

Kepemimpinan dan Keberhasilan Keberlanjutan Organisasi Masyarakat Sipil: Aliansi Demokrasi untuk Papua (ALDP) di Jayapura, Papua

Sri Nurlia Wuliyanti¹, Bambang Shergi Laksmono²

¹Program Magister Departemen Kesejahteraan Sosial, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Indonesia, Indonesia

nurlia@tifafoundation.id

²Program Magister Departemen Kesejahteraan Sosial, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Indonesia, Indonesia

bshergi@yahoo.com

Abstract

Civil society organizations (CSOs) as non-profit organizations in Indonesia, are determining role in the success of development and democracy since the reform era. The reason behind this because CSOs have important roles in filling the gaps in the roles needed for the community to provide support in development process, especially in the Papua region. Due to the importance of the existence of the CSO, it is essential for the organization to have the ability to survive and sustain their programs and services for the constituents. The sustainability of a non-profit organization is affected by the role of 7 (seven) arenas. The 7 (seven) arenas are Governance, Leadership, Finance, Administrative systems, Staffing, Programs, and Organizational Image. The research was conducted on ALDP a Civil Society Organization based in Jayapura, Papua that have reached the age of 20 (twenty) years since the establishment. As matured organization, ALDP have gone through several stages of life cycles of non-profit organization. Research found that Leadership in this organization plays an important role for its sustainability. However, to survive and develop, the organization also needs to conduct leadership regeneration and transition to create new innovative programs and improving the overall systems, including organizational governance, as well as increase organizational capacity through employee training and capacity building and add more efforts to improve the quality of network coordination and relations with external parties.

Keyword: *Leadership, Organizational Sustainability, Civil Society Organization*

Abstrak

Organisasi masyarakat sipil (OMS) merupakan organisasi non profit di Indonesia keberadannya berperan dalam kesuksesan perkembangan demokrasi di Indonesia semenjak era reformasi. Hal ini dikarenakan OMS memiliki peran penting dalam mengisi kekosongan peran yang dibutuhkan untuk proses pembangunan masyarakat utamanya di daerah Papua. Karena pentingnya keberadaan OMS ini maka diperlukan organisasi yang memiliki kemampuan untuk bertahan hidup demi keberlanjutannya melalui program-program dan layanan yang dimilikinya. Keberlanjutan sebuah organisasi dalam hal ini adalah organisasi non profit dapat di pengaruhi oleh 7 (tujuh) arena yang antara lain adalah Tatakelola, Kepemimpinan, Keuangan, Sistem Administrasi, Kepegawaian, Program dan Citra organisasi. Penelitian dilakukan pada ALDP di Jayapura yang telah mencapai usia 20 (dua puluh) tahun yang merupakan usia matang sebuah organisasi yang telah melewati beberapa tahapan siklus kehidupan. Dari penelitian terlihat bahwa kepemimpinan pada organisasi ini memainkan peran penting bagi keberlanjutan. Meski demikian untuk dapat bertahan dan berkembang organisasi juga perlu melakukan regenerasi dan transisi pemimpin demi terciptanya program baru yang bersifat inovatif serta perbaikan sistem secara keseluruhan, peningkatan tata kelola organisasi, juga peningkatan kapasitas organisasi melalui pelatihan karyawan dan upaya meningkatkan kualitas koordinasi jaringan dan hubungan dengan pihak eksternal.

Kata kunci; *Kepemimpinan, Keberlanjutan Organisasi, dan Organisasi Masyarakat Sipil*

Pendahuluan

Keberlanjutan dalam sebuah Organisasi Masyarakat Sipil (OMS) merupakan suatu hal penting dalam upaya kesejahteraan sosial di Indonesia. Tidak seperti organisasi yang berorientasi terhadap profit (keuntungan). OMS ini tidak terfokus kepada kegiatan yang menghasilkan profit akan tetapi lebih ke upaya dalam memenuhi kebutuhan dan kepentingan masyarakat. Kegiatan dari OMS ini bervariasi dan merupakan bagian penting dari masyarakat.

Definisi Keberlanjutan menurut PBB¹, tepatnya adalah the United Nations Brundtland Commission pada tahun 1987 mendefinisikannya sebagai *“meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.”* Keberlanjutan adalah kemampuan memenuhi kebutuhan saat ini tanpa mengorbankan kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri.” Masih menurut PBB *“Sustainability as a value is shared by many individuals and organizations who demonstrate this value in their policies, everyday activities, and behaviors. Individuals have played a major role in developing our current environmental and social circumstances. The people of today along with future generations must create solutions and adapt.”* Keberlanjutan sebagai sebuah nilai yang dimiliki oleh baik individu maupun organisasi yang ditunjukkan dalam sebuah kebijakan, aktivitas sehari-hari, dan perilaku mereka. Melalui konsep tanggung jawab sosial dan seiring dengan penciptaan dan penyediaan program, dan jangkauan layanan yang bermanfaat masyarakat, OMS atau organisasi non profit memiliki kehormatan tersendiri untuk mengadopsi praktik dan prosedur yang mendukung pendekatan keberlanjutan. Keberlanjutan ini bersifat organisasional maupun individual dan komunal (komunitas).

Menurut National Council of Non Profit, 2022² frasa *“keberlanjutan”* biasanya digunakan untuk menggambarkan organisasi non profit yang mampu mempertahankan dirinya sendiri dalam jangka panjang, melestarikan kemampuannya untuk memenuhi misinya. Keberlanjutan dalam konteks non profit mencakup konsep keberlanjutan keuangan, serta perencanaan suksesi kepemimpinan, kemampuan beradaptasi, dan perencanaan strategis.

Indeks Keberlanjutan Organisasi Masyarakat Sipil

Index Keberlanjutan Organisasi Masyarakat Sipil/Civil Society Organization Sustainability Index mengukur keberlanjutan sektor masyarakat sipil meliputi tujuh dimensi keberlanjutan: lingkungan hukum, kapasitas organisasi, kemampuan finansial, advokasi, penyediaan layanan, infrastruktur sektoral, dan citra public.

Dalam Laporan Indeks Keberlanjutan Organisasi Masyarakat Sipil di Asia (USAID, 2020), Untuk angka Indeks 1- 3 artinya keberlanjutan dapat dipertahankan, untuk angka Indeks 3 – 5 artinya keberlanjutan masih berproses atau berevolusi dan untuk angka Indeks 5-8 artinya keberlanjutan mengalami keterlambatan. Indonesia tidak mengalami perubahan dari tahun sebelumnya dengan nilai Indeks Keberlanjutan OMS keseluruhan sebesar 3.9 Dua negara dengan nilai keseluruhan yang lebih baik dari Indonesia yaitu Filipina dan Timor Leste. Filipina sendiri mengalami penurunan nilai keseluruhan dibanding tahun sebelumnya. Negara lain yang juga mengalami penurunan nilai keseluruhan antara lain adalah negara Bangladesh, Kamboja, Sri Lanka, dan Thailand. Sementara selain Indonesia nilai keseluruhan Nepal, dan Timor-Leste juga tidak berubah

¹United Nations, “Sustainability,” United Nations, 1987, <https://www.un.org/en/academic-impact/sustainability#:~:text=In%201987%2C%20the%20United%20Nations.>

²“Nonprofit Sustainability,” National Council of Nonprofits, January 12, 2015, <https://www.councilofnonprofits.org/tools-resources/nonprofit-sustainability.>

