

# Alat Pemetaan Organisasi (OMT)



FORDFOUNDATION

## Alat Pemetaan Organisasi (APO)

Alat Pemetaan Organisasi (APO) diciptakan untuk membantu staff organisasi merefleksikan kekuatan dan dengan cara konsensus seluruh organisasi, mengidentifikasi wilayah-wilayah yang perlu mendapat penguatan. Survey ini memberi peluang bagi organisasi anda untuk memandangi dirinya sebagai suatu keseluruhan, mencari apa yang sudah berjalan dengan baik dan mencari apa yang dapat diperbaiki; kemudian membantu anda untuk secara kolektif mengidentifikasi wilayah kunci untuk perbaikan dan langkah-langkah pelaksanaannya.

APO dirancang untuk bermanfaat bagi berbagai ukuran dan berbagai kapasitas organisasi – dari organisasi kecil yang baru tumbuh sampai organisasi matang yang kompleks.

Alat ini dirancang untuk diisi oleh semua staff – administrasi program – dan sesuai dengan situasi juga, anggota dari badan pengelola (yang kadang disebut sebagai dewan), karena sudut pandang yang berbeda sangatlah berharga dalam rangka memahami kekuatan organisasi anda dan dalam hal mana bisa dilakukan perbaikan.

Proses ini paling baik dijalankan dengan seorang fasilitator utama yang bukan merupakan staf atau anggota dewan di organisasi tersebut. Prakteknya bisa dilakukan dengan dua pilihan cara: peserta masing-masing mengisi survey sebelum sesi pertama, atau para peserta mengisi survey dalam sesi itu sendiri. Fasilitator anda akan memberitahu anda mengenai apakah anda perlu mengisi sebelum sesi atau tidak. **Jika anda mengisi survey sebelum sesi, mohon berhenti pada halaman 24. Anda hanya perlu mengisi halaman 25 dan seterusnya hanya kalau fasilitator meminta anda untuk mengisinya dalam sesi.**

### Beberapa catatan

- Kategori pada survey ini dimaksudkan untuk membantu anda memandangi organisasi anda dalam suatu nuansa kontinyu: Minimal, dasar, sedang, dan kuat
- Mohon jangan terlalu berfokus pada peringkat atau “skor” spesifik; yang penting adalah menangkap penilaian anda tentang di mana posisi organisasi anda. Nilai utama dari alat ini adalah pada diskusi kolektif.
- Jikalau anda mengalami kesulitan memilih antara dua peringkat (misalnya antara dasar dan sedang), anda boleh menandai lingkaran di sela-sela untuk menandai posisi yang anda maksudkan
- Ingat bahwa tidak mungkin ada organisasi yang berada di posisi “kuat” dalam semua kategori.
- Mohon gunakan bagian komentar pada akhir setiap bagian, untuk menjelaskan peringkat yang anda berikan, terutama kalau penjabaran yang terdapat di situ kurang tepat bagi organisasi anda. Komentar ini bisa berupa catatan informal yang dapat dirujuk kembali saat diskusi kolektif. Komentar ini hanya untuk diri anda, tidak akan dilihat atau dirangkum oleh fasilitator.
- Sebelum anda mengisikan jawaban survey, mohon jangan bertanya kepada staff lain tentang jawaban survey tersebut. Isilah dengan jawaban anda sendiri – ada cukup waktu kemudian untuk membahas kesepakatan
- Jika menurut anda, pertanyaan ini tidak berlaku sama sekali, silakan lewati saja, namun jika menurut anda pertanyaannya bisa dikerangkakan dengan cara lain, maka berikan catatan di ruang komentar, tentang bagaimana seharusnya redaksi pertanyaan ini menurut anda.

Fasilitator anda akan mendampingi kelompok untuk mencapai peringkat yang disepakati bersama untuk tiap sub-kategori, sekali lagi mohon tahan dulu jangan melengkapi kegiatan penentuan prioritas di akhir survey sampai nanti diminta oleh fasilitator, setelah anda secara bersama-sama menentukan peringkat yang disepakati. Setelah itu anda akan diminta menentukan peringkat pertama, kedua dan ketiga dalam soal prioritas penguatan lembaga.

Ada satu pengecualian, yaitu untuk kepemimpinan eksekutif. Bagian ini, dan pertanyaan final, dimaksudkan untuk diisi secara anonim oleh tiap peserta lalu diserahkan langsung kepada fasilitator, yang akan mengolah kesepakatan peringkat berdasarkan dari jawaban tertulis.

Fasilitator, kemudian akan memandu anda sebagai kelompok untuk melakukan penentuan prioritas kolektif bagi organisasi anda untuk penguatan kelembagaan. Dari sini akan dilanjutkan ke diskusi tentang cara terbaik untuk mewujudkan prioritas perubahan, yang akan menjadi masukan untuk merumuskan hasil yang diharapkan, strategi, jadwal, dan orang-orang yang bertanggung jawab untuk kerja penguatan organisasi.

Karena ini proses milik anda, anda bisa menentukan sendiri bagaimana anda berbagi hasil ini dengan pemirsa di luar organisasi anda. Tatkala survey telah usai, fasilitator akan berbagi hasil ini kepada pimpinan organisasi anda, yang kemudian akan meninjau dokumen ini, lalu menentukan aspek mana, kalau ada, yang akan dibuka ke luar. Terima kasih atas waktunya dan atas berbagi pandangannya.

## ■ Misi dan Strategi

	Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
<b>Misi dan visi</b>	Tidak ada visi dan misi tertulis dan tidak ada perangkat nilai yang mengarahkan kerja secara luas	visi dan misi tertulis namun tidak jelas, banyak organisasi tidak dapat mengartikulasikannya	Pernyataan Visi dan misi organisasi jelas meskipun belum terlalu spesifik, banyak staff sudah faham dan menyatakan komitmennya	Misi organisasi jelas, spesifik, dan menarik, visi menginspirasi staff dan pengurus berkomitmen pada visi dan misi
<b>Goal dan keluaran</b>	Tidak ada tujuan dan keluaran untuk program kerja organisasi	Tujuan jangka panjang dinyatakan namun tak konkrit atau tak dapat terealisasi dan tak ada keluaran jangka pendek. Sedikit staff dan dewan yang dapat menjelaskannya	Tujuan dan keluaran jelas, tapi tak mudah untuk dievaluasi, walau diketahui oleh sebagian besar staff organisasi namun tidak menjadi panduan bagi program kerja dan operasional	Tujuan jelas dan keluaran dapat terealisasi, dapat dievaluasi dan diketahui seluruh organisasi, serta menjadi panduan bagi program dan kerja operasional
<b>Rencana strategis</b>	Tidak ada rencana strategis tertulis dan kerja organisasi tidak fokus dengan sinergi kecil diantara proyek	Rencana strategis tertulis tapi tidak menyediakan panduan jelas untuk kerja organisasi, dan jarang menjadi rujukan	Rencana strategis menyediakan panduan umum untuk kerja operasional namun tidak secara rutin menjadi panduan pengambilan keputusan	Rencana strategis punya fokus yang jelas atas keluaran yang diinginkan dan menjadi dasar pengambilan keputusan. Program dikaji secara berkala saat ada perubahan peluang dan tantangan agar sesuai dengan rencana
<b>Komentar</b>				

