

BAB IV

PENUTUP

4.1 Kesimpulan

Kesimpulan dalam penelitian ini dibuat untuk menjawab rumusan masalah, yaitu bagaimana perkembangan desain organisasi SATUNAMA? Kesimpulan penelitian ini dijelaskan sebagai berikut.

SATUNAMA menjalankan aktivitas organisasinya melalui program kerja yang didasarkan atas kebutuhan masyarakat di lapangan dan juga fenomena sosial yang terjadi. SATUNAMA berusaha untuk tetap dan bisa melayani masyarakat dengan cara beradaptasi, melihat kemungkinan yang terjadi di lapangan juga menyesuaikan dengan pembaruan visi dan misi, departemen dan unit, serta program kerja sesuai dengan arah pelayanan (good governance) yayasan.

Good governance yang dimaksud adalah adanya keterlibatan dari pihak lain. Organisasi perlu melibatkan banyak pelaku dan jaringan di luar yayasan untuk mengelola masalah dan kebutuhan masyarakat sasaran.

Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa SATUNAMA adalah sebuah lembaga swadaya masyarakat yang dinamis, dalam artian tidak kaku dan berusaha untuk tetap dekat dengan masyarakat melalui program pendampingan dan advokasi. Semua yang ditawarkan dan dikerjakan untuk masyarakat disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat itu sendiri.

Beda tempat, beda orang maka program kerja yang direncanakan dan dilaksanakan berbeda, tetapi masih berpegang teguh pada nilai-nilai kemanusiaan dan kerja sama antar manusia. Oleh karena itu, tata kelola (good governance) yang baik akan memberikan kontribusi nyata dalam menjalankan visi dan misi lembaga.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Creswell, J. W. 2012. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Edisi Ketiga. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- _____.2016. *Research Design Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*. Edisi Keempat. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- _____, & J. D. Creswell. 2018. *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Fifth Edition. SAGE Publication. California.
- Kusumahadi, Methodius. 2016. *Strategic Planning for Non Profit Organization: Konsep Teknik dan Implementasi*. Cetakan Pertama. SATUNAMA. Yogyakarta.
- Liliwari, Alo. 1997. *Sosiologi Organisasi*. Cetakan Pertama. PT. Citra Aditya Bakti. Bandung.
- Moleong, Lexy J. 2019. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Cetakan Ketiga Puluh Sembilan. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Supardan, Dadang. 2011. *Pengantar Ilmu Sosial: Sebuah Kajian Pendekatan Struktural*. Edisi Pertama. Cetakan Ketiga. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Wursanto, Ignasius. 2005. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Edisi Kedua. CV. ANDI OFFSET (Penerbit ANDI). Yogyakarta.

Jurnal

- Budiliono, R. (2013). Analisis Deskriptif Desain Organisasi pada PT. Win Win Realty Centre. *Agora*, 1(3), 1631-1635.
- Giu, A. R. (2013). Pengaruh Desain Organisasi dan Tipe Kepribadian terhadap Stres Kerja Pegawai pada Balai Diklat Keagamaan Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1(3).
- Kuncoro, E. (2013). Analisis Deskriptif Desain Organisasi pada PT. Super Star di Surabaya. *Agora*, 1(3), 1547-1553.
- Kusumahadi, M (2013). Pengembangan Kelembagaan dengan Manajemen Strategis 3R (Proses Pembelajaran Yayasan SATUNAMA). *Jurnal Akuntabilitas*.
- Sandovi, L. & Eka, V. P (2018). Implementasi Good Governance pada Lembaga Swadaya (LSM) Lokal. *Jurnal Perspektif: Jurnal Kajian Sosiologi dan Pendidikan*, 1(4), 27-32.

Saputra, M. (2013). Analisis Deskriptif Desain Organisasi pada PT. Unichem Candi Indonesia. *Agora*, 1(3), 1636-1640.

Sinatra, F. (2013). Desain Organisasi Usaha Produksi Mie Kering pada PT. Wijaya Panca Sentosa Food di Sidoarjo. *Agora*, 1(3), 1533-1541.

Soetomo, C. Y. (2014). Desain Organisasi Pada Usaha Distribusi Tepung Terigu CV. WKM di Tarakan Kalimantan Timur. *Agora*, 2(2), 1449-1455.

Susanto, A. P. (2014). Desain Organisasi pada UD Cai Surabaya. *Agora*, 2(2), 1516-1522.

Sutanto, E. M., & Djohan, L. (2006). Pengaruh Persepsi akan Dimensi Desain Organisasi dan Tipe Kepribadian terhadap Tingkat Stres Karyawan PT. Internasional Deta Alfa Mandiri. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 8(1), 25-39.

Tanoko, E. (2013). Analisis Deskriptif Desain Organisasi pada PT. Anak Gunungmasindo di Sidoarjo. *Agora*, 1(3), 1211-1217.

Laporan Lembaga

Yayasan Kesatuan Pelayanan Kerja Sama Yogyakarta. 2018. *Laporan Tahunan 2018*. SATUNAMA. Yogyakarta.

Yayasan Kesatuan Pelayanan Kerja Sama Yogyakarta. *Profil Organisasi*. SATUNAMA. Yogyakarta.

Wawancara

Aipipidely, William wawancara. 2020. "Studi Deskriptif tentang Perkembangan Desain Organisasi Yayasan SATUNAMA Yogyakarta". Yogyakarta.

Kusumahadi, Methodius wawancara. 2020. "Studi Deskriptif tentang Perkembangan Desain Organisasi Yayasan SATUNAMA Yogyakarta". Yogyakarta.

Toegimin, Frans wawancara. 2020. "Studi Deskriptif tentang Perkembangan Desain Organisasi Yayasan SATUNAMA Yogyakarta". Yogyakarta.

Situs

SATUNAMA. (2020, Januari 4). *Yayasan SATUNAMA Yogyakarta (Profil Lembaga)*. [Video]. YouTube, https://www.youtube.com/watch?v=sCvn_evJxqU

<https://satunama.org/>

Undang-Undang

Undaang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2001 *Yayasan*. 6 Agustus 2001. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2001 Nomor 112. Jakarta.

