

3

STANDAR MINIMAL AKUNTABILITAS LSM

Tujuh Standar Minimal Akuntabilitas LSM

3

STANDAR MINIMAL AKUNTABILITAS LSM

Tujuh Standar Minimal Akuntabilitas LSM

Standar 1: Tata pengurusan yang baik

Standar 2: Manajemen staf yang profesional

Standar 3: Manajemen keuangan yang terbuka dan terpercaya

Standar 4: Partisipasi Bermakna Masyarakat Dampingan dalam Pengambilan Keputusan Strategis Organisasi

Standar 5: Penanganan pengaduan

Standar 6: Transparansi informasi

Standar 7: Pencegahan konflik kepentingan

Setiap standar terdiri dari 4 bagian yaitu:

1. Standar ini tentang apa?
2. Pentingnya setiap standar.
3. Syarat untuk menerapkan standar.
4. Bagaimana organisasi bisa menerapkan standar?

Standar 1: **TATA PENGURUSAN YANG BAIK**

Organisasi memiliki pengurus (Board) yang berfungsi mengurus organisasi sesuai dengan aturan organisasi dan aturan hukum.

Standar ini tentang apa?

Prinsip yang sangat mendasar untuk menjamin tata-pengurusan (*governance*) LSM sesuai dengan karakter dan tujuan sebuah LSM adalah:

1. Non-pemerintah

- Anggota Pengurus (*Board*) yang berasal dari aparatur sipil negara (ASN) lainnya tidak boleh melebihi 30 persen.
- Direktur Eksekutif dan staf tetap yang menerima gaji/imbalan secara teratur tidak boleh merangkap sebagai aparatur sipil negara.

2. Non-partisan

- *Board* dan Eksekutif LSM tidak boleh merangkap menjadi pengurus partai politik.
- *Board* dan Eksekutif LSM tidak boleh merangkap jabatan-jabatan politik (pimpinan nasional dan daerah, dan anggota DPR/DPRD).
- Anggota *Board* atau Eksekutif yang ingin mencalonkan diri untuk jabatan politik harus mengundurkan diri, sekurang-kurangnya 3

(tiga) bulan sebelum pencalonan diajukan.

3. Kerelawanan

- *Board* LSM pada dasarnya adalah individu-individu yang bekerja secara sukarela, dan oleh karena itu dalam menjalankan fungsinya sebagai *Board* tidak berhak memperoleh gaji, honorarium, atau imbalan lain yang diberikan secara rutin.
- Kepada anggota *Board* LSM yang diakui mempunyai keahlian tertentu yang dibutuhkan oleh LSM bersangkutan dapat diberikan honorarium sepanjang jelas-jelas ada kontribusi atau *output* tertulis yang dihasilkan, berdasarkan keahlian yang dimilikinya.

4. Keadilan dan kesetaraan Gender

- LSM memiliki kebijakan tentang representasi dan partisipasi perempuan secara bermakna dalam jabatan *Board* dan top Eksekutif (Manajemen).

5. Partisipasi unsur internal organisasi

- Direktur Eksekutif melaksanakan rapat staf sekurang-kurangnya satu bulan sekali secara partisipatif untuk menyusun perencanaan kegiatan dan evaluasi kegiatan bulanan.
- Staf terlibat dalam pembuatan keputusan strategis lembaga yang ditetapkan oleh *Board* dan Direktur Eksekutif sekurang-kurangnya

dalam hal: penyusunan dan pembahasan gaji, memulai atau mengakhiri kerjasama dengan pihak lain, pembahasan dan peninjauan *Standard Operational Procedures* (SOP).

6. Ada struktur organisasi yang terdiri dari *Board* dan Eksekutif yang dipisahkan secara jelas
7. Ada aturan organisasi yang menjelaskan pengelolaan, mekanisme pengambilan keputusan dan hirarki pertanggungjawaban organisasi.
8. Ada pembatasan masa jabatan *Board* dan Direktur Eksekutif
9. Ada pertemuan organisasi sebagai mekanisme pengambilan keputusan tertinggi yang melibatkan semua unsur organisasi secara terencana dan teratur
10. Ada rapat *Board* secara reguler
11. Ada mekanisme pertanggungjawaban dari Direktur Eksekutif kepada *Board*.

Non-pemerintah

- Anggota *Board* yang berasal dari aparat sipil negara (ASN) tidak boleh melebihi 30 persen.
- Direktur Eksekutif dan staf yang menerima gaji/ imbalan secara teratur tidak boleh merangkap sebagai ASN.

Prinsip ini menjadi salah satu standar dasar bagi LSM berdasarkan keyakinan bahwa LSM sebagai salah satu pilar utama demokrasi idealnya dapat berfungsi menjadi penyeimbang pemerintah dan sektor swasta. Oleh karena itu, independensi LSM sangat penting. Salah satu caranya adalah meminimalisir jumlah ASN yang menjadi *Board* sampai dengan maksimal 30% dan melarang adanya personil di eksekutif yang merangkap jabatan sebagai ASN. Dasar pemikirannya adalah bahwa sebagai ASN, mereka bekerja dan dibayar secara penuh (*full-time*) oleh negara (pemerintah). Karena itu tidak seharusnya disambi bekerja sebagai Staf LSM. Pekerjaan rangkap ini merupakan perilaku korup serta dapat menimbulkan konflik kepentingan (*conflict of interest*) antara kepentingan pemerintah dan LSM bersangkutan. Sedangkan ASN yang menjadi *Board* masih dapat ditolerir sampai maksimal 30%, dengan pertimbangan, jumlah tersebut tidak mayoritas dalam proses pengambilan keputusan sehingga independensi organisasi masih dapat dijaga. Selain itu sebagai *Board* mereka tidak memiliki kewajiban untuk hadir dalam operasional organisasi sehari-hari.

Non-partisan

- *Board* dan Eksekutif LSM tidak boleh merangkap menjadi pengurus partai politik.
- *Board* dan Eksekutif LSM tidak boleh merangkap jabatan-jabatan politik (pimpinan nasional dan daerah, dan anggota DPR/DPRD).
- Anggota *Board* atau Eksekutif yang ingin mencalonkan diri untuk jabatan politik harus mengundurkan diri terlebih dahulu sekurang-kurangnya 3 (tiga) bulan sebelum pencalonan diajukan.

Selain non-pemerintah, prinsip non-partisan merupakan salah satu ciri penting LSM. Praktek non-partisan yang paling mudah diukur adalah tidak diperbolehkannya personil *Board* dan Eksekutif merangkap jabatan sebagai: (a) pengurus partai politik; dan (b) jabatan politik mulai dari kabupaten/kota sampai tingkat nasional. Alasan yang mendasarinya sama dengan pelarangan dan pembatasan jumlah ASN di dalam *Board*, yaitu untuk menjaga independensi organisasi, dan meminimalisir potensi perilaku yang kurang akuntabel. Namun demikian, personil organisasi yang ingin mencalonkan diri untuk jabatan-jabatan politik, tetap dimungkinkan dengan syarat yang bersangkutan harus non-aktif atau mengundurkan diri dari organisasi minimum 3 bulan sebelum pencalonan diajukan. Syarat ini untuk menghindarkan organisasi dari potensi disalahgunakan untuk kepentingan politik praktis yang pada akhirnya akan mengurangi kepercayaan publik terhadap

LSM, terutama penerima manfaat (*beneficiaries*).

Kerelawanan

- *Board* LSM pada dasarnya adalah individu-individu yang bekerja secara sukarela, dan oleh karena itu dalam menjalankan fungsinya sebagai *Board* tidak berhak memperoleh gaji, honorarium, atau imbalan lain yang diberikan secara rutin.
- Kepada anggota *Board* LSM yang mempunyai keahlian tertentu dan dibutuhkan oleh LSM bersangkutan maka dapat diberikan honorarium sepanjang jelas-jelas ada kontribusi atau *output* tertulis yang dihasilkan berdasarkan keahlian yang dimilikinya

Prinsip yang sangat umum dijumpai di semua organisasi sosial adalah kerelawanan. Para *Board* merupakan orang-orang yang merepresentasikan kepentingan dari para pemangku kepentingan utama organisasi yaitu komunitas. Karena LSM sejatinya tidak didirikan untuk kepentingan sekelompok orang yang merupakan pendiri dan pengurus organisasi tapi untuk kepentingan masyarakat yang lebih luas.