## ■ Perencanaan Program

	Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
<b>Kesejajaran Misi dengan Program</b>	Proyek tidak terhubung secara langsung dengan visi dan misi, sebagian besar kerja dirumuskan ke proyek-proyek yang terpisah dan independen jadi tidak terhubung satu sama lain	Kebanyakan proyek dapat dihubungkan ke misi dan tujuan tapi sulit bagi organisasi untuk menentukan apa yang sesuai atau tidak dengan misi, proyek berjalan masing-masing secara independen	Program yang berbeda-beda terintegrasi dalam program yang terumuskan dengan jelas serta konsisten dengan misi dan tujuan organisasi. Program cenderung berjalan independen satu sama lain.	Semua program terumuskan dengan jelas dan sepenuhnya sejajar dengan misi dan tujuan yang saling terintegrasi serta berjalan dengan saling konsultasi demi memaksimalkan efektivitas.
<b>Rencana Program</b>	Perencanaan program jarang terjadi dan tanpa penilaian kesempatan atau kebutuhan	Perencanaan program terjadi tetapi tanpa penilaian kesempatan atau kebutuhan	Penilaian kesempatan atau kebutuhan dilaksanakan dan didokumentasikan serta program strategis terkadang direvisi berdasarkan penilaian informal.	Program dirancang berdasarkan penilaian peluang dan kebutuhan yang terdokumentasi dan seringkali ditinjau kembali dan direvisi untuk menjamin efektivitas secara optimal
<b>Mengikut sertakan suara yang secara historis terabaikan</b>	Suara kelompok yang secara historis terabaikan di komunitas di mana organisasi bekerja tidak tercermin dalam pengambilan keputusan program	Suara kelompok yang secara historis terabaikan kadang tercermin dalam pengambilan keputusan program	Suara kelompok yang secara historis terabaikan sering tercermin dalam pengambilan keputusan program	Suara kelompok yang secara historis terabaikan di komunitas di mana organisasi bekerja didengar secara pro-aktif dan punya pengaruh yang jelas dalam rencana program

**Mohon berikan rincian, kelompok mana yang anda lihat sebagai terpinggirkan secara historis**

Contoh bisa termasuk : “perempuan pedesaan,” “kaum difabel,” “masyarakat adat.”

### Komentar

## Evaluasi dan pembelajaran

	Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
<b>Evaluasi program</b>	Tidak ada Evaluasi program	Evaluasi program tidak konsisten dan tak terkait pada prioritas organisasi, teori perubahan atau tujuan pembelajaran, informasi ini tidak digunakan sebagai panduan pengambilan keputusan strategis atau pembelajaran organisasi	Evaluasi program terjadi tapi tak terhubung jelas dengan prioritas organisasi, terori perubahan atau tujuan pembelajaran, informasi ini belum tentu digunakan sebagai panduan peng-ambilan keputusan atau pembelajaran organisasi	Ada evaluasi program sistematis, terumuskan dalam prioritas, teori perubahan dan/atau tujuan pembelajaran organisasi, Pembelajaran menjadi informasi relevan yang memungkinkan pengambilan keputusan strategis dan pembelajaran organisasi.
<b>Pengumpulan dan analisa data</b>	Tidak ada sistem formal untuk pengumpulan dan analisis data	Ada sistem pengumpulan dan analisis data yang sangat sederhana, namun tidak digunakan secara rutin dan dipandang sebagai beban dan tidak membantu untuk melihat kemajuan menuju keluaran	Ada sistem pengumpulan analisis data yang dipakai, namun belum dirancang dengan baik, belum relevan dan belum cukup berguna bagi pengananya. Fakta terkumpul menjadi informasi yang berguna untuk melihat kemajuan menuju keluaran.	Sistem pengumpulan dan analisis data terintegrasi efektif dalam kerja organisasi dan dianggap bermanfaat serta relevan bagi pengananya. Fakta terkumpul menjadi informasi yang berguna untuk melihat kemajuan menuju keluaran.
<b>Pengaruh Evaluasi terhadap organisasi</b>	Tidak ada minat untuk refleksi dan pembelajaran dan tidak ada harapan bahwa fakta dapat membawa strategi yang baik dan perbaikan dalam praktek.	Ada sedikit minat dan sedikit sumber daya untuk refleksi dan pembelajaran, ada sedikit fakta yang dapat digunakan untuk memperbaiki strategi dan praktek	Ada minat untuk refleksi dan pembelajaran meski hanya ada sedikit sumber daya yang tersedia untuk menjamin keteraturannya, perbaikan pada strategi dan praktek berdasarkan fakta yang ada tapi tidak konsisten.	Ada budaya refleksi dan pembelajaran sebagai sumber untuk menjamin pembelajaran dari fakta dan pengalaman. Hasil pembelajaran membawa perbaikan pada strategi dan praktek, serta pembelajaran ini dibagi secara internal dan eksternal.

### Komentar

## ■ Advokasi

	Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
<b>Strategi Advokasi</b>	Mempengaruhi pembuat kebijakan atau menjadikan kelompok sasaran akuntabel bukan bagian dari kerja organisasi	Mempengaruhi pembuat kebijakan atau menjadikan kelompok sasaran akuntabel relevan bagi kerja organisasi, namun tidak dilakukan secara sistematis	Mempengaruhi pembuat kebijakan atau menjadikan kelompok sasaran akuntabel adalah bagian dari strategi inti bagi organisasi tetapi tidak selalu diarahkan sebagai strategi advokasi yang koheren	Ada strategi advokasi yang canggih digelar secara proaktif dan secara reaktif mempengaruhi pembuat kebijakan atau menjadikan kelompok sasaran akuntabel
<b>Ikatan politik</b>	Perkembangan politik tidak diikuti secara seksama	Perkembangan politik diikuti, namun tidak secara konsisten	Perkembangan politik diikuti secara konsisten tapi hanya ada sedikit informasi 'dari orang dalam'	Perkembangan politik diikuti dengan seksama dan staff memiliki informasi 'dari orang dalam' yang memungkinkan tanggapan yang cepat dan strategis pada perkembangan baru.
<b>Akses pada kekuasaan</b>	Tidak ada kesiapan, keahlian atau kontak untuk berpartisipasi dalam diskusi kebijakan substantif/ akuntabilitas	Ada beberapa kesiapan dan keahlian untuk berpartisipasi dalam diskusi kebijakan substantif/ akuntabilitas tapi organisasi tidak memiliki kontak untuk mempengaruhi mereka (atau sebaliknya)	Ada kesiapan, keahlian atau kontak untuk berpartisipasi dalam diskusi kebijakan substantif/ akuntabilitas namun perlu diperkuat	Staff benar-benar dihormati dan diundang secara rutin untuk berpartisipasi atau memimpin diskusi kebijakan/akuntabilitas di tingkat lokal, nasional atau internasional.
<b>Rekomendasi kebijakan</b>	Tidak ada rekomendasi kebijakan yang jelas atau pragmatis	Ada beberapa rekomendasi namun belum jelas dan belum pragmatis dan belum disesuaikan dengan kelompok sasaran	Ada rekomendasi kebijakan yang jelas dan pragmatis dibuat dan disesuaikan dengan kelompok sasaran namun idealnya dapat direvisi lebih sering untuk mengakomodasi perubahan bentang politik	Ada rekomendasi kebijakan yang jelas dan pragmatis konsisten dengan misi dan rencana strategis disesuaikan seperlunya untuk keperluan politis dan perubahan bentang politik.

