

## **Membangun Organisasi Masyarakat Sipil yang Sehat dan Akuntabel**

**Fajar Nur Sahid**

Dosen Ilmu Politik Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta  
[fnursahid2@gmail.com](mailto:fnursahid2@gmail.com)

### **Abstract**

*This article explains the importance of the civil society organizations (CSOs) existence in a democratic country. We have a high expectation on CSOs to play their role as the control over the state power. It doesn't work if they are weak, have no legitimacy, as well as uncredible. This research finds various dimensions of good governance that should be implemented by the CSOs. Some CSOs are also have best practices on their various initiatives in governing their organizations. By developing sound organizational governance, it can strengthen themselves, the communities they assist, and the beneficiaries of their existence as well. This can simultaneously improve the CSOs moral and social legitimacy. These would be important lessons for civil society activists in Indonesia.*

*Keywords: Civil Society, NGO, Governance, Association, Social Movement*

### **Abstrak**

Tulisan ini menjelaskan pentingnya keberadaan organisasi masyarakat sipil. Harapan besar yang ditumpukan kepada masyarakat sipil untuk berperan sebagai kontrol kekuasaan negara tidak berlaku jika masyarakat sipilnya lemah, tidak memiliki legitimasi, dan tidak kredibel. Penelitian ini menemukan berbagai dimensi tata kelola yang baik dan berbagai inisiatif yang telah dilakukan oleh organisasi masyarakat sipil. Dengan membangun tata kelola organisasi yang sehat, organisasi masyarakat sipil dapat memperkuat dirinya sendiri, masyarakat dampingan, dan penerima manfaat dari keberadaannya. Hal ini sekaligus dapat meningkatkan legitimasi moral dan legitimasi sosial mereka. Aspek-aspek ini dapat menjadi pembelajaran penting bagi para pegiat masyarakat sipil di Indonesia.

Kata kunci: Masyarakat Sipil, LSM, Tata Kelola, Perkumpulan, Gerakan Sosial

### **Pendahuluan**

Di negara demokrasi yang sehat, jaminan terhadap kebebasan berserikat menjadi salah satu ciri utama. Demokrasi, menurut Dahl (1971), adalah sebuah sistem pemerintahan yang di dalamnya terdapat kebebasan warga negara untuk, antara lain, membentuk dan ikut serta dalam organisasi.<sup>1</sup> Negara harus menjamin kebebasan setiap warga negara untuk dapat membentuk perkumpulan atau organisasi sebagai kelompok kepentingan (*interest group*) secara bebas. Tidak saja diperlukan, hal ini bahkan merupakan hal penting yang tak terhindarkan. Dalam referensi lain, Dahl menyebut, perkumpulan atau asosiasi yang bebas adalah sumber pencerahan dan pendidikan kewarganegaraan. Keberadaan asosiasi-asosiasi yang bebas dapat

membuka kesempatan bagi warga negara untuk melakukan diskusi, merumuskan pertimbangan, dan penguasaan kemampuan politik untuk dapat berpartisipasi secara efektif dalam pemerintahan secara lebih luas.<sup>2</sup>

Sedemikian pentingnya kebebasan berserikat ini, sehingga jaminan atas hak kebebasan berserikat (dan berkumpul) termasuk dalam salah satu hak dasar setiap manusia yang diakui dalam Deklarasi Universal Hak-Hak Asasi Manusia. Deklarasi yang diumumkan oleh Majelis Umum PBB tanggal 10 Desember 1948 menyebutkan bahwa setiap orang mempunyai hak atas kebebasan berkumpul dan berserikat tanpa kekerasan; selain juga tidak boleh ada pemaksaan terhadap seorangpun untuk memasuki sebuah perkumpulan.<sup>3</sup> Konsekuensinya, negara-negara di dunia harus menjamin pengakuan dan penghormatan terhadap hak kebebasan yang berlaku universal ini agar dapat berjalan efektif di wilayah-wilayah kekuasaan hukum mereka.