Oleh karena itu, para *Board* umumnya bekerja secara sukarela. Malahan dalam konteks organisasi yang semuanya relawan (*volunteer*) seperti *All-Volunteer Organization* (AVOs), maka tidak ada staf yang dibayar. Semuanya bekerja secara sukarela. Saat

ini umumnya LSM mempekerjakan orang-orang di bagian manajerial yang dibayar. Para profesional ini dibayar oleh organisasi untuk menjalankan operasional organisasi, dan sudah seharusnya mereka akuntabel kepada *Board* sehingga *Board* bisa akuntabel pada masyarakat yang merupakan “pemiliknya” atau pihak yang mereka perjuangkan kepentingannya.

Keadilan dan kesetaraan gender

- LSM memiliki kebijakan tentang representasi dan partisipasi perempuan secara bermakna dalam jabatan *Board* dan top Eksekutif.

Keadilan dan kesetaraan gender di sini tidak hanya dalam pelaksanaan program tetapi juga dalam praktik internal organisasi. Penerapan prinsip keadilan gender dalam pelaksanaan program terlihat dari keterlibatan perempuan secara bermakna dalam perencanaan, pelaksanaan dan penilaian hasil program. Sementara di internal organisasi ditunjukkan dari adanya kebijakan representasi perempuan dalam Manajemen dan adanya keseimbangan gender dalam jabatan *Board*.

Partisipasi staf dalam pengambilan keputusan organisasi

- Direktur Eksekutif melaksanakan rapat staf

sekurang-kurangnya satu bulan sekali secara partisipatif untuk menyusun perencanaan kegiatan dan evaluasi kegiatan bulanan.

- Staf terlibat dalam pembuatan keputusan strategis lembaga yang ditetapkan oleh *Board* dan direktur eksekutif minimum dalam hal: (a) pembahasan dan penetapan gaji; (b) memulai atau mengakhiri kerjasama dengan pihak lain; dan (c) Pembahasan dan peninjauan SOP.

Partisipasi staf tidak hanya dimaknai dalam arti keterlibatan secara fisik atau secara prosedural, namun lebih dari itu, adalah dalam pengambilan keputusan strategis organisasi dalam arti substansial. Partisipasi tidak hanya kehadiran fisik semata tapi pemikiran, pandangan, dan keberatan yang mereka ajukan dijadikan bagian pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan organisasi.

LSM dapat memiliki metode beragam dalam membangun partisipasi staf, tergantung dari besar-kecilnya organisasi. Bagi LSM yang mempunyai staf relatif banyak serta struktur organisasi dengan banyak tingkatan, partisipasi staf dapat dilakukan secara berjenjang. Misalnya gagasan, usulan atau masalah dibahas terlebih dahulu dalam rapat antara staf tanpa dihadiri tim manajemen dan direktur. Namun hasilnya dibawa ke dalam rapat manajemen sebagai bahan masukan. Sedangkan untuk organisasi yang stafnya relatif sedikit, proses menggali pandangan dan pen-

dapat staf dilakukan secara langsung atau bersama-sama dan diputuskan bersama pula. Jika diperlukan persetujuan, Direktur Eksekutif kemudian membawa dan membahas usulan tersebut ke dalam rapat *Board* untuk memperoleh tanggapan dan persetujuan.

Struktur organisasi

Di Indonesia, LSM umumnya memilih satu dari 2 jenis badan hukum organisasi nirlaba yaitu Yayasan atau Perkumpulan.

Di dalam organisasi dengan bentuk Perkumpulan, *Board* yang terdiri dari Badan Pengurus dan Badan Pengawas, dipilih oleh Anggota melalui Rapat Umum Anggota (RUA) atau Kongres. Di organisasi yang berbentuk Yayasan, Badan Pembina (*Board*) umumnya adalah para pendiri. Badan Pengurus (Pengurus) dan Badan Pengawas (Pengawas) diangkat oleh Pembina. Setiap staf dari Eksekutif, tidak boleh menjadi anggota *Board*. Semua anggota *Board*, dan semua staf dari Eksekutif haruslah orang yang berbeda.

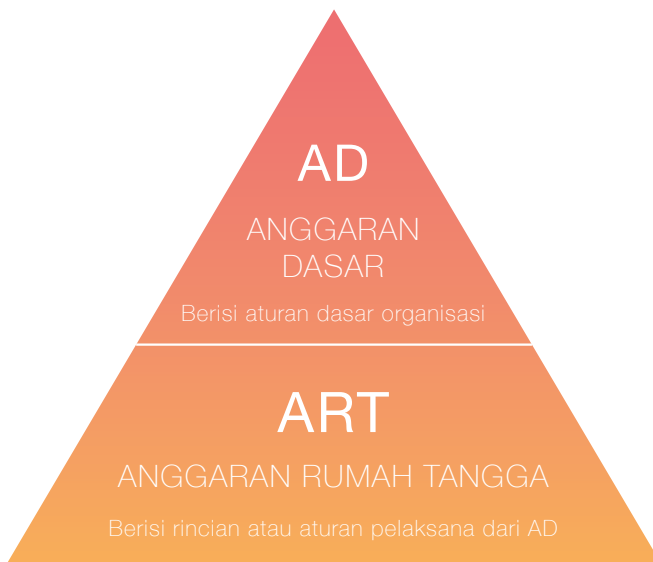
Namun dalam Yayasan, ada beberapa praktik dan struktur yang berbeda. Ada yayasan yang meletakkan Pengurus sebagai bagian dari *Board*. Namun ada pula yang menempatkan Pengurus sebagai Eksekutif. Hal yang penting untuk memastikan tata kelola yang baik adalah fungsi *Board* dan Eksekutif harus terpisah

Aturan organisasi

Anggaran Dasar (AD) dan Anggaran Rumah Tangga (ART) adalah dua dokumen tertulis yang harus dimiliki oleh organisasi, dokumen ini menjelaskan bagaimana organisasi harus dijalankan.

Dokumen-dokumen tersebut harus dibuat secara partisipatif yang melibatkan seluruh unsur organisasi dan disahkan dalam forum pengambilan keputusan tertinggi organisasi. Penting sekali dokumen tersebut mudah diakses dan dibaca oleh semua staf dan *Board*.

Perbedaan antara dokumen AD dan ART dijelaskan dalam gambar yang berikut:



Berdasarkan UU Yayasan Anggaran Dasar organisasi berisi paling tidak hal-hal sebagai berikut:

UU Yayasan

- a. nama dan tempat kedudukan;
- b. maksud dan tujuan serta kegiatan untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut;
- c. jangka waktu pendirian;
- d. jumlah kekayaan awal yang dipisahkan dari kekayaan pribadi pendiri dalam bentuk uang atau benda;
- e. cara memperoleh dan penggunaan kekayaan;
- f. tata cara pengangkatan, pemberhentian, dan penggantian anggota Pembina, Pengurus, dan Pengawas;
- g. hak dan kewajiban anggota Pembina, Pengurus, dan Pengawas;
- h. tata cara penyelenggaraan rapat organ Yayasan;
- i. ketentuan mengenai perubahan Anggaran Dasar;
- j. penggabungan dan pembubaran Yayasan; dan
- k. penggunaan kekayaan sisa likuidasi atau penyaluran kekayaan Yayasan setelah pembubaran.

Pembatasan masa jabatan Board dan Direktur Eksekutif

Masa jabatan *Board* dan Direktur Eksekutif maksimal adalah 2 kali periode dan sekali periode maksimal selama 5 tahun. Hal ini juga telah diatur dalam UU Yayasan, kecuali untuk Pembina.

Sebagai bagian dari organisasi yang mempromosikan demokrasi dan menjadikan demokrasi sebagai salah satu nilai inti, LSM harus memperlihatkan karakter dan perilaku demokratis. Rotasi kepemimpinan secara berkala adalah salah satu ciri utama demokrasi. Pergantian kepemimpinan tersebut juga dapat mendorong proses regenerasi di lembaga. Selain itu, pembatasan masa jabatan dapat menghindarkan seorang pemimpin dari kemungkinan penyalahgunaan kekuasaan akibat terlalu lama berkuasa.

Rapat Pengambilan Keputusan Tertinggi Organisasi

Rapat Pengambilan Keputusan Tertinggi Organisasi dilakukan minimum sekali dalam 5 tahun untuk pengambilan keputusan strategis. Pertemuan ini harus melibatkan unsur-unsur *Board*, Eksekutif, anggota (khusus untuk Perkumpulan), Relawan, dan perwakilan masyarakat dampingan/mitra. Keputusan strategis yang dimaksud meliputi: Pengesahan AD/ART dan Penyusunan program-program strategis, pemilihan Board dan penerimaan

atau penolakan laporan pertanggungjawaban program dan keuangan oleh *board*. Pelaksanaan Rapat Umum/Rapat Pengambilan Keputusan Tertinggi Organisasi ini harus mengacu pada aturan organisasi.