## ■ Advokasi, lanjutan

	Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
<b>Riset</b>	Hanya sedikit kesadaran akan riset yang ada dan relevansinya untuk advokasi	Ada kesadaran tentang riset yang relevan tapi tidak dirangkul secara efektif dalam kerja advokasi. Hanya sedikit atau tidak ada riset yang dilakukan oleh organisasi sendiri.	Riset dari luar sering dipakai dalam advokasi ketika sesuai, organisasi melakukan riset sendiri untuk mengatasi kesenjangan di lapangan.	Riset dari luar digunakan secara efektif ketika sesuai, organisasi melakukan risetnya sendiri untuk berkontribusi di lapangan dan dimasukkan dalam kerja kebijakan yang merefleksikan praktek yang terbaik

---

**Komentar**

## ■ Keterlibatan lapangan

	Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
<b>Kerja sama</b>	Hanya sedikit atau hampir tidak ada kesadaran untuk kerja sama dengan pemain kunci lain di lapangan	Ada kesadaran tentang pemain kunci di lapangan namun hanya sedikit kerja sama langsung dengan mereka	Ada kesadaran tentang pemain kunci di lapangan dan banyak kerja sama produktif	Kerja sama luas dan produktif dengan pemain kunci di lapangan di tingkat lokal, nasional, regional dan/atau tingkat global
<b>Partisipasi jaringan</b>	Tidak ada partisipasi dalam jaringan	kadang-kadang berpartisipasi dalam jaringan dan koalisi lainnya	Sering berpartisipasi dalam jaringan dan koalisi lainnya tapi tidak berperan memimpin	Pemimpin aktif dalam jaringan dan koalisi lainnya dan secara efektif menentukan serta mendorong agenda
<b>Peran dalam gerakan</b>	Organisasi bertindak sendiri dan tidak melihat dirinya sebagai bagian dari gerakan	Organisasi melihat dirinya sebagai bagian dari gerakan namun tidak berkontribusi secara aktif	Organisasi aktif dalam gerakan namun tanpa pendekatan strategis penuh	Organisasi mengidentifikasi peran strategis dalam gerakan dan membuat kontribusi yang solid dan konsisten
<b>Reputasi di lapangan</b>	Organisasi mempunyai reputasi tidak berkerja samadengan yang lain	Organisasi mempunyai reputasi bekerja baik dengan hanya beberapa organisasi tapi tidak dengan yang lain	Organisasi berkerja baik dengan organisasi lain dengan reputasi baik dari sebagian besar organisasi.	Organisasi dianggap sebagai model di lapangan dalam kerja samadan tim kerja dan reputasinya menceminkan hal ini.
<b>Komentar</b>				



## ■ Kepemimpinan jaringan

**Catatan:** Bagian ini hanya perlu diisi oleh organisasi jaringan atau koalisi

	Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
<b>Strategi Jaringan</b>	Jaringan tidak memiliki strategi yang terakulasi atau arah yang berbeda dari anggota organisasinya	Jaringan mempunyai strategi sebagian terartikulasi namun sebagian besar bergantung pada anggotanya sehingga sulit membedakan jaringan dan anggotanya.	Jaringan mempunyai strategi terartikulasi yang kadang-kadang tersamar dengan strategi anggotanya	Jaringan mempunyai strategi yang terartikulasi dan menarik yang membedakan namun melengkapi strategi anggotanya
<b>Konsistensi</b>	Jaringan tidak konsisten dalam komunikasi dan advokasi, akibatnya jaringan relatif tidak aktif	Jaringan aktif hanya ketika bereaksi terhadap kejadian penting, sementara di saat lainnya tertidur.	Jaringan secara konsisten aktif pada isunya namun belum efektif dalam komunikasi dengan anggota dan pihak luar.	Jaringan sangat efektif dan konsisten serta terlibat secara pro aktif dengan anggota dan pihak luar.
<b>Pengelolaan Konflik</b>	Konflik atau perbedaan pendapat antar anggota menghambat kerja sama atau berbagi sumber daya; jaringan tidak bisa mengatasi ketegangan ini	Konflik atau perbedaan pendapat sering muncul di antara anggota dan seringkali menghambat kerja sama yang efektif atau berbagi sumber daya, jaringan berusaha mengatasi ketegangan namun seringkali tidak berhasil	Terkadang perbedaan pendapat muncul di antara anggota namun biasanya diselesaikan dengan cara yang produktif.	Konflik antar anggota jarang terjadi dan ketika hal itu terjadi dapat diselesaikan secara konstruktif oleh jaringan dengan cara yang memungkinkan kerja sama yang efektif.

**Komentar**

## Komunikasi Eksternal

	Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
<b>Strategi komunikasi</b>	Jarang terlibat dalam penggapaian keluar dan tidak ada strategi untuk melakukannya, kelompok sasaran tidak diidentifikasi	Tidak ada strategi komunikasi formal namun terkadang melakukan penggapaian secara umum ketika kesempatan muncul.	Ada Strategi komunikasi namun tidak dibentuk sesuai kelompok sasaran kunci dan pesannya tidak secara khusus disesuaikan dengan konteks yang berubah	Strategi diraikan jelas untuk komunikasi dengan pesan yang berbeda dan terfokus sesuai sasaran prioritas kelompok sasaran yang direvisi secara berkala sesuai perubahan konteks
<b>Kesejajaran Tujuan dan pesan</b>	Pesan kunci seringkali tidak mendukung bahkan mengacaukan tujuan organisasi	Pesan kunci secara umum mendukung tapi tidak sejajar dengan tujuan organisasi	Tujuan kunci secara konsisten mendukung tujuan organisasi.	Pesan secara konsisten sangat efektif dan memajukan tujuan organisasi
<b>Tanggapan atas serangan pada organisasi</b>	Ketika serangan terjadi, tidak terdeteksi dan organisasi tidak menanggapi	Organisasi mendeteksi beberapa serangan yang terjadi dan menanggapi beberapa di antaranya dengan keberhasilan	Organisasi mendeteksi sebagian besar serangan yang terjadi dan sebagian besarnya ditanggapi dengan tepat waktu dan efektif	Ketika serangan terjadi, teridentifikasi dan diatasi dengan tepat waktu secara efektif
<b>Penyebar luasan</b>	Organisasi tidak menyebarkan informasi pada kelompok sasaran	Organisasi menyebarkan informasi tetapi tidak menyesuaikan pesan untuk masing-masing kelompok sasaran.	Organisasi menyebarkan informasi secara luas kepada kelompok sasaran namun masih meningkatkan ketepatan waktu dan kekhususan pesan	Organisasi menyebarkan informasi secara luas tepat waktu, dalam bentuk mudah diakses, menyajikan pesan spesifik dan jelas pada kelompok sasaran
<b>Alat komunikasi</b>	Tidak ada alat untuk mengkomunikasikan pesan pada kelompok sasaran	Ada alat yang mendasar namun sudah kadaluarsa digunakan untuk penjangkauan namun tidak efektif untuk menjangkau kelompok sasaran	Kebanyakan Alat sudah sesuai untuk kelompok sasaran namun tidak digunakan potensialnya secara penuh	Alat dirancang dengan baik, mudah diakses, dan digunakan optimal untuk menjangkau kelompok sasaran
<b>Komentar</b>				

## Tata Kelola

**Catatan:** “Badan kelola utama” merujuk pada kelompok yang paling aktif mengelola organisasi (Biasanya ini adalah Badan Pengurus)

	Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
<b>Komposisi badan kelola utama</b>	Anggotanya ditarik dari jumlah bidang yang terbatas, mempunyai sedikit pengalaman yang relevan, dan tidak memasukkan kelompok yang terpinggirkan	Anggota ditarik dari beberapa bidang : ada keterwakilan minimal dari kelompok terpinggirkan dan beberapa anggota memiliki pengalaman relevan	Anggota ditarik dari banyak bidang yang sesuai dan memasukkan keterwakilan dari kelompok yang terpinggirkan; kebanyakan anggota mempunyai pengalaman relevan	Anggota ditarik dari berbagai bidang yang sesuai, kelompok terpinggirkan sangat terwakili ; anggota mempunyai pengalaman luas serta keahlian praktis
<b>Kebijakan badan kelola utama</b>	Tidak ada kebijakan tentang badan kelola utama misalnya isu tentang pembatasan waktu, konflik kepentingan atau orientasi badan pengurus	Kebijakan ada namun tidak dipatuhi untuk isu tertentu misalnya pembatasan waktu, konflik kepentingan atau orientasi badan pengurus	Kebijakan ada dan dipatuhi dalam isu pembatasan waktu, konflik kepentingan atau orientasi badan pimpinan	Kebijakan badan kelola utama misalnya pembatasan waktu, konflik kepentingan atau orientasi dewan menjadi praktek terbaik dan sungguh-sungguh dipatuhi
<b>Rapat badan kelola utama</b>	Jarang ada Rapat, tidak dihadiri, tidak didokumentasikan dengan baik dan/atau hasilnya tidak transparan, ketegangan pengambilan keputusan sering muncul	Rapat dilakukan rutin namun tidak selalu dihadiri atau didokumentasikan, seringkali menghasilkan keputusan yang tidak transparan, ketegangan jarang terjadi	Kebanyakan rapat berjalan lancar, dihadiri dan didokumentasikan, pengambilan keputusan transparan, rapat tidak selalu menyediakan kesempatan yang cukup untuk diskusi strategis	Rapat rutin terencana dengan baik, dihadiri dan didokumentasikan, menghasilkan keputusan yang transparan dan strategis serta hubungan yang produktif
<b>Hubungan badan kelola utama dan staff</b>	Hubungan antara badan kelola utama dengan staff renggang, komunikasi buruk dan tidak ada saling percaya	Hubungan antara badan kelola utama dengan staff sering mengalami Ketegangan dan kesalahpahaman.	Komunikasi yang relatif baik antara badan kelola utama dengan staff namun kesalahpahaman terkadang muncul	Badan kelola utama dengan staff bekerja bersama secara optimal, fokus pada misi organisasi. Komunikasi terbuka dan didukung demi kerja yang efektif.

## ■ Tata Kelo, lanjutan

	Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
<b>Tanggung Jawab</b>	Anggota badan kelola utama tidak jelas tentang peran dan tanggung jawab mereka dan sumbangsih mereka terhadap organisasi sangat terbatas	Anggota badan kelola utama tidak selalu jelas tentang peran mereka dan memberikan bimbingan dan masukan yang terbatas	Anggota badan kelola utama jelas tentang peran mereka dan secara teratur memberikan bimbingan yang berguna dan semestinya pada organisasi	Anggota badan kelola utama memberikan sumbangsih yang bermakna kepada sumber daya dan atau bagaimana mendapatkan sumber daya
<b>Sumbangsih</b>	Badan kelola utama tidak bersumbangsih pada sumber daya atau mendapatkan sumber daya	Beberapa anggota badan kelola utama bersumbangsih pada sumber daya dan/atau mendapatkan sumber daya	Kebanyakan anggota badan kelola utama bersumbangsih pada sumber daya dan/atau mendapatkan sumber daya	Beberapa anggota badan kelola utama bersumbangsih secara bermakna pada sumber daya dan/atau mendapatkan sumber daya
<b>Musyawarah umum tahunan/ Musyawarah anggota tahunan (jika sesuai)</b>	Musyawarah tahunan jarang diadakan; strategi tidak ditinjau ulang; keuangan tidak terbuka; anggota tidak menjalankan perannya; proses voting tidak dipatuhi; panduan keanggotaan tidak jelas	Musyawarah diadakan tiap beberapa tahun sekali; strategi dibahas namun tidak mencapai konsensus; keuangan tidak dipresentasikan secara penuh; proses pemilihan tidak selalu dipatuhi; panduan keanggotaan hanya menggariskan sebagian peran dan tanggung jawab	Musyawarah diselenggarakan setahun sekali, namun perencanaan masih bisa ditingkatkan; terjadi pengambilan keputusan strategis namun acap kali mengesampingkan diskusi; Informasi keuangan secara penuh dipresentasikan, namun masih dapat dibuat lebih bisa diakses; proses pemungutan suara kebanyakan dipatuhi; terkadang ada kebingungan tentang peran dan tanggung jawab anggota	Musyawarah diselenggarakan setidaknya setahun sekali dan direncanakan dengan baik jauh-jauh hari; para anggota menunjukkan kepemimpinan dalam pengambilan keputusan strategis; keuangan dipresentasikan secara transparan dan dapat diakses; pemungutan suara dan prosedur lain diterapkan secara konsisten; peran dan tanggung jawab anggota sangat jelas
<b>Komentar</b>				

## ■ Manajemen Keuangan

	Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
<b>Sistim dan kendali keuangan</b>	Tidak ada sistem atau kendali keuangan yang terdokumentasi yang mengatur operasi keuangan; tidak ada prosedur formal untuk pencatatan atau pelaporan keuangan	Ada sistem dan kendali formal yang mengatur operasi keuangan namun tidak sepenuhnya cocok. Laporan keuangan kurang transparan untuk memberi informasi bagi pemangku kepentingan	Ada sistem dan kendali formal yang mengatur operasi keuangan termasuk pencatatan dan prosedur yang transparan. Sistem mencukupi sebagian besar kebutuhan pemangku kepentingan namun masih ada beberapa celah	Ada sistem dan kendali yang handal, mengatur semua operasi keuangan, termasuk pencatatan menyeluruh dan prosedur yang transparan
<b>Ketrampilan keuangan staf</b>	Staff tidak punya pengetahuan dan tidak mendapat pelatihan untuk mengelola aspek keuangan dari kerja mereka	Hanya sedikit staff yang mendapat pelatihan dan punya pengetahuan untuk mengelola aspek keuangan kerja mereka; di mana ada beberapa kebijakan namun tidak dipatuhi secara konsisten	Kebanyakan staff memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk mengelola aspek finansial dari kerja mereka; kebanyakan telah mendapat pelatihan tentang sistim keuangan organisasi, dan hampir selalu mematuhi kebijakan organisasi	Staf memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk mengelola aspek finansial kerja mereka dengan baik; mereka mendapat pelatihan penuh tentang sistim keuangan organisasi dan mematuhi kebijakan secara konsisten
<b>Pengelolaan anggaran</b>	Tidak ada perencanaan atau penganggaran keuangan; organisasi seringkali gagal memenuhi kewajiban keuangannya	Ada perencanaan keuangan secara terbatas; anggaran tidak dibandingkan dengan kenyataan. Secara berkala organisasi tidak bisa sepenuhnya memenuhi kewajiban keuangannya	Perencanaan dan penganggaran berlangsung secara teratur, namun perbandingan antara anggaran dengan kenyataan terjadi secara tidak konsisten. Kadang-kadang organisasi mengalami defisit singkat	Ada perencanaan dan penganggaran keuangan yang kokoh, termasuk perbandingan antara anggaran dengan kenyataan secara teratur. Organisasi tidak mengalami defisit
<b>Pelaporan keuangan</b>	Tidak ada Laporan keuangan- termasuk neraca, pernyataan pendapatan, dan laporan pengeluaran per kegiatan	Laporan keuangan- termasuk neraca, pernyataan pendapatan, dan laporan pengeluaran per kegiatan dihasilkan secara tidak teratur dan sulit difahami	Ada laporan keuangan bulanan - termasuk neraca, pernyataan pendapatan, dan laporan pengeluaran per kegiatan, namun tidak selalu lengkap. Manajemen kadang bertindak berdasarkan pijakan yang tidak konsisten	Ada laporan keuangan bulanan - termasuk neraca, pernyataan pendapatan, dan laporan pengeluaran per kegiatan. Laporan ini diperiksa oleh manajemen. Manajemen melakukan menyelidiki dan menindak-lanjuti kejanggalan dan kecenderungan dalam laporan