Kerangka normatif terhadap jaminan terhadap hak kebebasan berserikat sebagaimana dikemukakan di atas bermakna dua hal. *Pertama*, di satu sisi ada penegasan yang sangat kuat negara harus memberikan jaminan terhadap kebebasan berserikat dengan memberikan kerangka regulasi yang kondusif untuk bertumbuh-kembangnya organisasi-organisasi masyarakat sipil sebagai bagian dari hak asasi setiap warga negara. *Kedua*, di sisi masyarakat, perlu ada kesadaran untuk memanfaatkan ruang yang diberikan oleh negara dengan sebaik-baiknya, dengan menumbuhkan tanggungjawab untuk membangun organisasi sosial/masyarakat yang

---

<sup>1</sup> Robert A. Dahl, 1971. *Polyarchy, Participation and Opposition*. New Haven: Yale University Press; sebagaimana dikutip oleh Maswadi Rauf, et.all., *Menakar Demokrasi di Indonesia: Indeks Demokrasi Indonesia 2009*. Jakarta: BPS, 2011. (hlm. 10-11).

<sup>2</sup> Robert A. Dahl, 2001. *Perihal Demokrasi: Menjelajahi Teori dan Praktek Demokrasi secara Singkat*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia. (hlm. 136). Edisi terjemahan dari karya Dahl, *On Democracy*, diterbitkan Yale University Press, New Haven, 1999.

<sup>3</sup> Lihat Deklarasi Universal Hak-Hak Asasi Manusia, Pasal 20 ayat (1) dan (2).

sehat dan akuntabel. Dengan begitu mereka memiliki posisi tawar yang kuat terhadap negara, sekaligus mampu mengimbangi peran negara di satu sisi, dan sektor swasta (atau dunia bisnis) di sisi yang lain mengingat perkumpulan warga ini berada dalam kuadran yang berbeda dari negara dan swasta, sesuai pendekatan tiga sektor pembangunan (negara, sektor swasta, dan masyarakat).

Artikel ini menjelaskan pentingnya membangun sebuah organisasi masyarakat sipil (OMS) –khususnya perkumpulan, yang sehat dan akuntabel sebagai bagian dari gerakan sosial yang lebih baik. Selain itu, upaya membangun tata kelola dan akuntabilitas perkumpulan dalam membangun relasi dengan *stakeholders* internal dan eksternal organisasi juga penting dibahas, serta sejumlah inisiatif gerakan masyarakat sipil di Indonesia membangun tata kelola dan akuntabilitas sebagai upaya pemenuhan membangun sebuah organisasi yang lebih sehat dan akuntabel.

## **Perkumpulan dan OMS dalam Konteks Gerakan Sosial**

Secara konsep dan praktik, arena masyarakat sipil sangatlah luas. Mengutip Michael Walker (1995), Gaffar menjelaskan bahwa konsep masyarakat sipil menunjuk sebuah arena yang terletak di antara negara di satu sisi dengan masyarakat di sisi yang lain. *Range* arenanya sangat lebar, demikian pula dasar ikatan yang mendorong warga masyarakat membentuk perkumpulan sangat beragam mulai dari faktor keluarga, keyakinan, kepentingan, ataupun ideologi. Semuanya bersifat sukarela, tanpa paksaan. Hubungannya dikembangkan atas dasar toleransi dan saling menghargai satu sama lain. Dalam wadah yang praktis, perkumpulan-perkumpulan warga masyarakat tersebut dapat berupa kelompok atau komunitas pengajian, persekutuan gereja, koperasi, komunitas usaha/bisnis, rukun tetangga, rukun warga, ikatan profesi, lembaga swadaya masyarakat (LSM), dan lain-lain.<sup>4</sup>

Dengan ciri dan wadah praktisnya di atas, masyarakat sipil dapat dikatakan merupakan inti dari sebuah gerakan sosial. Secara populer, gerakan sosial didefinisikan sebagai “*aktivitas sosial berupa gerakan sejenis tindakan sekelompok yang merupakan kelompok informal yang berbentuk organisasi, berjumlah besar atau individu, yang secara spesifik berfokus pada suatu*

---

<sup>4</sup> Afan Gaffar, 2004. *Politik Indonesia: Transisi Menuju Demokrasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar (hlm. 179-180)

*isu-isu sosial atau politik dengan melaksanakan, menolak, atau mengkampanyekan sebuah perubahan sosial.*"<sup>5</sup> Berangkat dari definisi ini, kita dapat membuat "tafsir" yang lebih ringkas gerakan sosial sebagai "*civil society in action*", menunjuk pada aksi organisasi kelompok masyarakat sipil dalam mendukung atau menentang perubahan sosial.<sup>6</sup>

