah) dan rancangan RKPD (Rencana Kerja Pemerintah Daerah), yang menitikberatkan pada pembahasan untuk sinkronisasi rencana kegiatan antar kementerian/lembaga/satuan kerja perangkat daerah dan antara Pemerintah, Pemerintah Daerah dan masyarakat dalam pencapaian tujuan pembangunan nasional dan daerah sesuai dengan dinamika politik Papua sangat penting bagi yayasan yang ingin mewujudkan pengembangan kapasitas organisasi pada tahap pengembangan infrastruktur/remaja.

Namun, proses partisipasi melalui Musrenbang tersebut dapat terhambat jika yayasan belum memiliki kemauan dan kemampuan guna terciptanya partisipasi yayasan dalam setiap tahapan kegiatan Musrenbang. Karena itu, perlu adanya kemauan dan kemampuan yang kuat dari yayasan agar dapat mendorong terciptanya partisipasi yayasan dalam Musrenbang.

Selain itu, kurangnya akses informasi dan motivasi dari pemerintah daerah tentang jadwal kegiatan Musrenbang juga dapat menghambat partisipasi yayasan. Dalam proses partisipasi ini yayasan menggunakan sumber daya yang tersedia seperti staf, keuangan, fasilitas dan waktu yang terbatas yang ditetapkan oleh yayasan dan pemerintah daerah. Akhirnya, dengan terciptanya partisipasi Yayasan Pesat dalam setiap tahapan Musrenbang, khususnya pada tahap Musrenbangdes, tahap Forum-SKPD dan Musrenbangkab diharapkan mampu menghasilkan perencanaan pembangunan yang aspiratif dan mampu menjawab kebutuhan masyarakat pedalaman Papua, maupun melalui bentuk-bentuk partisipasi politik lainnya, seperti melakukan lobi dan negosiasi, melakukan diskusi dan komunikasi dengan pejabat politik/administratif, berdemonstrasi, mengajukan petisi, dan sebagainya sesuai dengan perkembangan dinamika politik Papua yang sedang terjadi, sehingga upaya mewujudkan pengembangan kapasitas organisasi nonprofit pada tahap pertumbuhan di Yayasan Pesat Papua dapat terwujud secara efektif dan efisien.

Keinginan Yayasan Pesat berpartisipasi dalam kegiatan Musrenbang diungkapkan oleh pembina berikut ini:

“Jujur kami tidak tau atau dapat juga dikatakan tidak memiliki kemampuan untuk melakukan partisipasi dalam pengambilan kebijakan daerah, khususnya melalui kegiatan Musrenbang. Tapi sebenarnya inginnya kami, pemerintah daerah melibatkan dan mendukung pelayanan yang kami lakukan ini, dan lebih bagus lagi kalo memang ada kebijakan daerah yang jelas sehingga tiap tahun benar-benar ada bantuan atau dukungan yang bisa diberikan kepada kami, bukan hanya sekedar ijin pendirian sekolah. Karena kami menyadari kami masih perlu lagi menjangkau lebih banyak lagi masyarakat pedalaman Papua agar mereka bisa lebih banyak mengikuti pendidikan berasrama dan untuk melakukan itu kami butuh sekali sumber daya, apakah itu uang, guru-guru, fasilitas, dan sebagainya. Untuk sementara ini apa yang kami lakukan masih kecil. Namun kami tetap semangat, siapa tahu suatu saat nanti dukungan pemerintah melalui kebijakan pemerintah semakin besar untuk yayasan-yayasan seperti kami.”

Pernyataan pembina tersebut menegaskan bahwa Yayasan Pesat ingin sekali dilibatkan oleh pemerintah daerah dalam setiap kegiatan Musrenbang agar dapat memberikan masukan-masukan bagi terciptanya produk kebijakan pemerintah yang aspiratif dan mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat pedalaman Papua secara optimal melalui kegiatan pendidikan pola asrama sejak dini. Karena itu, pemerintah daerah juga perlu membuka akses selebar-lebarnya dan mendorong pihak yayasan untuk bisa berpartisipasi dalam setiap tahapan kegiatan Musrenbang.

Menyangkut persoalan ini, secara umum Sulistiyani (2004) memberikan saran terhadap proses pengambilan keputusan, pemerintah sebaiknya memberikan fasilitas dengan cara: *Pertama*, memberikan ruang yang lebar kepada masyarakat untuk menyampaikan ide, masukan, kritik, rasa keadilan, permintaan dsb, tanpa dibebani sanksi dan ancaman; *Kedua*, memberikan informasi secara transparan dan aksesibel kepada masyarakat, yang menyangkut berbagai aspek pembangunan lokal maupun nasional; *Ketiga*, pelibatan masyarakat dalam formulasi kebijakan dengan melihat profesionalisme, kompetensi di samping nilai kepentingan masyarakat terhadap program pemberdayaan.

Kemudian Denhardt dan Denhardt (2003) menambahkan bahwa warga negara menjadi terlibat dalam tata pemerintahan bukan sekedar mengajukan tuntutan-tuntutan kepada pemerintah untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan jangka pendek mereka. Pada saat yang sama, organisasi-organisasi menjadi “sebuah ruang publik di mana manusia (warga negara dan administrator) dengan perspektif yang berbeda, bertindak bersama untuk kebaikan publik”. Inilah interaksi dan keterlibatan dengan warga negara yang memberi tujuan dan makna bagi layanan publik. Seperti dinyatakan Fredrickson (1997), hal itu “memuliakan” pekerjaan kita.

Nilai-Nilai dan Norma Masyarakat

Komponen ini mencakup sistem nilai, adat istiadat, dan norma yang berlaku di masyarakat, yang menjadi pedoman masyarakat asli Papua untuk mengatur hidupnya secara pribadi maupun kelompok. Nilai-nilai dan norma mendasari dan mempengaruhi setiap kondisi lainnya dan berhubungan dengan rasa kebenaran, keadilan, kesetaraan tertanam dalam masyarakat. Sistem nilai merupakan komponen penting dari kebudayaan dan seringkali berpengaruh terhadap cara pengelolaan organisasi.

Nilai adalah sesuatu yang berguna dan baik yang dicita-citakan dan dianggap penting oleh masyarakat. Sesuatu dikatakan mempunyai nilai, apabila mempunyai kegunaan, kebenaran, kebaikan, keindahan dan religiositas. Sedangkan norma merupakan ketentuan yang berisi perintah-perintah atau larangan-larangan yang harus dipatuhi warga masyarakat demi terwujudnya nilai-nilai. Nilai dan norma merupakan dua hal yang saling berhubungan dan sangat penting bagi terwujudnya suatu keteraturan masyarakat dalam hal ini adalah ukuran, patokan, anggapan dan keyakinan yang dianut orang banyak dalam suatu masyarakat. Keteraturan ini bisa terwujud apabila anggota masyarakat bersikap dan berperilaku sesuai dan selaras dengan nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku. Seseorang yang ingin memenuhi kebutuhan sosial seperti, kegiatan bersama harus memperhatikan dan melaksanakan nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku di masyarakat. Apabila

dalam memenuhi kebutuhan tersebut mengabaikan nilai dan norma sosial yang berlaku, tentunya ketertiban dan keteraturan sosial tidak akan terwujud.

Menurut Koentjaraningrat (1990) nilai sosial budaya sebagai faktor mental yang menentukan perbuatan seseorang atau sekelompok orang dimasyarakat. Sistem nilai budaya terdiri dari konsepsi-konsepsi yang hidup dalam alam pikiran sebagian besar warga masyarakat, mengenai hal-hal yang harus mereka anggap amat bernilai dalam hidup. Karena itu suatu nilai budaya biasanya berfungsi sebagai pedoman tertinggi bagi kelakuan manusia. Sistem-sistem tata kelakuan manusia lain yang tingkatnya lebih konkrit, seperti aturan-aturan khusus, hukum dan norma-norma semua juga berpedoman kepada sistem nilai budaya. Semua sistem nilai budaya dalam semua kebudayaan akan berkisar dalam lingkup masalah kehidupan (hakikat hidup), kerja, waktu, alam atau lingkungan hidup dan hubungan sesama manusia.

Adat sampai hari ini tetap memainkan peranan sentral dalam kehidupan orang Papua (Müller, 2005). Davidson mencatat bahwa pengaruh adat setidaknya dalam hubungan dengan aturan sosial tidak berubah walaupun adanya pengaruh Kristen. Soemardjan (1987) mengamati khususnya mengenai pedalaman Papua bahwa peranan dominan generasi tua sangat kuat. Dari generasi muda diharapkan untuk mengikuti jejak generasi tua dengan hanya memberikan sedikit sekali kelonggaran untuk menyimpang.

Muller (2005) selanjutnya menjelaskan bahwa adat di Papua (dan di seluruh Melanesia) adalah berdasarkan nilai-nilai dasar berikut ini yang saling berkaitan, yakni: kehidupan, kebersamaan, hubungan antar manusia, serta penukaran barang dan jasa. Kehidupan merupakan nilai tertinggi dalam hierarki nilai ini. Kehidupan tidak hanya berarti eksistensi biologis, melainkan juga kesehatan, kemakmuran, kesejahteraan, hubungan sosial yang baik, keamanan, prestise, dan kekuatan. Pengertian ini juga mencakup harapan akan keselamatan (*salvation*) yang tidak hanya bersifat futuris dan akan terlihat di masa depan secara sempurna, melainkan juga pada masa kini dan di sini dalam bentuk kehidupan yang baik serta pengalaman kehidupan yang berkelimpahan. Kebersamaan dipandang sebagai satu-satunya jalan untuk mencapai

kehidupan tersebut. Dengan demikian nilai kebersamaan merupakan sebagian dari nilai mutlak kehidupan. Kebersamaan dipandang sebagai sama dengan kelompok yang dibutuhkan untuk kelangsungan hidup biologis, untuk kemantapan emosional, serta untuk menjawab pertanyaan mengenai arti dan makna kehidupan. Kebersamaan tidaklah sekedar dicari untuk mendapatkan kebersamaan semata-mata, melainkan dicari karena memungkinkan kehidupan. Kelompok yang membentuk suatu kebersamaan adalah sejumlah orang yang terikat dalam jaringan hubungan yang khusus. Hubungan-hubungan ini amatlah penting untuk kebersamaan dan dengan demikian untuk kehidupan.

Menurut Mantovani (1984b) dalam Müller (2005) mengatakan hubungan-hubungan tersebut dapat dibagi dalam empat kategori, yakni: *Pertama*. Hubungan dengan nenek moyang yang telah meninggal. Nenek moyang yang telah meninggal dipercayai hidup dalam bentuk eksistensi yang lain. Tetapi mereka tetap merupakan bagian dari kelompok sama seperti anggota kelompok yang hidup. Oleh karena itu adalah penting untuk memelihara hubungan yang baik dengan nenek moyang yang sudah meninggal. Dengan cara demikian penderitaan dan kehancuran dapat dicegah. *Kedua*. Hubungan dengan anggota kelompok yang hidup. Kalau hubungan ini terganggu maka kelompok akan menderita dan kehidupan akan berkurang dan menuju kematian. *Ketiga*. Hubungan dengan kelompok-kelompok yang lain. Hubungan yang terganggu misalnya dengan para tetangga dapat menimbulkan penderitaan untuk kelompok. Akibat dari hubungan yang terganggu misalnya adalah perkelahian atau kematian karena diracuni. Itu berarti kehilangan kehidupan adalah akibatnya. *Keempat*. Hubungan dengan lingkungan alam. Lingkungan alam dihuni roh-roh dan kekuasaan-kekuasaan. Hubungan yang terganggu dengan makhluk-mahluk ini mengakibatkan pengurangan kehidupan dan adanya penyakit dan maut.