Rapat Board

Board melakukan pertemuan sekurang-kurangnya satu kali setiap tahun. UU Yayasan mewajibkan Badan Pembina melakukan pertemuan sedikitnya satu kali setiap tahun. Sementara Perkumpulan lebih fleksibel karena landasan hukum tentang hal ini belum tersedia. Namun untuk kepentingan pelaksanaan fungsi *governing*, *Board* perlu melakukan pertemuan secara rutin minimal satu kali setiap tahun untuk memastikan Eksekutif melakukan mandatnya dengan baik.

Mengapa standar ini penting?

Organisasi tidak bisa berfungsi dengan baik tanpa *Board* dan mekanisme pengambilan keputusan yang demokratis dan aturan organisasi yang jelas serta dilaksanakan. *Board* yang berfungsi baik memastikan keputusan organisasi dilakukan oleh semua anggota secara kolektif, bukan hanya satu atau dua orang saja.

Jika dalam organisasi terdapat rangkap jabatan di mana satu orang menjabat sebagai Ketua *Board*

sekaligus sebagai Direktur Eksekutif, maka tidak ada akuntabilitas dalam organisasi dan ini menunjukkan kekuasaan berpusat pada satu orang. Jika tidak ada pemisahan personil antara *Board* dan Eksekutif, penyalahgunaan kewenangan mudah terjadi.

Periodesasi jabatan *Board*, juga dibatasi selama maksimum 5 (lima) tahun, dan dapat menjabat maksimum 2 kali periode. Sama halnya dengan periodesasi pimpinan eksekutif selama maksimum 5 (lima) tahun, dan dapat menjabat maksimum 2 kali periode. Pembatasan masa jabatan ini penting untuk menghindari terjadinya praktik yang tidak demokratis dan akuntabel di LSM seperti: penumpukan kekuasaan pada satu atau sekelompok orang yang berpotensi terjadinya penyalahgunaan kekuasaan termasuk KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme).

Aturan yang ditulis dan dilaksanakan secara penuh juga membantu organisasi untuk menghindari atau paling tidak meminimalisir konflik antara personil karena aturan organisasinya jelas dan memastikan kemantapan dalam bertindak.

Pertemuan organisasi dimana semua unsur-unsur organisasi terlibat aktif, memberikan kesempatan kepada semua orang untuk mempengaruhi keputusan organisasi dan untuk membicarakan persoalan-persoalan organisasi.

Syarat untuk menerapkan standar ini

Syarat	Bukti Verifikasi
1. Anggota Board yang berasal dari Aparatur Sipil Negara (ASN) tidak boleh melebihi 30 persen.	<ul style="list-style-type: none">- Data diri Board- Hasil wawancara.
2. Direktur Eksekutif dan staf yang menerima gaji/imbalan secara teratur tidak boleh merangkap sebagai ASN.	<ul style="list-style-type: none">- Laporan keuangan.
3. Board dan Eksekutif LSM tidak boleh merangkap menjadi pengurus partai politik.	<ul style="list-style-type: none">- Data diri- Hasil wawancara.
4. Board dan Eksekutif LSM tidak boleh merangkap jabatan-jabatan politik (pimpinan nasional dan daerah, dan anggota DPR/DPRD).	<ul style="list-style-type: none">- Data diri Board- Hasil wawancara.
5. Anggota Board atau Eksekutif yang ingin mencalonkan diri untuk jabatan politik harus mengundurkan diri terlebih dahulu sekurang-kurangnya	<ul style="list-style-type: none">- Surat pengunduran diri/non-aktif yang bersangkutan yang dipublikasikan ke pemangku kepentingan.

<p>3 (tiga) bulan sebelum pencalonan diajukan.</p>	
<p>6. Board LSM pada dasarnya adalah individu-individu yang bekerja secara sukarela, dan oleh karena itu dalam menjalankan fungsinya sebagai Board tidak berhak memperoleh gaji, honorarium, atau imbalan lain yang diberikan secara rutin.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Laporan keuangan
<p>7. Kepada anggota Board LSM yang diakui mempunyai keahlian tertentu yang dibutuhkan oleh LSM bersangkutan dapat diberikan honorarium sepanjang jelas-jelas ada kontribusi atau ouput tertulis yang dihasilkan berdasarkan keahlian yang dimilikinya;</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kontrak kerja. - Laporan keuangan. - Hasil kegiatan (output).
<p>8. LSM memiliki kebijakan dan praktik tentang representasi dan partisipasi perempuan secara bermakna dalam jabatan Board dan Top Eksekutif.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - AD/ART - Struktur organisasi
<p>9. Organisasi memiliki aturan dasar organisasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumen AD/ART hasil pertemuan tertinggi

<p>(AD/ARTatau dokumen aturan lain yang setara) yang meliputi sekurang-kurangnya:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Visi misi organisasi b) Program/strategi utama c) Mekanisme pengambilan keputusan tertinggi d) Rapat rapat pengambil keputusan organisasi e) Periodisasi untuk jabatan Board dan direktur eksekutif f) Tugas & tanggung jawab (Board & Direktur Eksekutif) g) Pembagian kewenangan (struktur organisasi). h) Hak dan kewajiban anggota (tidak berlaku untuk yayasan) i) Sumber perdanaan (etika penggalangan dana) 	<p>Organisasi.</p>
<p>10. Struktur organisasi terdiri dari sekurang-kurangnya 2 unsur, yaitu Board dan Eksekutif; dan personil unsur-unsur tersebut harus dipisahkan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bagan struktur organisasi/ lembaga yang memperlihatkan pemisahan badan dan personil. - Surat Keputusan Pengangkatan Board dan Eksekutif. - Anggaran Dasar hasil pertemuan tertinggi organisasi. - Hasil wawancara.

<p>11. Organisasi melaksanakan musyawarah besar/ kongres/ pertemuan setara sebagai forum pengambilan keputusan tertinggi yang dihadiri oleh semua unsur organisasi yaitu board, eksekutif, relawan, anggota (kecuali yayasan), perwakilan masyarakat dampingan/ mitra maksimum sekali dalam 5 tahun.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Daftar hadir kongres/ mubes/pertemuan setara lainnya - Notulen kongres/mubes/ pertemuan setara lainnya. - Wawancara dengan Board & Eksekutif
<p>12. Organisasi memiliki ketentuan tentang perodesasi jabatan Board dan eksekutif paling lama 5 tahun dan maksimal 2 kali masa jabatan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Anggaran Dasar/ART
<p>13. Pengambilan keputusan terkait hal-hal berikut dilakukan dalam musyawarah besar/ kongres/pertemuan setara.</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Pengesahan AD/ART b) Pemilihan board c) Perumusan program strategis d) Penerimaan atau penolakan laporan pertanggungjawaban 	<ul style="list-style-type: none"> - Notulen kongres/mubes/ pertemuan setara lainnya. - Wawancara dengan Board & Eksekutif

<p>program dan keuangan oleh board.</p>	
<p>14. Organisasi melakukan rapat board secara berkala sekurang-kurangnya sekali dalam setahun.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Surat Keputusan/Berita Acara Pengangkatan Board - Notulen rapat Board - Wawancara dengan Board & Eksekutif
<p>15. Kewenangan Board sekurang-kurangnya, meliputi:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Board mengangkat dan memberhentikan Direktur eksekutif berdasarkan perodesasi masa jabatan dalam AD/ART. b) Board mengesahkan kegiatan dan anggaran tahunan yang disusun oleh Direktur eksekutif. c) Board pertanggungjawaban pelaksanaan program dan penggunaan anggaran dari Direktur eksekutif setiap tahun. d) Keputusan Direktur eksekutif disahkan oleh Board seperti penetapan standar gaji, membangun 	<ul style="list-style-type: none"> - Wawancara dengan Board & staf

<p>dan/atau mengakhiri kerja sama dengan pihak lain, dan menyusun dan/atau mengubah SOP.</p>	
<p>16. Direktur Eksekutif melaksanakan rapat staf sekurang-kurangnya satu bulan sekali secara partisipatif untuk menyusun perencanaan kegiatan dan evaluasi kegiatan bulanan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Notulen rapat - Rencana kerja bulanan staf
<p>17. Staf terlibat dalam perumusan kebijakan strategis lembaga, minimum dalam hal:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Penyusunan dan pembahasan gaji. b. Memulai atau mengakhiri kerja sama dengan pihak lain. c. Pembahasan dan peninjauan SOP. 	<ul style="list-style-type: none"> - Wawancara dengan staf. - Wawancara dengan perwakilan pengurus.
<p>18. Board berwenang mengesahkan SOP</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dokumen SOP - SK Pengesahan SOP

Bagaimana menerapkan standar ini

Beberapa langkah kongkrit dapat dilakukan oleh LSM untuk meningkatkan akuntabilitas lembaganya:

1. Non-pemerintah. Bagi organisasi yang masih memiliki anggota *Board* dari ASN di atas 30%, dianjurkan untuk mulai mengurangi jumlah ASN di jajaran *Board*. Strategi yang dapat dilakukan adalah dengan menambah jumlah *Board* dari unsur bukan ASN sampai jumlah *Board* dari ASN persentasinya maksimal 30%. Untuk LSM yang memiliki staf dari ASN, sangat dianjurkan untuk memilih apakah tetap menjadi staf LSM bersangkutan dengan berhenti sebagai pegawai negeri, atau mengundurkan diri. Staf tersebut tidak akan dapat memenuhi tanggung-jawabnya secara penuh baik sebagai pegawai negeri maupun sebagai staf LSM.
2. Non-partisan. Dalam hal organisasi memiliki personil *Board* atau Eksekutif, yang menjadi pengurus partai politik dan/atau menjabat jabatan politik sangat dianjurkan untuk meninjau kembali posisi tersebut dan mengisi dengan aktivis yang tidak terlibat dalam politik praktis. Hal ini penting untuk menjamin independensi organisasi. Selain itu, organisasi perlu menyediakan kebijakan yang mengatur ketentuan terkait keterlibatan staf dalam politik praktis. Ketentuan

tersebut minimum mengatur bahwa staf yang akan mencalonkan diri menduduki jabatan politik, mulai dari kabupaten/kota sampai tingkat nasional harus mengundurkan diri atau non-aktif.

3. Kerelawanan. Di kalangan LSM cukup banyak terjadi bahwa anggota *Board* menerima honorarium yang diberikan secara rutin. Praktik seperti ini tidak seharusnya terjadi, karena dalam fungsinya sebagai *Board*, seseorang bekerja mengurus organisasi atas dasar kerelawanan. Namun demikian, jika unsur *Board* diminta bantuan karena keahliannya misalnya sebagai peneliti atau konsultan yang bekerja atas dasar *output* yang jelas; tentu kepadanya dapat diberikan imbalan berupa honorarium. Untuk itu harus ada Surat Perjanjian Kerja yang mengatur secara jelas tugas-tugas yang dilakukan, hasil-hasil yang dicapai dan honorarium yang akan diperoleh. Ini berarti, jika ada *Board* memperoleh imbalan finansial, bukan karena fungsi dan jabatannya sebagai *Board* tapi karena melakukan tugas-tugas khusus yang membutuhkan keahlian anggota *Board* bersangkutan.
4. Keadilan dan kesetaraan gender. Bagi organisasi perempuan, pemberian afirmasi untuk menduduki jabatan tertentu sudah merupakan praktik yang lazim dilakukan. Namun bagi organisasi lain,

yang belum menerapkan pemberian afirmasi tersebut, sangat dianjurkan untuk memasukkan hal ini dalam AD/ART lembaga dan dapat segera melakukan penyesuaian dalam forum pengambilan keputusan tertinggi lembaga berikutnya. Kebijakan atau tindakan afirmasi (*affirmative action*) setidaknya mengatur, minimal 30% jumlah perempuan menduduki jabatan *top management* dan Board. Lebih ideal jika komposisi jumlah perempuan dan laki-laki berimbang.

5. Partisipasi komponen internal organisasi. Bentuk keterlibatan yang paling mudah dipraktikkan adalah mengundang staf dalam pembahasan semua kebijakan strategis organisasi. Dengan demikian, staf mengetahui, ikut terlibat memberi masukan, pendapat, dan keberatan, serta ikut bertanggung jawab untuk melaksanakannya. Partisipasi ini sangat berguna untuk membagi kewenangan dan tanggungjawab sesuai dengan posisi masing-masing.
6. Bagi organisasi yang belum memiliki organ terpisah antara *Board* dan Eksekutif, atau masih menggabungkan personil Board sekaligus sebagai Eksekutif (seluruhnya atau sebagian), perlu untuk melakukan pemisahan . Sampai saat ini sejumlah LSM masih menerapkan sistem organisasi yang tidak ada pemisahan (yang tegas) antara *Board* dan eksekutif. Hal ini akan memper-

sulit pelaksanaan fungsi *governing* yang melekat pada *Board* dan fungsi *executing* yang melekat pada pelaksana (eksekutif). Jika demikian halnya, organisasi akan sulit mengembangkan akuntabilitasnya karena sistem *checks and balances* tidak bekerja baik.

7. Organisasi perlu mengembangkan aturan standar organisasi yang menjadi acuan bagi seluruh aktivitasnya. AD/ART merupakan dokumen dasar yang harus dimiliki organisasi dan dipatuhi. Oleh karena itu, AD/ART yang lengkap dan ditinjau setiap pelaksanaan Rapat Pengambilan Keputusan Tertinggi Organisasi untuk disesuaikan dengan perkembangan organisasi sangat berguna bagi organisasi. Selain kedua dokumen tersebut, aturan SOP penting bagi organisasi untuk membantu Eksekutif dalam menjalankan tugasnya. Beberapa prosedur standar yang wajib dimiliki sebuah organisasi adalah Standar Operasional Prosedur untuk Keuangan, Kesekretariaan, dan Personalia. SOP ini dirumuskan oleh eksekutif secara partisipatif dan disahkan oleh *Board*. Prosedur standar untuk program juga dikembangkan di beberapa LSM namun tidak banyak ditemukan rujukannya karena beragamnya pola pengembangan program masing-masing LSM.

8. Rapat Pengambilan Keputusan Tertinggi wajib

diselenggarakan sekurang-kurangnya 5 tahun sekali. Pertemuan ini merupakan salah satu mekanisme penting untuk memastikan proses pengambilan keputusan tertinggi organisasi dilakukan secara terbuka, partisipatif dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam organisasi perkumpulan, pertemuan ini sering disebut Rapat Umum Anggota (RUA), Kongres atau nama lainnya.

Pertemuan seperti di atas tidak dikenal di Yayasan karena pengambilan keputusan tertinggi ada di Pembina yang berarti mengurangi keterlibatan unsur organisasi lainnya dalam menentukan kebijakan strategis dan masa depan organisasi. Terhadap hal ini beberapa yayasan melakukan terobosan kreatif untuk meningkatkan partisipasi unsur lain organisasi yaitu dengan melakukan Rapat Umum yang dihadiri oleh semua organ yayasan termasuk staf dan relawan serta penerima manfaat. Hasil dari pertemuan tersebut dibawa ke dalam rapat Pembina untuk disahkan. Dengan demikian, meski kewenangan keputusan tertinggi ada di tangan Pembina, namun prosesnya sudah melibatkan partisipasi semua unsur dalam organisasi.

Model alternatif tersebut sangat dianjurkan untuk dilakukan oleh semua organisasi LSM yang memiliki badan hukum yayasan. Dengan

demikian, setiap organisasi LSM baik yang berbadan hukum Yayasan maupun Perkumpulan memiliki mekanisme pengambilan keputusan tertinggi yang terbuka, partisipatif dan melibatkan seluruh unsur organisasi.

9. Melakukan Rapat *Board* secara berkala minimum sekali dalam setahun. Pertemuan *Board* sangat jarang diperhatikan oleh LSM. Eksekutif banyak berpandangan bahwa pertemuan *Board* hanya akan menghabiskan dana tapi tidak ada manfaat langsung terhadap lembaga. Agar rapat *Board* dapat berlangsung secara berkala, setiap lembaga harus memasukkan anggaran rapat *board* dalam *budget* tahunan atau proposal yang diajukan ke lembaga donor. Selain itu, *Board* juga harus mengingatkan direktur eksekutif agar memfasilitasi rapat *Board* secara berkala sesuai aturan organisasi. Jika organisasi tidak mampu membiayai rapat secara tatap muka, maka rapat dapat dilakukan secara *virtual*.

Standar 2: **MANAJEMEN STAF YANG PROFESIONAL**

Organisasi memiliki proses yang tepat, jelas dan sistematis dalam melakukan rekrutmen dan manajemen staf.

Standar ini tentang apa?

LSM harus memastikan staf yang bekerja untuk organisasi adalah yang kompeten, dengan melaksanakan hal-hal sebagai berikut:

- Ada kebijakan dan prosedur organisasi tentang manajemen dan kepegawaian yang mudah diakses oleh staf.
- Proses rekrutmen yang terbuka dan tepat.
- Adanya uraian tugas dan fungsi yang jelas untuk setiap posisi.
- Mengacu pada ketentuan ketenagakerjaan
- Kebijakan berdasarkan prinsip manajemen yang adil, prinsip HAM dan sensitif gender (*gender sensitivity*).