Indeks Keberlanjutan Organisasi Masyarakat Sipil di Indonesia

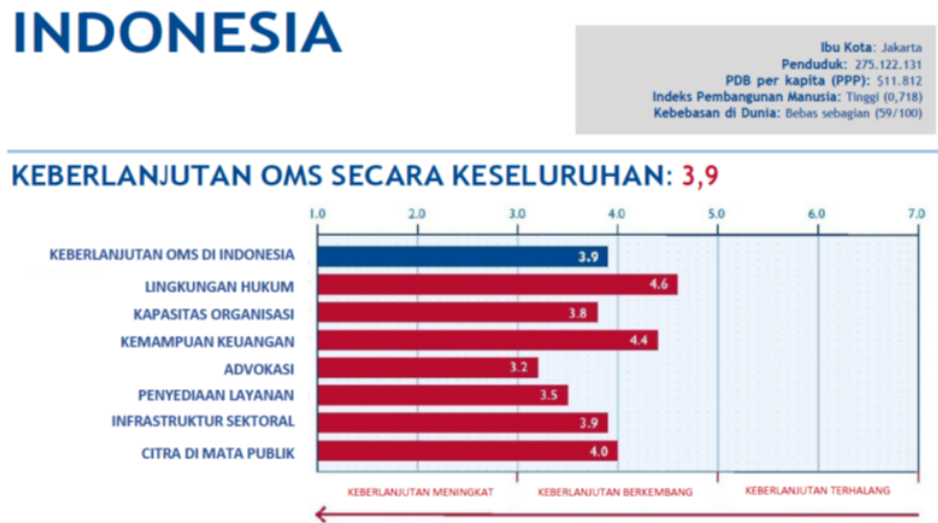
Dalam laporan Indeks Keberlanjutan OMS Tahun 2020 untuk Indonesia mendapatkan nilai secara keseluruhan 3.9 yang pengukurannya dilakukan saat munculnya pandemi COVID-19, tahun 2020 merupakan tahun krisis kesehatan, ekonomi, dan sosial di Indonesia. Meskipun OMS dihadapkan pada berbagai tantangan nyata selama pandemi, sejumlah OMS melihatnya sebagai “berkah terselubung” yang memacu aktivisme dan memperjelas peran kepemimpinan OMS pada masa krisis. OMS bergerak untuk membantu mereka yang terkena dampak pada masa pandemi, dalam bentuk menggalang dana dan dukungan bagi masyarakat yang rentan, serta menyalurkan bantuan tersebut secara efisien kepada masyarakat yang paling membutuhkan. OMS juga semakin inovatif dalam mengadaptasikan cara kerja dengan menyesuaikan keadaan di tahun 2020 dengan beralih ke platform online untuk berbagai kegiatan, mulai dari bekerja, melakukan komunikasi dengan konstituen mereka hingga penggalangan dana.

Berikut gambar terkait Indeks Keberlanjutan Organisasi Masyarakat Sipil Keseluruhan di Asia maupun di Indonesia khususnya untuk tahun 2020, berdasarkan laporan Indeks Keberlanjutan Organisasi Masyarakat Sipil Asia 2020 (FHI 360, 2021)

Tabel Indeks Keberlanjutan Organisasi Masyarakat Sipil di Asia 2020



Tabel Indeks Keberlanjutan Organisasi Masyarakat Sipil di Indonesia 2020



Organisasi Masyarakat Sipil di Indonesia

Besarnya jumlah Jumlah Organisasi Masyarakat Sipil (Civil Society Organization) atau disingkat OMS (CSO) di Indonesia menunjukkan kebebasan dalam berorganisasi, berserikat dan berkumpul serta keberagaman dan toleransi di tengah masyarakat sesuai dengan hak setiap warga negara yang tertera pada UUD 1945³. Negara menjamin kepada rakyatnya untuk menyampaikan aspirasi secara lisan dan tulisan. Selain itu, OMS merupakan potensi masyarakat yang harus didorong pengembangannya dan diberikan kesempatan untuk berkembang sesuai dengan kemampuannya masing-masing.

Menurut data (Kemendagri, 2019) tanggal 31 Juli 2019 OMS yang terdaftar di Indonesia sangat banyak dan beragam, dimana terdapat 420.381 OMS yang ada di Indonesia. Jumlah OMS terdaftar tersebut dibagi menjadi tiga kategori, yaitu:

1. OMS yang telah mendapatkan Surat Keterangan Terdaftar (SKT) berjumlah 25.812 dengan rincian di Kemendagri berjumlah 1.688, di Provinsi berjumlah 8.170, dan di Kabupaten/Kota berjumlah 16.954.
2. OMS yang berbadan hukum di Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (Kemenkumham) berjumlah 393.497 yang terdiri atas: Perkumpulan berjumlah 163.413, Yayasan berjumlah 230.084.
3. Sedangkan OMS Asing yang terdaftar di Kementerian Luar Negeri (Kemenlu) berjumlah 72 OMS Asing.

OMS (CSO) dalam implementasinya seringkali menggunakan istilah lain seperti civic institutions, social movement, non-profit organizations, non-governmental organizations, third party sector, dan voluntary organizations various advocacy/interest groups (Tomi, 2014). Menurut (Alawiyah & McGlynn Scanlon, 2015) Organisasi Masyarakat Sipil (Civil Society Organization) merupakan suatu ruang dimana publik dapat mengimbangi kuasa negara dan pasar dengan melakukan advokasi untuk keadilan sosial dan ekonomi, dan dengan memenuhi kebutuhan pembangunan sosial

³ Undang-undang Dasar 1945 Pasal 28

yang tidak dapat dijawab dilakukan oleh negara dan pasar. Di dalam kerangka kerja operasi, OMS juga meliputi organisasi berbasis masyarakat, yang bekerja di tingkat lokal dan bergantung pada kontribusi dari para anggotanya untuk dapat beroperasi. OMS ini memiliki peran yang sangat besar dalam membantu pembangunan dan kesejahteraan masyarakat di berbagai wilayah di Indonesia. Di banyak negara berkembang, OMS memainkan fungsi penting dalam memfasilitasi pembangunan partisipatif, menciptakan kondisi pemberdayaan masyarakat, dan memperkuat proses demokrasi.

Menurut UNDP, OMS merujuk pada segala organisasi non-market dan non-pemerintah dimana masyarakat mengorganisasikan diri mereka sendiri untuk mencapai kepentingan bersama di domain publik (Tomlinson, 2013) OMS memiliki peran penting dalam membantu masyarakat mendapatkan hak sebagai warga negara, membentuk kebijakan pemerintah dan kemitraan, serta untuk melihat pelaksanaan program tersebut.

Sejarah Perkembangan Organisasi Masyarakat Sipil di Indonesia dan Papua

Fenomena OMS di Indonesia sebenarnya telah berlangsung sejak awal abad ke-20. Mula-mula diawali dengan berdirinya Boedi Oetomo pada tahun 1908 sebagai organisasi non pemerintah, kemudian disusul organisasi-organisasi lainnya baik yang bersifat lokal maupun nasional. Boedi Oetomo yang lahir pada tahun 1908 bisa disebut sebagai OMS pertama di Indonesia (Budairi, 2002) sebagaimana diketahui pendiri Boedi Oetomo yang mula-mula adalah mahasiswa yang notabene bukan pemerintah. Kegiatan Boedi Oetomo yang pada awalnya adalah bidang-bidang yang dimasa sekarang diidentikan dengan bidang kerja OMS, yakni pengembangan modal usaha kelas menengah, mengembangkan industri rumah tangga, dan penyatuan masyarakat miskin.

Sejak era reformasi di Indonesia, maka mulai banyak terbentuk OMS. Ruang publik untuk membuat OMS kian terbuka. OMS tumbuh dan dianggap sebagai kekuatan alternatif. Sumber dana yang berasal dari berbagai sumber termasuk sumber dana asing untuk membiayai kegiatan OMS dalam berorganisasi. Di samping memperkuat pelembagaan demokrasi, OMS pun mampu menjadi organisasi penyumbang dana dan pencipta lapangan kerja. Ketika sektor negara masih tertutup dan sektor bisnis belum berkembang sesuai dengan mekanisme pasar, maka OMS dapat membantu memberi solusi.

(Malik, 2004) mencatat bahwa pada awal tahun 1990-an, OMS di Indonesia mengalami puncak perkembangannya yang berjumlah 13.500. Menurut (Abidin, 2004), pertumbuhan OMS itu di satu sisi bisa dianggap sebagai simbol kebangkitan masyarakat sipil dalam memperjuangkan kepentingan dan hak-haknya. Hal ini menunjukkan masyarakat mulai kritis dan mampu menampilkan wacana tandingan terhadap wacana dan kebijakan yang disodorkan oleh negara. Keberadaan OMS makin dikukuhkan juga oleh pemerintah dengan diberlakukannya Undang-undang tentang Yayasan⁴ tahun 2001 dan perubahannya⁵.

Perkembangan OMS Papua

Papua adalah daerah yang terletak di ujung paling timur wilayah Indonesia dan masih banyak yang belum tersentuh pembangunan. Hal ini terlihat menurut data BPS di bulan September 2021, tingkat Indeks Kemiskinan di wilayah Papua yang masih tinggi yaitu sebesar 27.38⁶ persen dan tingkat Indeks Pembangunan Manusia yang masih rendah dibanding dengan wilayah lain di Indonesia yaitu

⁴ “UU No. 16 Tahun 2001 Tentang Yayasan [JDIH BPK RI]” (BPK RI, n.d.), <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/44893>.

⁵ “UU No. 28 Tahun 2004 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 Tentang Yayasan [JDIH BPK RI]” (BPK RI), accessed July 20, 2022, <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/40703/uu-no-28-tahun-2004>.

