

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kerja sama antara Yayasan Ayo Indonesia (YAI) dan lembaga donor asing terjalin erat dan saling menguntungkan. Sejak berdirinya pada 1998 di Flores, YAI telah bermitra dengan berbagai donor internasional dari Eropa, Australia, hingga Asia. Bentuk kerja sama ini umumnya berupa kemitraan proyek jangka menengah di mana donor menyediakan pendanaan, pengetahuan teknis, dan jejaring, sementara YAI melaksanakan program di lapangan sesuai kebutuhan lokal. Hubungan YAI dengan donor asing bersifat komplementer dan simbiosis: donor memperoleh mitra lokal terpercaya untuk menyalurkan bantuan, sedangkan YAI mendapat sumber daya dan wawasan global untuk memberdayakan masyarakat.

Selama lebih dari dua dekade, kolaborasi lintas negara ini memungkinkan pelaksanaan program pembangunan mulai dari infrastruktur dasar (jalan, air bersih) hingga pemberdayaan ekonomi, kesehatan, dan inklusi sosial di Manggarai. Kepercayaan dan komunikasi yang baik menjadi kunci keberhasilan kemitraan ini, terbukti dengan beberapa mitra donor mendukung YAI selama belasan tahun. Dengan demikian, YAI berperan sebagai jembatan yang menerjemahkan aspirasi komunitas akar rumput ke dalam proposal program yang menarik minat donor, sekaligus memastikan bantuan internasional tepat sasaran bagi masyarakat lokal.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa lembaga donor asing memiliki pengaruh besar terhadap keberlanjutan YAI dan program-programnya. Di satu sisi, pendanaan luar negeri memungkinkan YAI menjalankan program-program berskala luas dan berdampak nyata yang tidak mungkin terwujud hanya dengan sumber lokal. Dukungan finansial jangka panjang dari donor asing membantu YAI membangun infrastruktur, meningkatkan kesejahteraan petani, memperbaiki layanan kesehatan komunitas, dan mendukung penyandang disabilitas. Selain dana, donor sering memberikan pendampingan teknis dan peningkatan kapasitas organisasi; misalnya pelatihan manajemen proyek, administrasi keuangan, hingga monitoring dan evaluasi. Hal ini meningkatkan profesionalisme dan akuntabilitas internal YAI, sehingga standar tata kelola organisasi menjadi lebih baik. Donor asing umumnya menuntut pelaporan transparan dan akurat, yang mendorong YAI memperkuat sistem administrasi dan akuntabilitasnya. Dengan kata lain,

kemitraan internasional telah mendewasakan kelembagaan YAI dan meningkatkan reputasinya sebagai NGO lokal yang kredibel.

Di sisi lain, ketergantungan yang tinggi pada pendanaan donor asing menimbulkan risiko serius bagi kesinambungan YAI. Pendanaan dari donor biasanya bersifat berbasis proyek dengan jangka waktu terbatas (misalnya 1–5 tahun), sehingga setelah proyek berakhir, YAI menghadapi ancaman kekosongan dana. Ketidakpastian aliran dana ini membuat keberlanjutan kelembagaan rentan: ketika satu proyek selesai sebelum ada pendanaan baru, YAI terpaksa mengurangi aktivitas program, menekan biaya operasional, bahkan merumahkan sementara beberapa staf. Kondisi ini menciptakan siklus hidup-mati organisasi yang sangat bergantung pada siklus pendanaan donor.

Selain itu, fokus berlebih pada proyek donor juga dapat menyebabkan “mission drift” atau pergeseran misi YAI, yakni harus menyesuaikan program dengan tren isu global yang diminati donor (seperti perubahan iklim atau stunting) meskipun belum tentu merupakan kebutuhan lokal paling mendesak. Akibat tekanan pendanaan, prioritas program bisa terdorong oleh agenda donor daripada inisiatif murni komunitas, yang dalam jangka panjang berpotensi mengurangi relevansi lokal program. Dengan demikian, pengaruh donor asing terhadap YAI bersifat dua sisi: memberikan manfaat besar bagi pelaksanaan misi sosial, namun sekaligus menimbulkan ketergantungan struktural yang mengancam stabilitas organisasi dan program jika tidak diantisipasi.