Apabila kualitas kehidupan berkurang dan terdapat perselisihan, penyakit, atau maut maka pertanyaan pertama yang muncul adalah: "Hubungan mana yang terganggu?" Hubungan yang terganggu ini harus ditemukan dan dibereskan. (Mantovani 1984b) — Nilai terakhir dalam hirarki nilai adalah penukaran. Yang dimaksudkan di sini adalah

penukaran barang dan jasa. Penukaran merupakan tanda yang berarti untuk suatu hubungan: Penukaran melambangkan, menciptakan, memperbaiki, memperkuat, dan mengungkapkan hubungan. Penukaran bukanlah berarti suatu pembayaran, melainkan memberi dan menerima secara timbal-balik yang mengungkapkan suatu hubungan sosial — sekadar memakai kata-kata saja tidaklah cukup. Penukaran dengan kesungguhan mengungkapkan bahwa hubungan yang sebelumnya terganggu telah dibereskan. Dalam hal ini menjadi jelas bahwa dalam pikiran Melanesia hal memberi tanda yang kelihatan merupakan satu-satunya cara untuk mengungkapkan adanya suatu hubungan sosial.

Berdasarkan etnisitas, penduduk asli Papua terbagi menjadi dua kelompok etnik besar, yakni: *Pertama*, etnik Malenesia yang mendiami daerah pesisir dan kepulauan. *Kedua*, etnik Papua yang tinggal di kawasan daratan tinggi. Berdasarkan lingkaran kebudayaan Papua-Melanesia, orang Papua tersebar di enam wilayah budaya: (1) Koreri di Kepulauan Biak, Numfor, dan Raja Ampat, (2) Kuri Pasai di Kawasan Teluk Cenderawasih, (3) Kimani Depun dan Ondoafi bagian Laut Papua dan perbatasan dengan PNG (Papua New Guinea), (4) Wam atau Babi di pegunungan Tengah, (5) Kain Timur di barat daya daerah Kepala Burung, dan (6) Bis (mbis) di tenggara Papua yang dikenal budaya tiang berukir motif manusia leluhur.

Dengan lebih dari 250 suku asli yang berbeda termasuk pendatang dari daerah lain di Indonesia, keragaman budaya Papua sangat berbeda dari provinsi lain di Indonesia. Jumlah penduduk asli diperkirakan 1,46 juta atau 66% dari jumlah total penduduk. Masing-masing komunitas di Papua memiliki budaya, norma, praktik serta nilai-nilainya, dan dalam banyak kasus, termasuk bahasa yang digunakan. Penduduk pribumi Papua menggunakan 250 bahasa yang berbeda dan mempunyai kebudayaan yang unik, malahan kadang-kadang saling bentrok satu sama lain, seperti terjadinya perang antarsuku di beberapa daerah kabupaten (World Bank, 2009). Sisa 34% penduduk terdiri dari bukan asli Papua atau pendatang, yang sekitar separuhnya telah didatangkan ke Papua dari Jawa, Bali dan Nusa Tenggara Timur melalui program transmigrasi pemerintah. Separuhnya lagi pindah tanpa disponsori pemerintah, dari Toraja, Makasar, Minahasa, Maluku dan daerah lain

di Indonesia, dan dari luar. 25 kelompok bahasa terbesar mewakili 75% dari penduduk pribumi, namun masing-masing kelompok memiliki kurang dari 200.000 jiwa, dan banyak suku hanya terdiri dari beberapa ribu jiwa.

Keluarga dan suku merupakan unit sosial paling mendasar di Papua dan dianggap oleh beberapa orang sebagai organisasi informal berbasis masyarakat. Masing-masing kelompok etnik di tiap desa mempunyai lembaga adat yang menangani batas-batas sumber daya, ganti rugi dan masalah pribadi terkait perkawinan, bimbingan moral dan masalah 'adat' lainnya. Beberapa institusi adat ini berstatus sebagai organisasi formal (Lembaga Adat). Banyak komunitas mengacu kepada lembaga ini untuk bimbingan dan penyelesaian sengketa dari pada ke pemerintah atau polisi. Lembaga adat yang semi-formal dan formal di Papua semakin banyak jumlahnya dan banyak penduduk asli menganggapnya sebagai cara yang sesuai untuk berorganisasi di seputar kepentingan bersama mereka selain untuk mencari keadilan. Diresmikannya adat baru-baru ini ke dalam organisasi sebagian tampak sebagai respon lokal pada ketidaksesuaian antara tradisi lokal dan pengaruh luar yang semakin meluas. Organisasi tersebut menyediakan penengah antara norma lokal dan pengaruh dari luar, termasuk pendidikan formal dan media massa. Selain organisasi adat, banyak di antara warga lokal mengacu pada organisasi agama untuk mendapat bimbingan. Organisasi agama hadir di tingkat desa dan kebanyakan terlibat dalam pemberian layanan pendidikan dasar dan bimbingan spiritual. Di desa yang letaknya jauh dari kota, gereja seringkali merupakan satu-satunya perangkat prasarana umum yang digunakan dan dipelihara secara tetap, selain tempat pertemuan tradisional seperti rumah-rumah adat (UNDP, 2005).

Penggunaan dan pemeliharaan bangunan gereja secara konsisten adalah salah satu norma lokal yang menunjukkan peran sentral gereja dalam kehidupan masyarakat Papua. Organisasi agama/gereja yang paling menonjol di Papua adalah Gereja Kristen Indonesia (GKI-Papua). Bersama dengan gereja Katolik dan gereja Protestan lainnya, gereja ini merupakan satu-satunya lembaga non-pribumi dengan akses keseluruh daerah yang paling terpencil di Papua. Meskipun pemerintah

tampaknya belum secara penuh mengakui organisasi keagamaan sebagai mitra pembangunan yang penting di Papua, namun akhir-akhir ini mereka menunjukkan kesediaan untuk memperluas perannya dalam pembangunan manusia di Papua.

Sebagai organisasi budaya dan agama, gereja, serta beberapa organisasi masyarakat sipil lainnya memainkan peran yang penting untuk mengembangkan kesetaraan. Misalnya, partisipasi perempuan lebih besar dalam kegiatan terkait di gereja ketimbang di forum adat atau pemerintah daerah. Kaum perempuan mempunyai peran yang kuat dalam ekonomi keluarga dan masyarakat tetapi posisinya lemah di lingkungan umum dan politik. Status perempuan, pada sebagian besar suku di Papua posisi terkuat ada pada kaum laki-laki. Suara perempuan Papua pada acara dan dalam urusan publik sangat terbatas, rata-rata mereka memikul beban paling berat dalam pekerjaan rumah tangga, akses ke pendidikan lebih sulit bagi perempuan dan dalam banyak sistem adat tidak ada warisan bagi perempuan (UNDP, 2005).

Kondisi yang ditemukan dari hasil penelitian UNDP tersebut, dijelaskan pula secara lebih spesifik oleh ketua pembina Yayasan Pesat sebagai berikut:

“Pola pernikahan yang didasari faktor harta masih sangat dominan. Orang tua dari anak-anak perempuan tergiur oleh jumlah berapa banyaknya peliharaan babi dari pihak laki-laki. Orang tua akan sangat senang bila lahir anak perempuan. Adapun harta yang sangat tinggi nilainya di daerah pedalaman selain jumlah babi yang dipelihara,³³ lainnya adalah seberapa banyak memiliki kulit bia “kulit kerang laut”. Kulit bia dan jumlah babi yang banyak di daerah pedalaman dapat dijadikan modal untuk melamar pihak perempuan dan terjadilah pernikahan dini. Setelah menikah, kemudian wanita mengandung, namun tetap

³³ Banyak kesamaan di antara suku bangsa yang ada di Pegunungan Tengah Papua. Mereka menganggap babi sebagai hewan sakral, melambangkan status sosial ekonomi dan prestasi. Babi digunakan antara lain untuk mas kawin dan pembayaran-pembayaran denda atau karena sebab-sebab perang (Somantri, 2008).

harus bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan keluarganya serta melayani suaminya. Pihak perempuan yang paling bertanggung jawab atas pemenuhan kebutuhan keluarganya. Kaum perempuan di pedalaman sangat mengalami penderitaan yang dalam. Pihak laki-laki merasa bahwa apabila perempuan itu sudah dinikahinya maka dianggap hidupnya sudah “dibeli”, mitos yang menganggap bahwa perempuan harus bekerja dan tidak perlu bersekolah, secepatnya harus dihilangkan dalam pikiran mereka. Kebiasaan ini telah terjadi turun-temurun dan belum terjadi perubahan. Inilah yang menyentuh hati saya untuk berbuat lebih banyak lagi bagi perubahan hidup penduduk asli Papua.”

Dalam rumah tangga masyarakat Papua, perempuan pada umumnya adalah pekerja keras yang bertugas sebagai penyangga pertama ekonomi keluarga, padahal yang ideal, tugas tersebut harus dilakukan oleh suami sebagai kepala rumah tangga. Terkadang dalam kondisi fisik yang lemah, perempuan dipaksa untuk terus bekerja dan melayani suami sehingga membuat kualitas kesehatan fisik dan mentalnya semakin menurun. Ini semua terjadi karena pada awal membentuk sebuah keluarga, perempuan dianggap sudah “dibeli” melalui prosesi mas kawin saat lamaran terjadi dari pihak pria, maka ketika mulai menjalankan kehidupan keluarga, istri dapat diatur dan dikuasai menurut kehendak atau keinginan suaminya. Realita ini pun diungkapkan secara gamblang oleh Direktur Lembaga Pengkajian dan Pemberdayaan Perempuan dan Anak-anak (LP3A) Papua Selfi Sanggenafa (2003) (dalam www.groups.yahoo.com, diakses pada tanggal 17 April 2014) sebagai berikut:

“Adat tidak mengajarkan kekerasan suami terhadap perempuan. Tetapi kondisi yang dibangun melalui sistem adat tradisional telah memposisikan perempuan di bawah tekanan dan kekerasan suami. Sebagai perempuan yang hidup dalam sistem adat Papua harus pasrah, tabah, dan sabar atas setiap situasi di dalam keluarga, termasuk menerima semua bentuk kekerasan dan kekejaman suami terhadap istri dan anak-anak di dalam keluarga. Sikap seperti ini dinilai adat sebagai sikap perempuan yang beretika, tahu diri, sopan, menghormati adat, membawa rezeki,

dan melahirkan keturunan yang beruntung. Sikap pasrah mereka yang sudah berpendidikan tinggi. Walau perempuan itu seorang pejabat, tetapi di rumah ia harus rela menerima perlakuan kasar suami dan menghormati suami seperti perempuan tradisional lain. Hampir semua perempuan dalam keluarga memiliki semacam perasaan “wajib” menerima kekerasan dari suami dan keluarga suami. Sikap ini diturunkan dari generasi ke generasi melalui sosialisasi ibu kepada putrinya. Saat kecil ibu sudah mengajarkan bagaimana bersikap sopan terhadap saudara laki-laki dan menjelang dewasa perempuan diberi pengertian mengenai sikap sopan terhadap suami. Tetapi, pria jarang diajarkan sikap sopan terhadap perempuan di rumah. Salah satu penyebab terpenting sikap pasrah terhadap suami adalah mas kawin. Makin tinggi nilai mas kawin, beban moril yang ditanggung istri makin tinggi. Istri merasa seakan-akan “dibayar mahal”. Karena itu seluruh diri, jiwa raganya harus dibaktikan untuk melayani seluruh kebutuhan suami, termasuk anggota keluarga suami. Walau pengaruh modern secara bertahap mengubah pola seperti itu, tetapi sebagian besar masyarakat masih mempertahankan situasi tersebut. Dalam kondisi seperti apapun perempuan tetap melayani suami. Suami adalah segala-galanya, seperti seorang “raja” kecil dalam keluarga. Mas kawin saat pertunangan atau menjelang pernikahan wajib ditanggung pihak suami dan keluarga. Besar mas kawin tergantung kesepakatan kedua pihak. Dalam pembicaraan mengenai besar mas kawin, perempuan tidak dilibatkan. Orang tua pria dan wanita bertemu membahas besarnya mas kawin. Sebaliknya, orangtua perempuan menyiapkan ‘upeti’ sesuai kemampuan/kesediaan mereka untuk keluarga pria. Makin besar mas kawin, makin besar pula beban moril yang ditanggung sang perempuan selama perjalanan hidup berkeluarga. Perempuan harus berpenampilan dan berperangai serba ‘menyenangkan’ keluarga pria. Dalam struktur sosial, perempuan dari keluarga berada atau terpandang memiliki mas kawin dengan nilai sampai puluhan juta rupiah. Sekitar 250 suku di Papua memiliki mas kawin berbeda-beda. Dalam adat, posisi perempuan seperti buah simalakama. Apabila proses perkawinan

tidak disertai mas kawin, masyarakat menilai perempuan itu adalah perempuan murahan, dan seterusnya. Nilai sakral perkawinan pun berkurang jika tidak diikuti mas kawin. Namun, ketika mas kawin diberlakukan, posisi perempuan seperti dijual kepada suami. Kadang-kadang mas kawin itu dipinjam dari pihak ketiga sehingga sangat membebani keluarga pria, yang pada akhirnya istri menjadi sasaran pelampiasan kemarahan/kekerasan.”

Berdasarkan pernyataan di atas, maka dapat dikatakan bahwa selama ini kondisi yang dibangun melalui sistem adat tradisional khususnya melalui pemberlakuan mas kawin telah memposisikan perempuan sebagai kaum yang lemah di bawah tekanan dan kekerasan suami.³⁴ Penilaian yang sama juga dikemukakan oleh salah satu Ketua Adat (Ondoafi) Jayapura Papua Ramses Ohee (2009) (dikutip dalam

³⁴ Di Papua, angka kekerasan terhadap perempuan mencapai 13,6 persen tertinggi dari total angka kekerasan terhadap perempuan di Indonesia, dan angka kekerasan terhadap perempuan terendah di Provinsi Kalimantan Tengah sebesar 0,5 persen. Kekerasan terhadap anak di Provinsi Papua sebesar 12,5 persen, juga termasuk paling tinggi, sedang yang terendah adalah Provinsi Riau, (www.suaraperempuanpapua.org). Kekerasan terhadap perempuan sudah umum terjadi di Papua. Berdasarkan data dari Kepolisian Daerah Papua, KDRT meliputi kasus penganiayaan, penelantaran, perkosaan, perselingkuhan, dan kekerasan psikis. Tercatat pada tahun 2012 saja, terjadi 275 kasus penganiayaan, 45 kasus penelantaran, 97 kasus pemerkosaan, 137 kasus perselingkuhan, dan 57 kasus kekerasan psikis. Sedangkan untuk tahun 2013, kasus yang terjadi dari bulan Januari hingga November 2013 yang telah tercatat dan dilaporkan oleh masyarakat ke Polda Papua, sebanyak 154 kasus penganiayaan, 40 kasus penelantaran, 31 kasus perkosaan, 37 kasus perselingkuhan dan 24 kasus untuk kekerasan fisik. Dari jumlah kasus yang terjadi di tahun 2013 ini, laporan yang masuk baru dari 12 Polres, sedangkan di Papua jumlah Polres ada 29. Bisa dipastikan bahwa memang cukup tinggi angka kekerasan yang terjadi terhadap perempuan di sana, menurut Kepala Subdirektorat IV Remaja, Anak, dan Wanita Direktorat Reserse dan Kriminal Umum Polda Papua Komisaris Anita Fabanyo, kuatnya budaya patriarki di sini yang menyebabkan kaum pria merasa lebih berkuasa dan dapat bertindak sewenang-wenang terhadap istrinya. Budaya patriarki di sini bisa dilihat dari penerapan mas kawin yang diasumsikan oleh kaum laki-laki sebagai “alat membeli” perempuan (www.jurnalperempuan.org, diakses pada tanggal 21 April 2014). Fenomena ini dikatakan pula oleh Menteri Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Yohana Yembise yang mengungkapkan bahwa pada tahun 2017 angka kekerasan fisik terhadap perempuan di Provinsi Papua paling tinggi di antara provinsi lain (tabloidjubi.com diakses pada tanggal 5 Oktober 2018).

www.papuaapost.wordpress.com, diakses pada tanggal 19 April 2014) berikut ini:

“Mas kawin sebenarnya merupakan aturan adat yang bagus dan justru untuk menghargai perempuan, meskipun dalam praktik seringkali dikeluhkan karena terjadi penyimpangan. Dalam adat suku-suku di Papua, seorang laki-laki yang akan menikah harus membayar mas kawin yang nilai dan jenisnya berbeda pada tiap suku, untuk menghargai nilai perempuan itu. Bentuk mas kawin bisa ternak, kapak batu, perhiasan manik-manik dan benda pusaka pada suku-suku yang diikuti berdasarkan suku pengantin perempuan, tetapi pada masa kini bisa diganti dengan menyetakannya dengan uang. Setelah menikah, seorang perempuan akan dibawa masuk ke klan suaminya dan dia memang tidak mempunyai hak waris dari keluarganya sendiri. Perempuan yang menikah hanya mendapat hak makan dalam arti jika ia meminta bahan makanan misalnya buah kelapa, ubi, ternak pada saat-saat tertentu, ia akan mendapatkannya tetapi tidak mendapat pembagian warisan yang lain apalagi tanah. Aturan tersebut ada sisi positifnya yaitu keluarga suamilah yang harus bertanggung jawab terhadap semua keperluan istri, meskipun tidak diingkari adakalanya istri mendapat perlakuan buruk dari suami yang sudah merasa “membelinya” dengan mas kawin. Dalam masyarakat Papua, keluarga yang memiliki anak perempuan bisa dianggap memiliki “tabungan” karena kelak kemudian hari keluarga itu akan mendapat mas kawin.”

Keluarga sebagai lembaga paling dasar dan utama di masyarakat belum mampu mengembangkan dan membentuk nilai-nilai dan norma yang dapat menciptakan kondisi kehidupan masyarakat asli Papua secara lebih baik dan sejahtera, malahan terkesan cukup menghambat kemajuan masyarakat itu sendiri, seperti adanya budaya mas kawin yang melemahkan posisi perempuan/ibu dalam struktur keluarga. Perempuan/ibu diperlakukan secara tidak baik oleh suami dan dipaksa bekerja

melebihi tugas suami sebagai kepala rumah tangga. Kondisi inipun akan berdampak negatif terhadap perkembangan hidup anak-anak, karena mereka turut pula menyaksikan, mendengar, dan mengalami secara langsung bagaimana perlakuan kasar yang diterima oleh ibu mereka.³⁵

Karena itu menurut Wiwik (2007) seorang ibu seharusnya tidak berfungsi sebagai penyangga pertama ekonomi keluarga, namun ibu bisa saja menjadi penyangga kedua ekonomi keluarga. Fungsi penyangga pertama ekonomi keluarga harus dijalankan oleh suami/bapak sebagai kepala rumah tangga. Berikut ini Wiwik menguraikan secara utuh delapan fungsi dari seorang ibu yang penting dijalankan agar dapat menciptakan ketahanan keluarga, yaitu: *Pertama*, fungsi keagamaan, ibu adalah contoh panutan bagi anak-anaknya. Ketekunan ibu dalam beribadah, membawa pengaruh sangat besar bagi anak-anaknya termasuk sikap dan perilaku sehari-hari yang sesuai dengan norma agama; *Kedua*, fungsi budaya, ibu adalah contoh ideal perilaku sosial budaya yang akan ditiru oleh anak-anaknya. Cara bertutur kata,

³⁵ Margertha dan Rachim (2013) mengungkapkan anak-anak yang menjadi saksi peristiwa kekerasan dalam lingkup keluarga dapat mengalami gangguan fisik, mental dan emosional (Bair-Merritt, Blackstone & Feudtner, 2006). Ekspos kekerasan dalam rumah tangga (KDRT) pada anak dapat menimbulkan berbagai persoalan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Dalam jangka pendek seperti: ancaman terhadap keselamatan hidup anak, merusak struktur keluarga, munculnya berbagai gangguan mental. Sedangkan dalam jangka panjang memunculkan potensi anak terlibat dalam perilaku kekerasan dan pelecehan di masa depan, baik sebagai pelaku maupun korbannya. Pengalaman menyaksikan, mendengar, mengalami kekerasan dalam lingkup keluarga menimbulkan pengaruh-pengaruh negatif pada keamanan, stabilitas hidup dan kesejahteraan anak (Carlson, 2000). Pengalaman traumatik KDRT dapat menghasilkan korban langsung (yang langsung mengalami kekerasan) dan korban tidak langsung (yang menyaksikan kekerasan). Keduanya dapat mengalami pengaruh negatif pengalaman kekerasan. Beberapa penelitian sebelumnya menemukan bahwa anak korban langsung kekerasan (pelecehan dan pengabaian) dan korban tidak langsung KDRT sama-sama memiliki kerentanan mengalami trauma; hingga pada akhirnya juga memiliki kemungkinan dapat terlibat dalam relasi intim yang diliputi kekerasan di masa dewasanya (Appel & Holden, 1998; Capaldi et al., 2001; Dauvergne & Johnson, 2001).