DAFTAR LAMPIRAN

Transkrip Wawancara ke-1

Pewawancara	Alexander Ola Ledjab
Narasumber	Methodius Kusumahadi
Jabatan	Ketua Dewan Pembina Yayasan SATUNAMA Yogyakarta
Masa Kerja	30 Tahun
Alamat	Perumahan Griya Arga Permai, Kwasaran Gamping, Sleman, Yogyakarta
Kode	Deskripsi
P	<p>Kalimat pertanyaan tidak terekam. Ada kesalahan teknis pada media perekam. Salinannya mulai dari kalimat Narasumber di bawah ini, sebagai berikut.</p> <p>... Jadi, itu Pak ada dua pertanyaan yang saya mau cari tahu tentang perkembangan desain sama, kenapa sehingga desain tersebut mengalami perubahan dari sisi internal yayasan dan dari luar yayasan.</p>
N	<p>Ya. Jadi gini, e... desain, itu harus berangkat dari e... pertanyaan kita mau apa atau kita mau menyumbang, merubah keadaan dari negatif ke arah positif. Jadi, desain itu adalah rancang bangun sebagai alat membantu kita supaya kita nanti bisa fokus pada tujuannya.</p> <p>Nah, SATUNAMA itu tujuannya adalah sebagai lembaga kemanusiaan, kami itu membantu orang lain supaya mereka mencapai kebahagiaannya atau istilah Kristen-nya itu supaya manusia mencapai kepenuhannya, sebagai makhluk yang bermartabat. Itu anu besar, besarnya itu, untuk mencapai tujuan itu yang dilakukan pertama, yang dilakukan pertama adalah kalau sebagai organisasi kami harus mengidentifikasi tujuan-tujuan yang lebih kecil yang dimiliki oleh masyarakat yang kita dampingi.</p> <p>Misalnya saja kami dampingi rakyat Timor Leste tujuannya berbeda dengan yang di Larantuka, berbeda dengan yang di Manggarai, berbeda dengan yang di Ruteng, beda-beda karena apa? Tergantung dengan situasi mereka berada. Yang satu didaerah dingin. Ruteng daerah dingin. Di Timor Leste panas semua. Jadi, orang itu akan tetap berada dalam wilayah tertentu secara individu dia punya impian atau harapan tertentu tetapi juga ada masalah-masalah karena itu setelah kami apa,... memegang teguh berorientasi pada tujuan pada positif thinking kami juga mengajar kepada mereka supaya mereka positif thinking.</p>
N	<p>Jadi, berangkat dari anda mau apa, apakah mau hidup sendiri, bahagia atau hidup bersama orang lain, menjadi bagian secara bersama, kolektif istilahnya. Jadi, bukan egois tetapi menjadi orang yang memperhatikan orang lain sebagai sesama saudara. Maka dari situ sudah nampak bahwa program dari SATUNAMA itu berkembang sesuai dengan perkembangan orang yang dilayani. Jadi, di Kupang, orang Kupang. Di Larantuka, orang Larantuka. Di Manggarai, orang Manggarai. Situasinya seperti apa supaya dia bisa merespon atau menjawab tantangan setempat, gitu. Jadi, tujuannya itu apa, tujuannya adalah kebahagiaan di lokasi di mana dia berada dan menghadapi tantangan-tantangan itu dengan positif thinking, dengan pikiran positif. Apa artinya positif thinking, positif thinking itu artinya kita selalu untuk mencoba menemukan apa yang positif pada orang lain, apa yang positif di desa tertentu, apa yang positif di kecamatan tertentu, apa yang positif di pulau tertentu. Pulau Lewoleba (Lembata) beda banget dengan Adonara, gitu ya, tapi positif yang dimiliki Adonara beda banget dengan yang di Lewoleba beda lagi Flores daratan, Larantuka.</p>

N Sebetulnya itu (desain organisasi) dinamis. Dinamis dalam pengertian bahwa setiap kali mendesain program kita itu pasti harus berpikir pada periode tertentu. Misalnya 5 tahun, dalam 5 tahun, melakukan assesment apa yang positif yang ada, tanah, positifnya apa tanah yang ada di sana, positifnya apa binatang yang ada di sana, positifnya apa pemerintahan desa yang di sana, positifnya apa laut di sana, positifnya apa yang terkait dengan tradisi. Kita cari yang positif dan yang positif itu yang kita perkuat supaya nanti membantu orang untuk mencapai tujuan hidupnya. Apakah selalu ada? Pasti ada. Karena Tuhan maha baik dan maha adil. Jadi, kalau belum menemukan, itu karena belum menemukan. Jadi, harus di,..istilahnya itu digali.

Semua manusia, semua daerah, semua kelompok selalu memiliki sesuatu yang positif dan positif thinking itu berarti berangkat dari yang positif yang harus kita temukan yang harus kita fasilitasi untuk dikembangkan. Nah, karena ada hukum perubahan. Dunia itu selalu berubah, iklim juga berubah. Perubahan-perubahan itu membawa sesuatu yang positif tetapi juga ada yang negatif. Jadi, misalnya saja terkait perkembangan perubahan pada perumahan, akan ada banyak fasilitas yang tersedia dan banyak di sana. Ada banyak hal yang berubah.

N Itulah sebabnya kalau organisasi harus merancang, mendesain program. Tadi saya bicara soal program ya. Karena setelah memilih organisasi mau apa? Yayasan atau perkumpulan. Akhirnya kan kita mau melayani siapa. Oh, kami mau melayani Papua, NTT, Timor Leste sampai ke Pulau Alor. Kita perlu tinggal bersama dengan kelompok yang kita dampingi, sebetulnya kekuatan apa, hal positif apa yang dimiliki.

Kalau bekerja untuk masyarakat itu harus peka. Harus bergaul betul dengan masyarakat. Staf SATUNAMA kalau bekerja mengunjungi dampingan itu tidur di rumah warga tidak boleh tidur di hotel. Kalau ada pelatihan hubungi Lurah untuk dikondisikan. Kalau tinggal di rumah warga mereka yang akan dapat pendapatan dari pada diberikan ke Hotel. Jadi, kalau ke lapangan harus tidur di lapangan. Kita harus selalu berpikir pada posisi yang kita dampingi itu adalah salah satu strateginya. Jadi, harus membangun relasi yang bagus dengan warga di situ.