⁶ “Profil Kemiskinan Provinsi Papua September 2021” (Badan Pusat Statistik, 2022), <https://papua.bps.go.id/pressrelease/2022/02/02/633/profil-kemiskinan-provinsi-papua-september-2021.html>.

sebesar 60.62 persen⁷. Kesulitan geografis adalah merupakan salah satu faktor penyebabnya. Meskipun saat ini pemerintah telah banyak melakukan pembangunan untuk wilayah ini, akan tetapi karena begitu luasnya wilayah Papua, ditambah adanya resistensi masyarakat terhadap kemungkinan marginalisasi masyarakat lokal akibat dari pembangunan yang dilakukan pemerintah, maka jangkauan pembangunan yang dilakukan pemerintah masih terbatas.

Karena hal tersebut maka OMS masuk dan berperan untuk mengisi kekosongan pembangunan dan tempat mengadu terhadap berbagai masalah sosial yang terjadi di masyarakat. Karena peran dari OMS tersebut dan juga karena maraknya globalisasi informasi di era saat ini maka kemudian timbulah kesadaran tentang Hak Asasi Manusia⁸ (HAM) di Papua semakin meningkat di masyarakat. Tidak hanya tentang HAM saja tetapi juga peningkatan kesadaran akan perlunya akses pendidikan, kesehatan yang memadai serta upaya untuk peningkatan tingkat ekonomi masyarakat mulai terlihat di wilayah ini. OMS sangat berperan disini dalam rangka perubahan sosial tersebut yaitu dengan upayanya memberikan edukasi terhadap masyarakat. Selain di isu yang disebutkan diatas OMS di Papua juga banyak yang membantu melakukan aneka kegiatan dalam rangka perlindungan dan pelestarian alam. Dimana wilayah Papua masih banyak kawasan hutan, laut dan sumber daya yang harus dilindungi dalam rangka menghindari dampak buruk dari pembangunan yang sedang dilakukan disana.

Jumlah OMS di Papua menurut Database NGO di Institute SMERU (“NGO Database | The SMERU Research Institute⁹”) yang terbaru terdapat 44 dan 7 organisasi kemasyarakatan di Papua dan Papua Barat. Fungsi OMS ini juga dapat membantu mengawasi dan ikut terlibat dalam kebijakan-kebijakan atau program program pembangunan demi kepentingan masyarakat. Di samping itu, OMS juga memiliki fungsi membantu menjaga stabilitas politik dan sosial. OMS dapat terus memantau kinerja pemerintah untuk menjalankan peran check and balance. Sehingga keberadaan OMS -OMS diharapkan agar memberi dampak yang positif bagi masyarakat.

OMS dalam menjalankan fungsinya ini perlu memiliki sumber daya dan kemampuan untuk menjalankan organisasinya dengan baik sehingga organisasi ini dapat berkelanjutan, dan dapat mengoptimalkan perannya dalam memberdayakan masyarakat serta membantu pemerintah dalam percepatan pembangunan di wilayah nya bekerja. Untuk hal ini OMS perlu memiliki strategi yang tepat serta kemampuan internal organisasi untuk dapat mengatasi tantangan-tantangan yang ada dalam perkembangan hidupnya.

Kehadiran Organisasi Masyarakat Sipil (Civil Society Organization) (di tanah Papua sangat dibutuhkan untuk membantu pembangunan disana. OMS dapat membantu memberikan advokasi terhadap hak-hak rakyat dalam memperoleh akses informasi, kesehatan, pendidikan, pemerataan ekonomi serta mendapatkan bantuan sosial. Mengingat pentingnya peran OMS lokal disana. Maka dibutuhkan OMS yang kuat dalam berjejaring dan juga memiliki sumber daya manusia yang kompeten untuk melakukan tugas dengan baik.

Pandemi Covid 19 yang terjadi sejak awal tahun 2020 memukul banyak sektor dan tak terkecuali sektor OMS¹⁰ terutama yang berada di daerah dan jauh dari pusat yang tentunya mengalami kesulitan dalam hal ketersediaan dana dan juga jalannya kegiatan program. ALDP yang berada di Jayapura, Papua dan telah menginjak usia organisasi yang cukup matang yaitu 20 tahun sejak pendiriannya, namun demikian juga tidak luput dari resiko ini. Adanya kendala sumber daya manusia yang ditunjukkan dengan tingginya tingkat turn over karyawannya menandai adanya masalah pada sistem kepegawaian dan butuh perhatian. Sumber daya manusia dirasakan menjadi kendala tidak

⁷ “Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Provinsi Papua Tahun 2021” (Badan Pusat Statistik, 2021), <https://papua.bps.go.id/pressrelease/2021/12/01/584/indeks-pembangunan-manusia--ipm--provinsi-papua-tahun-2021.html>.

⁸ United Nations, “Human Rights,” United Nations, 2022, <https://www.un.org/en/global-issues/human-rights>.

⁹ “Selamat Datang Di Formulir Pendaftaran Ornop | NGO Database,” Smeru Research Institute, n.d., <https://ngodata.smeru.or.id/>.

¹⁰ “CSO Sustainability Index,” CSO Sustainability Index, n.d., <https://csosi.org/>.

hanya dirasakan oleh ALDP melainkan juga beberapa OMS lain di Papua, hal dikarenakan insentif yang diterima oleh karyawan belum sesuai dengan harapan menjadi salah satu alasan. Dan jumlah sumber daya manusia yang dapat bekerja sesuai dengan kebutuhan organisasi masih sedikit, dan jika ada maka hanya sedikit yang tertarik dan memiliki minat untuk bekerja di bidang ini dan bahkan lebih memilih untuk bekerja sebagai PNS ataupun bekerja di sektor swasta.

Aliansi Demokrasi untuk Papua atau disingkat ALDP seperti banyak OMS lain di Papua juga masih bergantung pada bantuan lembaga donor yang memberikan dana kepada ALDP untuk menjalankan kegiatan programnya. Hal ini cukup rentan karena keberadaan bantuan donor tidak dapat dipastikan kelanggengannya. Lembaga donor bisa saja suatu saat dapat menghentikan bantuannya kepada sebuah mitra yang didanainya karena berbagai alasan, misalnya terbatasnya anggaran yang akan dialokasikan kepada mitra-mitra yang bekerja di area kerja donor tersebut, ataupun terhentinya kerjasama organisasi karena lembaga donor tersebut tidak lagi bekerja untuk area dimana OMS tersebut berada.

ALDP merasakan perlunya perbaikan dan pengembangan bagi lembaganya agar dapat bertahan. Dan dengan semakin berkurangnya ketersediaan dana bantuan, maka kompetisi untuk mendapatkan sumber pendanaan baru semakin berat. Lembaga donor hanya akan memberikan dana kepada OMS yang dapat dipercaya dan dinilai memiliki kinerja organisasi yang tinggi serta keberhasilan program yang dapat dirasakan dampak manfaatnya. Dengan demikian keberlanjutan organisasi ini menjadi sesuatu hal yang perlu diberi perhatian khusus. Diusia yang matang ini tentunya ALDP memiliki kekuatan untuk menghadapi kondisi eksternal yang memberikan dampak bagi organisasi diantaranya akibat pandemi Covid-19. Hal ini karena ALDP telah mengalami beberapa tahapan siklus hidup sebuah organisasi non-profit dan semakin berpengalaman sebagai sebuah organisasi masyarakat sipil. Keberlanjutan ALDP selama kurun waktu usia 20 tahun dan memberikan layanan kepada masyarakat tentu tak luput dari legitimasi dan sumber daya yang dimilikinya.

Menurut (Hasenfeld, 2010) dalam pendekatan teori organisasi kemanusiaan yang menggunakan teori perspektif politik ekonomi mengakui bahwa bagi organisasi untuk bertahan dan memberikan layanan yang terbaik, harus memiliki dua jenis sumber daya mendasar:

- (1) *legitimasi dan kekuasaan (yaitu, politis) dan*
- (2) *sumber daya (personel dan keuangan).*

Legitimasi sangat diperlukan untuk kelangsungan hidup organisasi, dan kekuasaan adalah cara di mana otoritas dan pengaruh didistribusikan dalam organisasi melalui tatakelola serta kepemimpinan dalam organisasi. Maka tentunya dibutuhkan kemampuan tatakelola yang baik serta kepemimpinan yang kuat

Sumber daya (keuangan, personel) sangat penting untuk membangun dan mengoperasikan sistem layanan sebuah organisasi dan untuk menetapkan sistem insentif organisasi dan menciptakan program pelayanan yang unggul dan bermanfaat.

Selain legitimasi dan sumber daya hal lain yang diperlukan juga apabila organisasi dapat berjalan dengan sistem operasi yang berjalan dengan optimal yang berarti memiliki panduan kebijakan operasional maupun program. Dengan memperkuat faktor internal organisasi ini maka organisasi akan memiliki kemampuan untuk mengontrol sumber daya yang dibutuhkan serta menjadi independen dan menjadi mapan untuk kepentingan dirinya sendiri.