bersikap, berpakaian dan bertindak yang sesuai budaya timur menjadi sesuai yang wajib dimiliki oleh seorang ibu, agar anak-anaknya juga bisa melestarikan dan mengembangkan budaya bangsa dengan penuh rasa bangga; *Ketiga*, fungsi cinta kasih, ibu adalah pelopor utama dalam keluarga yang memberikan kasih sayang yang ikhlas pada anak-anak dan suami. Ibu selalu memberi nasehat yang baik dalam hubungan anak dengan anak, anak dengan orang tua, serta hubungan dengan tetangga dan kerabat, sehingga keluarga menjadi wadah utama berseminya kehidupan yang penuh cinta kasih lahir dan batin; *Keempat*, fungsi melindungi, ibu selalu berusaha menumbuhkan rasa aman dan kehangatan bagi seluruh anak-anaknya, sehingga anak merasa nyaman dan betah tinggal di rumah; *Kelima*, fungsi reproduksi, ibu menjadi penopang utama dalam pengaturan jumlah anak dan jarak kelahiran. Sebagian besar ibu ikhlas menggunakan alat kontrasepsi, agar kelahirannya dapat dikendalikan sehingga tidak memiliki terlalu banyak anak. Ibu juga selalu memberi nasihat putra-putrinya pandai-pandai dalam bergaul dan menjaga kesehatan reproduksi remajanya sehingga tidak terjadi kehamilan remaja atau kehamilan sebelum menikah; *Keenam*, fungsi sosialisasi dan pendidikan, ibu menjadi kunci utama dalam mendidik dan mengasuh anak-anaknya. Ibu pula yang membina anak-anaknya agar memiliki jiwa sosial yang tinggi, baik dalam pergaulan dan pandai dalam menempatkan diri dalam lingkungan sosialnya. Sehingga anak-anaknya mampu berinteraksi secara baik dengan teman, tetangga atau masyarakat sekitar; *Ketujuh*, fungsi ekonomi, banyak ibu sekarang ini menjadi penyangga kedua ekonomi keluarga. Tidak sedikit pula ibu yang memiliki penghasilan lebih besar dari suami, terlebih bila ibu seorang wanita karier yang sukses; *Kedelapan*, fungsi pembinaan lingkungan, ibu selalu mengajarkan anak untuk mampu menciptakan lingkungan yang sejuk dan penuh dengan kenyamanan. Ia selalu mendorong anak-anaknya untuk selalu menjaga kebersihan, membuang sampah pada tempatnya, memelihara tanaman hias, atau memanfaatkan kebun dan pekarangan untuk ditanami sayur mayur, tanaman obat dan sebagainya.

Untuk mewujudkan fungsi perempuan/ibu secara optimal perlu dilakukan upaya pemenuhan kebutuhan praktis dalam gender melalui

kegiatan pembangunan, yang kemungkinan hanya memerlukan jangka waktu yang relatif pendek. Proses tersebut melibatkan *input* seperti peralatan, tenaga ahli, pelatihan, klinik atau program pemberian kredit dan lain-lain. Sedangkan untuk mencapai kepentingan/kebutuhan strategis yang biasanya berkaitan dengan perbaikan posisi perempuan, misalnya memberdayakan perempuan agar memperoleh kesempatan lebih besar terhadap akses sumber daya dan partisipasi yang seimbang dengan laki-laki dalam pengambilan keputusan memerlukan jangka waktu relatif lebih panjang (Moser, 1993). Selaras dengan pengertian kebutuhan praktis dan strategis gender, Handayani dan Sugiarti (2002) menjelaskan bahwa, kebutuhan praktis berjangka pendek, meringankan beban kerja perempuan, dan lebih mudah dipenuhi. Sedangkan kebutuhan strategis lebih berjangka panjang, mengacu pada peran ideal perempuan, merubah hubungan gender, dan memerlukan strategi tertentu dalam proses pemenuhan.

Sementara itu seorang tokoh agama dan tokoh masyarakat pedalaman Kabupaten Intan Jaya turut menegaskan fenomena yang hampir sama terjadi seperti yang telah dikemukakan berikut ini:

“Ya, pertama-tama saya patut mengucapkan syukur karena keadaan kehidupan sebelum pendidikan, sebelum agama, sebelum pemerintah kami hidup dengan keadaan kami, masyarakat di Intan Jaya manusia tetapi bukan manusia, hidup difoya-foya, tidak tau harus berbuat apa dan arahnya kemana. Tetapi karena Tuhan mengasihi masyarakat di wilayah Moni sekarang sudah punya agama, punya pemerintah dan semua sudah ada sehingga kami sudah tahu semuanya. Dan ada kami TK sudah dapat, sudah TK ada di tengah-tengah masyarakat di Intan Jaya khususnya di Bilaogai yang dibuat oleh Yayasan Pesat, dan kami punya anak-anak ini sudah belajar di TK. Dari TK sampai ke SD, SD sampai ke SMP, SMP sampai ke SMA.”

Melalui pendidikan yang diselenggarakan oleh Yayasan Pesat masyarakat Intan Jaya sudah dapat mengikuti pendidikan dari tingkat TK sampai ke SMA supaya harapannya dapat mewujudkan kehidupan masyarakat Papua yang lebih baik dan sejahtera.

Di samping organisasi agama, LSM merupakan bagian yang dinamis masyarakat di Papua, meskipun jumlah LSM yang aktif jauh lebih kecil daripada jumlah yang terdaftar. Khususnya di daerah Kepala Burung, terdapat pertumbuhan jumlah LSM yang kehadirannya bukan untuk mengembangkan masyarakat atau mempengaruhi pengembangan kebijakan, melainkan telah dibentuk untuk mengambil manfaat dari peluang finansial melalui program-program pemerintah dan kegiatan sektor swasta. Dari jumlah LSM yang aktif, hanya sebagian kecil yang berada di tingkat kecamatan atau desa—mayoritas terbesar terdapat di ibu kota provinsi dan kabupaten dan pendanaannya tergantung pada donor. Lebih lanjut, kegiatan mereka di tingkat desa cenderung digerakkan oleh agenda dan jadwal lembaga-lembaga luar, oleh sebab itu mereka biasanya tidak mempunyai dampak yang berkelanjutan. Namun pada waktu yang bersamaan, beberapa LSM lokal telah menjalin hubungan dan pengetahuan budaya yang sangat perlu bagi keberhasilan proyek pembangunan di tingkat akar rumput. Masyarakat yang telah diuntungkan dengan adanya LSM menginginkan keterlibatan jangka panjang dengan pihak-pihak luar yang dapat membantu mereka dalam tujuan sosial dan lingkungan mereka.

Saat ini hanya terdapat sedikit pertimbangan mengenai hukum adat, hak ulayat, tanah adat atau sistem sosial daerah di kalangan pemerintah. Meskipun terdapat ketentuan dalam Otsus yang mengisyaratkan sedikit pengakuan bagi identitas, simbol dan hak-hak budaya, namun hal tersebut belum terwujud karena belum dirumuskannya peraturan dan undang-undang yang diperlukan. Inisiatif pembangunan yang menargetkan masyarakat lokal sering gagal sebagaimana dilaporkan oleh LSM yang melakukan kajian kebutuhan, akibat cara-cara yang tidak tanggap, atau dibangun di atas, norma-norma budaya setempat. Apa yang merupakan pendekatan budaya sangat bervariasi sebanyak budaya itu sendiri, namun kesadaran budaya dalam pendekatan pembangunan memerlukan pemahaman akan kebiasaan, prioritas, pengetahuan dan kepercayaan daerah, struktur internal masyarakat dan politik, dan kerangka waktu mereka dan cara mereka melakukan sesuatu.

Di masa lalu, identitas budaya orang asli Papua yang beragam dan kuat yang sering dilihat oleh pemerintah dan pihak luar sebagai

hambatan bagi pembangunan. Kurang dipahaminya konteks budaya lokal—bahasa, norma budaya dan cara berinteraksi dengan pihak luar yang memiliki ciri khas, merupakan akar permasalahan kegagalan proses pembangunan. Persoalan ini pun ditegaskan pula oleh dewan pembina Yayasan Pesat sebagai berikut:

“Jadi pemerintah Indonesia pun harus tau bagaimana sebenarnya nilai-nilai kehidupan budaya penduduk asli Papua sehingga tidak ada konflik atau kesalahan yang seperti sekarang terjadi. Contohnya saja, rumah buat mereka itu beda dengan kata rumah buat kita. Alam itu rumah mereka karena honai yang kita disebut rumah sebenarnya bukan rumah, itu hanya tempat buat mereka berteduh kalo malam supaya terlindung dari cuaca dingin, dari binatang yang mengganggu mereka. Nah, maka itu laki-laki tinggal di honai sendiri dengan anak laki-laki, anak perempuan di honai perempuan dengan ibu mereka, nah ini yang kita harus mengerti keadaan mereka. Jadi kata ayah itu, itu beda dengan mereka karena adat mereka seorang laki-laki bisa menikah dengan banyak istri dan itu bukan hal yang tabu, jadi ini harus kita kenali struktur rumah dan struktur keluarga itu masih sangat minim. Kita membandingkan dengan suku Inca,³⁶ suku Maya yang ada di Amerika Latin, bayangkan mereka sudah begitu maju ribuan tahun yang lalu, tapi saudara-saudara kita ini masih begitu terbelakang sehingga budaya yang mereka punya itu beda dengan budaya dari suku-suku bangsa yang sudah maju

³⁶ Menurut Acemoglu dan Robinson (2012) kekaisaran Inca memiliki pemerintahan yang terpusat dan peradabannya sangat maju: mereka sudah membangun jaringan jalan raya dan memiliki sistem penanggulangan bencana kelaparan. Mereka telah berhasil menyimpan banyak informasi yang dicatat dengan teknik simpul tali yang disebut “quipus”. Sebaliknya, daerah-daerah di luar wilayah kekuasaan bangsa Inca, yang sekarang berubah menjadi Amerika Serikat, Kanada, Argentina, dan Chile, ketika itu masih terbelenggu pada peradaban Zaman Batu yang sama sekali tidak mempunyai teknologi. Perubahan nasib bangsa Inca disebabkan oleh proses penjajahan dan kolonisasi yang menerpa mereka.

di hutan-hutan Amazon, mereka sudah punya artefak bangunan, mereka sudah punya bangunan, mereka punya huruf, mereka punya pakaian, tapi ini gak. Nah, salah satu teori antropologi, yang sangat sederhana, cuma saya lupa siapa yang nulis itu. Satu suku bangsa dikatakan maju, kalo dibenak mereka itu ada sistem roda, karena kalo dibenak mereka sudah ada sistem roda berarti mereka sudah mengerti teknologi, nah saudara-sadara kita ini sama sekali tidak ada, maka itu kan cuma jalan kaki di sana. Suku-suku bangsa lain sudah maju. Mesir berapa ribu tahun yang lalu mereka sudah bisa membuat piramid pakai roda bawa batu-batu itu. Nah ini harus dipahami oleh pemerintah Indonesia juga. Oleh karena itu, salah satu cara yang efektif untuk merubah keadaan ini, kami menyelenggarakan pendidikan pola asrama bagi anak-anak asli Papua. Anak-anak kami tinggalkan di asrama supaya mereka dididik, diasuh, diperhatikan kesehatannya, diperhatikan kecerdasannya, diperhatikan kerohaniannya dan diperhatikan pula pertumbuhan fisiknya dengan pemberian gizi secara baik setiap hari supaya mereka bisa bertumbuh secara maksimal, dan lambat laun hasilnya bisa terlihat. Dan saat ini kami bersyukur sekali, dari anak-anak tersebut sudah ada beberapa yang telah menjadi sarjana. Awalnya memang kami banyak mengalami tantangan dan hambatan. Orang tua dan beberapa tokoh masyarakat curiga kalo mereka akan ditipu karena sudah beberapa kali mereka ditipu, apalagi adanya hukuman denda yang katanya ternak mereka saja kalo mati harus didenda apalagi ini manusia, anak-anak, pasti lebih besar jumlahnya, tapi kami terus maju sampai mereka nanti menjadi tuan bagi tanahnya sendiri, membangun dan merubah Papua menjadi lebih baik lagi.”