Kebijakan dan SOP personalia

SOP personalia perlu sekali dimiliki organisasi untuk menjadi acuan standar dalam proses perekrutan, promosi, pemindahan, dan pemutusan hubungan kerja. SOP ini didasarkan pada prinsip-prinsip dasar

yang dianut organisasi seperti anti-kekerasan, penghargaan terhadap HAM, keadilan dan kesetaraan *gender*, dan seterusnya. Ketentuan dalam SOP Personalia seharusnya juga sejalan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Ketentuan terkait kepegawaian minimal harus mencakup:

- Sistem remunerasi yang disusun secara terbuka dan adil.
- Larangan mempekerjakan anak di organisasi.
- Adanya perjanjian kerja.
- Hak cuti tahunan, haid, dan melahirkan.
- Pemutusan hubungan kerja (PHK).

Rekrutmen

Penerimaan staf organisasi harus melalui proses yang terbuka, mengacu pada uraian tugas atau jabatan yang diperlukan dan diketahui oleh seluruh komponen organisasi. Proses perekrutan yang terbuka ini bertujuan untuk meminimalisir terjadinya pola perekrutan karena kedekatan hubungan, baik karena hubungan keluarga maupun pertemanan yang mengabaikan kualifikasi calon staf yang diperlukan. Rekrutmen dilakukan oleh Tim, yang terdiri dari 2 unsur, yakni eksekutif dan *board*.

Tugas, Tanggung Jawab dan sanksi

Organisasi berkewajiban untuk memastikan bahwa

staf mengerti peran, tugas dan tanggung jawabnya. Staf perlu memiliki informasi tentang konsekuensi yang akan diterima jika aturan dan kebijakan organisasi tidak dipatuhinya. Di sisi lain organisasi harus merespon dan memberikan sanksi jika terjadi pelanggaran sesuai dengan aturan organisasi.

Mengapa standar ini penting?

Organisasi perlu staf yang kompeten supaya aktivitas organisasi dapat dilaksanakan secara efektif, efisien dan akuntabel. Misalnya, orang yang bekerja sebagai manajer keuangan harus mempunyai keterampilan untuk membuat laporan keuangan sesuai standar keuangan yang berlaku umum bagi organisasi nirlaba. Jika staf di bagian keuangan tidak memiliki keterampilan dalam bidang pembukuan dan administrasi keuangan, kemungkinan terdapat resiko seperti kesalahan dalam membuat laporan keuangan, yang mengakibatkan proses akuntabilitas keuangan organisasi tidak terpenuhi.

Selanjutnya, penting untuk memiliki mekanisme akuntabilitas untuk menilai hasil kerja staf seperti kewajiban membuat laporan perkembangan kegiatan terkait tugas dan tanggungjawabnya kepada manajer dan atau tim supaya orang lain bisa menilai hasil kerja staf tersebut. Selain itu, direktur eksekutif dan manajer juga melakukan *monitoring* dan evaluasi secara berkala terhadap kinerja dari semua staf.

Syarat untuk menerapkan standar ini

Syarat	Verifikasi
<p>Organisasi memiliki kelengkapan SOP (nama lain yang fungsinya sama dengan SOP) yang mengatur sekurang-kurangnya tentang manajemen dan kepegawaian yang diketahui oleh staf.</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Dokumen SOP.2. Wawancara dengan perwakilan pengurus dan staf tentang mudahnya untuk mengakses dokumen.
<p>SOP personalia organisasi meliputi sekurang-kurangnya unsur-unsur berikut:</p> <ul style="list-style-type: none">• Uraian tugas, peran dan jabatan untuk setiap posisi.• Proses rekrutmen yang terbuka dan dilakukan oleh Tim, yang sekurang-kurangnya terdiri dari Direktur Eksekutif dan Board.• Hasil dari proses rekrutmen dikonsultasikan kepada Board.	<p>SOP personalia atau manajemen.</p>
<p>Ketentuan kepegawaian dalam SOP personalia organisasi berdasarkan prinsip manajemen yang adil:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ada sistem remunerasi yang dibangun secara terbuka dan adil.• Larangan mempekerjakan	<ul style="list-style-type: none">• SOP personalia atau manajemen.• Wawancara dengan staf.• Wawancara dengan perwakilan pengurus

<p>anak (usia anak adalah s.d 18 tahun), di organisasi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perjanjian kerja. • Hak cuti tahunan, haid, dan melahirkan. • Ketentuan tentang PHK. 	
<p>Organisasi memiliki sistem penggajian staf yang disusun dan di-review bersama dengan staf.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. SOP personalia atau manajemen. 2. SOP keuangan. 3. Wawancara dengan staf. 4. Wawancara dengan perwakilan pengurus.

Bagaimana menerapkan standar ini

Langkah-langkah yang dapat dilakukan oleh LSM untuk melaksanakan standar ini adalah sebagai berikut:

1. Organisasi harus memiliki kebijakan tentang kepegawaian yang dipahami oleh semua staf, disosialisasikan dan di-review secara berkala. Kebijakan ini harus dilengkapi dengan SOP untuk mempermudah pelaksanaannya, yang tidak bertentangan dengan undang-undang tentang ketenagakerjaan yang berlaku di Indonesia.
2. Menyusun SOP personalia bagi LSM yang belum memilikinya, atau me-review SOP personalia dengan memasukkan minimal persyaratan di

atas. Selama syarat minimum di atas diatur dalam SOP, hal itu sudah cukup. Penyusunan dan peninjauan atas SOP personalia harus melibatkan semua staf. Agar memiliki kekuatan mengikat, meski merupakan kebijakan manajemen, SOP harus ditetapkan oleh *Board* sehingga memiliki kekuatan sebagai kebijakan organisasi.

3. Menyusun atau me-*review* sistem penggajian lembaga, dengan melibatkan semua unsur internal organisasi termasuk staf.
4. Melaksanakan dan mematuhi kebijakan dan SOP personalia yang sudah ada.

Standar 3:

MANAJEMEN KEUANGAN YANG TERBUKA DAN TERPERCAYA

Organisasi memiliki manajemen keuangan yang sesuai dengan standar keuangan organisasi nirlaba.

Standar ini tentang apa?

1. Organisasi memiliki SOP Keuangan yang dijadikan acuan dan dijalankan secara konsisten.
2. SOP Keuangan yang mengandung kebijakan dan prosedur pengendalian internal dan sistem pelaporan keuangan.
3. Kewajiban melakukan audit keuangan tahunan secara keseluruhan (*general audit*) bagi organisasi yang mengelola dana pertahun sebesar Rp. 500 juta ke atas dan mempublikasikan hasilnya.
4. Hasil yang diperoleh dari unit usaha yang dikembangkan lembaga, seluruhnya digunakan untuk tujuan keberlanjutan program dan kemandirian organisasi, dan bukan untuk keuntungan material pribadi seluruh unsur organisasi, baik *Board* maupun eksekutif.

SOP Keuangan dan Sistem Pengendalian Internal

SOP Keuangan atau Sistem Pengelolaan Keuangan berisi kebijakan dan prosedur pengendalian internal (*internal control*). Sistem pengendalian internal merupakan kebijakan dan prosedur yang melindungi harta organisasi dari kemungkinan penyalahgunaan, memastikan bahwa informasi telah disajikan secara akurat dan memastikan bahwa peraturan telah dipatuhi sebagaimana mestinya (Warren & Fees, 2006).

Standar minimal akuntabilitas keuangan adalah jika organisasi memiliki sistem pengendalian internal dan standar pelaporan keuangan.

Beberapa bentuk pengendalian internal yang umum dipraktikkan oleh LSM seperti yang antara lain ditulis oleh Pahala Nainggolan dalam Manajemen Keuangan Lembaga Nirlaba (2012) adalah:

1. Otorisasi keuangan organisasi. Rekening dana organisasi ditandatangani oleh minimum 2 (dua) orang yang merupakan perwakilan dari Board dan Direktur Eksekutif. Sistem ini dipercaya dapat meminimalisir kesalahan penggunaan kewenangan keuangan oleh Eksekutif karena *Board* memantau dan sekaligus mengawasi semua bentuk transaksi keuangan Lembaga.

2. Pemisahan personil dan fungsi, antara kasir dengan pembukuan. Pemisahan ini diperlukan untuk mencegah terjadinya peyalahgunaan keuangan.