N Eksternal dan internal semua berubah karena hukum alam. Jadi, kita dalam perencanaan itu lihat realitas. Bisa realitas ekonomi, realitas sosial, biologis, kesehatan, realitas produktifitas, realitas apa saja. Dan karena itu kalau kita membuat kerjaan lima tahun harus diprediksi untuk periode lima tahun. Ah,... nanti ada informasi-informasi baru, ya, harus berubah. Jadi, rencana strategi itu berarti selalu masih bisa diperbaiki. Jika ada perubahan tidak dibiarkan begitu saja tetapi tetap diperhatikan, mengapa tidak membiarkan? Karena organisasi yang baik selalu merespons perkembangan situasi riil yang ada di sekitarnya. Harus merespon perubahan atau hal-hal yang terjadi di sekitarnya.

N Tentu dalam respon itu harus ada apa yang diprioritaskan. Ada yang bangun rumah, ada yang bangun jembatan. Kalau misalnya mau kita bantu mana yang kita bantu harus ada prioritas-prioritasnya. Kita harus merespon memasukan di dalam perencanaan apa saja yang kita rencanakan ke depan termasuk kalau misalnya ada yang menjadi hambatan tetapi bukan menjadi fokusnya. Jadi, kita harus memprediksi kira-kira ada hambatan atau tidak.

Undang-Undang Yayasan tahun 2004 ganti 2001 yang berisi tentang Yayasan tapi di dalam kenyataannya SATUNAMA menginterpretasi sendiri UU itu karena kekurangan anggota untuk mengisi posisi-posisi pada struktur organisasi yayasan. Ada orang yang rangkap jabatan tetapi salah satu posisi akan dinonaktifkan bila menjalankan posisi lain. Semua sudah diatur dalam UU. Mengikuti Undang-Undang tapi ada beberapa interpretasi, antara lain: Pak Frans rangkap jabatan dan ada bagian interlokutor atau penghubung sebagai pengganti sekretaris karena SATUNAMA tidak mempunyai orang pada posisi sekretaris. Interlokutor tidak ada di dalam Undang-Undang. Tugas masing-masing bagian juga berdasarkan Undang-Undang Yayasan.

P Bagaimana dengan Visi dan Misi?

N Visi dan misi SATUNAMA adalah warisan dari USC Canada yang dulu, setelah itu setiap 5 tahun dirumuskan kembali. Tidak selalu diganti, kadang-kadang dirubah. Situasi Indonesia berubah, tantangan-tantang berubah. Faktor luar yang mempengaruhi desain berubah adalah secara umum kebutuhan di lapangan, kebutuhan orang, kebutuhan pemerintah daerah, kebutuhan warga.

Desain organisasi itu sangat tergantung kepada pilihan jenis organisasinya. Jenis organisasi SATUNAMA adalah Yayasan. Jadi, UU-nya adalah Yayasan. UU Yayasan filosofinya adalah pelayanan kemanusiaan. SATUNAMA memilih badan hukum yang sejalan dengan spirit institusi yayasan kemanusiaan.

P Bagaimana dengan desain program kerja?

N Dalam mendesain program SATUNAMA memperhitungkan 4R. Cek penjelasan di Buku 4R. Unit/Departemen harus memperhitungkan 4 konsep R ini. Sebelumnya 3R sekarang sudah ada 4R.

Transkrip Wawancara ke-2

Pewawancara Alexander Ola Ledjab
 Narasumber Methodius Kusumahadi
 Jabatan Ketua Dewan Pembina Yayasan SATUNAMA Yogyakarta
 Masa Kerja 30 Tahun
 Alamat Perumahan Griya Arga Permai, Kwasaran Gamping, Sleman, Yogyakarta

Kode Deskripsi
 P Oke. Sudah, Pak. Permisi, ya, Pak.

N Oke. Saya mau me-*anu* dulu, e,... mereviu yang kemarin sudah. Maksud saya, e,... kemarin, pertanyaan sebetulnya soal alasan mengapa desaining *organization* itu diperlukan. Mungkin ada pertanyaan lain tapi ini untuk memberikan argumentasi ya. Karena gini, e... ada banyak metode untuk mempertimbangkan alasan-alasan kenapa sebuah desain oragnisasi itu dibuat. Nah, kayanya kemarin kita tidak menyentuh dimensi itu, padahal, padahal itu penting. Nah, dimensi ini saya kira ada dua atau katakanlah jenis yang memberi pengaruh. Pertama adalah assessment lingkungan. Lingkungan itu apa? Lingkungan ekonomi, sosial, budaya, politik, hukum, teknologi, lingkungan. Nah, itu semua lingkungan itu sebetulnya. Kalau saya menyebut lingkungan itu berarti sebetulnya lebih menyangkut soal lingkungan alami. Natural environment. Jadi, misalnya saja tat kala zaman Soeharto, itukan hutan hampir diekplotasi habis-habisan dan pemerintahan Suharto itu luar biasa perusakan terhadap lingkungan itu luar biasa.

N Nah, situasi lingkungan alami, hutan yang dirusaki itu. Itu juga memberi pengaruh kepada kita, sejauh mana lingkungan itu harus diperbaiki. Kalau lihat dalam perspektif sekarang, SATUNAMA itu memandang lingkungan alami itu memberi atau menempati faktor utama yang harus dievaluasi. Kenapa? Karena pengaruhnya banyak sekali untuk bagaimana kita bereaksi terhadap lingkungan yang berubah, dan itu kemudian faktornya bukan hanya lingkungan alami ya tapi juga lingkungan ekonomi, sosial, budaya, kesehatan, tenaga kerja, politik, hukum, dan teknologi karena nanti akan memberi pengaruh kepada jenis-jenis teknologi apa yang harus kita pilih, yang harus kita adopsi.

Kemudian juga lingkungan hukum politik, kenapa? Karena kita tidak ingin melanggar aturan atau kesepakatan bersama, contoh kongkret pada waktu Aceh mendapat status

daerah khusus, daerah istimewa, itu zamanya Gusdur kemudian di sana boleh diberlakukan Syariat Islam, itu kami (SATUNAMA) memberi respon yang cukup menarik, salah satu respon yang saya cetuskan adalah mengadakan Sekolah Filsafat yang mengajarkan sejarah pemikiran dan itu kami (SATUNAMA) lakukan dalam beberapa tahun.