Untuk mengatasi persoalan nilai-nilai dan norma yang berlaku di Papua semua pihak harus terlebih dahulu memahami situasi permasalahan yang ada secara kontekstual dan obyektif agar permasalahan yang ada dapat dipecahkan secara tepat dan benar, bukannya malah menambah permasalahan baru yang membuat semakin besar dan rumitnya

permasalahan sebelumnya. Karena itu menurut pernyataan pembina tadi, salah satu cara yang efektif untuk memperbaiki nilai-nilai dan norma kehidupan yang berlaku di masyarakat Papua adalah melalui penyelenggaraan pendidikan berpola asrama supaya anak-anak dapat dididik, diasuh, dan diawasi pertumbuhan hidupnya, baik secara fisik, jiwa, dan roh melalui kegiatan belajar yang menyenangkan, pemberian makanan bergizi setiap hari, kegiatan rohani, dan pembentukan karakter yang menjunjung nilai-nilai kejujuran, keadilan, kemandirian, keberanian, kesetaraan, dan kasih sehingga nantinya lahir generasi Papua baru yang berkualitas.³⁷

Pernyataan tersebut juga didukung oleh Kepala Dinas Pendidikan dan Pengajaran Provinsi Papua James Modouw (dalam www.bpsdm.papua.go.id, diakses pada tanggal 22 April 2014) mengungkapkan bahwa sekolah berpola asrama di Papua sudah dilakukan sejak missionaris merintis di pedalaman. Hal ini dilakukan untuk solusi terhadap jarak tempat tinggal dari seluruh penduduk yang tinggal berjauhan dengan sekolah. Selain itu, sekolah berpola asrama ini untuk mengeluarkan anak-anak dari tradisi masyarakat yang tidak menunjang peradaban maju demi tuntutan pola belajar anak dengan tertib dan disiplin kemudian jujur. Sekolah asrama ini suatu proses alkulturasi terhadap nilai-nilai baru yang dibutuhkan seorang anak untuk memasuki kompetisi dalam masyarakat maju.

Kurangnya pemahaman orang tua terhadap pentingnya pendidikan anak menyebabkan anak-anak asli Papua lebih banyak melakukan kegiatan kerja dalam pekerjaan-pekerjaan tradisional, di dalam beberapa kasus tertentu kegiatan tersebut dapat diklasifikasikan sebagai proses

³⁷ Pada masa Zending dan Misi, asrama merupakan sarana yang tidak berdiri sendiri atau terputus dengan sekolah, tetapi merupakan suatu sarana belajar dalam kesatuan yang terorganisir dengan sekolah. Belajar dilakukan baik di sekolah hingga di asrama. Asrama dan sekolah dibangun menyerupai perkampungan dalam satu lokasi, sehingga setiap warga dibiasakan menjaga ketertiban, ketentraman dan kebersihan kampung sebagai suatu proses pembinaan tata kelola hidup bermasyarakat. Asrama juga telah menjadi alat pemersatu suku-suku Papua yang sebelumnya

belajar. Namun, akibat dari kondisi tersebut, yang lebih banyak terjadi adalah anak-anak justru tidak memiliki waktu yang baik untuk sekolah agar mereka bisa memiliki kapasitas guna meningkatkan status sosial ekonomi mereka melalui bekerja atau berwiraswasta. Anak-anak lebih banyak menghabiskan waktunya untuk bekerja membantu orang tua untuk memenuhi pendapatan keluarga (Bhakti dan Pigay, 2012). Lebih dari sepertiga anak-anak yang bekerja melakukan pekerjaannya karena mereka perlu berkontribusi bagi pendapatan keluarga. Pekerjaan tersebut mengganggu waktu sekolah dan menyebabkan anak-anak kelelahan dan tidak dapat mengerjakan Pekerjaan Rumah mereka. Alasan-alasan ini menjadi salah satu penyebab utama terjadinya putus sekolah di Provinsi Papua.

Kondisi ini pun diperkuat menurut hasil kajian Tim Sintese (2006) yang menyatakan secara umum masyarakat Papua belum memahami secara baik betapa pentingnya pendidikan bagi masa depan anak-anak dan kemajuan daerahnya, sehingga partisipasi aktif mereka dalam dunia pendidikan masih sangat rendah. Karena itu, dapat dikatakan kebutuhan akan adanya sekolah berpola asrama bagi anak-anak pedalaman Papua menjadi salah satu alternatif solusi penting terhadap permasalahan yang dihadapi selama ini.

Dengan kondisi masyarakat dan lingkungan seperti di atas, maka perlu dilakukan hubungan masyarakat (humas) secara intensif dan berkesinambungan guna mempengaruhi dan mengubah cara pandang dan hidup masyarakat Papua yang dilakukan oleh Yayasan Pesat.

Menurut Ardianto (2013) hubungan masyarakat dalam LSM merupakan salah satu kegiatan *public relations* dalam dunia praktik. Kegiatan humas dalam LSM disebut pula sebagai kegiatan *public relations* sektor ketiga atau *public relations* nonprofit. Berbicara tentang *public relations* dalam kegiatan LSM tentunya terkait dengan pemberdayaan masyarakat sipil sebagai bentuk komunikasi yang dapat dipercaya, di luar komunikasi pemerintahan dan dunia bisnis. Dalam organisasi nonprofit, humas berperan sebagai berikut: *Pertama*, membina kesadaran masyarakat terhadap tujuan dan kegiatan organisasi. *Kedua*, mengimbau orang-orang untuk menggunakan jasa yang disediakan oleh organisasi. *Ketiga*, menciptakan bahan-bahan pendidikan, khususnya penting bagi

lembaga yang berorientasi pada kesehatan dan pendidikan. Keempat, mencari dan melatih tenaga kerja sosial. Kelima, mencari dana untuk mengoperasikan organisasi.

Berkaitan dengan peran yang pertama, kedua, dan ketiga tersebut, maka melalui kegiatan humas yang dilakukan oleh tim, Yayasan Pesat berharap dapat menggugah kesadaran masyarakat asli Papua supaya mereka dapat menggunakan jasa yang disediakan oleh yayasan, khususnya dalam kegiatan pendidikan pola asrama, kesehatan, dan kerohanian bagi anak-anak sejak usia dini sehingga dalam jangka waktu tertentu kegiatan tersebut dapat mempengaruhi atau merubah cara pandang dan hidup masyarakat Papua yang telah berlangsung turun-temurun. Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Putra (1999) yang menegaskan bahwa *public relations* dapat dikatakan sebagai kegiatan komunikasi yang tidak hanya berhenti ketika pesan atau informasi sudah tersebar, tetapi komunikasi yang terjadi antara organisasi dan publiknya harus mampu melahirkan perubahan baik pada publik maupun pada organisasi.

Ketika memulai pelayanan pendidikan pola asrama ini, pembina, ketua, dan beberapa pengurus lainnya secara intensif telah melakukan hubungan masyarakat (humas) kepada para tokoh adat, tokoh agama, dan masyarakat umum melalui pendekatan-pendekatan budaya dan agama. Mereka juga tidak segan-segan datang ke rumah-rumah untuk membujuk para orang tua agar mau mempercayakan dan mengikutsertakan anak-anaknya dalam kegiatan pendidikan berpola asrama, dan ternyata hasil yang diperoleh cukup memuaskan.

Apa yang telah dilakukan oleh Yayasan Pesat tersebut sejalan dengan pemikiran Baskin, dkk (2004) yang mengatakan bahwa ada beberapa karakter komunitas yang perlu diidentifikasi sebelum melakukan hubungan masyarakat, yaitu: *Pertama*, struktur komunitas, meliputi tingkat homogenitas atau heterogenitas; struktur kepemimpinan formal maupun informal; nilai-nilai yang ada dan berkembang dalam komunitas; dan media komunikasi. *Kedua*, kelebihan dan kekurangan komunitas, meliputi: identifikasi permasalahan yang dihadapi komunitas; situasi dan kondisi ekonomi politik; dan sumber daya yang dimiliki komunitas, baik sumber daya manusia, alam, maupun budaya.

Ketiga, pemahaman dan sikap komunitas terhadap organisasi, meliputi: pemahaman komunitas akan produk, jasa, aktivitas maupun kebijakan organisasi; sikap dan perasaan komunitas akan keberadaan organisasi; adakah kesalahpahaman terjadi; dan harapan komunitas terhadap organisasi. Ketiga karakter inilah yang sangat penting untuk diketahui dan dipahami secara baik oleh sebuah institusi, sebelum melakukan kegiatan humas, supaya apa yang ingin dicapai dapat terpenuhi secara optimal.

Saat ini tingkat kesadaran masyarakat pedalaman di sekitar tempat Yayasan Pesat beroperasi telah mengalami perubahan yang cukup signifikan sehingga tanpa dibujuk pun dengan sendirinya para orang tua mengantarkan anak-anaknya untuk disekolahkan di Yayasan Pesat.

Dalam beberapa tahun ke depan melalui kegiatan pendidikan pola asrama yang diikuti oleh anak-anak pedalaman Papua harapannya dapat menghasilkan generasi baru Papua yang mampu membawa nilai-nilai dan norma baru, yang menjunjung tinggi nilai-nilai kebenaran, keadilan, kemandirian, dan kesetaraan sehingga kondisi kehidupan masyarakat pedalaman mengalami perubahan ke arah yang lebih baik lagi. Karena hakikat dari pendidikan itu sendiri adalah sebagai upaya yang sistematis yang dilakukan untuk membentuk diri pribadi anak (manusia) agar dapat menjadi manusia seutuhnya, yang mandiri, berkualitas, dan bertanggung jawab, baik terhadap dirinya sendiri maupun terhadap lingkungannya. Melalui pendidikan manusia menyadari hakikat dan martabat di dalam relasinya yang tak terpisahkan dengan alam lingkungannya dan sesamanya. Itu berarti, pendidikan sebenarnya mengarahkan manusia menjadi insan yang sadar diri dan sadar lingkungan. Dari kesadarannya itu mampu memperbaharui diri dan lingkungannya tanpa kehilangan kepribadiannya.

