

“Memperkuat Budaya Inovasi Pada Organisasi Sosial Profit ”

(Bagian -1)

Sebuah Refleksi dalam Mengukur Kapasitas Kelompok Perempuan dan Sumber-Sumber Kehidupan (KPS2K) sebagai Organisasi Sosial Profit

KPS2K sebagai mitra KAPAL Perempuan sejak 2022 bekerjasama pada Program INKLUSI (Kemitraan Australia-Indonesia Menuju Masyarakat Inklusif) yang bertujuan untuk meningkatkan partisipasi kelompok marjinal dalam memperoleh manfaat pembangunan sosial- budaya, ekonomi, dan politik di Indonesia. Sebagai salah satu dari 11 organisasi masyarakat sipil (OMS) mitra INKLUSI, KAPAL Perempuan berperan aktif dalam mendukung pencapaian tujuan program yang tersebar di 32 provinsi, 120 kabupaten/kota dan 610 desa di seluruh Indonesia. Dalam rangka memperkuat kapasitas mitra organisasi, INKLUSI memberikan dukungan kepada KAPAL Perempuan untuk melaksanakan asesmen kapasitas organisasi mitra. Sebagai bagian dari tindak lanjut pelaksanaan *Training of Facilitator (ToF)* Pemanfaatan Instrumen *OCA-CDS Plan*, asesmen ini akan dilakukan pada dua organisasi mitra KAPAL Perempuan, yaitu Lembaga Sumber Daya Mitra (LPSDM) dan Kelompok Perempuan dan Sumber-sumber Kehidupan (KPS2K).



Pengukuran kapasitas organisasi ini, KAPAL Perempuan menggunakan alat *Organizational Capacity Assessment Tool* (OCPAT) yang dikembangkan oleh YAPPIKA sejak 2009 dan 2023 dikembangkan alat untuk melakukan refleksi kapasitas organisasi dalam menyusun strategi kapasitas dan keberlanjutan menggunakan pendekatan *Square Wheels* (SW). Alat asesmen kapasitas organisasi digunakan untuk menyusun *baseline* status kapasitas organisasi mitra KAPAL Perempuan saat ini, sekaligus untuk memantau perkembangan

peningkatan kapasitas organisasi untuk bertransformasi menjadi salah satu penggerak dalam gerakan sosial dan gerakan perempuan. Alat ini berfungsi sebagai dasar untuk merancang pengembangan kapasitas setiap mitra dalam meningkatkan kemampuan dan keberlanjutan organisasi sebagai bagian dari gerakan masyarakat sipil khususnya gerakan Perempuan dengan perspektif GEDSI.

KPS2K Jawa Timur sebagai salah satu mitra KAPAL Perempuan telah melakukan workshop ini selama 2 hari dimulai dengan tim KPS2K mendalami kapasitas fungsional organisasi melalui komponen-komponen utama menggunakan alat OCPAT. Tahap kedua juga berlangsung selama satu setengah hari, dengan fokus pada refleksi kapasitas organisasi dan penyusunan pengembangan kapasitas dan keberlanjutan (CDS Plan) menggunakan SW (*Square Wheels*).

Hasil dari workshop ini akan disusun dalam 2 bagian penulisan, bagian pertama ini akan menyampaikan terkait proses melakukan asesmen organisasi KPS2K dengan menggunakan alat ukur OCPAT yang dikembangkan oleh YAPPIKA. Sedangkan bagian kedua menyajikan proses refleksi organisasi KPS2K untuk menemukan kekuatan organisasi dalam menyusun strategi dan perencanaan pengembangan kapasitas organisasi untuk lebih bertransformasi.