N Sejarah pemikiran, kenapa itu penting? Karena Syariat Islam itu kan hukum privat sebetulnya bukan hukum publik. Jadi, di negara modern agama itu berada di luar negara. Jadi, kalau hukum agama mau diberlakukan itu berbayar, lalu agama yang lain akan terdiskriminasi sehingga reaksi saya adalah oke, kita buat Pendidikan Filsafat untuk mengajarkan sejarah pemikiran. Intinya apa? Bahwa dunia ini selama sekian ribu tahun, itu sudah berkembang pemikiran-pemikiran yang bermacam-macam. Mulai dari Filsafat Yunani kuno yang kemudian ada kapitalisme, sosialisme, pragmatisme. Itu semuanya cara berpikir. Tapi kalau Syariat Islam saja, itu diberlakukan di satu daerah itu kalau menurut saya si sebetulnya pasti agama lain yang ada di daerah itu tidak terakomodasi dan itu betul, setelah sekian tahun berjalan, saya pernah ke Aceh dampingi kelompok masyarakat. Ada anak sekolah yang beragama Katholik tetapi harus memakai Jilbab ke sekolah. Itu terjadi kongkret sekali. Pintu Gereja bagian depan tidak boleh dibuka meskipun ada hari raya, hanya pintu samping yang dibuka.

N Faktor-faktor perubahan bukan hanya soal ekonomi, kesehatan, tenaga kerja, dll tapi soal aturan pemerintah. Kalau itu berubah kami (SATUNAMA) juga bisa menyikapi dengan membuat program baru.

Kembali ke topik semula. Topik semulakan pertimbangan kalau kita mendesain organisasi, kan organisasi itu satu kesatuan. Apa saja yang mempengaruhi itu tadi seperti yang sudah disebutkan tentang ekonomi, sosial, budaya, hukum dan politik. Hukum dan politik dijadikan satu. Teknologi juga penting karena ada dalam kegiatan kami itu menggunakan teknologi dalam mendampingi kelompok-kelompok di masyarakat.

N Pada waktu mendesain apa yang harus kita lakukan? Tadi saya sudah menyebut yang pertama melakukan assessment/penilaian keadaan. Nah, keadaan-keadaan itu apanya yang dilihat? Yang pertama adalah elemen-elemen, istilahnya kekuatan, apa yang disebut kekuatan? Kekuatan itu adalah hal-hal yang oleh organisasi dianggap mendukung dan memang kuat, misalnya saja jumlah penduduk. Kalau mau mendesain organisasi harus mempertimbangkan mau mendampingi berapa luas. Hal-hal yang mendukung agar bisa menjalankan program dengan baik ya di-listing. Salah satunya adalah kerja sama dengan partner karena tidak mungkin melakukan sendiri. Jadi, maksud baik itu juga harus didukung oleh partner yang mau bekerja sama dengan organisasi. Kerja sama itu bisa dengan NGO lokal atau Nasional tapi juga dengan internasional, sekitar 8 negara kami bekerja sama. Ada Jerman, Kanada, Inggris, Australia, Belanda, Perancis, Indonesia (tentu), dan Denmark.

Jadi, visi misi itu, visi itu cita-cita. Cita-cita kita adalah kemanusiaan yang terbangunnya masyarakat yang saling bergotong-royong untuk mencapai kesejahteraan, di mana setiap orang bisa berkembang secara penuh, baik lembaga pemerintah, bisnis, mau pun masyarakat sipil saling bekerja sama. Ininya itu, kalau berubah ya hanya berubah sedikit, kata-katanya itu.

N Jadi, perumusan misi itu hampir tetap dengan yang dulu itu hampir sama dengan masih USC Canda, tapi hanya beda sedikit. Zaman USC itu tidak ada kerja sama bisnis, eksekutif, legislatif, dan yudikatif. Nah, itu kadang-kadang masuk kadang berubah. Jadi, berubah-ubah tapi intinya soal kemanusiaan, soal kerja sama antar semua manusia tanpa menggunakan agama itu yang tetap dan untuk mencapai kepuhan setiap orang. Ya, itu tadi apa yang menyebabkan perubahan, ya karena assessment.

Nah, kalau visinya itu, baru kemudian visi itu gambaran mengenai keadaan yang kita mau bangun baru misinya apa. Misi itu yang dipilih. Jadi, kalau kita punya program 5 tahun, dalam 5 tahun itu kita mau buat apa, itu dalam misi. Kalau visi itu ada perubahan sedikit-sedikit, tidak banyak. Nah, ada yang tidak berubah, yaitu soal kemanusiaan, latar belakang

yang tidak memperhatikan soal agama, ekonomi, suku, dan sebagainya. Murni kemanusiaan.

Kembali ke semula ya, pertimbangan pada waktu mendesain organisasi. Jadi, sebelum kita mendesain organisasi itu atau desain organisasi secara terus menerus itu akan selalu mempertimbangkan faktor-faktor tadi, sosial, ekonomi, hukum, teknologi kalau sekarang ada gender dan keadaan alam. Nah, dari assessment itu baru kemudian kita memilih mana yang mendukung kita. Hal-hal yang secara positif membantu untuk mencapai visi. Karena visi kita adalah kemanusiaan, kerja sama antar manusia untuk mencapai kepeuhannya, maka ya elemen-elemen yang harus di-assessment tadi terutama kekuatan yang mendukung itu.

N Bagaimana dengan hambatan, hambatan-hambatan itu memang kita mempertimbangkan tapi kami tidak menyebutnya sebagai hambatan atau kelemahan tapi kami melihatnya sebagai tantangan jadi agak berbeda ya. Kenapa? Kalau tantangan itu memang ada dari dalam, ada dari luar tapi yang kita anggap urgent, mendesak untuk dijawab itu tantangan beda dengan kelemahan. Kelemahan bisa terus saja, misalnya uang terbatas, ya selalu berapa pun selalu terbatas. Kami menyebut itu adalah tantangan. Dengan kata lain kita tidak terlalu risau dengan kelemahan-kelemahan itu memang harus dipertimbangkan tapi yang kita risau itu setelah assessment kekuatan, tantangannya apa. Tantangan akan di-listing dan kemudian ditentukan mana yang lebih prioritas.

Assesment itu penting karena implikasinya pada saat kita bicara program kan selalu ada perubahan-perubahannya. Desain organisasi mengalami perubahan karena faktor-faktor besar, yaitu bidang ekonomi, sosial dan budaya, politik, gender, teknologi, perubahan alami lingkungan.