Terjalinnya hubungan masyarakat antara pihak yayasan dengan tokoh-tokoh masyarakat secara intensif dan berkesinambungan selama ini ternyata telah mampu mempengaruhi bahkan merubah perilaku masyarakat Papua sehingga banyak masyarakat pedalaman Papua telah menyadari betapa pentingnya pendidikan pola asrama bagi keberhasilan hidup dan masa depan anak-anak mereka. Hal ini terbukti dari pernyataan ketua dewan pembina di bawah ini:

“Saya bersama beberapa pengurus seringkali turun ke lapangan ke masyarakat pedalaman Papua untuk melakukan pendekatan kepada masyarakat, melalui pertemuan-pertemuan formal ataupun informal, seperti acara bakar batu, ibadah, atau kegiatan-kegiatan lainnya untuk menjelaskan visi, misi, dan program-program kami kepada para tokoh-tokoh masyarakat dan masyarakat umum. Awalnya memang sulit, tapi kami bersyukur, lambat laun mereka menyadari betapa pentingnya pendidikan bagi hidup mereka, khususnya bagi anak-anak mereka. Masyarakat di pedalaman Sugapa misalnya, justru mereka sangat antusias dengan kedatangan kami, mereka dengan rela mau menyerahkan anak-anaknya untuk di sekolah kami, karena mereka telah melihat hasilnya melalui anak-anak mereka pada generasi pertama, kedua, ketiga, dan keempat yang telah kuliah di berbagai perguruan tinggi negeri atau swasta di Papua atau di luar Papua, sehingga karena hal ini, kami agak kewalahan menerima anak-anak mereka di sekolah yang kami jalankan, karena tempat dan sumber daya kami sangat terbatas. Kami berharap melalui program-program yang kami jalankan, khususnya melalui pendidikan pola asrama akan melahirkan generasi pemimpin baru Papua yang siap membangun daerah dan rakyatnya dengan ilmu dan keahlian yang mereka peroleh selama mengikuti pendidikan.”

Daya juang dan kesabaran pembina beserta pengurus yayasan untuk menyampaikan informasi dan pemahaman tentang pentingnya pendidikan kepada masyarakat pedalaman Papua lambat laun menunjukkan hasil yang cukup menggembirakan. Hal ini dapat dibuktikan dari keinginan dan partisipasi masyarakat terhadap dunia pendidikan telah menunjukkan peningkatan yang cukup signifikan setiap tahunnya.

DAFTAR REFERENSI

- Abidin, Hamid & Mimin Rukmini. (2004). *Kritik & Otokritik LSM: Membongkar Kejujuran dan Keterbukaan Lembaga Swadaya Masyarakat Indonesia*. Jakarta: Pustaka Media.
- Acemoglu, Daron & James A. Robinson. (2012). *Why Nations Fail. The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. New York: Crown Business.
- Ahlstrom, David & Garry D. Bruton. (2010). *International Management: Strategy and Culture in the Emerging World*. USA: Cengage Learning.
- Allison, Micahel & Jude Kaye. (2013). *Perencanaan Strategis bagi Organisasi Nirlaba*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor.
- Almond, A. Gabriel, dkk. (1999). *Comparative Politics Today: A World View. Seventh Edition*, New York: Longman, Inc.
- Anheier, K. Helmut. (2005). *Nonprofit Organization: Theory, Management, Policy*. London: Routledge.
- Ardianto, Elvirano. (2013). *Handbook of Public Relations, Pengantar Komprehensif*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- ASPA. (2008). *The Age of Direct Citizen Participation*. New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Austin, E. James. (2000). "Strategic Collaboratin between Nonprofits and Business." *Texas: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*; 29; 69.
- , & M. May Seitanidi. (September 26, 2011). "Value Creation in Business-Nonprofit Collaborations." America: Harvard Business School.

Backer, E Thomas. (2001 April). *"Strengthening Nonprofits: Foundation Initiatives for Nonprofit Organization."* Washington DC: Center on Nonprofits and Philanthropy. The Urban Institute.

-----, (2004 April). *"Capacity Building for Smaller Foundation: Shoes for the Cobbler's Children."* Annie. E Casey Foundation.

-----, et al. (2006 July). *"Exploring Foundation Financial Investment in Nonprofit Capacity Building."* Balbao Boulevard: Human Interaction Institute.

Badan Pusat Statistik. (2017). *Papua Dalam Angka*. Papua: BPS.

-----, (2017). *Sensus Nasional*. Jakarta: BPS.

Baskin, Otis, dkk. (2004). *Public Relations: The Profession and The Practice*. Fifth Edition. Madison: Brown & Benchmark.

Bass, M. Bernard & B.J. Avolio. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. New York: Sage Thousand Oaks.

Bastian, Indra. (2007). *Akuntansi Yayasan dan Lembaga Publik*. Jakarta: Erlangga.

Bateman, S. Thomas & Scott A. Sneel. (2009). *Manajemen: Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif*. Edisi Tujuh. (Ali Akbar Yulianto & Ria Cahyani, Penerjemah). Jakarta: Salemba Empat.

Bhakti, Nusa Ikrar & Natalius Pigay. (2012). *"Menemukan Akar Masalah dan Solusi atas Konflik Papua: Supenakah?"*. Jakarta: LIPI. *Jurnal Penelitian Politik*. Vol.9, No.1.

- Blanchard, Ken & Philips Hodges. (2007). *Lead Like Jesus. Belajar dari Model Kepemimpinan Paling Dahsyat Sepanjang Zaman.* (Dionisius Pare, Penerjemah). Tangerang: Visimedia.
- BoardSource. (2012). *The Nonprofit Board Answer Book: A Oractical Guide for Board Members and Chief Executives. Third Edition.* San Fransisco: Jossey-Bass.
- Bolman, G. Lee & Terrence E. Deal. (2003). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership.* 3r ed. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Borahima, Anwar. (2010). *Kedudukan Yayasan di Indonesia: Eksistensi, Tujuan, dan Tanggung Jawab Yayasan.* Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Brinckerhoff, Peter. (2012). *Smart Stewardship for Nonprofit: Making the Right Decision in Good Times and Bad.* New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Brothers E. John. (2010). "Leadership and Management." New York: Support Center for Nonprofit Management. *Journal for Nonprofit Management.*
- Brothers, John & Anne Sherman. (2012). *Building Nonprofit Capacity: A Guide Managing Change Through Organizational Lifecycle.* New York: Jossey-Bass.
- Bryson, M. John. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievment. Third Edition.* San Fransisco: Jossey-Bass.
- Buckman, H. Robert. (2004). *Building Knowledge-Driven Organization.* New York: McGraw-Hill.
- Budiardjo, Miriam. (2010). *Dasar-Dasar Ilmu Politik.* Edisi Revisi. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

- Cairns, Ben, et al. (2005). *"Building the Capacity of the Voluntary Nonprofit Sector: Challenges of Theory and Practice."* Routledge Taylor & Francis Group. Intl Journal of Public Administration.
- Carmin, JoAnn. (2010). *"NGO Capacity and Environmental Governance in Central and Eastern Europe."* Macmillan. Acta Politica. Vol. 45, ½.
- Chaskin, J. Robert, et al. (2001). *Building Community Capacity*. New York: Walter de Gruyter. Inc.
- Chaston, Ian. (2011). *Public Sector Management. Mission Impossible?* New York: PalgraveMacmillan.
- Chowdhury, Subir. (2005). *Organisasi Abad 21*. (Ati Cahyani, Penerjemah). Jakarta: Indeks.
- Cohen, Steven, dkk. (2011). *Menjadi Manajer Publik Efektif*. (David Wijaya & Verawaty Pakpahan, Penerjemah). Jakarta: PPM.
- Collins, C. James & Jerry I. Porras. (1997). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: HarperBusiness.
- (2001). *Good to Great*. New York: William Collins.
- (2005). *Good to Great and the Social Sectors: A Monograph to Accompany Good to Great*. Colorado: Jim Collins.
- Connors, D. Tracy. (2012). *The Volunteer Management Handbook: Leadership Strategies for Success. Second Edition*. New Jersey: John Wiley & Son, Inc.
- Connolly, Paul. (2005). *Navigating the Organizational Lifecycle: A Capacity Building for Nonprofit Leaders*. Washington DC: Boardsource.

- & Peter York. (2003). *Building the Capacity of Capacity Builders*. New York: The Conservation Company.
- Cutlip, M. Scott, dkk. (2000). *Effective Public Relations. Eight Edition*. New Jersey: Prentice Hall
- Daft, L. Richard. (2007). *Understanding The Theory and Design of Organization. South-Western: Thomson*.
- Davila, Tony, et al. (2006). *Profit-Making Innovation. (Paul A. Rajoe, Penerjemah)*. Jakarta: Bhuna Ilmu Populer.
- Dennis, R. (2004). "Development of the Servant Leadership Assesment Instrumen." *Leadership & Organizational Development Journal*.
- Denhardt V. Janet & Denhardt B. Robert. (2003). *The New Public Service*. New York: M.E. Sharpe.
- De Vita, et al. (2001 April). "Building Nonprofit Capacity: A Framework for Addressing the Problem." Washington DC: Center on Nonprofits and Philanthropy. The Urban Institute.
- Djafar, Zainuddin. (2012). "Kemerdekaan Papua dan Relevansi Reaksi Tiga Negara." Jakarta: LIPI. *Jurnal Penelitian Politik*. Vol.9, No.1.
- Drucker, F. Peter. (1990). *Managing the Nonprofit Organization: Principles and Practices*. New York: HarperCollins.
- (1993). *The Five Most Important Questions: You Will Ever Ask About Your Nonprofit Organization*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- (1999). *Management Challenges for the 21 st Century*. New York: HarperBusiness.