## ■ Manajemen Keuangan, lanjutan

	Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
<b>Penjajaran Keuangan dengan program</b>	Ada penganggaran organisasi yang sangat seadanya, namun tidak dipisahkan per masing-masing program; alokasi dan penelusuran anggaran tidak konsisten dengan prioritas organisasi	Anggaran dipecah menurut departemen dan program, namun sistim anggaran tidak sejalan dengan pendanaan atau pelaksanaan proyek; alokasi tidak sepenuhnya konsisten dengan prioritas organisasi	Anggaran sudah sejalan dengan misi dan prioritas organisasi tapi masih ada hal-hal yang tidak konsisten dalam hal bagaimana program dan keuangan melacak keuangan, sehingga terjadi kebingungan secara berkala	Sistim dan perencanaan keuangan dirancang untuk mencerminkan prioritas organisasi. Program dan keuangan sepenuhnya sejalan dalam soal bagaimana melacak keuangan
<b>Audit</b>	Tidak ada prosedur audit yang terdokumentasi dan audit tidak dilakukan	Audit tidak tuntas dan/ atau tidak konsisten, dan isu-isu yang muncul tidak selalu ditanggapi	Setiap tahun dilakukan audit independen namun temuannya tidak ditindak lanjuti secara konsisten atau disebar luaskan kepada pemirsa semestinya	Audit independen tahunan dilakukan dan temuannya ditindak lanjuti serta disebarluaskan ke pemirsa semestinya
<b>Komentar</b>				

## ■ Penggalangan Dana dan hubungan dengan Donor

	Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
<b>Keragaman pendanaan</b>	Satu atau dua donor memberikan dukungan jangka pendek. Tidak ada strategi yang jelas untuk mendapatkan dana di masa depan, dan tidak ada upaya menemukan potensi baru pendana individu/lembaga	Beberapa donor utama mendukung proyek dari tahun ke tahun. Tidak ada rencana jangka panjang untuk penggalangan dana, dan hanya sedikit saja fokus untuk mengidentifikasi potensi donor lembaga dan/atau pribadi baru	Strategi penggalangan dana menghasilkan banyak donor kelembagaan dan/atau pribadi yang memberikan beberapa dukungan lebih dari setahun namun masih butuh dana lebih; kadang ada pendekatan kepada sumber baru	Ada strategi penggalangan dana jangka panjang yang sudah sangat maju, membuahkan dukungan yang berkelanjutan dan beragam terhadap kerja inti, termasuk dari donor lembaga maupun pribadi, sumber baru didekati secara teratur
<b>Pendanaan yang cukup</b>	Dana yang dikumpulkan tidak mencukupi untuk memenuhi kebutuhan administratif, sumber daya manusia dan program	Dana yang dikumpulkan hampir mencukupi kebutuhan program dan administratif, namun pendanaan ketat dan banyak kebutuhan sumber daya manusia tak terpenuhi	Dana yang dikumpulkan mencukupi kebutuhan dasar administratif, program dan sumber daya manusia, namun tidak ada cadangan	Dana yang terkumpul mencukupi kebutuhan dan mempunyai fleksibilitas. Cukup ada cadangan untuk penambahan investasi sumber daya manusia dan perluasan program setiap tahun
<b>Pendanaan prioritas organisasi</b>	Kerja organisasi kebanyakan ditentukan oleh minat penyandang dana pada proyek spesifik, menyulitkan kekuatan organisasi	Organisasi menerima dukungan inti bagi rencana strategis, namun juga menjalankan proyek yang diarahkan donor demi menutup kebutuhan	Organisasi menerima dukungan proyek dan dukungan operasional umum konsisten dengan rencana strategis, namun masih bergulat untuk mendapatkan dana yang cukup bagi prioritas organisasi	Organisasi mendapatkan dukungan dana yang cukup untuk mewujudkan prioritas organisasi yang dijabarkan pada rencana strategis
<b>Staff penggalangan dana</b>	Tidak ada staff yang berkualifikasi untuk penggalangan dana dan badan pengelola utama hanya meluangkan sedikit waktu untuk penggalangan dana	Penggalangan dana dilakukan oleh staff yang sudah terlalu padat kerjanya dan tidak punya pengalaman penggalangan dana; sedikit pengurus yang kadang membantu	Ada staff yang berkualifikasi, dengan uraian tugas termasuk penggalangan dana, beberapa anggota pengurus membantu penggalangan dana dengan keberhasilan sebagian	Ada staff yang berkualifikasi, dengan uraian tugas termasuk penggalangan dana, bekerja secara sangat efektif dan berhasil menggalang dana; pengurus bisa membantu

## ■ Penggalangan Dana dan hubungan dengan Donor, lanjutan

	Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
<b>Hubungan dengan donor</b>	Komunikasi dengan donor kurang memadai dan donor menyatakan keprihatinan	Komunikasi dengan donor tidak tepat waktu atau tidak memuaskan; laporan sering terlambat atau tidak lengkap; donor berulang meminta penjelasan tambahan	Hubungan baik dengan donor, namun komunikasi tidak selalu setepat waktu yang diinginkan donor; donor kadang minta penjelasan tambahan	Ada reputasi yang positif dan kuat, dikenal sebagai lembaga yang laporan dan komunikasinya jelas, tepat waktu, tanggap dan pro-aktif

---

**Komentar**



## ■ Administrasi

	Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
<b>Kewajiban legal</b>	Organisasi tidak terdaftar secara legal dan tidak paham dengan hukum keberadaan organisasi	Organisasi sedang dalam proses mendapatkan status legal dan/ atau tidak sepenuhnya memenuhi hukum relevan	Organisasi sudah terdaftar secara legal namun selalu bergulat untuk mematuhi hukum-hukum yang relevan	Organisasi terdaftar secara legal dan patuh sepenuhnya dengan hukum
<b>Struktur organisasi</b>	Tidak ada struktur organisasi formal atau pembagian peran dan tanggung jawab yang jelas	Ada struktur organisasi yang mendasar dan sedikit pembagian peran dan tanggung jawab	Ada struktur organisasi yang dirancang dengan baik bagi kebanyakan kerja namun masih ada beberapa hal yang kurang jelas dalam soal peran dan tanggung jawab	Ada struktur organisasi yang dirancang dengan baik dan sangat sejalan dengan tujuan organisasi, memungkinkan efektifitas maksimal dan peran dan tanggung jawab yang jelas untuk semua jabatan
<b>Prosedur administratif</b>	Tidak ada prosedur administratif yang jelas	Prosedur administratif sebagian terdokumentasi menjabarkan fungsi kantor, namun tidak diterapkan secara konsisten atau diketahui oleh staff	Ada prosedur administratif yang terdokumentasi dengan baik, kebanyakan dipatuhi, namun tetap ada celah; system diperbaharui secara berkala, tapi masih tetap bisa diperbaharui	Prosedur administratif didokumentasi dengan jelas, dipatuhi di seluruh organisasi, ditinjau ulang dan diperbaharui secara teratur
<b>Sistim dan teknologi informasi</b>	Sistem informasi dan teknologi tidak memenuhi kebutuhan dasar organisasi	Ada sistim informasi dan teknologi tapi punya kelemahan yang signifikan	Ada sistem informasi dan teknologi yang berfungsi namun masih butuh penyempurnaan; sistem ditinjau ulang secara periodik namun masih diperbaiki	Sistim informasi dan teknologi memungkinkan organisasi untuk berfungsi secara optimal; system ditinjau dan diperbaharui secara berkala
<b>Komentar</b>				