Keberadaan masyarakat sipil dan perannya dalam mendorong perubahan sangat mashyur. Tradisi masyarakat sipil relatif kuat mengakar dalam masyarakat Indonesia, bahkan jauh sebelum negara ini berdiri. Sejarah Indonesia mencatat dengan tinta emas, bagaimana pergerakan nasional ditandai oleh sangat berperannya organisasi-organisasi masyarakat –baik yang tradisional maupun modern, bersifat kedaerahan ataupun nasional, yang nasionalis ataupun religius; dalam mendukung perubahan sosial pada konteks jamannya. Sebutlah contoh seperti Syarikat Islam (SI), Muhammadiyah dan Nahdlatul Ulama (NU) yang kiprahnya didasarkan pada ikatan keagamaan; Budi Utomo, Perhimpunan Indonesia mewakili kaum nasionalis, ataupun organisasi-organisasi pemuda yang bersifat kedaerahan seperti Jong Java, Jong Sumatera, Jong Celebes. Melalui tokoh-tokohnya, mereka menunjukkan sifat kemandirian dan kesukarelaan sebagai cikal bakal komponen masyarakat sipil di Indonesia. Secara kelembagaan, eksponen masyarakat sipil ini muncul dari proses modernisasi masyarakat, menghasilkan transformasi sosial baru yang berbeda dengan masyarakat tradisional.<sup>7</sup> Pionir masyarakat sipil seperti Muhammadiyah dan NU, bahkan bertahan dapat bertahan hingga sekarang sebagai representasi masyarakat sipil yang penting.

Selain fase pergerakan nasional, reformasi politik pasca tahun 1998 juga menjadi fase penting dalam konteks gerakan sosial di Indonesia. Perubahan politik yang terjadi sesudah berakhirnya kekuasaan Orde Baru membawa berkah dengan tumbuh-berkembangnya organisasi masyarakat bak jamur tumbuh di musim penghujan. Selain relatif bebas berekspresi, setiap orang bebas juga bebas berserikat melalui partai politik, organisasi massa, serikat buruh, organisasi profesi, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM), atau perkumpulan lainnya.

---

<sup>5</sup> Lihat definisi gerakan sosial dalam Wikipedia, termuat dalam laman <https://id.wikipedia.org/wiki>, diakses pada 28 Maret 2020.

<sup>6</sup> Lihat Iwan Gardono Sujatmiko, "Gerakan Sosial dalam Dinamika Masyarakat", pengantar dalam Darmawan Triwibowo (ed), 2006. *Gerakan Sosial: Wahana Civil Society bagi Demokratisasi*. Jakarta: LP3ES. (hlm. xvi).

<sup>7</sup> Muhammad A.S. Hikam, 2000. *Islam Demokrasi dan Pemberdayaan Civil Society*. Jakarta: Erlangga. (hlm 45).

Gairah warga negara untuk berserikat dengan bergabung atau mendirikan perkumpulan-perkumpulan menyebabkan tidak mudah untuk mengidentifikasi jenis-jenis masyarakat sipil yang ada. Perdebatan konseptual seringkali mengemuka, misalnya terkait keberadaan partai politik. Apakah partai politik termasuk elemen masyarakat sipil atau bukan? Bukankah partai politik bagian dari ekspresi kebebasan warga negara untuk berserikat? Bagaimana pula dengan organisasi-organisasi yang menjadi sayap (*underbow*) partai politik? Kecuali mereka berafiliasi secara terbuka dengan partai politik tertentu, bukankah syarat-syarat lain terkait dengan prinsip kesukarelaan, saling menghargai dan toleransi juga ada selayaknya organisasi sosial non-*underbow* yang lain?

Sedikit pelik memang. Namun, “titik tengah” dari perdebatan pro-kontra terkait partai politik berikut ini bisa menjadi jembatan. Terdapat pandangan, partai politik dapat menjadi bagian dari masyarakat sipil sepanjang ia memainkan peran pengimbang kekuasaan negara. Biasanya, prototip ini ada pada partai-partai politik yang perolehan suaranya rendah dan berada di luar lingkaran kekuasaan sehingga leluasa memainkan peran kontrol terhadap negara.<sup>8</sup> Sedangkan partai politik, jika karena peluang yang dimilikinya berhasil merebut kekuasaan formal negara atau bergabung menjadi bagian dari kekuasaan negara, maka tentu keabsahannya sebagai bagian dari masyarakat sipil dipertanyakan.