Jadi, intinya organisasi kami termasuk organisasi yang dinamis. Dinamisnya itu adalah kami membuat strategic planning itu terus menerus, selesai 5 tahun kita buat lagi. Sekarang 20 tahun, jadi nanti 2040 baru kita buat lagi perencanaan yang berikutnya. Ini yang penting, salah satu pertimbangan menyebut soal desain. Kami itu memilih sebagai lembaga, itu memilih lembaga yang memiliki karakter selalu belajar, istilahnya learning institution. Ada banyak yang mengulang tapi juga ada hal baru sehingga makin lama makin luas. Jadi, apa yang berubah itu, yaitu jumlah orang, jumlah wilayah, jumlah profesi/unit di dalam yayasan. Ada tambahan profesi sekarang ini.

N Jadi, Yayasan SATUNAMA memandang Learning Institution, ini rujukannya dari Peter M. Senge. Desain SATUNAMA, terutama tahun 2000. Kita tahu bahwa kita harus belajar terus menerus berkembang, meskipun dari segi program berkembang tidak selalu secara fisik. Tidak selalu menjadi lebih besar jumlahnya. Faktor pengembangan organisasi itu ada batasnya. Ada sumber daya organisasi yang membuat berubah, yaitu orang (perempuan dan laki-laki), Rupiah/USD, sukarelawan internal, partner institusi (networking). Jadi kalau jaringan sedikit bisa saja jumlah orang dan wilayah serta profesi dan disiplin ilmu sedikit.

Pada hakikatnya adalah organisasi kemanusiaan tetapi tentang kerja sama dan lainnya itu bias berubah.

Desain itu tidak hanya sekali tetapi secara periodik, yaitu ini. Setiap kali itu harus didesain. Berangkat dari fakta kemudian dianalisis, analisis kekuatan, tantangan, jaringan, dsb. baru kemudian ke bagian menentukan arah. Yang ini akan terus berjalan. Selalu lihat fakta, dari lihat fakta kemudian kita menentukan arah. Arah itu ada visi, misi, strategi. Salah satu contoh adalah Syariat Islam (bidang politik). Jadi, ada fakta. Fakta apa? Fakta ekonomi, sosial budaya, hukum dan politik, teknologi, gender, lingkungan fisik (alam). Jadi, fakta dianalisis untuk menentukan arah, arah itu visi, misi, strategi, program. Program itu yang dilayani baru kemudian sampai ke target. Setelah arah program ini didetailkan di sini, di program operasional. PO itu apa, siapa melakukan, kapan, bagaimana, mengapa, dsb. Baru kemudian ada evaluasi, istilahnya monev sekarang kita sebut monel, ada learning. Kenapa learning? karena itu tadi kita ini organisasi learning. Setelah monev ke FB (Fakta

Baru/Hasil perubahan) bukan kembali ke Fakta. FB sebagai referensi untuk Fakta. Fakta baru ini (fakta sudah berubah).

N Setiap generasi nanti bisa merumuskan departemennya, mungkin diubah jadi berapa, unitnya berubah, itu sudah operasional. Perubahan unit dan departemen adalah selera direktur dan timnya, istilahnya seleksi direksi. Direktur memimpin pimpinan organisasi disebut direksi.

Desain organisasi selalu begitu, terdiri dari Fakta – Arah – Program - -Monel, berputar terus. Ini merupakan tahapan desainnya ya. 1. Fakta (nantikan ada fakta baru), 2. Arah, visi, misi, strategi, program. Arah itu kiblatnya. Kemudian, 3. Program, kemudian program itu diterjemahkan lagi menjadi program operasional, nah itu program yang kongkret (pekerjaan apa untuk siapa, untuk mencapai hasil-hasil ini).

N Unit/Departemen (pelaksana program) kerja yang dibuat bisa berubah-ubah. Unit adalah implementasi lapangan jadi bisa berubah. Unit itu lebih operasional kalau bicara lapangan kalau bicara desain organisasi yang besarnya ini, unit kan pelaksana karena itu disebut program operasional. Itu program yang ke lapangan. Yang menentukan ini semua (unit/departemen) ya, direktur itu. Kalau yang menentukan Arah (lebih ke Pembina, Pengawas, Pengurus, dan Eksekutif). Sebetulnya yang menentukan adalah semua anggota organisasi ya. Semua ini didesain dalam Renstra (Rencana Strategi)

Renstra itu merumuskan mulai dari fakta-fakta yang diproses/dianalisis sampai ke penentuan arah. Diadakan 5 tahun sekali, ada juga yang 20 tahun. Ada juga renstra 20 tahun dengan pola yang sama. Lebih ke rencana jangka panjang. Di dalam renstra itu yang menentukan semua. Renstra itu melibatkan semua bagian mulai dari pembina sampai pelaksana lapangan (ada juga yang tidak bisa, intinya institusi). Acara renstra biasanya 1 minggu, agendanya, yaitu 1. Melakukan assessment fakta dan sebagainya. Dan analisis sampai dengan merumuskan isu-isu strategis. 2. Setelah ini isu strategis merumuskan arah, itu menentukan visi, misi, strategi, nilai, prinsip kemudian 3. perumusan program, apa saja yang ditentukan? Menentukan *goal, purpose* atau *outcome, output*, aktivitas apa sampai pada *input*-nya apa.

N Renstra itu kan perencanaan lembaga. Dari perencanaan lembaga dibagi dalam perencanaan divisi/departemen. Jadi, nanti bisa sendiri-sendiri. Setiap divisi bisa sendiri-sendiri. Dari divisi/departemen baru ke unit-unit. Dari unit baru kemudian ke individu-individu (diterapkan ke lapangan). Tingkatannya begitu. Setiap divisi membuat program berdasarkan hasil renstra kemudian unit membuat program hasil dari divisi untuk diteruskan ke lapangan.

Misalnya Divisi Training dan Konsultasi. Bagi dua, Unit Konsultasi dan Unit Training. Jadi, renstra itu menghasilkan program yang namanya workplan. Workplane ini terdiri dari road map. Workplane adalah hasil dari pembicaraan renstra. Workplane itu untuk 5 tahun. Dari 2017 – 2021. Semua membuat *workplane* tapi kalau *road map* itu pada tingkat unit. Setiap tahun ada *road map* per tahun.

Selalu ada evaluasi, setiap tahun dilihat. Apakah peta jalan masih lurus atau tidak. Kalau melenceng harus diluruskan kembali. Adanya kemajuan layanan atau tidak. Kemajuan lancar atau tidak. Kemajuan sudah sampai mana. Untuk tahu apa hal-hal yang mendukung. Siapa yang mendukung dan siapa yang menghambat supaya ada perbaikan, kemudian dianalisis untuk menghasilkan kesimpulan, kemudian ada perbaikan. Monel biasanya dianalisis per enam bulan. Ada perbaikan dan pelajarannya juga.