Kepemimpinan dan Arena lainnya dalam Organisasi Non-Profit

Organisasi seperti juga manusia adalah merupakan suatu bentuk entitas yang kompleks. Ada 7 (tujuh) arena dalam organisasi nonprofit yang saling terjalin dan mengakibatkan kompleksitas yang terjadi dan saling mempengaruhi tahap siklus hidup mana suatu organisasi sedang berada (Simmons, 2001). Ketujuh arena dalam organisasi non-profit adalah: tatakelola, kepemimpinan, keuangan, sistem administrasi, kepegawaian, program dan citra organisasi.

Dalam artikel ini akan ditunjukkan bahwa arena kepemimpinan dalam ALDP memiliki peran paling penting dari ketujuh arena yang ada dalam keberhasilan keberlanjutan organisasi. (Bennis W. , 2009) menunjukkan bahwa seorang pemimpin memiliki tugas untuk membentuk efektivitas dari sebuah organisasi, memberikan inspirasi dan memulihkan harapan, serta mampu mengenali masalah yang pada organisasi dalam konteks masyarakat saat ini (dan organisasi mereka) untuk masa depan yang lebih baik.

Dalam teori kepemimpinan yang tua yang dikenal sebagai teori sifat (trait theory) mengatakan bahwa ada orang yang terlahir sebagai pemimpin dan memiliki sifat yang dimiliki untuk kepemimpinan yang efektif (Carlyle, 1841) ada beberapa juga sifat yang terkait dengan kepemimpinan yang sukses yaitu yang kepemimpinan yang memiliki dorongan, motivasi, kejujuran, integritas, kepercayaan diri, kemampuan kognitif, dan pengetahuan (Kirkpatrick & Locke, 1991) meskipun banyak sifat-sifat lain dapat ditambahkan.

Kepemimpinan adalah konsep dinamis yang melibatkan proses perubahan konstan yang terjadi didalam diri para pemimpin itu sendiri, para pengikut mereka, dan situasi yang mereka hadapi (Hemphill, 1949) Perubahan situasi organisasi yang terjadi akan berdampak pada pola kepemimpinan dan bahwa pola kepemimpinan dan gaya manajemen perlu beradaptasi terhadap tuntutan situasi organisasi. Pendekatan ini mengarah pada pengembangan teori kepemimpinan lainnya. Misalnya, teori pemimpin yang kharismatik / charismatic leadership (House R. J., 1977) yang kemudian dikembangkan oleh (Burns, 1978) menjadi teori kepemimpinan yang transformasional / transformational leadership. Kepemimpinan transformasional menawarkan kesempatan bagi pengikutnya untuk mencapai hal-hal besar dengan membuat perubahan besar dalam organisasi dan dalam diri mereka sendiri.

Pemimpin transformasional menciptakan tujuan, menginformasikan tujuan tersebut kepada pengikutnya, dan kemudian bergerak bersama dengan memimpin mereka dalam mewujudkan tujuan tersebut. Pemimpin transformasional biasanya kharismatik, inspiratif, memiliki hasrat intelektual, dan berorientasi pada masyarakat, serta memberikan perhatian bagi setiap individu lainnya Perilaku pemimpin transformasional, memperlakukan pengikutnya sebagai individu dan memenuhi kebutuhan emosional dan pribadi mereka serta mempromosikan pertumbuhan dan pemenuhan harapan mereka (Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002) Untuk itu, para pemimpin berusaha untuk mempengaruhi pemikiran, keyakinan, serta nilai-nilai para pengikut nya dengan mengajari mereka untuk mengkonseptualisasikan, menyusun, dan mengatasi konten yang bersifat abstrak, sehingga dapat meningkatkan kapasitas mereka untuk mengetahui masalah yang ada dan dapat menemukan cara dalam pemecahan masalah.

(Herman & Heimovics, 2005) menyatakan bahwa pemimpin yang berpusat pada anggota dewan, lingkungan eksternal organisasi serta memiliki keterampilan politik adalah pemimpin yang efektif. Akan tetapi bukan berarti bahwa organisasi nonprofit harus selalu beroperasi di bawah model seorang "pemimpin yang hebat" (great leader) di mana semua tanggung jawab untuk keberhasilan atau kegagalan organisasi terletak di pundak sang pemimpin saja, (Grant & Crutchfield, 2008) menggambarkan pentingnya ilmu kepemimpinan untuk dibagikan. Para pemimpin organisasi harus mampu berbagi kekuasaan dan menginspirasi orang lain untuk memimpin. Kepemimpinan tidak

terhenti untuk di miliki oleh satu orang saja, melainkan meluas ke seluruh organisasi dan kedalam jaringan atau gerakan yang lebih besar. Analogi yang digunakan oleh Grant dan Crutchfield ini adalah penting karena menggambarkan pemimpin organisasi nonprofit bukan sebagai orang yang berada di puncak hierarki, melainkan sebagai pusat dari orang sekitarnya dan semuanya bekerja bersama untuk mencapai misi organisasi. Untuk menjadi pemimpin di sektor nonprofit membutuhkan komitmen pribadi dengan nilai-nilai inti yang melekat pada sektor nonprofit dan organisasi nonprofit dimana pemimpin itu bekerja. (Watson & Hoefler, 2014)

Sebuah perspektif memandang pemimpin organisasi bertugas untuk menciptakan tujuan dari organisasi kedepannya. Menurut perspektif tersebut, pemimpin menciptakan dan mengkomunikasikan tujuan tentang keadaan yang diinginkan oleh organisasi, dan memberikan kejelasan pada tujuan tersebut, serta mendorong komitmen untuk pencapaiannya (Bennis & Nanus, 1985) Namun penting bagi seorang pemimpin tidak hanya memberikan informasi mengenai tujuan serta harapan organisasi saja melainkan juga melakukan upaya bersama dalam mencapainya. Menurut (Schmid, 2010) peran pemimpin adalah untuk mengatasi tantangan, peluang, resiko, dan kendala yang ada dalam konteks ini, fungsi pemimpin adalah untuk menciptakan lingkungan yang mendukung yang akan memberikan legitimasi yang diperlukan bagi organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Hal ini juga disampaikan sebelumnya oleh (Cyert, 1990) yang mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk membuat para peserta dalam suatu organisasi memusatkan perhatian mereka pada masalah yang dianggap penting oleh pemimpin.

Pemimpin akan mengalami kesulitan dalam mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi tanpa kerja sama dari anggota karyawan. Dalam hubungan ini, (House & Baetz, 1979) menyatakan bahwa suatu tindakan oleh anggota kelompok menjadi tindakan kepemimpinan ketika tindakan tersebut dianggap oleh anggota lain dari kelompok tersebut sebagai upaya yang dapat diterima untuk mempengaruhi orang lain atau anggota kelompok. Menurut perspektif ini, tindakan kepemimpinan dianggap sebagai interaksi antara pemimpin dan sekelompok orang dengan siapa dan untuk siapa pemimpin itu bekerja.

Kebutuhan organisasi (yang dapat bervariasi sesuai dengan dalam siklus hidup organisasi tersebut berada, kekhasan dalam teknologi, dan apa tuntutan konstituen eksternal) akan menentukan bagaimana pemimpin harus bertindak agar menjadi efektif, keinginan pribadi pemimpin adalah hal yang bersifat sekunder (Rothschild & Milofsky, 2006). (Schmid, 2010) berpendapat para pemimpin bekerja dalam organisasi yang berbeda-beda dan oleh karena itu harus mengikuti model dan perilaku organisasi tempat mereka bekerja yang memungkinkan mereka untuk melakukan penilaian dan melakukan analisis kebutuhan dalam situasi tertentu pada organisasi tersebut serta menyesuaikan gaya dan pola kepemimpinan mereka sesuai kondisi yang ada. Dengan cara itu, mereka akan dapat mencapai efektivitas organisasi, yang akan memungkinkan mereka untuk mewujudkan visi organisasi dan mencapai hasil yang diinginkan.