Dalam kerangka regulasi yang ada, jalur partai politik dan ormas telah ada aturan main sedemikian rupa. Partai politik, jelas telah memiliki aturan hukum sendiri dalam UU Partai Politik.<sup>9</sup> Organisasi massa yang menjadi *underbow* partai politik dan organisasi sosial lain yang memiliki massa besar juga dapat bernaung dalam UU Ormas.<sup>10</sup> Dua kerangka pengaturan lainnya terkait organisasi masyarakat sipil adalah Perkumpulan dan Yayasan. Ketentuan mengenai yayasan telah diatur melalui UU Yayasan,<sup>11</sup> sementara pengaturan terkait perkumpulan berada di titik ambigu karena selain tidak *up to date* karena masih didasarkan pada aturan hukum jaman kolonial tahun 1939, juga pengaturan kelembagaan perkumpulan (dan yayasan) sebagai bentuk hukum dari organisasi-organisasi masyarakat sipil dipayungi dalam UU Ormas.

---

<sup>8</sup> Lihat Haris Samsudin, “Peran Civil Society dalam Proses Konsolidasi Demokrasi” artikel pada laman <https://transisi.org/peran-civil-society-dalam-proses-konsolidasi-demokrasi/>, diakses pada 28 Mei 2020

<sup>9</sup> UU Nomor 2 Tahun 2008 sebagaimana diubah dalam UU Nomor 2 Tahun 2011 tentang Partai Politik

<sup>10</sup> UU 16 Tahun 2017 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (Perppu) Nomor 2 Tahun 2017 tentang Perubahan atas UU 17 Tahun 2013 tentang Organisasi Kemasyarakatan.

<sup>11</sup> UU Nomor 28 Tahun 2004 tentang Perubahan atas UU 16 Tahun 2001 tentang Yayasan

Inilah tantangan yang dihadapi pegiat organisasi masyarakat sipil dewasa ini, untuk merumuskan dan “menggolkan” kerangka hukum yang lebih ramah terhadap berbagai ragam perkumpulan masyarakat sipil, terpisah dari UU Ormas. Ini penting supaya perkumpulan-perkumpulan yang ada –baik berbadan hukum ataupun tidak, mendapatkan jaminan lingkungan yang lebih kondusif untuk dapat berperan lebih maksimal. Sebagai aktor perubahan sosial di luar negara, organisasi masyarakat sipil seyogianya memiliki otonomi relatif sehingga dapat memerankan fungsi kontrol terhadap proses penyelenggaraan kehidupan kemasyarakatan dan kenegaraan sebagai bagian penting demokrasi.<sup>12</sup> Demokrasi yang baik berusaha memberikan keleluasaan yang relatif bebas terhadap munculnya eskponen masyarakat sipil untuk dapat lebih berperan sebagai penyeimbang negara dalam mewujudkan tata perubahan sosial yang lebih baik.

Terkait hal ini, Hefner (2001) memberikan catatan yang menarik dimana pemerintahan demokratis tidak hanya bergantung kepada proses pemilihan formal atau konstitusi, tetapi juga pada dukungan-dukungan informal yang ditemukan dalam masyarakat secara keseluruhan. Dukungan ini meliputi budaya politik yang menekankan kemerdekaan bagi warga negara, kepercayaan pada seseorang, toleransi, dan penghormatan pada aturan hukum. Sumber-sumber budaya ini pada gilirannya bisa membantu perkembangan demokrasi, melalui sebuah organisasi sosial yang khas yang dikenal sebagai masyarakat sipil.<sup>13</sup> Dengan demikian, masyarakat sipil menjadi komponen penting dalam kehidupan bermasyarakat dan bernegara karena memberikan kontribusi sebagai penyedia modal sosial dan budaya politik yang beradab dalam membangun demokrasi yang lebih substansial, tidak prosedural semata-mata.

Mengharapkan masyarakat sipil –khususnya yang berbentuk perkumpulan, untuk melakukan peran-peran moralistik sebagai penyedia modal sosial dan budaya sipil yang beradab memerlukan prasyarat. Bagaimana mungkin sebuah perkumpulan dapat mempromosikan modal sosial seperti kepercayaan, toleransi, penghargaan kepada hukum jika mereka tidak dipercaya publik, tidak toleran, dan tidak menunjukkan kepatuhan kepada hukum sebagai ciri-ciri keadaban sipil (*civic virtues*)? Tak ada pilihan lain, perkumpulan harus sehat, kuat dan kredibel sehingga berbagai peran penting dalam konteks gerakan sosial dapat

---

<sup>12</sup> Masroer C Jb dan Lalu Darmawan, “*Wacana Civil Society (Masyarakat Madani) di Indonesia*” dalam Jurnal Sosiologi Reflektif, Volume 10, No. 2, April 2016. (hlm. 61).