Transkrip Wawancara ke-3

Pewawancara Alexander Ola Ledjab
 Narasumber Frans Toegimin
 Jabatan Ketua Dewan Pengawas Yayasan SATUNAMA Yogyakarta
 Masa Kerja 23 Tahun
 Alamat Jl. Sambisari, No. 99, Duwet, Sendangadi, Mlati, Sleman, Yogyakarta

Kode	Deskripsi
P	Apa yang menjadi latar belakang dan tujuan dari pembentukan dewan, departemen, dan unit di SATUNAMA?
N	Pembagian tugas dan fungsi serta <i>level</i> pengambilan keputusan. Untuk menjalankan demokratisasi organisasi dengan menjalankan fungsi " <i>trias politika</i> " (pengambilan keputusan, pelaksana keputusan, <i>control</i>). Sebagai salah satu dasar dalam pengelolaan organisasi, agar tidak terjadi <i>overlapping</i> dalam pekerjaan.
P	Bagaimana struktur/jenjang yang terdapat di SATUNAMA, baik secara umum (pembina, pengawas, dan pengurus) maupun secara khusus (kepala departemen, kepala unit, dan anggota)?
N	<i>Note:</i> Bagan sturktur organisasi bisa ditanyakan kepada ibu Setyo (sebagai interlokutor), supaya ada jawaban yang pasti. Sebagai sebuah yayasan, pembina sebagai otoritas tertinggi dalam yayasan. Pembina, berdasar UU No. 28/2004 tentang yayasan, jumlah pembina minimal satu orang. Dalam konteks SATUNAMA, ada 3 orang pembina (1 orang ketua dan 2 orang anggota). Badan Pengurus adalah organ yang diangkat pembina, sebagai badan pelaksana yang menjalankan operasionalisasi yayasan. Struktur badan pelaksana secara formal diputuskan oleh badan pengurus, berdasarkan masukan dari semua staf. Pengawas adalah suatu organ yang diangkat Pembina untuk melakukan pengawasan terhadap jalannya organisasi.
P	Apakah terdapat peraturan atau pedoman yang digunakan dalam menentukan tugas pokok dan fungsi setiap bagian struktural di yayasan?
N	Pasti ada. <ul style="list-style-type: none"> • Visi dan Misi Organisasi • Nilai-nilai yang sebagai <i>spirits</i> dasar dan dianut oleh organisasi. • Acuan pertama adalah Anggaran Dasar, ditentukan UU Yayasan (UU No.28/2004). • Aturan Rumah Tangga sebagai penjabaran – operasionalisasi dari Anggaran Dasar. • Pertauran kekayaan SATUNAMA. • Berbagai macam SOP; SOP Keuangan, dan SOP rekrutment staf, dll. • Kode Etik sebagai acuan moral – etika setiap personil untuk menjalankan tugas. • Fakta integritas untuk setiap peronil untuk menjaga martabat lembaga dan staf yang bersangkutan.
P	Siapa pengambil keputusan tertinggi di SATUNAMA?
N	<ul style="list-style-type: none"> • Sudah dijelaskan di atas bahwa pengambilan keputusan - otoritas tertinggi dalam yayasan adalah ketua pembina. • Keputusan paling tinggi pada <i>level</i> eksekutif adalah ketua pengurus <i>ex officio</i>, direktur eksekutif.

P Bagaimana alur pelaksanaan program kerja di departemen dan unit?

N Setiap 5 tahun sekali SATUNAMA menyusun *strategic planning* sebagai acuan program dan kegiatan selama kurun waktu 5 tahun. Kemudian setiap tahun melakukan evaluasi dan perencanaan. Perencanaan tahunan dibuat berdasarkan kerangka program 5 tahun. Program disusun dan dikembangkan pada *level* unit (satuan kerja paling kecil dalam lembaga). Proposal program baru juga disusun pada *level* unit dan department untuk dicarikan mitra kerja yang bersedia mendukung program.



Transkrip Wawancara ke-4

Pewawancara Alexander Ola Ledjab
 Narasumber William E. Aipipidely
 Jabatan Direktur Eksekutif Yayasan SATUNAMA Yogyakarta
 Masa Kerja 30 Tahun
 Alamat Jl. Sambisari, No. 99, Duwet, Sendangadi, Mlati, Sleman, Yogyakarta

Kode Deskripsi
 P Kalimat pertanyaan tidak terekam. Ada kesalahan teknis pada media perekam. Salinannya mulai dari kalimat Narasumber di bawah ini, sebagai berikut.

N Soalnya kalau dari aspek fisikk sudah dianu ya... beberapa wawancara menurut saya, saya tidak perlu mengulang, apa materinya juga sudah ada, cuman sebenarnya begini, prinsip dasar secara sosiologis, kenapa visi dan misi berubah itukan pertanyaannya.

Perubahan visi dan perubahan misi sebenarnya untuk menjawab tantangan-tantangan organisasi. Nah, tantangan-tantangan organisasi itu kan antara satu zaman ke zaman yang lain dia berbeda tapi visi organisasi itu yang tidak banyak berubah sebenarnya hanya kata tapi visinya sendiri tidak terlalu banyak berubah, yang berubah adalah di strategi di misinya. Nah, misinya itu yang berubah, kenapa dia berubah? Berubah karena melihat fenomena sosial kita yang harus dijawab. Nah, perubahan-perubahan itu kemudian diturunkan ke Unit Kerja/Departemen untuk menjawab tadi, misi itu.

Nah, hal yang paling penting menurut saya latar belakang mengapa. Apa namanya misalnya soal perubahan mitra tentu dengan, dengan orientasi-orientasi yang berubah mitra strartegisnya juga bertambah. Jadi, bahasanya bukan berubah tetapi bertambah. Contoh: misalnya di lima tahun yang lalu kita belum menempatkan isu orang dengan gangguan jiwa, ya,... tapi sekarang ini juga bentuk orang dengan gangguan jiwa sebagai salah satu Unit Kerja Kesehatan Jiwa.

N Nah, kesehatan jiwa itu menjadi salah satu pekerjaan yang bijak dilakukan oleh SATUNAMA. Mengapa itu dipilih? Karena ini kelompok marginal yang harus dijemput. Saya menyebutnya dengan menjemput marginalitas. Nah, mengapa menjemput marginalitas itu karena menjawab visi dan juga menjawab misi. Jadi, sepanjang masih ada kelompok marginal di negeri ini, ya SATUNAMA terus bekerja untuk itu.