Dibawah ini adalah penjelasan yang lebih dalam mengenai ketujuh arena dalam organisasi nonprofit

1. *Kepemimpinan*: Pimpinan organisasi nonprofit yang biasa disebut direktur eksekutif atau ketua lembaga bekerja di bawah pengawasan anggota dewan organisasi. Direktur eksekutif bertanggung jawab untuk mengawasi jalannya operasi organisasi, mengelola sumber daya manusia dan keuangan, serta menyediakan hubungan yang efektif dengan masyarakat, dan membuat keputusan sehari-hari atas nama organisasi. Definisi kepemimpinan sendiri adalah suatu proses menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi karena pemimpin memiliki kekuasaan, kewibawaan dan kemampuan agar bekerja dalam suasana moralitas yang tinggi dengan penuh semangat dapat menyelesaikan pekerjaannya masing-masing sesuai hasil yang diharapkan (Wiratnadi, Meitriana, & Indrayani, 2019). Pendapat yang sama juga dikemukakan

- oleh (Gitosudarmo, 2000) bahwa kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja organisasi karena kepemimpinan merupakan kunci yang utama untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan intisari dari manajemen organisasi, sumber daya pokok, dan titik sentral dari setiap aktivitas yang terjadi dalam suatu organisasi (Komang, 2009).
2. *Tatakelola*: Tatakelola atau kelola organisasi didefinisikan sebagai dewan pengurus, proses dan prosedur. Dewan pengurus adalah otoritas hukum yang bertanggung jawab untuk menjaga kepatuhan organisasi terhadap misinya dan memastikan stabilitas dan kegiatan operasional jangka panjang. Dewan pengurus membangun hubungan sistematis dengan organisasi lain dan masyarakat pada umumnya. Pengurus menetapkan arah strategis organisasi sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan harapan kelompok yang dilayaninya. Dewan secara teratur melakukan evaluasi program organisasi untuk memastikan bahwa program organisasi memenuhi misi organisasi dan dapat mencapai tujuannya. Strategi, visi, yang ditetapkan oleh dewan harus ditinjau dan diperbarui secara berkala. Untuk membangun organisasi yang berkelanjutan maka organisasi perlu memiliki kerangka kerja tata kelola khusus untuk memandu anggota dewan organisasi untuk terlibat dalam tata kelola mandiri (Arshad, Abdul Razak, & Abu Bakar, 2014). Untuk berkelanjutan organisasi perlu untuk menciptakan fokus dan strategi yang tepat (Weerawardena, E. McDonald, & Sullivan Mort, 2010) dalam menentukan visi misi sehingga dapat mengarahkan organisasi dalam memenuhi harapan pemangku kepentingan dan konstituennya. Pada beberapa organisasi non-pemerintah internasional telah melakukan adopsi berbagai strategi yang menopang mereka untuk dapat berkelanjutan. Strategi yang paling umum digunakan adalah dengan membangun kemitraan yang kuat, memiliki kebijakan dan prosedur yang jelas, serta memiliki tim manajemen yang kuat dan terlibat dalam manajemen strategis (Mukanga, 2011).
 3. *Keuangan*: Keuangan adalah arena pengembangan sumber daya dan pengelolaan keuangan organisasi nonprofit. Organisasi nonprofit mengumpulkan uang melalui dana hibah, acara penggalangan dana, biaya layanan, sumbangan pribadi, sumbangan, pemberian terencana, dan kontrak layanan. Keuangan atau sumber dana atau sumber pembiayaan dalam organisasi nonprofit adalah merupakan salah satu hal yang sangat penting bagi keberadaan dan keberlanjutan sebuah organisasi non-profit (Paredes, Moreno, & Dos Santos, 2019). Sebuah organisasi sangat perlu untuk tidak mengandalkan kepada salah satu sumber dana saja karena jika tidak maka organisasi akan menjadi rentan karena hidup yang bergantung pada bantuan dari donor tersebut. Penting bagi sebuah organisasi untuk memiliki strategi dan rencana penggalangan dana yang baik yang melibatkan beberapa pihak terkait dalam organisasi tersebut. Kemampuan organisasi dalam melakukan diversifikasi sumber pendanaan akan sangat membantu organisasi dalam berkelanjutan. Sebuah organisasi non-profit untuk berkelanjutan perlu memiliki diversifikasi sumber dana (Svidronova, 2013) sehingga organisasi tidak bergantung pada satu sumber dana saja dan diversifikasi sumber dana tersebut harus disesuaikan dengan strategi organisasi (Sherpa, 2020). Sebuah organisasi untuk mendapatkan kepercayaan dari lembaga donor atau donatur juga perlu memiliki akuntabilitas serta transparansi dalam penyajian laporan keuangannya dan menerapkan praktik-praktik keuangan yang sehat dalam organisasi.
 4. *Sistem Administrasi*: Sistem Administrasi adalah fasilitas dan fungsi manajemen sumber daya manusia organisasi. Terdiri dari karyawan dan staff, proses dan prosedur, serta peralatan yang digunakan organisasi untuk mengelola kegiatan operasinya. Beberapa elemen administrasi organisasi nonprofit adalah teknologi, sistem akuntansi, staf pendukung, ruang kantor, dan

- fungsi evaluasi. Keberlanjutan dipengaruhi dengan organisasi memiliki sistem administrasi yang baik misalnya dengan membangun sistem komunikasi dan keterbukaan informasi yang kuat (Romadona & Setiawan, 2020) karena penting bagi manajemen organisasi dalam mengomunikasikan strategi rencana perubahan yang harus dikomunikasikan kepada seluruh staff organisasi. Selain itu organisasi perlu memiliki prosedur operasional yang baik sehingga dapat menerapkan manajemen risiko yang efektif, dalam mencegah kecurangan dan penyalahgunaan (Arshad, Wan Mohd Razali, & Noorbijan , 2015).
5. *Program*: Dimensi program dan layanan organisasi nonprofit mencakup semua layanan yang disediakan organisasi untuk mencapai misinya. Struktur organisasi nonprofit ditentukan oleh area program, dan layanannya. Organisasi yang memiliki program program yang sesuai dengan visi misi organisasi serta selalu melakukan proses inovasi dan pembelajaran inovatif ditemukan menjadi prediktor yang sangat baik dari kinerja organisasi yang berdampak pada keberlanjutan organisasi (Alshammari, Rasli, Alnajem, & Arshadd, 2014).
 6. *Kepegawaian*: Arena ini mencakup berapa banyak orang yang dipekerjakan organisasi, struktur organisasi yang digunakan untuk menggambarkan hubungan antara karyawan. Keberlanjutan suatu organisasi dipengaruhi oleh keberadaan pegawai dan staf organisasi tersebut. Sebuah organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang membuat karyawan dan staf organisasi bertahan untuk bekerja dalam organisasi tersebut yaitu dengan memberikan insentif upah yang yang baik serta manfaat kepada karyawannya sesuai kemampuan organisasi (Slattena, Bendickson, Diamond, & McDowell, 2020). Selain itu agar dapat bertahan dan bekerja dengan baik serta memiliki motivasi yang tinggi maka organisasi harus memberikan kesempatan berkembang kepada karyawan dan staf nya dengan memberikan pelatihan (Van Breda, 2016) karena karyawan dan staf memiliki peran penting bagi organisasi. Organisasi perlu memiliki sistem pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang baik untuk menjalankan fungsi dasarnya yaitu rekrutmen, pelatihan, pengembangan, manajemen karir, penilaian kinerja, kesehatan pekerja, dan keselamatan kerja (Parsehyan, 2017).
 7. *Citra Organisasi*: Organisasi harus membiarkan publik tahu apa yang bisa mereka berikan. Bagaimana organisasi menggambarkan dirinya (image). Berkaitan dengan masyarakat (humas) dan bagaimana menjadi dikenal masyarakat. Merupakan tanggung jawab semua pihak dalam organisasi memberikan upaya untuk citra organisasi. Untuk mendapatkan kepercayaan masyarakat, organisasi juga harus melakukan transparansi tentang beberapa hal yaitu; (1) partisipasi publik (sumber dana), (2) akses kepada informasi, (3) dan akses kepada hasil (Pettersson, 2020). Sebuah organisasi non profit dapat menggunakan media sosial seperti situs jaringan, Facebook, Instagram untuk menampilkan citra organisasi.

Gambar (7 (tujuh) arena dalam organisasi non profit, (Simmons, 2001)



Upaya keberlanjutan yang efektif membutuhkan waktu dan membutuhkan komitmen jangka panjang dari semua orang yang terlibat dan upaya keberlanjutan yang efektif tidak hanya mencoba memperbaiki kelemahan organisasi, tetapi membangun atas aset dan kekuatannya (Burgess-Wilkerson, 2011)

Metode

Metode yang dilakukan adalah penelitian kualitatif dengan wawancara secara mendalam yang dilakukan dengan seorang perwakilan anggota dewan pengurus, seorang direktur eksekutif, 3 (tiga) orang staff kantor eksekutif, 2 (dua) orang perwakilan dari lembaga donor, 2 (dua) orang perwakilan dari penerima manfaat, 2 (dua) orang perwakilan OMS di Papua dan 1 (satu) orang akademisi pemerhati isu Papua.