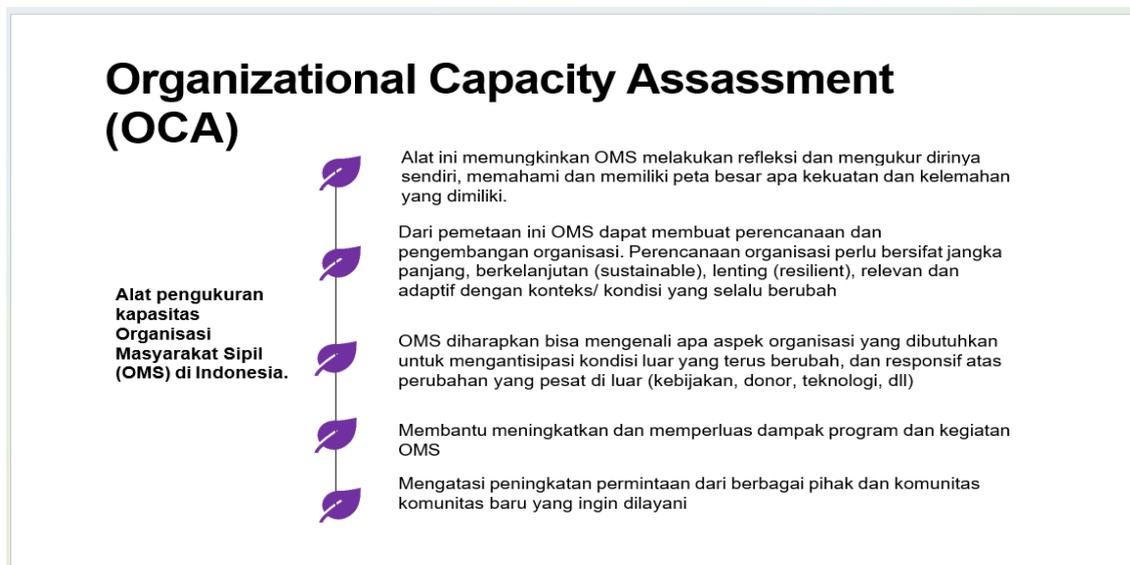


Bagaimana Fasilitasi Asesmen Organisasi dengan tools “OCPAT”

Metode OCPAT (*Organizational Capacity and Performance Assessment Tool*) adalah salah satu alat yang dikembangkan oleh YAPPIKA sebagai alat ukur kapasitas organisasi. Adapun cakupan pengukurannya meliputi aspek internal dan eksternal organisasi, pengukuran ini dilakukan secara kuantitatif (skoring) dalam organisasi. Sedangkan dimensi pengukuran terdiri dari 6 komponen dan 21 sub komponen yaitu : 1) Orientasi Organisasi, 2) Tata Kepengurusan, 3) Manajemen Organisasi, 4) Manajemen Program, 5) Keberlanjutan, 6) Kinerja.

OCPAT merupakan bagian juga dari OCA (Organisation Capacity Assessment) yang memiliki tujuan sama yaitu sebagai alat ukur kapasitas organisasi secara internal dan eksternal. Pengukuran dengan OCA ini akan bermanfaat secara internal pada organisasi melalui: 1) Momentum refleksi bagi pertanyaan apakah semua sumber daya yang dimiliki OMS telah dimanfaatkan sesuai dengan visi dan misi organisasi, 2) Merefleksikan apakah OMS telah mengoptimalkan pembiayaan dalam rangka mencapai tujuan besar lembaga, 3) Merefleksikan apakah OMS telah mengkombinasikan poin pertama dan kedua di atas dalam rangka akan meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan secara berkelanjutan, dalam konteks keterbatasan pembiayaan.