<sup>13</sup> Robert W. Hefner, 2001. *Civil Islam: Islam dan Demokratisasi di Indonesia*, ISAI-The Asia Foundation. (hlm. 50-51). Edisi terjemahan dari *Civil Islam: Muslims and Democratization in Indonesia*, Princeton University Press, 2000.

dilakukan dengan baik. Dalam kaitan ini, membangun tata kelola organisasi menjadi agenda penting serta dapat menjadi pintu masuk yang baik agar perkumpulan dapat sehat dan kuat, untuk dapat berkontribusi dalam kerangka gerakan sosial yang lebih luas.

## **Pentingnya Tata Kelola Organisasi**

Ungkapan “*memelihara dan merawat lebih sulit daripada membangun*” sepertinya berlaku dalam organisasi masyarakat sipil. Mudah sekali mendirikan organisasi: sekumpulan orang dengan maksud dan tujuan yang sama mereka dapat berhimpun dan mendirikan sebuah perkumpulan, kapan saja di mana saja. Tetapi membangun dan merawat perkumpulan hingga tumbuh menjadi sebuah organisasi yang sehat, kuat dan akuntabel, tak semudah saat mendirikannya karena prasyarat yang diperlukan berbeda. Begitu berhasil dibentuk atau didirikan, supaya sehat, kuat dan akuntabel, sebuah organisasi atau perkumpulan harus dijalankan dengan tata kelola yang baik dan benar.

Dari berbagai definisi yang ada, secara umum tata kelola organisasi adalah suatu sistem, cara, maupun proses yang mengatur dan mengendalikan hubungan antara pihak manajemen (pengelola) dengan seluruh pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) terhadap organisasi mengenai hak-hak dan kewajiban mereka, yang bertujuan untuk menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan.<sup>14</sup> Tata kelola –dalam Bahasa Inggris disebut *governance*, juga menunjuk pada prinsip-prinsip penyelenggaraan pemerintahan yang baik. Tak hanya berlaku untuk pengambil kebijakan di sektor pemerintahan, tata kelola juga diperuntukkan bagi sektor swasta (korporasi) dan bahkan juga dalam organisasi masyarakat sipil.<sup>15</sup>

Tata kelola organisasi mempunyai lima prinsip dasar yang penting yaitu transparansi, independensi, keadilan, akuntabilitas, dan tanggungjawab. Yang *pertama*, transparansi, adalah keterbukaan dalam proses dan pengungkapan informasi, kinerja organisasi secara akurat. Setiap perkumpulan diharapkan dapat menerapkan prinsip-prinsip keterbukaan informasi hingga tingkat yang memungkinkan dalam pengelolaan organisasi. Berbagai informasi dasar seperti visi, misi dan tujuan perkumpulan didirikan, pengungkapan tidak menjadi bagian dari afiliasi politik (*declaration of impartiality*), dan laporan kinerja kelembagaan berikut sumber-sumber

---

<sup>14</sup> Lihat definisi tata kelola, sebagaimana termuat dalam laman <http://lingkarism.com/tata-kelola-perusahaan/> di akses pada 27 Mei 2020

<sup>15</sup> Michael D Mehta, “*Good Governance*”, dalam Mark Bevir, 2007. *Encyclopedia of Governance*. Thousand Oaks, California: Sage Publications. (hlm. 359-262).

pendanaannya hendaknya disajikan secara terbuka sebagai bagian dari pemenuhan prinsip transparansi. *Kedua*, independensi merupakan kebebasan melaksanakan tugas dan kewenangan tanpa tekanan pihak lain, sehingga dalam mengelola sebuah organisasi perkumpulan seyogianya terhindar dari tekanan dan intervensi pihak lain. *Ketiga*, keadilan, menunjuk pada perlakuan yang setara dan adil terhadap para *stakeholders* –baik internal maupun eksternal, yang memiliki hubungan terkait dengan mandat dan kegiatan sebuah perkumpulan. *Keempat*, akuntabilitas, yaitu pengelolaan organisasi sesuai dengan tugas dan kewenangan yang didasari itikad baik mengenai apa yang diyakini, apa yang dilakukan dan apa yang tidak dilakukan. Seyogianya, tata kelola sebuah perkumpulan harus akuntabel, salah satu caranya adalah dengan melibatkan berbagai pihak selaku pemangku kepentingan (*stakeholders*) dalam aktivitas organisasi, memberi kesempatan kepada publik untuk mengontrol tindakan organisasi yang bekerja atas nama mereka melalui mekanisme pengaduan (*complaint mechanism*) dan organisasi wajib memberikan tanggapan yang memadai atas pengaduan tersebut. *Kelima*, tanggung jawab, yaitu pertanggungjawaban kepada *stakeholders* sesuai peraturan dan etika usaha yang berlaku, sebagai upaya untuk pemenuhan prinsip transparansi dan akuntabilitas yang ditetapkan.