Aturan tentang pengadaan barang dan jasa

Lembaga memiliki ketentuan mengenai proses dan prosedur pengadaan barang dan jasa dalam jumlah tertentu secara kompetitif (*competitive bid process*). Hal ini untuk meminimalkan resiko terjadinya kerugian organisasi karena proses pengadaan yang tidak terbuka dan tidak kompetitif

Standar pelaporan dan audit keuangan

Standar pelaporan keuangan organisasi nirlaba di Indonesia mengatur bahwa setiap lembaga harus melakukan audit secara keseluruhan (*general audit*). Ikatan Akuntan Indonesia telah menerbitkan Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) 45 tentang Pelaporan Keuangan Organisasi Nirlaba. Terbitnya PSAK 45 tersebut mengandung konsekuensi penerapannya dalam proses penyusunan laporan keuangan bagi seluruh organisasi nirlaba di Indonesia.

Audit keuangan dilakukan agar organisasi dapat mempertanggungjawabkan kepada publik bahwa

pengelolaan keuangannya sesuai dengan standar keuangan yang berlaku umum. Audit dilakukan oleh akuntan publik dan keputusan pemilihan akuntan publik harus disetujui oleh *Board*.

Hasil unit usaha untuk mendukung program dan organisasi

Dalam hal organisasi memiliki unit usaha baik yang otonom maupun merupakan bagian dari organisasi, maka penghasilan dari unit usaha sepenuhnya diperuntukkan bagi pengembangan organisasi dan program. Penting untuk memastikan hal ini dalam kebijakan tertulis organisasi, untuk menghindari konflik kepentingan dalam pengelolaan dan hasil dari unit usaha tersebut.

Bagi unit usaha jasa, seperti konsultasi, pengaturan persentase seharusnya lebih besar untuk organisasi dibandingkan yang diterima personil yang menjadi konsultan, hal ini mencerminkan semangat memprioritaskan organisasi.

Mengapa standar ini penting?

Pengelolaan dan pelaporan keuangan merupakan pusat simpul ikatan kepercayaan para penyumbang kepada organisasi nirlaba. Sebagai pondasi utama akuntabilitas keuangan organisasi nirlaba, tuntutan terbangunnya sistem pengendalian internal yang

handal merupakan kebutuhan yang penting dan mendasar.

Undang-Undang No. 14 tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik mensyaratkan laporan keuangan organisasi nirlaba disusun sesuai dengan standar pelaporan keuangan yang berlaku umum di Indonesia yaitu PSAK 45. PSAK 45 mengatur tentang Pelaporan Keuangan Organisasi Nirlaba yang diterbitkan Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) dan mulai berlaku efektif per tahun 2000.

Menurut undang-undang tersebut, setiap badan publik mempunyai kewajiban untuk membuka akses atas informasi publik bagi masyarakat luas. Informasi publik yang wajib disediakan dan diumumkan secara berkala antara lain adalah informasi mengenai kegiatan dan kinerja serta informasi mengenai laporan keuangan organisasi.

Syarat untuk menerapkan standar ini

Syarat	Verifikasi
<p>Organisasi memiliki SOP Keuangan, yang mengatur sekurang-kurangnya.</p> <ol style="list-style-type: none">1. Rekening bank atas nama organisasi, dan ditandatangani oleh unsur Board dan Badan Pelaksana/Eksekutif2. Pemisahan tugas, fungsi dan personil kasir (pengelola dana) dengan pembukuan (penata buku).3. Pengadaan barang dan jasa dilakukan melalui minimal 3 penawaran dari lembaga yang berbeda untuk harga barang/jasa minimal Rp. 10.000.000. Keputusan dibuat oleh tim procurement yang terdiri dari 3 orang yaitu Direktur Eksekutif, Manager Keuangan dan Manager Program.4. Pelaporan keuangan tahunan Lembaga sesuai dengan Standar PSAK45 yang terdiri dari:<ol style="list-style-type: none">a. laporan posisi keuangan,b. laporan aktivitas keuangan,	<ul style="list-style-type: none">• SOP Keuangan• Surat Keputusan Pengesahan SOP Keuangan• Daftar staf dan jabatannya dalam organisasi• Deskripsi tugas dan fungsi staf

<p>c. laporan arus kas (cash flow) yang menggambarkan adanya pemisahan antara aktiva terikat dan tidak terikat.</p>	
<p>Organisasi melaksanakan pengelolaan dan pelaporan keuangan sesuai dengan unsur-unsur tersebut di atas yaitu pada poin 1-4.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wawancara dengan staf dan perwakilan Board • Copy cek dan bilyet giro yang sudah dicairkan • Notulen rapat dan keputusan pengadaan barang dan jasa • Format laporan konsolidasi keuangan lembaga
<p>Organisasi yang mengelola dana per tahun Rp 500 juta ke atas diaudit oleh akuntan publik setiap tahun.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil audit oleh akuntan publik • Laporan tahunan
<p>Hasil yang diperoleh dari unit usaha yang dikembangkan seluruhnya digunakan untuk tujuan keberlanjutan program dan kemandirian organisasi, dan bukan untuk keuntungan material para aktivisnya.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Laporan keuangan. • Hasil wawancara.

Bagaimana menerapkan standar ini

Langkah-langkah yang dapat dilakukan oleh lembaga untuk melaksanakan standar ini adalah sebagai berikut:

1. Menyusun SOP keuangan bagi yang belum memiliki SOP keuangan, atau *me-review* SOP keuangan dengan memasukkan persyaratan minimal di atas.
2. Bagi Lembaga yang otorisasi keuangan belum dilakukan oleh perwakilan *Board* dan Direktur Eksekutif, perlu melakukan perubahan otorisasi keuangan yang melibatkan minimal 2 orang penanda tangan dari perwakilan *Board* dan Direktur Eksekutif.
3. Menunjuk personil yang berbeda untuk melakukan fungsi dan tugas keuangan minimal untuk fungsi kasir dan pembukuan. Personil kasir harus berbeda dengan personil pembukuan. Jika tidak ada staf khusus yang menjadi kasir, fungsi kasir dapat ditambahkan pada tugas staf kesekretariatan.
4. Membuat laporan keuangan tahunan Lembaga (laporan konsolidasi) menggunakan standar laporan PSAK45.
5. Melakukan audit keuangan Lembaga bagi organisasi yang mengelola dana Rp. 500 juta ke atas per tahun.
6. Melaksanakan dan mematuhi kebijakan dan SOP keuangan organisasi.

7. Membuat kebijakan penggunaan dana organisasi yang diperoleh dari keuntungan bisnis dan usaha lainnya dengan jelas dalam SOP atau ketentuan lain, yang berorientasi untuk penguatan organisasi.

Standar 4: **PARTISIPASI BERMAKNA PENERIMA MANFAAT DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS ORGANISASI**

Organisasi melibatkan penerima manfaat dan pemangku kepentingan dalam perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi (monev) program, dan pengambilan keputusan strategis organisasi.

Standar ini tentang apa?

Adanya mekanisme partisipasi penerima manfaat dan pemangku kepentingan dalam perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi program serta pengambilan keputusan strategis organisasi.

Partisipasi

Partisipasi penerima manfaat dan pemangku kepentingan dalam seluruh siklus program sangat penting untuk memastikan bahwa program organisasi sesuai dengan kebutuhan masyarakat dampingan.

Idealnya, keterlibatan penerima manfaat dan pemangku kepentingan dimulai sejak penyusunan perencanaan strategis lembaga yang dilakukan sekurang-kurangnya 5 tahun sekali. Hal ini bertujuan untuk memastikan perencanaan jangka menengah-panjang organisasi dapat merespon kebutuhan masyarakat dampingannya.

Dalam siklus program, keterlibatan masyarakat dilakukan pada tahapan:

1. Tahap persiapan atau penjajakan program. Penggalan ide program dilakukan di kelompok-kelompok masyarakat dampingan.
2. Tahap perencanaan kegiatan dan penyusunan anggaran program. Perwakilan kelompok dampingan terlibat dalam perencanaan kegiatan dan penyusunan rencana anggaran. Dalam proses ini paling tidak organisasi berkonsultasi dengan perwakilan masyarakat dampingan tentang rencana kegiatan dan anggaran yang sudah disusun.
3. Tahap pelaksanaan program. Dalam tahap ini masyarakat dampingan terlibat aktif dalam kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan.
4. Tahap *monitoring* dan evaluasi program. Masyarakat dampingan memantau dan memberikan masukan terkait pelaksanaan program dan memberi penilaian atas hasil yang dicapai. Keterlibatan ini minimal diikuti oleh perwakilan kelompok dampingan.

Organisasi harus memahami bahwa partisipasi memiliki makna lebih dari sekedar hadir dalam sebuah pertemuan atau kegiatan (partisipasi prosedural).

Dalam hal ini partisipasi yang dimaksud adalah partisipasi yang berkualitas, yang memungkinkan masyarakat dampingan dan pemangku kepentingan memiliki peran penting dalam seluruh siklus program.