Kita menjemput marginal, menjemput mereka yang papa, mereka yang susah, mereka yang miskin, di situlah fungsi organisasi. Termasuk juga kita membentuk Timor Leste, Unit Kerja Timor Leste lalu kita membentuk juga Unit Papua. Kenapa Unit Papua? Karena kami melihat pendekatan kewilayahan khusus Papua ini, ini tidak bisa dicampur harus, harus ada opsi-opsi untuk mereka, opsi untuk Papua. Ini masyarakat yang terus mengalami... Secara Sosiologi dan Politik, Papua ini tidak bisa dilihat secara sama dengan yang lain, itu kenapa kita membentuk Unit Papua, Unit Kerja Papua.

Jadi, isu-isu human rights, isu-isu keadilan termasuk isu-isu tentang keberadaan masyarakat asing atau indiginous people. Itu yang harus menjadi catatan kenapa SATUNAMA membentuk Unit Kerja Papua karena sumber dayanya banyak tapi kehidupan masyarakatnya masih terus tertinggal. Nah, tadi seperti yang saya bilang, SATUNAMA menjemput marginal. Jadi, ketika marginalitas di Papua, e... masih banyak pada saat yang sama sumber daya alamnya begitu melimpah kita tidak bisa tinggal diam, kita harus datang ke sana dan melakukan semua, e... *social engineering* yang harus kita kembangkan.

Semua upaya itu sebenarnya akan,.. akan, apa namanya, menjadi legitimasi atas visi dan misi kita. Jadi, kurang lebih begitu operasionalisasinya. Kita kan punya 14 unit kerja

dengan tambah departemen. Departemen dan Unit Kerja itu mau memastikan seluruh visi, seluruh misi organisasi terjadi. Nah, ada mitra-mitra baru yang bertambah tadi seperti yang saya bilang secara Sosiologi ketika terjadi perubahan orientasi, bukan perubahan orientasi, penambahan kedalaman. Saya sebut sebagai penambahan kedalaman. Jadi, bukan, bukan perubahan yang ini kita tinggal lalu kita buat yang baru tapi melakukan proses pendalaman atas isu. Jadi, bertambah isunya. Jadi, bukan dihilangkan kalau dulu kita tidak bekerja untuk isu ODGJ sekarang kita bekerja dengan isu ODGJ. Kalau dulu kita bekerja di Papua sifatnya project sekarang kita lebih sifatnya sustainable. Jadi, harus lebih sustain pekerjaan-pekerjaan kita. Pendekatannya? pendekatan itu. Kurang lebih kaya begitu.

P Bisa dikatakan bahwa program-program kerja atau unit itu hadir karena ada isu?

N Artinya ada perubahan-perubahan di tingkat masyarakat yang harus kita, kita tanggapi. Jadi, misalnya e... apa namanya SATUNAMA dulu tidak terlalu banyak bergerak untuk isu perhutanan sosial tapi sekarang kita masuk, kita punya Unit Kerja Pengelolaan Sumber Daya Alam. Nah, isu ke depan dari kalau kita baca 17 poin SDGs, isu energi, isu pangan itu menjadi isu sentral jadi kemudian kita perlu mengembangkan, memastikan pengelolaan hutan kita menjadi lebih lestari kemudian pangan kita juga kita harus pastikan bahwa program-program yang berorientasi itu harus kita lakukan.

Jadi, ada degradasi lingkungan di situ, di satu sisi harus ini harus disikapi oleh dalam bentuk Unit Kerja. Jadi, isu lingkungan terancam nih, kita tidak bisa tinggal diam. Pengolahan sampah yang jelek ya kita tidak bisa diam. SATUNAMA harus mengambil peran-peran itu untuk memastikan pengelolaan atas Bumi yang tempat kita tinggal itu menjadi lestari.

N Jadi, pendekatan-pendekatan itu yang sedang kita lakukan jadi bukan menghilangkan isu yang lain, tidak. Tapi penajaman dan pendalaman atas isu. Jadi, isu-isu yang selama ini kita lakukan tetap kita lakukan tapi ada penajaman dan pendalaman. Karena misalnya soal isu marginalitas.

Isu marginalitas itu sejak dulu, organisasi berdiri itu karena aspek itu, karena ada orang miskin, karena ada ketidakadilan jadi kita bergerak untuk itu. Tapi kemudian apakah itu hilang? Enggak hilang tapi mengalami pendalaman. Jadi, kaya kue lapis itu kita sudah masuk mungkin lapis 10, lapis 11, lapis 12, apakah lapisan 1 sampai 10 ditinggalkan? Enggak. Enggak ditinggal karena lapisan itulah yang... karena ketidakadilan sosial itu dia tidak berdiri sendiri, ketidakadilan itu selalu ada banyak faktor, tidak ada kerusakan sosial itu tidak pernah disumbang oleh satu faktor selalu dia disumbang oleh berbagai macam faktor. Karena dia disumbang oleh banyak faktor, maka penyelesaian atas sosial issues itu harus juga didekati dengan berbagai macam bentuk dan strategi.

Jadi, saya lebih senang menyebut kita menjemput marginalitas pada lapisan-lapisan baru. Jadi, lapisan 1 sampai 10 kita sudah selesaikan, ada lapisan 11 nih yang kosong, kita isi. Ternyata ketika berkembangnya waktu, oh,... lapisan 12 juga kosong, kita isi lagi. Tapi itu bukan terus, apa, e,... e apa namanya SATUNAMA jadi kehilangan spesialisasi, bukan, bukan. Artinya apa, e,... elemen penambahan-penambahan tadi untuk melengkapi seluruh strategi pendekatan yang kita lakukan. Kurang lebih begitu.

P Bagaimana dengan SDM-nya, kesiapan Sumber Daya Manusianya ketika melihat isu?

N Betul. Nah,...artinyakan begini, ketika kita mau memulai satu isu baru, kita kan perlu menyiapkan sumber daya manusianya, yah, tentu apa... organisasi harus, harus menyiapkan itu, misalnya soal isu, isu pengelolaan sumber daya alam. Nah, kita kemudian menyiapkan. Ada 2 jenis pendekatan menyiapkan SDM-nya. Pertama cemplung di program. Jadi, dia belajar secara *learning by doing* tapi ada juga yang kita menyiapkan orang-orang yang punya latar belakang cocok gitu, misalnya dia dari Institut Pertanian Bogor yang banyak bicara soal isu kehutanan, nah orang ini kita ambil.