Pengelolaan organisasi sebuah perkumpulan yang didasarkan pada prinsip-prinsip di atas sangat relevan di tengah *booming* perkumpulan warga yang hadir di era reformasi dewasa ini. Sudah bukan rahasia jika pengelolaan perkumpulan atau organisasi masyarakat sipil sarat dengan masalah tata kelola, mesti tentu saja tidak semuanya. LSM,<sup>16</sup> sebagai salah satu bentuk perkumpulan warga sipil terkemuka perannya dalam perubahan sosial, ditengarai menghadapi masalah yang akut ini. Menurut catatan Kastorius Sinaga (2004), praktik tata-kelola lembaga swadaya masyarakat ini seringkali identik dengan transparansi dan akuntabilitas yang rendah. Karakter yang menempel di jenis organisasi ini, antara lain:<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Dalam makalah ini, LSM dijadikan “*proxy*” untuk menggambarkan masalah dan juga pembahasan praktis penerapan tata kelola organisasi masyarakat sipil. Meskipun tidak semua LSM mengambil Perkumpulan sebagai bentuk badan hukum formalnya (karena ada juga LSM yang berbadan hukum Yayasan), namun secara generik karakteristik LSM dapat mewakili penjelmaan masyarakat sipil karena dianggap paling fokus dan konsisten pada suatu masalah dalam perubahan sosial. (Lihat Iwan Gardono Sujatmiko, dalam Darmawan Triwibowo (ed), 2006. *Gerakan Sosial: Wahana Civil Society bagi Demokratisasi*. Jakarta: LP3ES. (hlm. xvi).

<sup>17</sup> Lihat Kastorius Sinaga, “*Melembagakan Transparansi dan Kontrol LSM di Indonesia*” dalam Hamid Abidin dan Mimin Rukmini (ed), 2004. *Kritik dan Otokritik LSM: Membongkar Kejujuran dan Keterbukaan Lembaga Swadaya Masyarakat Indonesia*. Jakarta: Piramedia. (hlm. 92-93).

- (1) *One man show organization*. Pada umumnya LSM sangat bergantung terhadap tokoh pimpinannya yang seringkali juga adalah inisiator atau pendiri. Menonjolnya peran pribadi pemimpin kerap kali menjadikannya berkuasa dalam waktu yang sangat lama. Hidup mati lembaga juga sangat tergantung kepada tokoh tersebut. Jikapun ada regenerasi kepengurusan, sustainabilitas lembaga jadi taruhan karena tidak semua lembaga akhirnya dapat melanjutkan regenerasi dengan baik. Jikapun berhasil, biasanya tidak semaju dan se-prestisius tokoh pendahulunya. Tidak banyak lembaga-lembaga sosial yang berhasil melakukan transformasi kelembagaan dan bertahan hingga sekarang. LP3ES, Bina Swadaya, PKBI, P3M, Bina Desa, adalah sedikit contoh dari LSM generasi awal (tahun 1970an) yang bertahan hingga sekarang. Sejumlah besar lainnya, bahkan yang didirikan pada periode-periode berikutnya di tahun 1980 atau 1990an tidak terdengar lagi keberadaan dan kiprahnya karena gagal melakukan kaderisasi dan transformasi kelembagaan.
- (2) *Lembaga pengurus, bukan berbasis keanggotaan*. LSM bukanlah organisasi massa yang memiliki keanggotaan yang besar sebagaimana organisasi kemasyarakatan seperti Muhammadiyah, NU, atau lainnya. Meskipun lembaga ini memiliki kelompok sasaran (*target group*) di masyarakat akar rumput, tetapi basisnya bukanlah keanggotaan. Mereka seringkali tidak memiliki akses kelembagaan dan mengendalikan arah program, mobilisasi sumber daya, dan sirkulasi kepemimpinan organisasi; sehingga diperlukan mekanisme transparansi dan akuntabilitas “tambahan” untuk menjangkau masyarakat sebagai kelompok yang disasar.
- (3) *Ketergantungan dana ke pemerintah dan lembaga-lembaga pendanaan asing*. Banyak LSM yang sangat bergantung kepada sumber-sumber pendanaan di luar dirinya, baik itu pemerintah maupun lembaga pendanaan asing, untuk membiayai program-programnya. Hal ini membawa persepsi terhadap akuntabilitas yang sempit bahwa kewajiban moral untuk bertanggungjawab hanya ditujukan kepada pihak pemberi dana (pemerintah dan lembaga donor); sementara kepada masyarakat hal ini bukanlah suatu keharusan. Akibat lebih jauh, seringkali juga terjadi pemerintah atau donor “*driven*” sehingga sedikit banyak mempengaruhi independensi LSM. Tidak banyak lembaga yang berhasil melakukan transformasi dan menerapkan strategi *fund raising* dengan baik, misalnya melalui pengumpulan dana-dana publik. WALHI dan YAPPIKA (YAA) adalah sedikit contoh yang berhasil.