Hasil dan Pembahasan

Kerangka Pemikiran Analisis Peran Pemimpin dalam Keberhasilan Keberlanjutan ALDP



Dari wawancara yang dilakukan kepada beberapa informan yang telah disebutkan diatas, keberadaan sebuah organisasi yang dapat bertahan hingga usia 20 (dua puluh) tahun merupakan sesuatu pencapaian terbaik dari sebuah organisasi. Serangkaian tantangan telah dihadapi, namun organisasi berhasil mengatasi karena memiliki kekuatan-kekuatan internal. Bagaimana organisasi bisa mencapai usia hingga 20 tahun dan arena mana dari organisasi yang memainkan peranan penting dalam keberlanjutan selanjutnya diketahui sebagai hasil dari penelitian ini. Melalui hasil wawancara mendalam yang dilakukan terhadap 12 (dua belas) orang informan menemukan bahwa kepemimpinan dari direktur eksekutif organisasi merupakan salah satu arena memiliki peran paling penting dalam keberhasilan keberlanjutan ALDP. Adapun keberhasilan kepemimpinan ini ditunjukkan dengan.

1. *Sosok pemimpin dengan figur kepemimpinan yang kuat*; Selama 20 tahun ALDP telah dipimpin oleh seorang pemimpin yang kuat. Kepemimpinan yang kuat maksudnya adalah:

1.1 *Menguasai program dan administrasi lembaga*

ALDP telah dipimpin selama 20 tahun oleh seorang pemimpin yang kuat yang menguasai program program yang dijalankan oleh organisasi, sehingga dapat memberikan arahan yang tepat terhadap pencapaian tujuan sesuai dengan misi dari organisasi. Pemimpin juga dikenal dengan luas pada jaringan organisasi, memiliki peran aktif bagi keberhasilan program, mengetahui strategi terbaik yang harus dijalankan bekerja sama dengan baik dengan para pemangku kepentingan seperti dengan lembaga pemberi dana, pemerintah, penerima manfaat serta sesama lembaga organisasi masyarakat sipil baik di Papua maupun level nasional. Selain penguasaan program tentunya seorang pemimpin juga memiliki keahlian yang baik dalam pengelolaan organisasi serta pengetahuan mengenai admistrasi lembaga.

Berikut kutipan wawancaranya:

- *“Yang jelas dia harus seorang yang diplomatis, komunikasinya termanajemen, tidak mudah tersinggung, membangun kelompok kelompok dimana harus mengalah dan tidak merasa cepat tersinggung, ada pengetahuan yang dikuasai, karena dia banyak berhadapan dengan masyarakat dan pemerintah”* (NS, 2022)
- *“Direktur eksekutif khan bukan kerja sendiri, beliau juga kerja dengan mitra mitra lain, beliau memimpin juga sudah lama sekali, jadi tahu strategi apa saja yang harus dilakukan oleh kerja kerja organisasi, jadi di satu sisi di organisasi*

itu cukup baik dan bahkan baik sekali makanya tetap dipertahankan.” (YM, 2022)

- *“Sangat luar bisa, sudah menyatu dengan orang papua, sangat menguasai programnya, direktur punya pengalaman banyak sekali yang dibagi buat kita, jadi banyak belajar kita dari Ibu” (JW, 2022)*
- *“Dan sangat paham akan kegiatan kegiatan dan isu yang terjadi di Papua, Boardnya juga mewakili kelompok masyarakat di Papua dan punya pengaruh kuat” (ZM, 2022)*
- *“Dia terkenal melalui berbagai praktik keorganisasian, kerja kerja pendampingan hukum” (ZM, 2022)*
- *“Apa yang dilakukan direktur itu luar biasa dan harus dapat reward” (PI, 2022)*

1.2 Pemimpin yang Karismatik dan Visioner

ALDP memiliki pemimpin yang karismatik, pemimpin karismatik ALDP dapat menginspirasi orang lain menuju tingkat kinerja yang lebih tinggi. Akibatnya, sosoknya secara umum dipersepsikan oleh bawahannya dan orang lain sebagai sosok yang efektif dan berorientasi pada hasil. Pemimpin juga seorang visioner, yang menginspirasi orang lain untuk mengejar visi jangka panjang organisasi, serta membangun partisipasi, komunikasi, dan penetapan tujuan. Pemimpin mewakili organisasi dengan sangat baik; kontribusinya terhadap semua kerja ALDP telah diakui oleh pihak internal dan eksternal organisasi.

Berikut kutipan wawancaranya

- *“Tetapi ya mungkin itu figur organisasi sendiri ya direktur eksekutifnya itu sendiri” (YM, 2022)*
- *“Di papua sini, dilembaga lain banyak terjadi seperti itu keluar masuk, banyak kasus, jadi yah itu harus ada orang yang kuat” (AS, 2022)*
- *“Pengaruh direktur eksekutif sangat kuat bagi jalannya organisasi” (PI, 2022)*
- *“Dan organisasi relative lebih stabil karena sosok pimpinannya yang kuat” (RA, 2022)*
- *“Tapi ya itu figure direktur eksekutif itu turut mendongkrak organisasi itu, karena beliau sudah dikenal” (YM, 2022)*
- *“Organisasi ini pimpinannya cukup lama, ada yang dipetik soal itu, kepemimpinan itu sekaligus visionernya” (WS, 2022)*
- *“Pimpin organisasi ini sepak terjangnya diakui oleh semua orang” (RA, 2022)*

1.3 Komitmen dan Konsistensi

Berdedikasi selama 20 tahun pada suatu organisasi merupakan pencapaian terbaik yang menunjukkan tingkat komitmen yang tinggi terhadap tugas yang diemban dan juga konsistensi dalam memberikan pelayanan terbaik, pemimpin menanamkan kepuasan dan tingkat komitmen yang tinggi dalam dalam pencapaian tujuan organisasi dengan bantuan dari para lingkungan di sekitarnya.

Berikut kutipan wawancaranya

- *“Menurut penilaian saya keberadaan organisasi selama 20 tahun tidak lepas dari pemimpinnya yang memiliki komitmen yang sangat kuat” (ZM, 2022)*
- *“Pemimpin nya konsistens dalam menjalankan program-programnya,” (NS, 2022)*

2. Pemimpin yang dapat dipercaya

Pemimpin berhasil mendapatkan kepercayaan dari banyak pihak antara lain anggota dewan, karyawan, dan sesama jaringan organisasi masyarakat sipil lainnya dan juga lembaga donor. Donor memutuskan apakah akan mempercayai seorang pemimpin dalam organisasi berdasarkan pengalaman di organisasi mereka. Jika seorang pemimpin secara konsisten menunjukkan kepada donor bahwa pemimpin akan melakukan apa yang akan dilakukan oleh seorang pemimpin, dengan menggunakan dukungan donor untuk mempengaruhi tujuannya dan menghargai kontribusi donor, maka seorang pemimpin akan dapat membangun kepercayaan donor. ALDP telah menunjukkan dukungannya pada para donor dengan cara yang lebih berarti bagi donor tersebut, yang pada akhirnya menciptakan kepercayaan dan dapat mempertahankan bantuan donor. Hal ini diperlukan agar ALDP dapat berkelanjutan.

Berikut kutipan wawancaranya

- *“Saya kira itu kelebihannya dia juga dipercaya oleh banyak pihak, dan trust itu yang dia pegang dalam kehidupan sehari-hari dan juga dalam mengelola organisasi” (RA, 2022)*
- *“Yaitu trust itu sendiri menjadi kredibilitas itu, peran direktur eksekutif sangat besar untuk keberhasilan program” (RA, 2022)*
- *“Di level nasional organisasi cukup dikenal donor lain karena program programnya yang dianggap berhasil karena figure dari pimpinan organisasi yang dianggap program programnya berhasil” (ZM, 2022)*
- *“Jadi kekuatan organisasi itu adalah kepemimpinan, jaringan dan dukungan finansial semua tidak lepas dari kapasitas pemimpinnya (ZM, 2022)*
- *“Ya harus cepat, jadi ya berani untuk menjaga relasi dan kepercayaan, harus cepat bergerak kita sudah berani saja jalankan kegiatan “ (AS, 2022)*

3. Pemimpin yang terbuka dan komunikatif

Keterbukaan dalam komunikasi berarti memberikan informasi yang lengkap dan jelas dan tidak ada yang ditutupi dan semuanya bersifat transparan. Pemimpin membagikan semua informasi yang diperlukan untuk semua bawahan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Tidak ada agenda tersembunyi atau informasi yang salah. Hal ini memberikan kejelasan kepada karyawan yang dipimpinnya.