Untuk itu, organisasi harus memiliki mekanisme/ tata-cara bagaimana masyarakat dampingan dan pemangku kepentingan dapat berpartisipasi dalam seluruh siklus program. Mekanisme ini dijabarkan dalam SOP organisasi atau aturan lainnya.

Mekanisme ini minimal mencakup:

1. Tahapan program yang wajib melibatkan masyarakat dampingan dan pemangku kepentingan, atau perwakilannya.
2. Metode pelibatan masyarakat dampingan dan pemangku kepentingan dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, dan monev program.

Mengapa standar ini penting?

Partisipasi masyarakat dampingan dan pemangku kepentingan dalam program merupakan salah satu prinsip penting dalam pemberdayaan masyarakat dimana masyarakat memiliki hak untuk merencanakan atau menyampaikan apa yang mereka butuhkan. Partisipasi masyarakat juga sangat membantu organisasi untuk mengembangkan strategi program yang

sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan konteks lokal serta responsif terhadap persoalan-persoalan aktual.

Partisipasi masyarakat dalam seluruh siklus program juga memungkinkan diperolehnya dukungan yang lebih baik dari masyarakat untuk pencapaian tujuan program.

Syarat untuk menerapkan standar ini

Syarat	Bukti Verifikasi
LSM memiliki Rencana Strategis yang dibuat secara partisipatif dengan melibatkan seluruh komponen organisasi, perwakilan masyarakat dampingan/anggota, donatur dan pemangku kepentingan lainnya.	<ul style="list-style-type: none">- Dokumen Renstra- Daftar hadir renstra
Organisasi mendeskripsikan secara tertulis tentang partisipasi penerima manfaat dalam seluruh siklus program.	<ul style="list-style-type: none">- Proposal proyek atau disain program- Perencanaan monev

Bagaimana menerapkan standar ini

Langkah yang dapat dilakukan organisasi untuk melaksanakan standar ini adalah dengan menyusun kebijakan pelibatan masyarakat dampingan dalam seluruh siklus program mulai dari perencanaan, pelaksanaan, *monitoring* dan evaluasi (*monev*). Umumnya semua LSM memiliki kebijakan ini namun kelihatannya belum dipatuhi dengan baik.

Standar 5: **PENANGANAN PENGADUAN**

Organisasi memiliki proses penanganan pengaduan yang mudah diakses publik, terutama masyarakat penerima manfaat/dampungan.

Standar ini tentang apa?

1. Adanya mekanisme penanganan pengaduan di LSM.
2. LSM menyediakan dan memberikan informasi kepada penerima manfaat program dan pemangku kepentingan tentang tata cara penyampaian pengaduan.

Pengaduan atau keluhan adalah pernyataan ketidakpuasan (dalam bentuk lisan, tertulis, atau bahasa tubuh) tentang pelayanan (program), tindakan dan/atau kekurangan tindakan yang dilakukan oleh instansi penyedia pelayanan atau para stafnya yang mempengaruhi atau dirasakan oleh para pengguna pelayanan tersebut (Permenpan No. 13 Tahun 2009).

Sebagai langkah antisipasi atas kemungkinan terjadinya pelanggaran atas prinsip-prinsip, aturan, dan/atau kesepakatan dalam organisasi oleh semua komponen internal lembaga, LSM perlu memiliki mekanisme pengelolaan pengaduan.

Mekanisme pengelolaan pengaduan minimal mencakup:

1. Siapa yang akan bertanggungjawab atas penanganan pengaduan (ada nomor kontak staf LSM yang bertanggungjawab dan dapat dihubungi).
2. Tata-cara penanganan pengaduan (bagaimana keluhan bisa disampaikan, apakah lisan atau tertulis).
3. Informasi tentang jenis-jenis pengaduan yang dapat dilayani.
4. Tahap-tahap penanganan pengaduan oleh organisasi.
5. Lamanya respon atas pengaduan.

Mekanisme pengelolaan pengaduan harus aman dan mudah dijangkau oleh masyarakat dan semua pemangku kepentingan lainnya.

Pengembangan mekanisme pengaduan dapat dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan masyarakat penerima manfaat dan pemangku kepentingan lainnya. Hal ini penting untuk mengetahui metode penyampaian pengaduan yang lebih disukai oleh masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya sehingga mereka mau menyampaikan pengaduan.

LSM menentukan staf atau tim untuk menangani keluhan masyarakat. Respon atas pengaduan masyarakat dilakukan sesegera mungkin. Hal ini untuk memperkuat kepercayaan masyarakat kepada LSM dan terhadap mekanisme yang sudah dibuat. Respon yang lambat akan berdampak berkurangnya kepercayaan dan mungkin akan menurunkan tingkat pencapaian hasil program.

Mekanisme penanganan keluhan ini minimal diatur dalam SOP manajemen organisasi.

LSM wajib menyediakan informasi yang mudah dipahami dan mudah diakses oleh masyarakat tentang cara menyampaikan keluhan mereka kepada LSM. Informasi tersebut dapat dibuat dalam berbagai bentuk seperti *leaflet*, berita bergambar, video pendek, atau media lain.

Sosialisasi tentang mekanisme penanganan pengaduan ini diinformasikan secara luas kepada penerima manfaat dan pemangku kepentingan melalui berbagai media di atas, terutama *website/blog* lembaga.

Mengapa standar ini penting?

- Karena salah satu syarat akuntabilitas LSM adalah organisasi harus membuka kesempatan kepada pemangku kepentingan untuk menyatakan keluhan atas keputusan dan tindakannya.
- Menjadi alat kontrol bagi LSM dalam melaksanakan program.
- Merupakan salah satu bentuk partisipasi masyarakat dampingan dalam melakukan *monitoring* dan evaluasi terhadap kinerja organisasi.

Syarat untuk menerapkan standar ini

Syarat	Verifikasi
Organisasi memiliki kebijakan tentang mekanisme penerimaan dan penanganan keluhan (<i>complain handling mechanism</i>) dari penerima manfaat dan pemangku kepentingan lainnya yang minimal meliputi: <ol style="list-style-type: none">1. Siapa akan bertanggung jawab atas penanganan keluhan.2. Bagaimana keluhan bisa disampaikan.	SOP atau kebijakan penanganan keluhan.

3. Tahap-tahap untuk penanganan pengaduan.	
Organisasi memberikan informasi kepada penerima manfaat tentang bagaimana cara menyampaikan keluhan.	Website, brosur.

Bagaimana menerapkan standar ini

Langkah-langkah yang dapat dilakukan LSM untuk melaksanakan standar ini adalah sebagai berikut:

1. Membuat kebijakan khusus terkait penanganan pengaduan dari masyarakat dampingan atau penerima manfaat.
2. Menyusun prosedur penanganan pengaduan.
3. Menentukan penanggungjawab penanganan pengaduan.

Standar 6: **TRANSPARANSI INFORMASI**

Organisasi mempublikasikan informasi secara jujur dan transparan tentang organisasi dan aktivitasnya.

Standar ini tentang apa?

Kewajiban LSM menginformasikan secara jujur dan terbuka kepada publik tentang organisasi, keuangan, program dan aktivitasnya.

Transparansi informasi

Sebagai bagian dari upaya untuk menjadi akuntabel, LSM wajib memberikan informasi kepada publik, minimal kepada penerima manfaat program dan pemangku kepentingan tentang organisasinya. Hal ini juga merupakan kewajiban LSM sebagai organisasi publik yang diwajibkan oleh Undang-Undang No : 14 TAHUN 2008 Tentang Keterbukaan Informasi Publik (KIP).

Pemberian informasi dapat dikategorikan dalam 2 kelompok yaitu: (1) menyediakan informasi bagi publik, dan (2) mempublikasikan informasi organisasi kepada publik. Pada dasarnya semua informasi yang dimiliki LSM dapat diakses oleh publik. Namun, beberapa informasi yang wajib dipublikasikan minimum mencakup: (1) AD/ART; (2) Sejarah

organisasi; (3) Visi dan misi; (4) Struktur organisasi; (5) Keanggotaan; (6) Sumber pendanaan; (7) Laporan kegiatan/program tahunan; (8) Laporan keuangan tahunan; dan (9) Hasil audit keuangan lembaga oleh akuntan publik terutama lembaga yang mengelola dana Rp 500 juta ke atas.

Mengapa standar ini penting?

LSM adalah lembaga publik yang bekerja dan mendapat dana untuk kepentingan publik karena itu harus mempertanggung-jawabkannya kepada publik. Publik berhak mengontrol tindakan dari organisasi yang bekerja atas nama mereka.