- Dubowitz, Howard & Diane DePanfilis. (2000). *Handbook for Child Protection Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications. Inc.
- Dwiyanto, Agus. (2010). *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli, Inklusif, dan Kolaboratif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Eade, Deborah. (2007). *Capacity Building an Approach to People-Centered Development*. UK & Ireland: Oxfam.
- Easton, David. (1965). *A System Analysis of Political Life*. New York: John Wiley and Sons.
- Edward, L. Glaeser. (2003). *The Governance of Not-for-Profit Organization*. USA: National Bureau of Economic Reserch.
- Eko, Sutoro, dkk. (2009). *Masyarakat Sipil Mendemokrasikan Daerah*. Jakarta: Yappika.
- Etzioni, Amitai. (1975). *A Comperative Analysis of Complex Organization*. New York: The Free Press.
- Gilley, W. Jerry & Ann Maycunich. (2000). *Organizational Learning Performance And Change*. Massachusetts: Perseus Publishing. Cambrige.
- , (2000). *Beyond the Learning Organization: Creating a Culture of Continuous Growth and Development Through State-of-the Art Human Resources Practice*. Massachusetts: Persues Books Cambridge.
- Gordon, Jack. (2005). *Pengembangan Manajer Berprestasi*. (Benyamin Molan, Penerjemah). Jakarta: Indeks.
- Greenleaf, K. Robert (1970). *The Servant as Leader*. Indianapolis: The Greenleaf Center for Servant Leadership

- Griffin, Douglas. (2002). *The Emergence Of Leadership: Linking Self-Organization and Ethics*. London and New York: Routledge.
- Griffin W. Ricky & Ronadl J. Ebert. (2006). *Bisnis*. Edisi Kedelapan Jilid 1 & 2. (Sita Wardhani, Penerjemah). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Gyerston, J. David & Joseph Krivickas. (2011). *Nonprofit Leadership in A For-Profit World*. Cincinati Ohio: Standard Publishing.
- Haeley, Joe. (2010). *Radical Trust: Strategi Membangun Kepercayaan Menuju Kesuksesan Tanpa Batas*. (Merina Purbo, Penerjemah). Jakarta: Bhuana Ilmu Populer.
- Handayani, Trisakti dan Sugiarti. (2002). *Konsep dan Teknik Penelitian Gender*. Malang: UMM Press.
- Hassard, John & Denis Pym. (1990). *The Theory and Philosophy of Organizations: Critical Issues and New Perspectives*. New York: Routledge.
- Hatch, Jo Mary. (1997). *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspective*. New York: Oxford University Press.
- Hesselbein, Frances & Marshall Goldsmith. (2009). *The Organization of The Future*. San Fransisco: Leader To Leader Institute.
- Heyman, R. Darian. (2011). *Nonprofit Management 101: Complete and Practical Guide for Leaders and Professionals*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Hickman, C. R. (1990). *Mind of Manager-Soul of A Leaders*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Hiriappa, B. (2009). *Organizational Behaviour*. New Delhi: New Age International (P) Limited Publisher.

- Holden, J. Debra & Marc Zimmerman. (2009). *A Practical Guide to Program Evaluation Planning*. California: Sage Publications, Inc.
- Holloway, Richard. (2001). *Towards Financial Self Reliance. A Handbook Resource Mobilization for Civil Society Organization in the South*. London: Aga Khan Foundation.
- Hopkins, R. Bruce & Virginia C. Gross. (2009). *Nonprofit Governance: Law, Practice, and Trends*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- IDEA. (2004). *Manual Advokasi Kebijakan Strategis*. Jakarta: Ameepro.
- Ivancevich, M John, dkk. (2005). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jilid 2. Jakarta: Erlangga.
- Jones, R. Gareth. (2004). *Organizational Theory, Design, and Change: Text and Cases*. New Jersey: Pearson Education International.
- Jordan, Lisa & Peter Van Tuijl. (2009). *Akuntabilitas LSM: Politik, Prinsip, dan Inovasi*. Jakarta: Kelompok Kerja Akuntabilitas OMS dan LP3ES Indonesia.
- Kim, H. Daniel & Virginia Anderson. (1998). *Systems Archetype Basic: From Story to Structure*. Pegassus Communication, Inc. Waltham.
- Koentjaraningrat (1990). *Pengantar Ilmu Antropologi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Kolind, Lars. (2006). *The Second Cycle*. New Jersey: Wharton School Publishing.
- Konsil LSM Indonesia. (2014). "Otokritik Akuntabilitas Internal Governance LSM." Jakarta: *Jurnal Akuntabilitas Organisasi Masyarakat Sipil*. Edisi 2, Februari-Juni.

Kotler, Philip & John A. Calione. (2011). *Chaotics*. (Sugianto Yusuf, Penerjemah). Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

----- & Kevin L. Keller. (2009). *Manajemen Pemasaran*. Edisi 12, Jilid 1 & 2. (Benyamin Molan, Penerjemah). Jakarta: Indeks.

----- & Nancy Lee. (2007). *Pemasaran di Sektor Publik*. (M. Taufik Amir, Penerjemah). Jakarta: Indeks.

Kreutzer, Karin. (2009). "Nonprofit Governance During Organizational Transition in Voluntary Associations." *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 20, no. 1. Wiley Periodicals, Inc.

Kumara, Eko. (2014). "Akuntabilitas Keuangan: Pengendalian Internal dan Pengelolaan Keuangan Nirlaba." Jakarta: *Jurnal Akuntabilitas Organisasi Masyarakat Sipil*. Edisi 2, Februari-Juni 2014.

Kusdi. (2009). *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Salemba Humanika.

Kusumahadi, Methodius. (2014). "Manajemen Strategis 3R: Kunci Internal Governance yang Baik di LSM. Jakarta: *Jurnal Akuntabilitas Organisasi Masyarakat Sipil*. Edisi 2, Februari-Juni 2014.

Laughlin, L. Fredric & Robert C. Andringa. (2007). *Good Governance for Nonprofits: Developing Principles and Policies for an Effective Board*. New York: Amacom.

Lawer III, E. Edward & Christopher G. Worley. (2013). *Manajemen Reset: Mengorganisasikan Kembali Menuju Efektivitas Berkesinambungan*. (Edina T. Sofia, Penerjemah). Jakarta: Indeks.

Lawrence, R. Paul & Jay W. Lorsch. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard University.

- Lester, L. Donald (2003). *"Organizational Life Cycle: A Five-Stage Empirical Scale."* Information Age Publishing, Inc. *The International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 11 No. 4.
- & John A. Parnell. (2008). *"Firm Size and Environmental Scanning Pursuits Across Organizational Life Cycles Stages."* *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 15 No. 3. Emerald Group.
- , et al. (2008). *"Organizational Life Cycle and Performance among SMEs: Generic Strategies for High and Low Performers."* *International Journal of Commerce and Management*. Vol. 18 No. 4. Emerald Group.
- Letts, W. Christine, et al. (1999). *High Performance Nonprofit Organization. Managing Upstream for Greater Impact*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Light, Mark. (2011). *Result Now for Nonprofits: Purpose, Strategy, Operations, and Governance*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Lipman, D. Frederick & L. Keith Lipman. (2006). *Corporate Governance Best Practice: Strategies for Public, Private, and Not-For-Profit Organizations*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Lowe, Janet. (2011). *Jack Welch Speaks*. (Marlene T, Penerjemah). Surabaya: Menuju Insan Cemerlang.
- Lubis, Hari B.S & Martani Huseini. (2009). *Pengantar Teori Organisasi Suatu Pendekatan Makro*. Jakarta: Departemen Ilmu Administrasi Fisip- Universitas Indonesia.
- Lussier, N. Robert & Christopher F. Achua. (2010). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development 4e*. South-Western Natrop Boulevard Mason: Cengage Learning.

- Maani, E. Kambiz & Robert Y. Cavana. (2000). *Systems Thinking Modeling: Understanding, Change and Complexity*. New Zealand: Pearson Education.
- Margertha, Rachmaniar Nuringtyas & Rachim. (2013). "*Trauma Kekerasan Masa Kanak dan Kekerasan dalam Relasi Intim.*" Surabaya: Makara Seri Sosial Humaniora, 17(1): 33-42.
- McKinsey & Company. (2001). "*Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations.*" USA: Venture Philanthropy Partners Investing in Social Change.
- Merson, Rupert. (2011). *Guide to Managing Growth*. London: Profile Book Ltd.
- Miller, Danny & Peter H. Friesen. (1984). "*A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle.*" *ABI/INFORM Global. US: Management Science*. Vol. 30, No. 10.
- Millessen, L. Judith & L. Bies. (2007). "*Nonprofit Capacity Building; Who is doing What for Whom and to What End?*" Ohio: *Journal for Nonprofit Management*.
- Mintzberg, Henry. (1979). *The Structuring of Organizations*. New York: Prentice-Hall, Inc.
- , (1993). *Structure in Fives. Designing Effective Organizations*. New Jersey: Prentice Hall International Edition.
- Modouw, James. (2013). *Pendidikan dan Peradaban Papua. Suatu Tinjauan Kritis Transformasional Sosial*. Yogyakarta: Bajawa Press.
- Morse S. Ricardo, dkk. (2007). *Transforming Public Leadership for the 21st Century*. New York: M.E.Sharpe.

- Moser, N. Caroline. (1993). *Gender Planning and Development: Theory, Practice, and Training*. London: Routledge.
- Mufti, Muslim. (2013). *Kekuatan Politik di Indonesia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Mullins, J. Laurie. (2005). *Management and Organizationa; Behaviour. 7 Edition*. England: Prentice Hill.
- Muller, Martin. (2005). *"Kebudayaan dan Perkembangan Ekonomi. Suatu Penelitian Empiris Lingkungan Budaya dan Kemampuan-kemampuan Wiraswasta di Tanah Papua, Indonesia (Nugini Barat). Disertasi*. Marburg: Fakultas Ekonomi Philipps-Universität.
- National Center on Nonprofit Interprise. (2007). *Financing Nonprofit: Putting Theory Into Practice*. Estover Road United Kingdom: AltaMira Press.
- Nelson, H. Robert. (2008). "The Community Capacity Building Impact of Baltimore Empowerment Zone." Dissertation. Baltimore: University of Maryland.
- Nenobais, Harry. (2004). *"Manajemen Pelayanan Pendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama Negeri (SLTPN) Pemerintahan Kabupaten Nabire."* Tesis. Yogyakarta: Magister Administrasi Publik-Universitas Gadjah Mada.
- (2012 November 2). *"Pengembangan Pendidikan Berbasis Asrama di Pedalaman Papua."* Makalah. Yogyakarta: Dies Natalis ke-57 Fisipol-UGM dengan Tema: Membangun Optimisme di Tanah Papua: Belajar dari Praktik Baik Pelayanan Publik.
- Newman, Audrey. (2001 April). *"Catalytic Capacity-Building in Nonprofit Organizations."* *The David and Lucie Packard Foundation and The Nature Conservancy*.

- Nikkhah, Allah Hidayat & Ma'rof Bid Redzuan. (2010). *"The Role NGOs in Promoting Empowerment for Sustainable Community Development."* Kamla-Raj. J Hum Ecol. 30 (2).
- Northouser, G. Peter. (2004). *Leadership Theory and Practice. Third Edition.* California: Sage Publications.
- Nugent, J. M, Irvine. (2008). *"Contextualizing Accountability: The Lived Experience of Nonprofit Executives and Its Implications for Nonprofit Organizations."* Dissertation. East Eisenhower Parkway: Capella University.
- Olson, D. Philip & David E. Terpstra. (1992). "Organizational Structural Changes: Life-Cycle Stage Influence and Managers' and Interventions' Challenges." ABI/INFORM Global. *Journal of Organizational Change Management.*
- Parisi, Jaqueline. (2009). *"Capacity Building in Nonprofit Organizations in the Development Aid Sector: Explanatory Research of Capacity Building in Indonesian in 2008 and An Investigation into the Diffusion of Capacity Building Techniques Between Sectors."* Dissertation. Lismore, NSW: Southern Cross University.
- Pearce, L Craig, et al. (2010). *Drucker Difference.* (Iryoni syarir at world translation, Penerjemah). Jakarta: Ufuk Publishing House.
- Peters, J Thomas & Robert H. Waterman Jr. (2007). *In Search of Excellence* (Agus Maulana, Penerjemah). Batam: Karisma Publishing Group.
- Petrescu, Claudia & David Clifford. (2010). *"Preparation of New Excecutive Directions for the Job: Lesson for Potential Excecutive Directions and Their Organization."* New York: Support Center for Nonprofit Management. Journal for Nonprofit Management. Vol. 14.