Berikut kutipan wawancaranya

- *“Dan mereka cukup terbuka kepada staff, bagaimana mengelola keuangan dari saving yang mereka lakukan” (RA, 2022)*
- *“Kita disini komunikasi terbuka, tentang biaya biaya, mana saja yang tidak dibiayain... mana yang dapat dibiayain... semua orang tahu, apa yang bisa di cover apa yang tidak, jadi komunikasi keterbukaan itu penting” (AS, 2022)*

4. Pemimpin yang memiliki kemampuan untuk mengatasi masalah

Pemimpin dengan bakat untuk memecahkan masalah dapat menganalisis, mendiagnosis, dan menangani masalah secara efektif. Apakah masalahnya linier dan "jinak," atau nonlinier dan "jahat," pemimpin yang mahir memiliki kecenderungan alami untuk menemukan dan membantu mengarahkan orang lain ke arah solusi. Seorang pemimpin suatu organisasi harus

mampu mengidentifikasi dimensi orientasi penanganan konflik dan menyadari kondisi atau situasi yang tepat untuk dilakukan sebab pemahaman dan pengambilan keputusan mengenai langkah penanganan konflik yang tepat akan mampu membawa organisasi pada pemanfaatan konflik yang fungsional bagi pengembangan organisasi (Apriani, 2019). Untuk dapat mempertahankan kinerja yang ada didalam organisasi, kemampuan mengatasi masalah sangat penting.

Berikut kutipan dari wawancara

- *“Untuk bertahan itu harus ada kepemimpinan yang kuat jadi kalau ada staff keluar kita harus segera cari orang seperti dia dan tidak hanya berrgantung pada keilmuannya dia saja”* (AS, 2022)
- *“Pernah sih dulu ada berkelahi, gara gara apa itu tapi ya sudah, tidak besar dan akhirnya baik lagi, karena direktur”* (RW, 2022)

5. Pemimpin yang memiliki hasrat panggilan hati

Jika antusiasme dan hasrat panggilan hati hadir, seorang pemimpin cenderung lebih tangguh ketika menghadapi tantangan. Pemimpin yang memiliki hasrat panggilan hati tentang apa yang mereka lakukan, bukan hanya melakukannya uang maka cenderung menjadi pemimpin yang memiliki pandangan yang lebih positif dan dapat mengatasi kesulitan melalui pemecahan masalah.

- *“Karena balik lagi panggilan atau tidak, kalau bukan panggilan maka sulit dia untuk bertahan”* (NS, 2022)
- *“Kepemimpinan itu dipengaruhi oleh niat dari dalam hati, orang menggerakkan CSO itu karena panggilan hati”* (NS, 2022)

Dari hasil yang didapat dari wawancara, selain Kepemimpinan dari organisasi ini hal lain yang juga berperan bagi keberlanjutan organisasi hingga mencapai usia 20 (dua puluh) tahun dikarenakan organisasi ini memiliki tatakelola yang cukup baik yaitu dengan adanya peran dewan pengurus yang dirasa memadai untuk dapat memberikan arahan bagi jalannya operasi dan kegiatan program, namun kedepannya diharapkan tatakelola organisasi perlu melakukan peninjauan kembali terhadap struktur dan kebijakan serta proses yang saat ini sedang berjalan.

Keuangan ataupun sumber pendanaan juga berperan dalam keberlanjutan organisasi dikarenakan program yang dianggap berhasil oleh lembaga penerima dana sehingga bantuan dana diberikan kembali oleh lembaga donor, hal ini juga ditunjang oleh kepercayaan lembaga donor kepada organisasi, selain bantuan dari lembaga donor, organisasi juga memiliki sumber lain yang dapat diandalkan untuk membantu kegiatan operasional lembaga, serta menyisihkannya untuk dapat ditabung dari sumber dana ini atau dari penghematan yang dilakukan. Kedepannya organisasi diharapkan mampu kembali melakukan diversifikasi pendanaan dari sumber sumber lainnya untuk dapat berkelanjutan.

Hal terakhir yang berperan dalam keberlanjutan organisasi adalah *citra organisasi* tercemrin dari organisasi yang cukup dikenal di wilayah kerjanya, selain itu organisasi juga melakukan transparansi kepada publik yang dapat meningkatkan kredibilitasnya melalui penerbitan laporan tahunan kedalam website resmi organisasi.

Program yang dilakukan organisasi juga dirasakan cukup berhasil dimata para pemberi dana yang semakin meningkatkan kepercayaan mereka terhadap organisasi sehingga bantuan berkelanjutan diberikan. Selain dari kepercayaan dari lembaga pemberi dana ini, program

program dari organisasi dirasakan sangat perlu untuk dilanjutkan adalah karena adanya kebutuhan yang terus menerus akan berlangsungnya program dalam jangka yang lebih panjang, dimana hal ini diakui oleh para penerima manfaat dari program organisasi. Namun untuk tetap dapat mempertahankan keberlanjutannya maka organisasi perlu melakukan inovasi dan evaluasi program yang lebih mendalam untuk dapat melakukan pembaruan guna memberikan respon yang tepat terhadap kondisi Papua saat ini dengan menyesuaikan faktor faktor sumber daya manusia dan keuangan yang dimiliki lembaga.

Sedangkan *Sistem Administrasi, dan Kepegawaian*, masih menjadi hal yang harus diperbaiki bagi organisasi ini dan dapat menjadi kendala untuk dapat bertahan dan berkembang serta berkelanjutan. Perlu upaya perbaikan yang menyeluruh terhadap sistem administrasi dengan memperkuat sistem yang sekarang ada dengan menciptakan kebijakan dan prosedur yang jelas yang menjadi panduan bagi organisasi dari sisi administrasi. Selain itu juga diperlukan peningkatan kapasitas personel melalui sejumlah pelatihan pelatihan yang bisa disediakan oleh internal organisasi maupun melalui pelatihan yang diberikan oleh lembaga pemberi dana atau pelatihan dari pihak ketiga lainnya.

Kepemimpinan di ALDP meskipun berperan penting dalam keberhasilan keberlanjutan organisasi, namun regenerasi atau pergantian kepemimpinan tetap dianggap perlu untuk dilakukan dan untuk itu diperlukan perencanaan transisi yang baik. Perencanaan transisi melibatkan proses transisi untuk kedua pemimpin yang masuk dan pemimpin yang keluar. Ini bertujuan untuk kelancaran transisi di semua aspek perubahan kepemimpinan. Regenerasi atau pergantian kepemimpinan diperlukan agar pemimpin baru membantu melakukan reformasi yang diperlukan untuk kegiatan program organisasi.

Para pemimpin dalam mengembangkan keberlanjutan melakukannya dengan berkomitmen dan pembelajaran mendalam di organisasi mereka untuk memastikan bahwa perbaikan berlangsung dari waktu ke waktu, terutama setelah mereka pergi; dengan mendistribusikan kepemimpinan dan tanggung jawab kepada orang lain; serta dengan mempertimbangkan dampak kepemimpinan mereka terhadap organisasi dan komunitas.

Pembaharuan dan perubahan diperlukan bagi suatu organisasi untuk dapat berkembang sebagai organisasi yang sukses. Berkembang berarti perubahan terjadi dalam hal ukuran organisasi itu sendiri, serta kapasitas organisasi termasuk kualitas program dan sumber daya yang dimiliki organisasi.

Kesimpulan

Kepemimpinan adalah topik yang penting bagi organisasi masyarakat sipil, karena kepemimpinan berperan secara harmonis dan saling terkait dengan komponen lain dalam organisasi seperti tatakelola organisasi yang teratur, keuangan dan sumber dana yang memadai, sistem administrasi yang kuat, sistem kepegawaian yang jelas, program yang berhasil dan citra organisasi yang baik untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang kuat yaitu yang menguasai program yang dijalankan serta memiliki pengetahuan dalam pengelolaan administrasi lembaga serta memiliki dedikasi dan komitmen yang tinggi serta konsistensi dalam bekerja. Pemimpin yang kharismatik, visioner, dapat dipercaya, serta memiliki dorongan, hasrat dan motivasi yang sesuai dengan misi organisasi dapat menggerakkan dan mempengaruhi pengikutnya untuk bekerja sesuai harapannya. Kemampuan pemimpin untuk mengatasi masalah serta keterbukaan dalam berkomunikasi memberikan kejelasan informasi adalah pemimpin yang membentuk efektifitas

yang tinggi bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Regenerasi dalam kepemimpinan perlu dilakukan untuk sebuah perubahan yang mengarah pada perkembangan dan keberlanjutan organisasi. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat memberikan temuan yang mendukung hasil temuan ini atau memberikan informasi baru yang tentunya bermanfaat bagi keberadaan dan kelangsungan hidup sebuah OMS di Indonesia yang ke depan akan menghadapi tantangan yang semakin berat dengan berkurangnya bantuan dari lembaga donor.