Menyadari hal tersebut, YAI telah menerapkan berbagai strategi keberlanjutan untuk menjaga eksistensi lembaga dan kelangsungan program-programnya. Pertama, YAI melakukan diversifikasi sumber pendanaan. Yayasan tidak lagi mengandalkan satu lembaga donor saja, melainkan aktif mencari dukungan dari berbagai donor asing lintas negara dan sektor. Setiap tahun YAI memetakan peluang hibah baru baik melalui jejaring lama maupun mitra potensial baru. Di saat yang sama, YAI mulai menjajaki sumber dana alternatif di tingkat lokal, seperti dana CSR perusahaan, donasi masyarakat, dan kerja sama dengan pemerintah daerah. Meskipun kontribusi pendanaan lokal ini masih kecil dibanding dana asing, upaya diversifikasi ini penting sebagai fondasi menuju kemandirian finansial.

Kedua, YAI menerapkan strategi exit program dan kolaborasi dengan pemerintah lokal sejak dini. Dalam setiap proyek, YAI melibatkan dinas terkait, pemerintah desa, dan tokoh masyarakat setempat. Tujuannya agar setelah bantuan donor berakhir, instansi lokal bersedia mengadopsi program tersebut ke dalam kebijakan atau anggaran mereka. Contohnya, kader Posyandu yang dilatih YAI melalui proyek donor kemudian

diintegrasikan ke program dinas kesehatan dan didanai dana desa, atau kelompok tani binaan YAI diarahkan mengakses dukungan dari dinas pertanian pasca proyek. Pendekatan ini memastikan hasil-hasil program dapat berlanjut secara mandiri di bawah pengampu lokal.

Ketiga, YAI fokus pada penguatan kapasitas internal organisasi dan komunitas. Setiap program donor disertai transfer pengetahuan dan pelatihan intensif bagi staf yayasan dan kader komunitas. Peningkatan kapasitas SDM internal melalui berbagai pelatihan (manajemen, keuangan, monitoring) membuat tim YAI lebih profesional dan adaptif, siap mengelola program baru maupun menggali dana secara mandiri. Di tingkat komunitas, YAI sengaja mencetak kader-kader lokal (petani, kader kesehatan, difabel, dll.) yang mampu melanjutkan inisiatif secara swadaya.

Keempat, YAI mulai mengembangkan inisiatif usaha sosial (social enterprise) untuk menambah pendapatan mandiri. Misalnya, yayasan mendampingi koperasi petani menjalankan bisnis kopi organik, kelompok perempuan memproduksi dan menjual kerajinan lokal, serta penyandang disabilitas membuat produk kreatif untuk dijual. Keuntungan dari unit usaha komunitas ini sebagian digunakan kembali untuk kegiatan sosial setempat. Skala usaha sosial ini masih terbatas, namun YAI belajar bahwa model kewirausahaan sosial dapat menjadi sumber pendanaan alternatif guna mengurangi ketergantungan pada hibah donor di masa depan.

Kelima, YAI memperkuat sistem monitoring, evaluasi, transparansi, dan akuntabilitas. Yayasan membangun sistem monitoring dan evaluasi internal yang berbasis data untuk terus memantau capaian program dan mengidentifikasi tantangan sedini mungkin. Laporan keuangan dan capaian dipublikasikan secara terbuka melalui laporan tahunan dan media daring, tidak hanya untuk memenuhi syarat donor tetapi juga agar masyarakat dan pemangku kepentingan lokal mengetahui kinerja yayasan. Transparansi ini tidak saja menjaga reputasi YAI di mata publik, tetapi juga meningkatkan kepercayaan donor saat ini maupun calon donor baru.

Keenam, YAI menanamkan budaya organisasi yang resilien dan inovatif. Seluruh staf didorong untuk terbuka pada perubahan, proaktif mencari solusi, dan solid dalam tim. Budaya kerja yang partisipatif dan adaptif membuat YAI mampu bertahan menghadapi tantangan, seperti saat pandemi COVID-19 ketika yayasan sigap mengalihkan fokus program ke bantuan pangan darurat dan mencari dana baru untuk menyokong komunitas. Terakhir, YAI mulai memikirkan langkah jangka panjang seperti membangun dana abadi

(endowment fund) melalui kolaborasi dengan alumni penerima manfaat dan filantropi lokal, meskipun masih tahap awal.