- Phipps, A. Kelly & Mark E. Burbach. (2010). *“Strategic Leadership in the Nonprofit Sector: Opportunities for Research.”* Institute of Behavioral and Applied Management, pp 137-154.
- Poister, H. Theodore. (2003). *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Porter, Michael E & Mark E. Kramer. (1999 November-December). *“Philantrophy’s New Agenda: Creating Value.”* Harvard Business Review.
- , (2002 December). *“The Competitive Advantage of Corporate Philantrophy.”* Harvard Business Review.
- , (2006 December). *“Strategy & Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social reponsibility.”* Harvard Business Review.
- Proscio, Tony. (2000). *A Plea for Plain Speaking in Foundations in Other Words*. New York: The Edna McConnell Clark Foundation.
- Pucella, Judd Tanya, et al. (2009). *“An Analysis of Nonprofit Capacity Building in the Mid-Ohio Valley.”* Ohio: McDonough Center for Leadership and Business.
- Pulu, Lily. (2014). *“Potret Praktik Tata Pengurusan Internal dan Prinsip-prinsip Etik di LSM, Studi kasus hasil Assesment 18 Anggota Konsil LSM Indonesia.”* Jakarta: Jurnal Akuntabilitas Organisasi Masyarakat Sipil. Edisi 2, Februari-Juni 2014.
- Putra, I Gusti Ngurah. (1999). *Manajemen Hubungan Masyarakat*. Yogyakarta: Penerbit UAJ.
- Pynes, E. Joans. (2004). *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations. Second Edition*. San Fransisco: Jossey Bass.

- Quinn, E. Robert & Kim Cameron. (1983 January). *“Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence.”* USA: Management Science. Vol. 29 No. 1.
- Riggio, E Ronald & Sarah Smith Orr. (2004). *Improving Leadership in Nonprofit Organization*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Robbins P. Stephen & Mary Coulter. (2012). *Managament. Eleven Edition*. London: Education.
- & Timothy A. Judge. (2011). *Organization Behavior. Fourteen Edition*. Edinburch Gate: Pearson Education Limited.
- (2008). *The Truth About Managing People*. (Dian Rahadyanto Basuki, Penerjemah). Jakarta: Essensi.
- Rubinfeld, Arthur & Collins Hemingway. (2005). *Built for Growth*. New Jersey: Wharton School Publishing.
- Russel Edward & Walling. (2010). *50 Terobosan Manajemen yang Perlu Anda Ketahui*. (Dedes Akarini, Penerjemah). Jakarta: Erlangga.
- Schein, H. Edgar. (1992). *Organization Culture and Leadership. Second Edition*. San Fransisco: Jossey-Bass Publisher.
- (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Score. (2010). *Business Planning Tools for Nonprofit Organizations* Florida: The Score Foundation.
- Senge, M. Peter. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Currency Paperback.

- Sharif, M Jay & J. Steven Ott. (2001). *Classic of Organization Theory (Fifth Edition)*. Florida: Harcourt College Publisher.
- Shaw, Patricia. (2002). *Changing Conversations in Organizations: A Complexity Approach to Change*. London & New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Shenkman, Michael. (2010). *Leader Mentoring*. (Triana Refelina, Penerjemah). Jakarta: PPM.
- Sidik, G. Ignas. (2013). *Bisnis Sukses*. Jakarta: Kompas Gramedia.
- Simon, Sharken Judith & J. Terence Donovan. (2001). *Five Life Stages of Nonprofit Organizations*. New York: Fieldstone Alliance.
- Sorge, Arndt. (2002). *Organization*. London: Thomson Learning.
- Stacey, D. Ralph. (2003). *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity (Fourth Edition)*. London: Prentice Hall.
- et al. (2000). *Complexity and Management: Fad or Radical Challenge to Systems Thinking?* London: Routledge Taylor Francis Group.
- Stevens, Kenny Susan. (2001). *Nonprofit Lifecycles: Stages-Based Wisdom for Nonprofit Capacity*. Longlake, MN: Stagwise Enterprise.
- Stewart, L. Greg, et al. (1999). *Team Work and Group Dynamics*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Stoner, A.F. James & R. Edward Freeman. (1992). *Management (Fifth Edition)*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.

- Stout, Larry. (2006). *Time for a Change: Ideal Leadership Series*. (Perwira Leo Sabath, Penerjemah). Yogyakarta: Andi Offset.
- Suebu, Barnabas. (1997). *Kami yang Menanam, Kami yang Menyiram dan Tuhanlah yang Menumbuhkan*. Jayapura: Pemda Propinsi.
- Sukardi, Akhmad. (2009). *Participatory Governance dalam Pengelolaan Keuangan Daerah*. Yogyakarta: LaksBang.
- Sulistiyani, Ambar Teguh. (2004). *Kemitraan dan Model-Model Pemberdayaan*. Yogyakarta: Gava Media.
- Susanto, A.B, dkk. (2002). *Reformasi Yayasan Perspektif Hukum dan Manajemen*. Yogyakarta: Andi.
- Synder, Tennant Nancy & Deborah L. Duarte. (2003). *Strategic Inovation: Embedding Innovation as a Core Competency in Your Organization*. San Fransisco. Jossey-Bass.
- The Score Foubdation. (2010). *"Business Planning Tools for Non-Proft Organizationz."* Second Edition. America.
- Thomas, Laine. (2005). *Capacity Building for Local NGOs: A Guide Manual for Good Practice*. London: Catholic Institute for International Relation (CIIR).
- Tim Sintese. (2006). *Sintese Kapasitas Pembangunan Papua*. Jayapura: UNDP & Pemerintah Propinsi Papua.
- Todaro, P. Michael & Stephen C. Smith. (2006). *Pembangunan Ekonomi*. Edisi Kesembilan, Jilid 2. (Andri Yelvi, Penerjemah). Jakarta: Erlangga.
- Tryatmoko, Wahyu Mardyanto. (2012). *"Politik Kebijakan Pengelolaan Dana Otonomi Khusus Papua."* Jakarta: LIPI. Jurnal Penelitian Politik. Vol.9, No.1.

- Tschirhart, Mary & Wolfgang Bielefeld. (2012). *Managing Nonprofit Organizations*. San Fransisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Tucker, B. Robert. (2002). *Driving Growth through Innovation*. San Fransisco: Berret- Koehler.
- Ulleberg, Inger. (2009). *"The Role and Impact NGOs in Capacity Development."* Paris: International Institute for Educational Planning. UNESCO and IIEP.
- UNDP. (1997). *Capacity Development*. New York: *Management Devolopment and Governance Division Buraeu for Policy Development One United Nations Plaza*.
- , (2003). *Capacity Development in the Reduction of Small Arms and Light Weapons*. Geneva: *Buraeu for Crisis Prevention and Recovery Palais des Nations*.
- , (2005). *Kajian Kebutuhan Papua. Ringkasan Temuan dan Pengaruh terhadap Perumusan Program Bantuan Pembangunan. Papua: UNDP*.
- United States Department of State. (2006 December). *"Guiding Principles on Non-Governmental Organizations (NGOs)."* Washington DC: *The International Center for Not-for-Profit Law. The International Journal of Not-for-Profit Law. Volume 9, Issue 1*.
- UNEP. (2002). *Capacity Building for Sustainable Development: An overview of UNEP environmental capacity development initiatives. UNEP Division of Communications and Public Information*.
- Walters, Mike. (1994). *Building the Responsive Organization*. Berkshire: McGraw-Hill International.
- Weller, P Robert. (2005). *Civil Society, Globalization and Political Change in Asia*. New York: Routledge.

- Weinberg, Mark. (2010). *"Strategic Leadership and Public Value Creation."* New York: *Support Center for Nonprofit Management. Journal for Nonprofit Management. Vol. 14.*
- Weisinger, Y. Judith. (2004). *"Understanding the Meaning of Diversity in a Nonprofit Organization."* William Diaz Fellow Nonprofit Academic Centers Council & Associate Professor New Mexico University Departement of Management.
- Widjojo, S Muridan, dkk. (2009). *Papua Road Map.* Jakarta: LIPI, Yayasan TIFA dan Yayasan Obor Indonesia.
- dan Aisah Putri Budiarti. (2012). *"UU Otonomi Khusus bagi Papua: Masalah Legitimasi dan Kemauan Politik."* Jakarta: LIPI. Jurnal Penelitian Politik. Vol.9, No.1.
- Williamson, E. Oliver. (1995). *Organization Theory: From Chester Barnard to the Present and Beyond.* New York: Oxford University Press, Inc.
- Williamson, David. (2009). *"Marketing & Communication in Nonprofit Organizations."* Goergetown University. Center For Public & Nonprofit Leadership.
- Wiwik T. S, Diplo. (27 Desember 2007). *"Peranan Wanita dalam Menciptakan Ketahanan Keluarga."* <<http://mardiya.wordpress.com/2009/12/07/>> (diakses pada tanggal 12 Febuari 2014).
- Wolf, Thomas. (2012). *Managing A Nonprofit Organization: Updated Twenty-First-Century Edition.* New York: Free Press.
- World Bank. (2009). *Investing in Future of Papua & West Papua: Infrastructure for Sustainable Development.* Jakarta: *The World Bank & Australian Indonesia Partnership.*

- York, Peter. (2006). *"The Sustainability Formula: How Nonprofits Organization Can Thrive in The Emerging Economy."* New York: TCC Group.
- Yukl, Gary. (2010). *Leadership Organization. Seventh Edition.* New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Yunus, Muhammad. (2011). *Bisnis Sosial: Sistem Kapitalisme Baru yang Memihak Kaum Miskin.* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

TENTANG PENULIS



Dr. Harry Nenobais, M.Si, lahir di Jakarta, 16 Desember 1974. Masa kecilnya sampai dengan SMA dihabiskan di Jakarta. Kemudian penulis pindah ke Kupang, untuk melanjutkan dan menyelesaikan pendidikan S-1 di Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fisip UNDANA NTT. Kemudian mengikuti dan menyelesaikan pendidikan S-2 di Magister Administrasi Publik UGM Yogyakarta,

dan memperoleh gelar S-3 di bidang Ilmu Administrasi UI Jakarta pada tahun 2014.

Saat ini penulis menjadi dosen tetap di Magister Ilmu Administrasi Universitas Prof.Dr. Moestopo (Beragama) Jakarta, dan membantu sebagai tutor di Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Pondok Cabe Tangerang.

Sebelumnya, sejak tahun 2001-2009 penulis aktif menjadi guru dan dosen di beberapa sekolah dan universitas yang ada di Kabupaten Nabire, serta membantu menjadi pengurus sekolah dan pengurus yayasan, dan pada tahun 2015-2017 menjadi dosen di beberapa universitas di Jayapura Papua.