Referensi:

- Alshammari, A. A., Rasli, A., Alnajem, M., & Arshadd, A. S. (2014). An exploratory study on the relationship between organizational innovation and performance of non-profit organizations in Saudi Arabia. *International Conference on Innovation, Management and Technology Research, Malaysia, 22 – 23 September, 2013* (pp. 250-256). Malaysia: Procedia - Social and Behavioral Sciences 129.
- Arshad, R., Abdul Razak, H., & Abu Bakar, N. (2014). Assessing the self-governance and value creation in non-profit organisations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 145, 286 – 293.
- Arshad, R., Wan Mohd Razali, W., & Noorbijan, A. (2015). Catch the “Warning Signals”: The Fight against Fraud and Abuse in Non-Profit Organisations. *Procedia Economics and Finance* 28, 114-120.
- Paredes, M. J., Moreno, F. C., & Dos Santos, M. A. (2019). Key Determinants on Non-Governmental Organization’s Financial Sustainability: A Case Study that Examines 2018 FIFA Foundation Social Festival Selected Participants. <http://www.mdpi.com/journal/sustainability>, 1411.
- Parsehyan, B. G. (2017). Human Resources Management in Nonprofit. In *Issues of Human Resource Management* (pp. 139-150). Istanbul: IntechOpen. doi:<http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.68816>
- Weerawardena, J., E. McDonald, R., & Sullivan Mort, G. (2010). Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation. *Journal of World Business* 45, 346-356.
- Abidin, H. (2004). *Kritik dan Otokritik LSM : Membongkar Kejujuran dan Keterbukaan Lembaga Swadaya Masyarakat Indonesia*. Jakarta: Pustaka Jaya.
- Alawiyah, T., & McGlynn Scanlon, M. (2015). *The NGO Sector in Indonesia: Context, Concepts and an Updated Profile*. Jakarta: Knowledge Sector Initiative Prepared for the Department of Foreign.
- Apriani, F. (2019). Konflik Antar Nilai Bagi Suksepsi Perubahan Kebijakan Dalam Pengembangan Organisasi. *JAKPP (Jurnal Analisis Kebijakan & Pelayanan Publik)*, 62-79.
- AS. (2022, Februari 10). Kepemimpinan Pada OMS ALDP. (NW, Interviewer)
- Bennis, W. (2009). *On becoming a leader 4th edition*. New York: Basic Books.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: HarperCollins.

- Budairi, M. (2002). *Masyarakat Sipil dan Demokrasi, dialektika negara dan LSM ditinjau dari perspektif politik hukum*. Yogyakarta: E-Law Indonesia Indonesia & Kreasi Wacana Yogyakarta.
- Burgess-Wilkerson, B. (2011). Sustainability in the Nonprofit Sector: Communication Strategies to Increase the Bottom. *Advances in Business Research*, 247-255.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carlyle, T. (1841). *On heroes, hero-worship and the heroic history*. Boston: : Houghton Mifflin.
- Cyert, R. (1990). Defining leadership and explicating the process. *Nonprofit Management and Leadership*, 1(1), 29-38.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735–744. doi:http://dx.doi.org/10.2307/3069307
- FHI 360. (2021). *2020 Civil Society Organization Sustainability Index*. United States Agency for International Development.
- Gitosudarmo, I. d. (2000). *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE.
- Grant, H., & Crutchfield, L. (2008). The hub of leadership: Lessons from the social sector. *Leader to Leader* (48), 45-52.
- Hasenfeld, Y. (2010). *Human Services As Complex Organization*. California: Sage Publication.
- Hemphill, J. K. (1949). *Situational factors in leadership*. Columbus Ohio: Bureau of Educational Research, Ohio.
- Herman, R., & Heimovics, R. (2005). Executive leadership. In R. Herman, *The Jossey-Bass handbook nonprofit leadership and management* (2nd ed., pp. 153-170). San Fransisco: The Jossey-Bass.
- House, R. J. (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. Working Paper Series 76-06. In a. L. In Hunt J. G., *Leadership: the Cutting Edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R. J., & Baetz, M. (1979). Leadership: Some Empirical Generalization and New Research Directions. In B. Staw, *Research in Organizational Behavior* (Vol. 1). Greenwich: Conn.: JAI Press.
- JW. (2022, April 14). Kepemimpinan pada OMS ALDP. (NW, Interviewer)
- Kemendagri, P. (2019, Agustus 01). *Lebih dari 400 Ribu Ormas Terdaftar di Indonesia*. Retrieved from www.kemendagri.go.id: <https://www.kemendagri.go.id/berita/baca/22589/Lebih-dari-400-Ribu-Ormas-Terdaftar-di-Indonesia>
- Kirkpatrick, S., & Locke, E. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Academy of Management Executive*, 5, 48-60. doi:https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274679
- Komang, A. (2009). *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Malik, I. (2004). *Pasang Surut LSM di Indonesia dalam Dharmawan HCB (Editor)*.

- Mukanga, D. (2011). *Sustainability Strategies Adopted By International NGOs in Nairobi Kenya*. Kenya: School of Business University of Nairobi.
- National Council of Non Profit. (2022). *Non Profit Sustainability*. Retrieved from councilofnonprofit.org: <https://www.councilofnonprofits.org/tools-resources/nonprofit-sustainability>
- NS. (2022, April 29). Kepemimpinan pada OMS ALDP. (NW, Interviewer)
- Petersson, M. T. (2020). Transparency in global fisheries governance: The role of non-governmental organizations. *Marine Policy*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.marpol.2020.104128>
- PI. (2022, April 16). Kepemimpinan Pada ALDP. (NW, Interviewer)
- RA. (2022, April 26). Kepemimpinan Pada OMS ALDP. (NW, Interviewer)
- Romadona, M. R., & Setiawan, S. (2020). Komunikasi Organisasi dalam Fenomena Perubahan Organisasi. *Jurnal Pekommas, Vol. 5 No. 1, April 2020*, 91 - 104.
- Rothschild, J., & Milofsky, C. (2006). The centrality of values, passions and ethics in the nonprofit sector. *Nonprofit Management and Leadership*, 17(2), 137-143.
- RW. (2022, Februari 10). Kepemimpinan Pada OMS ALDP. (NW, Interviewer)
- Schmid, H. (2010). Leadership Styles and Leadership Change in Human and Community Service Organizations. In Y. Hasenfeld, *Human Services as Complex Organizations* (pp. 288-302). California: SAGE Publications, Inc.
- Sherpa, T. (2020). *NON-PROFIT SUSTAINABILITY: A CASE STUDY OF MONALIHKU RY*. Diaconia University of Applied Sciences.
- Simmons, J. (2001). *Five Life Stages of Non Profit Organization*. Amber H Wilder Foundation USA.
- Slattena, L. A., Bendickson, J., Diamond, M., & McDowell, W. C. (2020). Staffing of small nonprofit organizations: A model for retaining employees. *L.A. Slatten et al. / Journal of Innovation & Knowledge*, 1-8.
- Svidronova, M. (2013). Sustainability Strategy of Non-Government Organization in Slovakia. *E a A Ekonomie a Management Univerzita Mateja Bela v Banskrej Bistrici*.
- Tomi. (2014). *Pengantar Civil Society Organizations. Materi Kuliah*. Bandung: Universitas Padjajaran.
- Tomlinson, B. (2013). *Working with Civil Society in Foreign Aid: Possibilities for South-South Cooperation? A Note on Terminology*. UNDP.
- United Nations. (n.d.). *Sustainability*. Retrieved from [www.un.org: https://www.un.org/en/academic-impact/sustainability#:~:text=In%201987%2C%20the%20United%20Nations,development%20needs%2C%20but%20with%20the](https://www.un.org/en/academic-impact/sustainability#:~:text=In%201987%2C%20the%20United%20Nations,development%20needs%2C%20but%20with%20the)
- Van Breda, A. D. (2016). Building Resilient Human Service Organizations. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40:1, 62-73.

Watson, L. D., & Hofer, R. A. (2014). *Developing Nonprofit and Human Service Leaders: Essential Knowledge and Skills*. California: SAGE Publications, Inc.
doi:<https://dx.doi.org/10.4135/9781483388007>

Wiratnadi, I., Meitriana, M., & Indrayani, L. (2019). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keberlanjutan Organisasi Nirlaba (Studi Pada Organisasi Kakak Asuh Bali). *Jurnal Pendidikan Ekonomi Volume 11 No. 2*.

WS. (2022, April 29). Kepemimpinan Pada OMS ALDP. (NW, Interviewer)

YM. (2022, April 14). Kepemimpinan pada OMS ALDP. (NW, Interviewer)

ZM. (2022, April 2022). Kepemimpinan Pada OMS ALDP. (NW, Interviewer)