## Sumber Daya Manusia

	Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
<b>Kebijakan Sumber daya manusia</b>	Tidak ada kebijakan resmi sumber daya manusia	Ada kebijakan sumber daya manusia tapi sudah kadaluarsa dan tidak diterapkan secara konsisten	Ada kebijakan sumber daya manusia tapi tidak mencerminkan praktek terbaik; kebanyakan kebijakan dipatuhi kebanyakan staff faham dengan hal-hal relevan	Ada kebijakan yang jelas untuk isu-isu utama sumber daya manusia dan secara teratur diperbaharui, mencerminkan praktek terbaik. Kebijakan diterapkan secara konsisten dan staff faham dengan hal-hal relevan
<b>Rencana sumber daya manusia</b>	Tidak ada rencana sumber daya manusia, dan tidak ada staf yang berkualifikasi untuk meninjaunya	Ada rencana sumber daya namun diperiksa oleh staf yang tidak pernah mendapat pelatihan formal	Ada rencana sumber daya manusia namun perlu diperbaharui dan disejajarkan dengan misi dan rencana strategis; ada staff yang secara khusus memeriksa rencana, namun masih bisa mendapat pelatihan tambahan	Ada rencana sumber daya manusia yang telah maju, dan ditinjau ulang secara berkala mencerminkan misi dan rencana strategis; rencana diperiksa oleh staf yang berkualifikasi dan mendapatkan pelatihan formal
<b>Uraian dan penilaian tugas</b>	Uraian tugas tidak didokumentasikan dan peran serta tanggung jawab tidak dijabarkan. Tidak ada penilaian kinerja	Ada uraian tugas namun sudah kadaluarsa dan tidak akurat; Staff menyatakan kebingungan atas peran dan tanggung jawab mereka. Jarang ada penilaian	Uraian tugas terkadang diperbaharui. Staf dinilai secara reguler tapi masih menginginkan kejelasan tentang peran dan tanggung jawab	Uraian tugas akurat dan termutakhirkan. Staff mendapat umpan balik konstruktif dan penilaian secara teratur dan merasa jelas akan peran dan tanggung jawab mereka.
<b>Kompensasi</b>	Gaji, tunjangan dan kenaikan gaji tidak kompetitif di bidang kerjanya, sehingga sulit mempertahankan staff dan menarik anggota baru	Gaji, tunjangan dan kenaikan gaji, berada di peringkat terbawah di bidangnya, sehingga menjadi tantangan dalam memikat dan mempertahankan staff	Gaji, tunjangan dan kenaikan gaji kompetitif di bidang kerja yang sama, mempermudah organisasi memikat dan mempertahankan staff	Gaji, tunjangan dan kenaikan gaji lebih tinggi dari kebanyakan organisasi lain, menemukannya sebagai pemimpin di bidangnya

## ■ Sumber Daya Manusia, lanjutan

	Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
<b>Pengembangan staff</b>	Tidak ada kesempatan pengembangan staff	Kesempatan pengembangan staff ada tapi langka	Terkadang ada tawaran pengembangan staff	Secara teratur staff diberi kesempatan untuk pertumbuhan dan perkembangan
<b>Pergantian staff</b>	Pergantian staff terjadi jauh lebih tinggi dari kebanyakan organisasi lain di bidangnya, dan hal ini tidak ditanggulangi	Pergantian staff agak lebih tinggi dari kebanyakan organisasi lain di bidangnya; terutama pada staff yang kinerjanya tinggi, organisasi menyadari masalah ini, namun tidak punya rencana untuk mengatasinya	Tingkat pergantian staff setara dengan organisasi lain di bidangnya; organisasi tidak punya rencana proaktif untuk mempertahankan staff berkinerja tinggi	Tingkat pergantian staff termasuk rendah dibandingkan dengan organisasi lain di bidangnya; organisasi berperan proaktif dalam mempertahankan staff berkinerja tinggi
<b>Keragaman staff</b>	Komposisi staff tidak termasuk kelompok yang kurang terwakili dan/atau anggota komunitas yang di atas namakan organisasi	Komposisi staff kurang mengikut sertakan kelompok yang kurang terwakili dan/atau anggota komunitas yang di atas namakan organisasi	Komposisi staf mengikut sertakan kelompok yang kurang terwakili dan/atau anggota komunitas yang di atas namakan organisasi di berbagai tingkat jabatan, namun kurang di posisi pimpinan	Komposisi staf mengikut sertakan kelompok yang kurang terwakili dan/atau anggota komunitas yang di atas namakan organisasi di semua tingkat jabatan, termasuk posisi pimpinan dan suara mereka dihargai dan didukung

Mohon merinci kelompok mana yang anda anggap kurang terwakili

### Komentar

## Keamanan

	Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
<b>Rencana dan pelatihan keamanan</b>	Tidak ada rencana keamanan; staff tidak dilatih dalam soal manajemen resiko untuk keamanan pribadi maupun organisasi termasuk keamanan digital	Ada beberapa kebijakan keamanan, namun tidak secara ketat dipatuhi. Hanya sedikit staff yang dilatih dalam manajemen resiko untuk keamanan pribadi maupun organisasi termasuk keamanan digital	Ada rencana keamanan, tapi mempunyai celah-celah yang signifikan dan perlu dimutakhirkan. Staff mematuhi namun tidak secara konsisten. Agak jarang ada pelatihan staff dalam manajemen resiko untuk keamanan pribadi maupun organisasi termasuk keamanan digital	Ada rencana keamanan yang lengkap dan diperbaharui secara teratur, dipatuhi secara ketat dan konsisten oleh para staff; Secara teratur ada pelatihan staff dalam manajemen resiko untuk keamanan pribadi maupun organisasi termasuk keamanan digital
<b>Penilaian dan tinjau ulang</b>	Resiko tidak dipertimbangkan saat merencanakan kerja baru dan kerja lanjutan termasuk perjalanan. Kontak/informasi darurat para staff tidak disimpan	Tidak ada prosedur untuk penilaian resiko namun para staff membahas resiko secara informal sebelum menilai kerja baru dan kerja lanjutan termasuk perjalanan. Data sebagian yang diperlukan tentang staff disimpan namun tidak pernah diperbaharui	Ada proses analisa resiko untuk kerja baru maupun kerja lanjutan, termasuk perjalanan, namun tidak dipatuhi secara ketat. Data yang diperlukan tentang staff dikumpulkan namun tidak diperbaharui secara teratur	Ada proses analisa resiko yang relevan dan menyeluruh untuk kerja baru dan kerja lanjutan termasuk perjalanan. Data yang diperlukan tentang staff disimpan dan diperbaharui
<b>Dampak resiko terhadap pihak lain</b>	Dampak resiko terhadap pihak lain (termasuk sukarelawan, anggota, komunitas, dan bidang yang lebih luas) tidak dipertimbangkan	Dampak resiko terhadap pihak lain (termasuk sukarelawan, anggota, komunitas, dan bidang yang lebih luas) tidak dipertimbangkan secara informal	Dampak resiko terhadap pihak lain (termasuk sukarelawan, anggota, komunitas, dan bidang yang lebih luas) dibahas secara teratur, namun tidak ada sistem formal untuk mengkomunikasikan resiko relevan dan menerima masukan	Ada konsultasi reguler dengan mitra dan anggota di lapangan (termasuk sukarelawan, anggota, komunitas, dan bidang yang lebih luas) untuk memastikan bahwa kerja organisasi tidak berdampak negatif kepada para sekutu
<b>Komitmen manajemen terhadap keamanan</b>	Manajemen tidak melihat pertimbangan keamanan sebagai hal yang relevan bagi organisasi	Manajemen menempatkan keamanan pada prioritas rendah dan tidak mengalokasikan sumber daya khusus untuk ini	Manajemen menganggap penting urusan keamanan dan telah mengalokasikan sumber daya secara khusus, namun masih butuh sumber daya lebih besar lagi	Manajemen memberikan prioritas pada urusan keamanan, dan memastikan sumber daya yang cukup dan memimpin dengan memberikan teladan