(4) *Kekaburan akan mandat publik*. Bagi kalangan LSM, publik adalah sesuatu yang abstrak dalam mana sumber kontrol mereka harus ditempatkan. Bahkan tak jarang, ada juga “manipulasi” mandat publik untuk melegitimasi kegiatan atau eksistensi LSM. Hal ini membentuk persepsi bahwa sepanjang tidak merugikan publik, mereka absah berkegiatan dan tidak harus memiliki kewajiban untuk menyampaikan *disclosure* kepada publik sehingga terjadi pengabaian prinsip transparansi dan akuntabilitas.

Secara lebih praktis, berbagai kelemahan tata kelola LSM juga yang sering terjadi antara lain diindikasikan oleh: (1) lemahnya dalam pengelolaan organisasi dan urusan administrasi, (2) tidak ada kejelasan pembagian tugas, wewenang dan tanggungjawab di dalam organisasi, (3) tidak ada prosedur, mekanis-me dan aturan yang baku untuk pengambilan keputusan dan akuntabilitas organisasi, (4) tidak memiliki sistem pengelolaan keuangan yang transparan atau sistem akuntansi keuangan yang baku, (5) tidak memiliki kriteria atau tolok ukur untuk menilai keberhasilan organisasi atau program kerjanya.<sup>18</sup> Berbagai kelemahan yang jamak dialami oleh perkumpulan masyarakat sipil seperti LSM tersebut menunjukkan isu pembenahan tata kelola organisasi menjadi sangat penting untuk diperhatikan.

Tata kelola organisasi yang baik pada gilirannya akan mendatangkan banyak manfaat tidak saja kepada seluruh pemangku kepentingan, tetapi juga bagi organisasi perkumpulan itu sendiri. Dengan pengelolaan organisasi yang baik, kinerja organisasi dapat meningkat karena berbagai keputusan dapat diambil secara lebih baik, meningkatkan efisiensi, serta dapat meningkatkan pelayanan kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) secara lebih baik. Sebuah organisasi yang dikelola manajemen tata kelola yang baik dengan menerapkan standar transparansi dan akuntabilitas juga akan menaikkan tingkat kepercayaan publik sehingga dengan sendirinya akan meningkatkan nilai organisasi (*organization value*). Kepercayaan juga akan datang dari pihak-pihak eksternal untuk memberikan bantuan teknis, kerjasama program, ataupun donasi jika sebuah lembaga memiliki tata kelola organisasi yang baik.

---

<sup>18</sup> Rustam Ibrahim, “Beberapa Usulan Program/Kegiatan untuk Mengembangkan Akuntabilitas LSM”, makalah tanpa tahun.