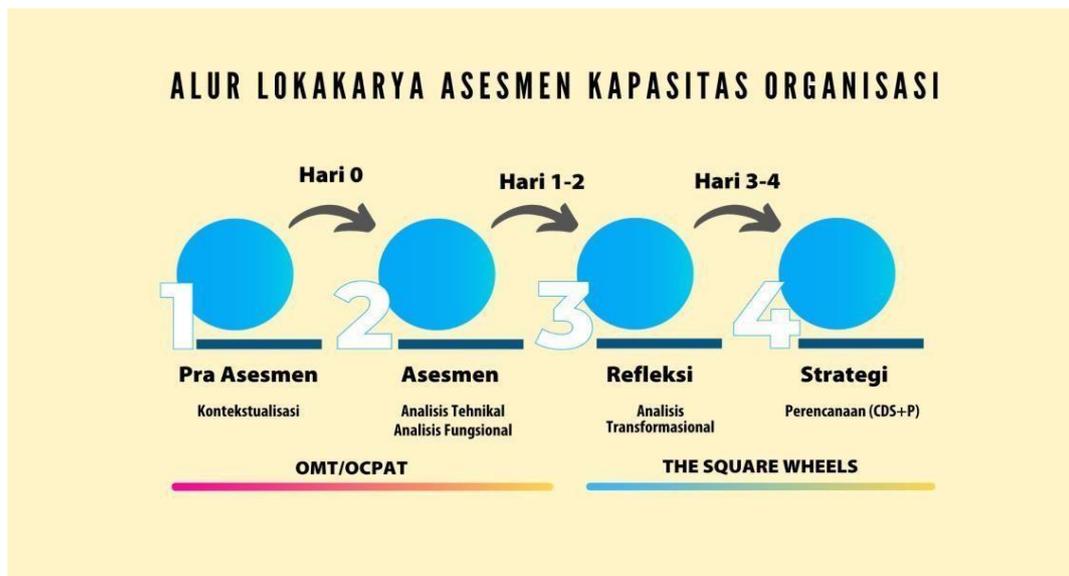
Sedangkan manfaat bagi organisasi secara eksternal, instrumen pengukuran kapasitas ini dapat menghasilkan beberapa poin penting yang dibutuhkan yaitu 1) Menjangkau capaian OMS khususnya kemampuannya memfasilitasi kebutuhan kelompok sasaran utama, sesuai dengan visi OMS (apakah kebutuhan kelompok sasaran telah tercapai, berapa banyak dan melalui cara apa, 2) Memfasilitasi refleksi apakah OMS telah menjadi bagian dari jaringan masyarakat sipil yang besar (sesuai dengan visi masing-masing), dan apa yang telah dicapai. 3) Memfasilitasi refleksi apakah OMS telah untuk memfasilitasi pemahaman publik terkait tema yang menjadi fokus organisasi, sehingga nilai dan pengetahuan OMS tersebar dan menjadi milik publik. Dengan kata lain bahwa OCA ini adalah instrumen yang dibutuhkan oleh organisasi seperti KPS2K yang sedang memperkuat kapasitasnya menuju strategi transformasional.



Alat ukur lain yang juga sering digunakan dalam pengukuran kapasitas organisasi adalah OMT (*Organizational Mapping Tool*), instrumen ini biasa digunakan oleh mitra Yayasan Ford selama ini, pengukuran dilakukan anggota organisasi sosial profit secara partisipatif dalam melakukan skoring. Dimensi pengukuran terdiri dari 14 komponen yang dirinci ke dalam 68 pertanyaan, yaitu: 1) Misi dan strategi, 2) Perencanaan Program, 3) evaluasi dan pembelajaran, 4) advokasi, 5) Keterlibatan lapangan, 6) Kepemimpinan Jaringan, 7) Komunikasi eksternal, 8) Tata kelola, 9) Pengelola Keuangan, 10) Penggalangan Dana, 11) Administrasi, 12) Sumber Daya Manusia, 13) Keamanan, 14) Budaya Organisasi.

Kegiatan ini dimulai dengan pemberitahuan kepada organisasi mitra tentang jadwal kegiatan, pengiriman formulir instrumen OCPAT dalam bentuk digital kepada para anggota tim KPS2K, pertemuan dengan perwakilan KPS2K secara online membahas penyesuaian yang perlu dilakukan baik konten asesmen maupun tata cara *workshop*. Alur asesmen yang

dilakukan sebagai berikut:



Pada bagian ini yang akan disampaikan adalah hasil dari pra asesmen yang menggambarkan kondisi organisasi secara kontekstual sampai pada analisis teknikal dan analisis fungsional organisasi.

Proses Pembahasan Skoring melalui Instrumen "OCPAT"

Awal proses dimulai dengan mendiskusikan dan mengeksplorasi hasil asesmen OCPAT yang telah diisi melalui link sebelumnya, dengan membahas semua butir pertanyaan dan membahas khusus untuk pertanyaan-pertanyaan yang jawabannya sangat bervariasi. Peran fasilitator akan membantu peserta membuat konsensus setiap pertanyaan dan penjelasannya. Pada akhir kegiatan Asesmen, Fasilitator akan membantu peserta merumuskan isu-isu prioritas yang dinilai penting dan mendesak untuk organisasi. 7.