## Keamanan, lanjutan

	Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
<b>Sumber daya keamanan</b>	Tidak ada sumber daya untuk keamanan atau dana darurat	Tidak ada alokasi sumber daya untuk keamanan. Dalam situasi darurat, dana yang dibutuhkan akan diambilkan dari jalur anggaran lain	Ada sejumlah sumber daya yang tersedia untuk keamanan namun masih dibutuhkan lebih dan tidak ada dana cadangan untuk situasi darurat	Biaya keamanan terpadukan dengan baik dalam anggaran dan dana cadangan tersedia saat dibutuhkan
<b>Dokumentasi dan perbaikan</b>	Tidak ada dokumentasi tentang insiden keamanan yang terjadi dan kebanyakan staff tidak sadar adanya tantangan yang dihadapi organisasi	Tidak ada dokumentasi formal tentang insiden keamanan yang terjadi namun beberapa staff sadar atas insiden di masa lalu; kebijakan belum diubah demi mencerminkan pelajaran yang dipetik	Ada dokumen tentang insiden yang terjadi di masa lalu namun tidak ada peninjauan formal untuk mengubah kebijakan berdasarkan pelajaran yang dipetik	Insiden keamanan didokumentasikan secara konsisten, membawa pada peninjauan ulang atas prosedur berdasarkan pelajaran yang dipetik; Pembelajaran ini dibagi dalam dan antar organisasi untuk membangun praktek terbaik
<b>Komentar</b>				

## Budaya Organisasi

	Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
<b>Komunikasi internal</b>	Tidak ada sistem komunikasi internal; berbagi informasi terjadi secara jarang dan tidak konsisten	Sistem komunikasi internal lemah dan kesalahan fahaman terjadi secara agak teratur. Seringkali informasi tidak cukup mengalir	Ada sistem komunikasi internal dan informasi pada umumnya mengalir dengan baik namun masih kadang terjadi kemacetan	Komunikasi internal terjadi efektif dengan sistem yang jelas untuk berbagi informasi dan pengambilan keputusan yang dapat meminimalisir kemacetan
<b>Pengambilan keputusan</b>	Garis pengambilan keputusan tidak jelas dan/atau hampir semua keputusan diambil oleh satu atau dua orang	Pengambilan keputusan sering tidak jelas, mengakibatkan tidak efisien dan kebingungan	Ada proses-proses pengambilan keputusan namun ada kebingungan terjadi secara berkala mengenai siapa yang berwenang mengambil keputusan	Proses pengambilan keputusan terjadi jelas dan transparan, dipahami dan diterima secara meluas
<b>Masukan staff</b>	Staf hanya punya sedikit peluang untuk memberikan masukan dan masukan ini tidak dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan	Staff kadang memberikan masukan namun dampaknya sangat kecil pada pengambilan keputusan	Staff memberikan masukan dan secara berkala dimasukkan ke dalam pengambilan keputusan. Perbedaan pendapat jarang diungkapkan	Masukan staff membentuk pengambilan keputusan dan para staff secara teratur menyampaikan pendapat, termasuk perbedaan pendapat
<b>Komitmen staff</b>	Hanya sedikit staff yang menunjukkan komitmen jangka panjang ke organisasi dan hal ini tercermin dalam mutu kerja	Komitmen staff ke organisasi sangat beragam dan mutu kerja juga beragam	Staff berkomitmen terhadap ke organisasi dan mutu kerja	Staff sangat berkomitmen terhadap organisasi dan sangat akuntabel dalam mutu kerja mereka
<b>Kerja kelompok</b>	Staff bekerja sendiri-sendiri dan jarang sekali bekerja sama	Staff cenderung bekerja sendiri-sendiri atau dengan kolega kerja, namun sedikit sekali kerja sama di tingkat organisasi	Staff cenderung bekerja dalam departemen untuk menyelesaikan masalah, namun kerja sama lintas organisasi terjadi secara tidak konsisten	Staff secara teratur menggunakan kerja sama kelompok lintas organisasi untuk menyelesaikan masalah dan meraih tujuan

## ■ Budaya Organisasi, lanjutan

	Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
<b>Konflik staf</b>	Ketegangan staff internal secara negatif mempengaruhi mutu kerja organisasi	Beberapa ketegangan utama mempengaruhi mutu kerja organisasi	Kebanyakan ketegangan diselesaikan secara produktif antar staff, sekalipun beberapa tetap terkadang mempengaruhi mutu kerja	Ketegangan diselesaikan secara konstruktif dan tidak mempengaruhi mutu kerja
<b>Kesehatan staff</b>	Kesehatan fisik dan emosional staff sangat terpengaruh oleh beban kerja yang tak bisa berkelanjutan, stress dan/atau trauma dan hal ini tidak disadari oleh organisasi	Kesehatan fisik dan emosional staff sangat terpengaruh oleh beban kerja yang tak bisa berkelanjutan, stress dan/atau trauma; hal ini tidak disadari oleh organisasi namun tidak ditanggulangi secara memadai	Kesehatan fisik dan emosional staff diurus oleh organisasi namun masih sangat bisa ditingkatkan	Kesehatan fisik dan emosional staff menjadi prioritas organisasi dan praktek mereka berfungsi sebagai model
<b>Komentar</b>				

## ■ Kepemimpinan Eksekutif

	Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
<b>Gaya Manajemen</b>	Direktur eksekutif mempunyai kekuatan, namun kelemahan sangat nampak secara internal maupun eksternal, secara negatif mempengaruhi organisasi	Direktur eksekutif mempunyai kekuatan yang jelas tapi juga punya beberapa kelemahan kunci yang menghambat efektifitas internal dan bisa jadi mempengaruhi reputasi eksternal organisasi	Direktur Eksekutif pada umumnya efektif, mencari masukan sebelum mengambil keputusan; ada beberapa keterbatasan kunci membutuhkan perbaikan, namun pada umumnya direktur eksekutif dihormati di dalam maupun luar organisasi	Direktur eksekutif yang sangat efektif yang menunjukkan pengambilan keputusan yang jelas, adil dan partisipatoris, memungkinkan organisasi berkembang dan melakukan upaya teratur untuk memperbaiki wilayah kelemahan
<b>Penilaian keuangan</b>	Direktur eksekutif mempunyai sedikit pengalaman dalam perencanaan dan pengawasan keuangan dan/atau berkemampuan buruk dalam menilai keuangan	Direktur eksekutif melakukan beberapa pengawasan keuangan namun sedikit saja terlibat dalam perencanaan; perhatian lebih banyak ke arah isu-isu sesaat	Direktur eksekutif mempunyai daya pengawasan dan penilaian keuangan yang baik dengan sebagian fokus pada perencanaan	Direktur eksekutif mempunyai daya penilaian keuangan yang sangat baik, kemampuan yang sangat baik dalam mengalokasikan sumber daya keuangan, dan pemahaman yang baik atas perencanaan jangka menengah dan jangka panjang
<b>Ketrampilan antar pribadi</b>	Gaya manajemen dan komunikasi direktur eksekutif dipandang tidak efisien; sangat sedikit atau tidak ada mentoring yang disediakan	Gaya manajemen dan komunikasi direktur eksekutif masih dapat ditingkatkan; mentoring staff kadang ada tetapi tidak memadai	Ketrampilan manajemen dan komunikasi direktur eksekutif pada umumnya dihargai oleh staff. Mentoring terjadi jika waktu memungkinkan	Direktur eksekutif mempunyai ketrampilan komunikasi dan ketrampilan antar pribadi yang kuat dan mengelola secara konstruktif. Mentoring dan perkembangan staff mendapat prioritas
<b>Kepemimpinan lapis kedua</b>	Tidak ada kepemimpinan lapis kedua dan sedikit saja hal yang didelegasikan oleh direktur eksekutif	Kepemimpinan lapis kedua yang kurang efektif dan/atau tidak cukup ada delegasi tugas oleh direktur eksekutif	Kepemimpinan lapis kedua secara umum efektif manajemennya. Ada delegasi oleh direktur eksekutif	Direktur eksekutif mendelegasikan kerja sepantasnya dan ada kepemimpinan lapis kedua yang kuat dan sangat efektif