Keseluruhan strategi di atas menunjukkan bahwa YAI tidak pasif menerima kondisi, melainkan aktif bertransformasi untuk menjamin keberlanjutan. Kombinasi diversifikasi pendanaan, kemitraan lintas sektor, pemberdayaan komunitas, inovasi pendanaan mandiri, peningkatan kapasitas, dan tata kelola yang baik telah membantu YAI tetap eksis dan relevan selama lebih dari 25 tahun, meskipun arus pendanaan donor asing naik turun. Dengan pendekatan berkelanjutan tersebut, YAI berhasil menjaga misi sosialnya tetap berjalan konsisten tanpa terjebak dalam krisis ketika donor berganti arah. Pengalaman Yayasan Ayo Indonesia ini dapat menjadi pelajaran berharga bagi LSM lokal lain dalam mengelola dampak donor asing dan membangun kemandirian organisasi di tengah tantangan pendanaan yang dinamis.

SARAN

Berdasarkan kesimpulan di atas, terdapat beberapa saran yang dapat diajukan guna meningkatkan keberlanjutan NGO lokal dalam konteks kemitraan dengan donor asing, khususnya terkait YAI, lembaga donor asing, serta arah penelitian selanjutnya.

Pertama, bagi YAI, disarankan untuk terus memperkuat upaya kemandirian kelembagaan agar ketergantungan pada donor asing dapat dikurangi secara bertahap. YAI sebaiknya menyusun *roadmap* jangka panjang menuju kemandirian finansial, misalnya dengan menetapkan target peningkatan porsi pendanaan lokal atau pendapatan usaha sosial tiap tahunnya. Upaya diversifikasi pendanaan perlu ditingkatkan melalui strategi *fundraising* lokal yang lebih intensif dan kreatif, seperti kampanye donasi publik, kemitraan dengan sektor swasta nasional, maupun pemanfaatan platform *crowdfunding*. Selain itu, YAI diharapkan melanjutkan dan memperluas program usaha sosial yang telah dirintis (kopi organik, kerajinan difabel, dsb.) ke skala yang lebih besar atau area baru, dengan tetap menjaga pendampingan kualitas agar unit-unit usaha tersebut benar-benar berkelanjutan dan berkontribusi signifikan pada kas yayasan. Investasi pada pengembangan kapasitas staf juga harus konsisten dilakukan: YAI dapat mengalokasikan waktu dan anggaran khusus untuk melatih tim dalam hal manajemen bisnis sosial, teknik penggalangan dana, inovasi program, dan adaptasi teknologi.

Kemampuan internal yang mumpuni akan membuat yayasan lebih luwes menangkap peluang pendanaan non-donor dan mengelola program secara efektif meski sumber daya

terbatas. Kemudian, dalam menjalin kerja sama baru, YAI perlu tetap selektif memilih mitra donor yang visinya sejalan dengan kebutuhan lokal agar tidak terjebak pada agenda yang menyimpang dari misi utama. Negosiasi dengan donor hendaknya dimanfaatkan untuk memastikan program yang didanai benar-benar relevan dan memiliki rencana keberlanjutan pascaproyek. YAI juga dapat memperkuat advokasi ke pemerintah daerah dan pusat agar ekosistem pendukung bagi LSM lokal membaik – misalnya mendorong kebijakan insentif pajak bagi donatur lokal, atau skema hibah pemerintah untuk program sosial yang telah terbukti berhasil. Terakhir, YAI disarankan membangun jejaring alumni dan komunitas penerima manfaat sebagai sumber daya sosial: para alumni program yang telah mandiri dapat diajak menjadi relawan, donatur, ataupun duta yang membantu menyebarkan reputasi baik yayasan. Langkah-langkah di atas akan membantu YAI lebih tangguh dan tidak terlalu bergantung pada pendanaan donor asing, tanpa mengurangi dampak positifnya di masyarakat.

Kedua, bagi lembaga donor asing, diperlukan perubahan pendekatan agar kemitraan dengan LSM lokal semakin mendukung keberlanjutan jangka panjang. Para donor disarankan untuk memberikan skema pendanaan yang lebih fleksibel dan berorientasi jangka panjang. Misalnya, alih-alih hanya hibah proyek singkat, donor dapat menyediakan pendanaan multi-tahun yang mencakup komponen *overhead* atau penguatan institusi penerima. Pendekatan ini akan membantu NGO lokal menutup biaya operasional penting dan berinvestasi pada pengembangan kapasitas tanpa khawatir kekurangan dana di tengah jalan. Donor asing juga sebaiknya mendorong adanya rencana exit strategy sejak awal program, dengan membantu mitra lokal menyusun strategi pascaproyek agar manfaat dapat berlanjut setelah pendanaan berakhir. Dalam hal perencanaan program, lembaga donor disarankan lebih aktif melibatkan organisasi lokal pada tahap asesmen kebutuhan hingga desain intervensi. Dengan demikian, program yang didanai akan lebih selaras dengan prioritas komunitas setempat dan mengurangi risiko terjadinya mission drift pada mitra lokal.