Pada setiap komponen penilaian skor berpatokan pada angkat sebagai berikut :

Skor 1 menjawab dari kondisi di organisasi yang tidak tertulis tetapi hanya ada di kepala dan mungkin sempat terpikirkan.

Skor 2 merupakan segala sesuatu yang sudah ada dan tertuliskan

Skor 3 adalah tidak hanya ada namun sebagian sudah dilakukan di organisasi

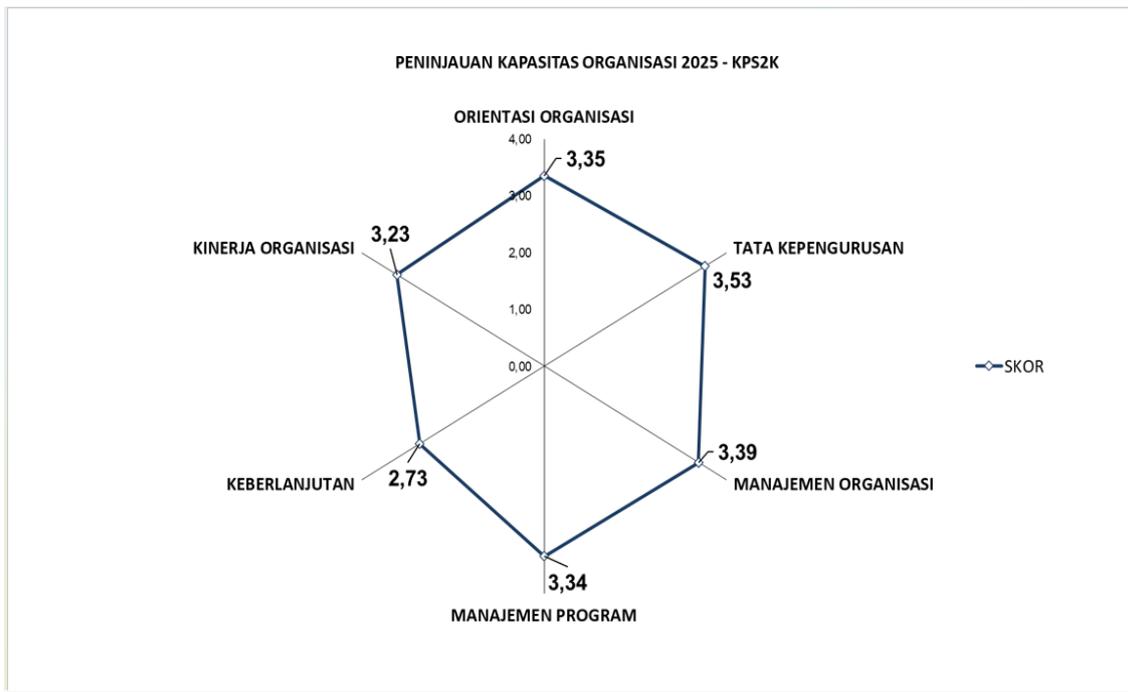
Skor 4 menunjukkan jika seluruh tim dan yang kita intervensi telah melaksanakan apa yang kita sampaikan

Skala penilaian skor diatas yang dijadikan pertimbangan untuk para tim KPS2K melakukan proses kalibrasi dari pengisian komponen yang dilakukan oleh masing-masing tim KPS2K melalui template digital.

Dari hasil asesmen dan konsensus pada akhirnya nilai final yang disepakati tim KPS2K cenderung lebih tinggi dari pengisian awal. Hal ini dikarenakan masing-masing tim memiliki argumentasi yang hampir sama ketika disatukan. Dari proses kalibrasi ini diperoleh pembelajaran bagaimana masing-masing anggota tim KPS2K memiliki argumentasi menurut apa yang dirasakan selama ini dan berbasis bukti atau temuan yang dikonfirmasi dengan temuan anggota tim lainnya. Disinilah proses partisipasi bermakna diterapkan sehingga hasil yang disepakati merupakan konsensus yang disadari secara kritis oleh seluruh tim KPS2K.