Organisasi non-pemerintah adalah Badan Publik sepanjang sebagian atau seluruh dananya bersumber dari APBN/APBD, sumbangan masyarakat dan/atau luar negeri (UU 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik). Informasi dasar dari organisasi, minimal dipublikasikan melalui *website/blog* organisasi dan diperbarui secara berkala sesuai kondisi aktual. Selain itu akurasi dan kejujuran informasi juga sangat penting.

Organisasi tidak dapat mewujudkan visi, misi dan menjadi aktor perubahan tanpa kepercayaan dan dukungan publik. Kepercayaan hanya dapat diraih dengan memberikan informasi secara jujur dan terbuka (transparan) kepada para pemangku kepentingan.

Syarat untuk menerapkan standar ini

Syarat	Verifikasi
Organisasi menerbitkan informasi berikut kepada publik secara terbuka: 1. AD/ART 2. Sejarah organisasi 3. Visi dan misi 4. Struktur organisasi 5. Keanggotaan 6. Sumber pendanaan 7. Laporan kegiatan/program tahunan 8. Laporan keuangan tahunan 9. Hasil audit keuangan lembaga	- Website organisasi - Brosur/leaflet atau media lainnya yang memuat visi dan misi

Bagaimana menerapkan standar ini

Langkah-langkah yang dapat dilakukan oleh LSM untuk melaksanakan standar ini adalah sebagai berikut:

1. Menyediakan informasi tentang organisasi minimum mencakup visi misi lembaga, pengurus, program dan keuangan secara tertulis.
2. Mempublikasikan informasi-informasi tersebut melalui media yang dapat diakses oleh publik.

Standar 7: MENCEGAH KONFLIK KEPENTINGAN

Organisasi memiliki kebijakan untuk mencegah konflik kepentingan karena relasi keluarga, dan kepentingan lainnya.

Standar ini tentang apa?

1. Larangan hubungan keluarga sedarah dan semenda:
 - Antar anggota *Board*
 - Board dengan top manajemen.
 - Antar top manajemen
 - Antar personil keuangan
2. Jabatan sebagai Direktur Eksekutif dan/atau *Board*, tidak dirangkap dengan jabatan lain sebagai Direktur dan/atau Komisaris di perusahaan swasta yang didirikan oleh lembaga tersebut.

Larangan hubungan keluarga

Hubungan keluarga dalam organisasi merupakan salah satu sumber konflik kepentingan yang paling banyak ditemukan. Oleh karena itu banyak organisasi internasional dalam proses rekrutmennya mencantumkan pertanyaan terkait apakah pelamar memiliki keluarga yang telah bekerja di lembaga yang akan dilamar. Hubungan keluarga dapat berupa hubungan

sedarah, yaitu ayah, ibu, dan/atau anak, kakak atau adik. Sedangkan hubungan keluarga semenda yaitu hubungan yang tercipta karena adanya perkawinan, yaitu istri/suami, mertua, anak tiri, dan ipar.

Konsil mendorong organisasi menghindari perekrutan personil yang memiliki hubungan keluarga, terutama antara:

1. Antar anggota *Board*.
2. *Board* dengan top manajemen.
3. Antar top manajemen.
4. Antar personil keuangan.

Larangan Rangkap jabatan Board dengan Pengurus lembaga bisnis milik organisasi

Rangkap jabatan ini juga sebaiknya dihindari di LSM untuk mencegah terjadinya penyalahgunaan kewenangan. Larangan ditujukan bagi LSM yang telah memiliki badan usaha/bisnis yang otonom untuk tujuan penggalangan dana organisasi.

Potensi penyalahgunaan kewenangan yang perlu dicegah, terutama terkait kewenangan *Board* dalam membuat kebijakan pendanaan untuk organisasi. Jika *Board* juga merupakan komisaris atau pimpinan badan usaha/bisnis, maka dikhawatirkan akan terjadi *conflict of interest* antara kepentingan bisnis dan kepentingan lembaga serta tidak adanya *control*,

yang pada akhirnya dapat merugikan organisasi. Apabila personil yang menduduki jabatan komisaris dan direktur badan usaha/bisnis lembaga ini berbeda dengan Board organisasi, maka proses pengambilan keputusan diasumsikan bisa berlangsung lebih obyektif.

Namun demikian, bagi organisasi yang mengelola dana kurang dari Rp. 100 juta per tahun, standar ini tidak berlaku karena kemungkinan besar mereka belum memiliki unit bisnis yang terpisah.

Mengapa standar ini penting?

Standar ini penting dimiliki organisasi untuk meningkatkan akuntabilitas internalnya khususnya terkait pencegahan KKN, potensi *fraud*, dan sebagainya.

Syarat untuk menerapkan standar ini

Syarat	Bukti Verifikasi
Hubungan antar personil Board dan Eksekutif: 1. Tidak mempunyai hubungan keluarga sedarah dalam garis keturunan lurus satu derajat (ayah, ibu, dan/atau anak), 2. Tidak mempunyai hubungan keluarga	<ul style="list-style-type: none">- Data diri Board dan eksekutif- Hasil wawancara- Struktur perusahaan yang didirikan oleh LSM.

<p>sedarah dalam garis keturunan ke samping satu derajat (kakak dan/ atau adik).</p> <p>3. Tidak mempunyai hubungan keluarga semenda dalam garis keturunan lurus satu derajat (mertua dan anak tiri),</p> <p>4. Tidak mempunyai hubungan keluarga semenda dalam garis keturunan ke samping satu derajat (ipar).</p> <p>5. Tidak mempunyai hubungan perkawinan atau sebagai pasangan tetap.</p>	
<p>Hubungan antar Personil Board dengan top Manajemen:</p> <p>1. Tidak mempunyai hubungan keluarga sedarah dalam garis keturunan lurus satu derajat (ayah, ibu, dan anak),</p> <p>2. Tidak mempunyai hubungan keluarga sedarah dalam garis keturunan ke samping satu derajat (saudara: kakak dan adik).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Data diri Board dan Eksekutif - Hasil wawancara. - Struktur perusahaan yang didirikan oleh LSM.

<p>3. Tidak mempunyai hubungan keluarga semenda dalam garis keturunan lurus satu derajat (mertua dan anak tiri),</p> <p>4. Tidak mempunyai hubungan keluarga semenda dalam garis keturunan ke samping satu derajat (ipar).</p> <p>5. Tidak mempunyai hubungan perkawinan atau sebagai pasangan tetap.</p>	
<p>Hubungan antar Personil top manajemen:</p> <p>1. Tidak mempunyai hubungan keluarga sedarah dalam garis keturunan lurus satu derajat (ayah, ibu, dan anak),</p> <p>2. Tidak mempunyai hubungan keluarga sedarah dalam garis keturunan ke samping satu derajat (saudara: kakak dan adik).</p> <p>3. Tidak mempunyai hubungan keluarga semenda dalam garis keturunan lurus satu derajat (mertua dan anak tiri),</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Data diri Board dan Eksekutif - Hasil wawancara. - Struktur perusahaan yang didirikan oleh LSM.

<p>4. Tidak mempunyai hubungan keluarga semenda dalam garis keturunan ke samping satu derajat (ipar).</p> <p>5. Tidak mempunyai hubungan perkawinan atau sebagai pasangan tetap.</p>	
<p>Hubungan antar Personil keuangan:</p> <p>1. Tidak mempunyai hubungan keluarga sedarah dalam garis keturunan lurus satu derajat (ayah, ibu, dan anak),</p> <p>2. Tidak mempunyai hubungan keluarga sedarah dalam garis keturunan ke samping satu derajat (saudara: kakak dan adik).</p> <p>3. Tidak mempunyai hubungan keluarga semenda dalam garis keturunan lurus satu derajat (mertua dan anak tiri),</p> <p>4. Tidak mempunyai hubungan keluarga semenda dalam garis keturunan ke samping satu derajat (ipar).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Data personil keuangan - Hasil wawancara. - Struktur badan usaha yang didirikan oleh LSM.

<p>5. Tidak mempunyai hubungan perkawinan atau sebagai pasangan tetap.</p>	
<p>Jabatan sebagai Direktur Eksekutif dan/atau Board, tidak dirangkap dengan jabatan lain sebagai Direktur dan/atau Komisaris di badan usaha yang didirikan oleh lembaga tersebut.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Struktur organisasi - Struktur badan usaha yang didirikan oleh LSM.

Bagaimana menerapkan standar ini

1. Organisasi yang telah memiliki badan usaha, wajib memisahkan personil antara personil Board dan Direktur Eksekutif dengan Komisaris dan Direktur pada badan usaha tersebut.
2. Bagi lembaga yang unit bisnisnya masih tetap merupakan bagian dari struktur organisasi, standar ini tidak berlaku karena otomatis mengikuti kebijakan penggalangan dana organisasi.