Selain itu, donor dapat memberikan dukungan kapasitas non-finansial secara berkesinambungan, seperti pelatihan manajemen, pendampingan teknis, atau fasilitasi jejaring antar-LSM. Hal ini akan meningkatkan kemandirian dan kompetensi mitra lokal, sehingga pada akhirnya tujuan pembangunan dapat dicapai bersama secara lebih efektif. Penting pula bagi donor untuk menghormati otonomi dan masukan lokal selama implementasi program. Fleksibilitas untuk menyesuaikan pendekatan kegiatan dengan

kondisi lapangan akan membuat program lebih tepat guna sekaligus meningkatkan rasa memiliki di komunitas. Donor disarankan tidak semata mengejar target jangka pendek, tapi turut mempertimbangkan indikator keberlanjutan, misalnya seberapa jauh program terintegrasi ke struktur lokal atau kemampuan mitra melanjutkan inisiatif secara mandiri. Lembaga donor asing diharapkan berkoordinasi dengan pemangku kepentingan lain (pemerintah daerah, sektor swasta, jaringan donor lain) untuk menciptakan ekosistem dukungan yang menyeluruh. Kolaborasi multipihak ini dapat berupa pendanaan konsorsium, berbagai program *matching fund*, atau dukungan pembentukan dana abadi bagi NGO lokal. Melalui langkah-langkah tersebut, donor internasional tidak hanya menyalurkan bantuan sesaat, tetapi turut memberdayakan LSM lokal menuju kemandirian dan memastikan hasil-hasil pembangunan yang dicapai dapat bertahan dalam jangka panjang.

Ketiga, untuk peneliti selanjutnya, penelitian ini membuka peluang kajian lebih mendalam mengenai pengaruh donor asing terhadap keberlanjutan NGO lokal dan strategi memperkuat kemandirian LSM. Studi kasus Yayasan Ayo Indonesia memberikan gambaran mendalam pada satu organisasi; oleh karena itu, disarankan melakukan penelitian komparatif dengan kasus NGO lain, baik di region Nusa Tenggara Timur maupun daerah berbeda, guna melihat apakah temuan serupa muncul di konteks yang berlainan. Penelitian perbandingan antar-LSM yang beragam (misalnya LSM yang sangat bergantung pada donor vs. LSM yang berhasil mandiri secara finansial) akan memperkaya pemahaman tentang faktor-faktor kunci yang memengaruhi keberlanjutan organisasi masyarakat sipil.

Selain itu, penelitian kuantitatif atau *mixed-method* dapat dilakukan untuk mengukur dampak konkret donor asing terhadap kinerja dan stabilitas finansial LSM dalam skala yang lebih luas. Misalnya, studi survei nasional tentang persentase pendanaan asing vs lokal pada LSM dan korelasinya dengan umur organisasi atau keberlanjutan program dapat memberikan bukti empiris tambahan. Topik spesifik lain yang juga penting adalah meneliti peran kebijakan pemerintah dan dukungan domestik dalam mengurangi ketergantungan LSM pada donor luar. Karena YAI cenderung tidak melibatkan pendanaan pemerintah, penelitian lanjutan bisa mengeksplorasi bagaimana kemitraan dengan pemerintah atau sektor swasta lokal dapat menjadi alternatif sumber daya bagi LSM, termasuk potensi dan hambatannya.

Aspek filantropi lokal dan inovasi pendanaan baru (seperti *crowdfunding*) juga menarik untuk diteliti lebih jauh sebagai solusi atas keterbatasan pendanaan tradisional. Peneliti selanjutnya dapat menggali efektivitas platform *crowdfunding*, dana sosial

keagamaan, atau kolaborasi dengan komunitas diaspora sebagai sumber dukungan bagi NGO di daerah terpencil. Terakhir, mengingat lingkungan pendanaan internasional selalu berubah, riset mengenai adaptasi strategi NGO menghadapi tren global (misalnya perubahan kebijakan donor pasca-pandemi atau fokus isu baru seperti *climate change*) akan sangat bermanfaat. Dengan melanjutkan dan memperluas kajian di bidang ini, diharapkan diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif dan generalis tentang pola hubungan donorLSM serta langkah optimal menuju kemandirian dan keberlanjutan LSM lokal di Indonesia