Namun menarik ketika mendiskusikan tantangan yang dialami sekarang yaitu ketika kita melakukan asesmen melalui OCPAT rata - rata sudah memiliki skor yang tinggi mendekati angka 4 meski proses diulang-ulang, hal ini menjadi indikator bahwa sebenarnya seluruh

organisasi memiliki perlengkapan yang memadai untuk melaksanakan program. Tantangan selalu pada 5 elemen akan senantiasa tinggi sedangkan yang paling rendah pasti pada elemen keberlanjutan.



KOMPONEN	SKORING KUESIONER	SKORING FINAL
1. ORIENTASI ORGANISASI	3,35	3,90
2. TATA KEPENGURUSAN	3,53	3,53
3. MANAJEMEN ORGANISASI	3,39	3,75
4. MANAJEMEN PROGRAM	3,34	3,80
5. KEBERLANJUTAN	2,73	3,25
6. KINERJA ORGANISASI	3,23	3,90

Berkaitan dengan komponen keberlanjutan, apabila alat pengukuran kapasitas ini benar, maka dengan 5 elemen yang bernilai tinggi (orientasi, organisasi, tata kelola organisasi, kinerja organisasi, manajemen program, dan ekosistem organisasi) otomatis pasti berlanjut. Kenyataannya ini tidak terjadi. Berdasarkan hal ini ditemukan anomali bahwa pendanaan yang besar belum tentu dapat menjadikan sebuah organisasi mengalami keberlanjutan.

Itulah mengapa ditambahkan satu dimensi transformasional dalam mengukur peningkatan kapasitas. Tanpa sadar dalam menjalankan sebuah organisasi, kita cenderung meniru masyarakat industri dibuktikan dengan jabatan tertinggi di LSM adalah direktur, manajer, officer. Sehingga dalam desainnya organisasi terlihat sebagai sebuah kantor dan bukan gerakan. Inilah yang mendasari ketika melakukan asesmen bahwa problematik organisasi yang menjadi kunci penghambat keberlanjutan. Artinya kesehatan organisasi menjadi faktor penting dalam keberlanjutan.



Pembelajaran dan Kesimpulan dari hasil OCPAT KPS2K

Hasil skoring yang besar ini dapat digunakan sebagai pengakuan kapasitas yang dimiliki organisasi dalam menjalin kerjasama. Untuk naik ke kapasitas fungsional yang perlu dilakukan adalah persiapan organisasi harus *clear*. Dalam manajemen organisasi apabila pendekatan organisasi hanya sebatas di proyek – proyek organisasi maka outputnya hanya akan menghasilkan proposal kembali. Hal yang paling penting bukan terletak pada *performance* organisasi melainkan dampak dari organisasi.



Di keberlanjutan esensinya bukan pada uang tetapi pada ekosistem organisasi. Disini kita berusaha merubah *final impact* organisasi sebelum visi organisasi efektif. *Final impact* inilah yang disebut dengan *permanent change* dan membutuhkan keterlibatan banyak orang (SDM). Perubahan permanen yang menghasilkan masyarakat inklusif, masyarakat birokratik, pluralisme, *personal is political*.



Yang sedang dibangun oleh KPS2K adalah disebut dengan *Big conversation*, percakapan publik yang besar. Diperlukan kreativitas yang inovatif sehingga dapat memperluas *Big conversation* ini. Diperlukan simbol yang melambangkan sebuah organisasi. Misalnya KPS2K memiliki simbol warna "hijau dan ungu" dan ini disebut dengan metafora organisasi.



Tahap berikutnya dilanjutkan diskusi dengan mendalami isu- isu prioritas dalam perspektif yang lebih dalam dengan menggunakan metode metafora dalam hal ini mengadaptasi *The Square Wheels* dengan menggunakan gambar. Seluruh Tim KPS2K secara bertahap akan mengeksplorasi akar masalah kapasitas organisasi, merumuskan tujuan kapasitas organisasi impian dan menggali inovasi-inovasi baru. (iva)