## ■ Kepemimpinan eksekutif, lanjutan

	Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
<b>Reputasi eksternal</b>	Direktur eksekutif tidak dikenal dan tidak dihormati di antara pemirsa kunci	Direktur eksekutif tidak cukup dikenal, punya beberapa sekutu kuat dan tidak sepenuhnya dihormati di antara pemirsa kunci	Direktur eksekutif dihormati dan cukup dikenal di antara pemirsa kunci	Direktur eksekutif sangat dihormati di antara pemirsa kunci dan dipandang sebagai pemimpin di bidangnya
<b>Suksesi</b>	Organisasi sepenuhnya tergantung pada direktur eksekutif saat ini dan tidak dapat berfungsi tanpa pemimpin tersebut	Organisasi sangat tergantung pada direktur eksekutif saat ini dan masa depannya tidak jelas tanpa pemimpin tersebut	Kalau direktur eksekutif meninggalkan organisasi, maka organisasi akan menghadapi tantangan; namun ada kemungkinan organisasi dapat bertahan sendiri	Organisasi secara pro-aktif mempertimbangkan rencana suksesi dengan transisi mulus ke pemimpin baru yang diharapkan
<b>Komentar</b>				

Mohon ungkapkan tingkat kenyamanan anda membahas isu-isu yang dicakup dalam survey ini dalam sesi kelompok terfasilitasi ini

Saya tidak merasa nyaman berbicara apa adanya dalam sesi ini	Beberapa bagian buat saya baik-baik saja, namun ada beberapa bagian yang saya tidak bisa diskusikan secara terbuka	Di kebanyakan bagian saya bisa bicara secara terbuka walaupun saya tidak bisa mengungkapkan diri secara penuh di beberapa butir kunci	Hari ini saya bicara sangat terbuka, bahkan pada isu-isu yang sulit
--	--	---	---

Mohon berikan catatan tentang hal-hal lain yang anda lebih nyaman berkomentar secara anonim. Komentar ini bisa termasuk juga pengalaman anda mengisi survei ini, atau aspek substansial apapun tentang survei ini.

## Kegiatan menyusun prioritas

Kini setelah anda menimbang beberapa aspek tentang efektifitas organisasi anda ini, boleh jadi ada beberapa aspek yang menurut anda perlu diperkuat. Kegiatan berikut ini menyediakan peluang bagi anda untuk menimbang apa yang anda ingin tentukan sebagai prioritas pertama, kedua dan ketiga untuk digarap.

**Catatan:** Pertanyaan-pertanyaan berikut ini dimaksudkan untuk diisi diakhir pertemuan terfasilitasi. Pertanyaan-pertanyaan ini hanya anda jawab setelah anggota organisasi anda telah bertemu secara kelompok dan mengidentifikasi jawaban konsensus terhadap survei

Baru setelah itu, anda punya kesempatan untuk menimbang apa yang anda ingin tetapkan sebagai prioritas pertama, kedua dan ketiga untuk penguatan kelembagaan

Anda bisa berfokus pada kategori tingkat luas (seperti misalnya sumber daya manusia) atau merinci sub kategori (seperti misalnya Uraian tugas dan penilaian)

---

Mohon jabarkan prioritas **pertama** anda dari lembar kerja sebelumnya

---

Mohon jabarkan prioritas **ketiga** anda

---

Mohon jabarkan prioritas **kedua** anda

Untuk digunakan oleh Fasilitator saja

## FORMAT LAPORAN APO

**Nama organisasi:**

**Tanggal pelaksanaan APO:**

**Jumlah peserta staff dalam APO:**

**Jumlah total staff:**

**Jumlah peserta dari badan pengurus/dewan kalau ada:**

**Nama Fasilitator:**

### Kegiatan menyusun prioritas - Lembar kerja

	Pertama	Kedua	Ketiga	Total	Turus terbobot
Misi dan Strategi					
Perencanaan Program					
Evaluasi dan pembelajaran					
Advokasi					
Keterlibatan lapangan					
Kepemimpinan Jaringan					
Komunikasi Eksternal					
Tata Kelola					
Pengelolaan Keuangan					
Penggalangan Dana dan hubungan dengan Donor					
Administrasi					
Sumber Daya Manusia					
Keamanan					
Budaya Organisasi					

Mohon berikan catatan di sini jika ada kapasitas spesifik yang digaris-bawahi sebagai prioritas (contoh : Ketrampilan keuangan staf pada divisi manajemen keuangan atau ketrampilan riset pada divisi advokasi)

## Langkah selanjutnya serta Identifikasi sumber daya

### Prioritas Pertama

---

Mohon berikan rincian prioritas pertama dari kegiatan sebelumnya. Di sini bisa menggunakan kategori besar (Seperti misalnya Sumber daya manusia) atau sub-kategori (seperti misalnya keberagaman staff).

Apa keluaran yang diharapkan dalam prioritas ini pada beberapa tahun ke depan? Bagaimana wujudnya “keberhasilan” ?

Apa yang secara spesifik harus dilakukan organisasi agar menjadi lebih kuat di wilayah ini? (berikan rincian tindak lanjut seperti misalnya, mendapatkan pelatihan, merekrut staff , atau mendapatkan kemampuan IT)

Apa yang bisa dilakukan oleh organisasi anda untuk menjadi lebih kuat di wilayah ini tanpa dukungan dari luar

Secara spesifik bagaimana pemangku dana bisa mendukung organisasi anda dalam memperkuat di wilayah ini?  
Apa yang secara spesifik akan anda mintakan dalam proposal pendanaan?

## Langkah selanjutnya serta Identifikasi sumber daya, lanjutan

### Prioritas kedua

---

Mohon berikan rincian prioritas kedua dari kegiatan sebelumnya. Di sini bisa menggunakan kategori besar (Seperti misalnya Sumber daya manusia) atau sub-kategori (seperti misalnya keberagaman staff).

Apa keluaran yang diharapkan dalam prioritas ini pada beberapa tahun ke depan? Bagaimana wujudnya “keberhasilan” ?

Apa yang secara spesifik harus dilakukan organisasi agar menjadi lebih kuat di wilayah ini? (berikan rincian tindak lanjut seperti misalnya, mendapatkan pelatihan, merekrut staff , atau mendapatkan kemampuan IT)

Apa yang bisa dilakuan oleh organisasi anda untuk menjadi lebih kuat di wilayah ini tanpa dukungan dari pihak luar

Secara spesifik bagaimana pemangku dana bisa mendukung organisasi anda dalam memperkuat di wilayah ini? Apa yang secara spesifik akan anda mintakan dalam proposal pendanaan?

## Langkah selanjutnya serta Identifikasi sumber daya, lanjutan

### Prioritas ketiga

---

Mohon berikan rincian prioritas ketiga dari kegiatan sebelumnya. Di sini bisa menggunakan kategori besar (Seperti misalnya Sumber daya manusia) atau sub-kategori (seperti misalnya keberagaman staff).

Apa keluaran yang diharapkan dalam prioritas ini pada beberapa tahun ke depan? Bagaimana wujudnya “keberhasilan” ?

Apa yang secara spesifik harus dilakukan organisasi agar menjadi lebih kuat di wilayah ini? (berikan rincian tindak lanjut seperti misalnya, mendapatkan pelatihan, merekrut staff , atau mendapatkan kemampuan IT)

Apa yang bisa dilakukan oleh organisasi anda untuk menjadi lebih kuat di wilayah ini tanpa dukungan dari pihak luar

Secara spesifik bagaimana pemangku dana bisa mendukung organisasi anda dalam memperkuat di wilayah ini?  
Apa yang secara spesifik akan anda mintakan dalam proposal pendanaan?

### Opsional tambahan komentar

---



“Alat Pemetaan Organisasi Lembar Kerja Perorangan” (dimutakhirkan 2016) oleh Bess Rothenberg berlisensi [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Alat ini masih dalam pengembangan. Kami dengan senang hati menerima segala umpan balik atau saran untuk perbaikan. Silakan sampaikan ke [martha.farmelo@gmail.com](mailto:martha.farmelo@gmail.com) dan [vicwigo@gmail.com](mailto:vicwigo@gmail.com)

Desain asli oleh Sen Associates