Jadi, tidak mungkin kita masuk pada isu baru tanpa latar belakang SDM yang cocok, itu enggak mungkin, itu enggak mungkin. Oleh karena itu investasi organisasi terhadap pengembangan sumber daya manusia bukan hanya wajib tetapi harus dan organisasi harus dengan sengaja merencanakan pengembangan dan itu wajib. Itu prasyarat mutlak itu, pengolaan sumber daya. Itu kenapa, SATUNAMA adalah salah satu NGO yang sejak awal membuat departemen HRD, ini tidak banyak. Kalau kamu cek di banyak organisasi hampir tidak ada NGO. Tidak banyak NGO yang mengelola sumber daya manusia pada satu Unit Kerja.

N

Di SATUNAMA, kita punya Unit Kerja HR yang mengurus tentang administrasi kepegawaian, e...e, di SATUNAMA itu kami tidak sebut pegawai tapi pekarya. Itu ada, ada, ada filosofinya sendiri itu kenapa disebut tidak disebut pegawai tapi disebut pekarya. Perkarya itu artinya orang yang berkarya. Jadi, pekarya itu memaksa semua orang harus punya karya di SATUNAMA itu kenapa di SATUNAMA didirikan bukan atas nama isu agama tapi atas isu kemanusiaan karena hanya dengan kemanusiaanlah sekat-sekat agama itu diurai, begitu. Jadi, bagi kami penghargaan yang tertinggi adalah ide pada kemanusiaan bukan pada yang lain. Nah, ide, ide, ide pada kemanusiaan itulah yang kemudian diurai ke dalam berbagai macam sektor.

Jadi, secara sosiologis kalau ditanya, SATUNAMA itu lembaga kemanusiaan, SATUNAMA itu sudah selesai dengan isu ras, isu suku, isu agama, isu gender. Kami sudah selesai dengan isu-isu itu. Jadi, tidak lagi, oh.. ini orang yang memimpin harus orang Jawa, yang memimpin harus laki-laki, enggak ada itu. Itu sudah selesai. Jadi, secara sosiologis kami tidak lagi melihat sekat-sekat itu tapi penghargaan organisasi pada ide kemanusiaan, itu yang paling utama. Itu penjelasannya.



Perkembangan Visi dan Misi SATUNAMA

Periode	Visi	Misi
1997-2002	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan Manusia • Mengikis Kemiskinan 	<ul style="list-style-type: none"> • Berkembangnya kemampuan manusia untuk memilih. • Mengembangkan proses dinamika kehidupan yang datang dari dalam. • Pembangunan berkelanjutan mengandalkan penggunaan sumberdaya lokal. • Pemeliharaan dan pendayagunaan kearifan dan pengetahuan tradisional. • Mengembangkan kemitraan antara komunitas ilmuwan dengan masyarakat adat. • Mengembangkan kapasitas individu. • Memperkuat organisasi masyarakat untuk mengikis kemiskinan. • Menjaga kelestarian lingkungan. • Keadilan dan kesetaraan gender. • Keswadayaan masyarakat. • Semangat volunteerism. • Akuntabilitas.
2004-2008	Sebagai lembaga <i>nonprofit</i> , non primordial, USC SATUNAMA menegaskan komitmen perjuangannya untuk menanggulangi kemiskinan dan mewujudkan masyarakat Indonesia yang kritis, mandiri, demokratis serta berkeadilan sosial dan tegaknya HAM.	USC SATUNAMA berjuang demi terwujudnya sistem yang adil, anti-dominasi, dan berkembangnya potensi lokal serta nilai-nilai universal melalui kemitraan antar rakyat di tingkat lokal, regional, dan internasional dengan cara-cara tanpa kekerasan.
2009-2013	SATUNAMA berkomitmen mempromosikan dan memperjuangkan demokrasi, keadilan dan kesejahteraan serta tata pemerintahan yang transparan, akuntabel, dan bebas korupsi, dimana masyarakat, pemerintah dan bisnis saling bekerjasama tanpa dominasi demi terwujudnya masyarakat Indonesia yang sehat dan adil secara ekonomi, sosial, budaya, dan politik.	<ul style="list-style-type: none"> • Memperjuangkan hak-hak dasar individu dan warga negara serta terwujudnya kebijakan publik yang berpihak kepada masyarakat marginal. • Membangun dan memperkuat jaringan kerja sama antar individu, organisasi, dan masyarakat. • Memperkuat kapasitas dan kepegasan hidup individu, organisasi dan masyarakat melalui bidang penguatan masyarakat.
2012-2016	SATUNAMA memperjuangkan terwujudnya dasar-dasar budaya demokratis, demi terwujudnya keadilan dan kesejahteraan bagi masyarakat.	<ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan budaya hidup bersama yang menghormati, membela hak-hak dasar individu dan hak-hak dasar warga negara, serta terwujudnya kebijakan publik yang berpihak kepada masyarakat marginal. • Memperkuat jaringan kerja sama antar individu, organisasi dan masyarakat. • Membangun budaya organisasi yang mendukung terciptanya mekanisme kerja yang optimal, kapasitas staf yang unggul/handal, dan didukung oleh kekuatan finansial.

2017-2021	Indonesia yang beragam, beradab dan berkelanjutan.	<ul style="list-style-type: none">• Mengembangkan budaya hidup bersama yang membela hak-hak dasar individu dan hak-hak dasar kolektif warga negara terutama warga paling marjinal.• Memfasilitasi tumbuh kembangnya organisasi masyarakat sipil dalam memperjuangkan hak-hak dan kewajiban warga negara.• Mengembangkan tata hidup yang demokratis, berkeadilan, transparan, akuntabel, dan bebas korupsi.• Memperkuat jaringan kerja sama antar individu, masyarakat, dan organisasi di level lokal hingga internasional.• Memperkuat negara memenuhi hak-hak konstitusi warga negara.• Membangun budaya organisasi yayasan, mitra dan masyarakat dampingan secara optimal.• Mengarusutamakan pelestarian lingkungan (SDA, air, energi, perubahan iklim), pengelolaan resiko bencana, gender, dan pemenuhan hak anak.
-----------	--	--