## Sumber Legitimasi OMS

Sebuah organisasi sosial, khususnya perhimpunan, dibangun atas kepentingan dan tujuan yang sama. Perhimpunan, juga didirikan atas mandat yang biasanya bermaksud melayani kepentingan orang banyak (masyarakat), bukan semata-mata anggotanya karena basis pembentukan organisasi ini bukanlah keanggotaan dalam jumlah yang banyak. Oleh karena itu, menilik mandat sebuah perkumpulan sangat penting untuk mengetahui program-program lembaga yang bersangkutan. Mereka tidak bersaing untuk jabatan atau posisi politik (yang menjadi ciri partai politik) atau mengerahkan massa (seperti organisasi kemasyarakatan, gerakan mahasiswa, ataupun organisasi buruh), tetapi lebih terbatas dan fokus dalam kegiatan yang bersifat advokasi dan pengembangan masyarakat. Inilah kekuatannya, yakni berusaha membela kepentingan masyarakat yang dilayaninya lewat berbagai program kegiatan. Sebagai gerakan, mereka lebih berorientasi kepada pemecahan masalah tanpa memperebutkan posisi dan perwakilan politik.<sup>19</sup>

Karena tidak berbasis keanggotaan yang besar, pertanyaan terkait legitimasi sosial (dan politik) sangat relevan diajukan kepada perkumpulan. Setidaknya apa pun kita dengan partai politik, ia dicoblos oleh pemilih dalam jumlah yang relatif banyak. Dari situlah partai politik mendapatkan legitimasi berdasar-kan jumlah suara dari para pemilihnya. Organisasi massa juga demikian. Legitimasinya diperoleh dari jumlah keanggotaan yang bergabung –juga dalam jumlah yang relatif banyak, sehingga ketika serikat buruh melakukan unjuk rasa, misalnya, sangat jelas siapa yang mereka wakili: anggota mereka sesama buruh. Bagaimana halnya dengan perkumpulan, taruhlah itu LSM? Siapa yang diwakilinya? Di sini pentingnya diskursus mengenai basis legitimasi organisasi masyarakat sipil, khususnya LSM.

Sekali lagi, karena keanggotaan (yang besar) bukanlah basis beroperasinya LSM, maka perlu dicari sumber-sumber legitimasi yang lain seperti legitimasi hukum, legitimasi moral, dan legitimasi sosial. Yang *pertama*, legitimasi hukum merupakan legitimasi legal/formal berupa pengakuan dari negara akan keberadaan LSM sesuai peraturan undang-undang. Dalam kaitan ini, dikenal dua bentuk badan hukum LSM yaitu Yayasan dan Perkumpulan. LSM dapat memilih bentuk badan hukum mana yang lebih sesuai dengan mandatnya untuk beroperasi. Dalam banyak diskusi di kalangan pegiat LSM, badan hukum perkumpulan dipandang lebih

<sup>19</sup> Lihat Aswab Mahasin, 2000. “Membangun Civil Society dari Kancah yang Rentan,” dalam *Menyemai Kultur Demokrasi*. Jakarta: LP3ES. (hlm. 181).

sesuai dengan karakternya sebagai representasi masyarakat sipil dalam konteks gerakan sosial. Meskipun tidak sedikit pula LSM yang bergerak dengan badan hukum Yayasan. Jika sebuah lembaga telah mendapatkan status legal formal, berarti ia telah mendapatkan legitimasi hukum dari pemerintah sehingga keberadaannya telah abash diakui.

Sumber legitimasi *kedua* adalah moralitas. Legitimasi ini berhubungan dengan kesesuaian antara apa yang dilakukan atau perilaku LSM dengan nilai-nilai moral seperti: kebebasan, keadilan, kesetaraan, solidaritas, kebersamaan, prinsip-prinsip filantropi, altruisme dan voluntarisme. Hal ini bersumber dari mandat didirikannya LSM untuk tujuan kebaikan bersama (*public goods*) dan juga memperjuangkan kepentingan orang lain (*public interest*); bukan kepentingan pendiri atau orang-orang yang menyokong-nya. Oleh karena itu, jika sebuah LSM dibentuk berhasil menunjukkan dirinya mempromosikan nilai-nilai kebersamaan yang bersifat moral tersebut, akan mendapatkan pengakuan dan dukungan dari masyarakat karena dianggap sebagai kekuatan moral yang tidak mementingkan diri sendiri.

Sumber *ketiga* adalah legitimasi sosial, berupa pengakuan dari masyarakat bahwa LSM itu “bermanfaat” atau berguna bagi mereka dan kehidupan sosial secara umum. Legitimasi sosial dapat dilihat antara lain dari adanya pengakuan masyarakat terhadap peran yang dilakukan, kegiatan-kegiatannya mendapat sambutan positif dari masyarakat bahkan mendapatkan dukungan berupa dana, tenaga, informasi, atau lainnya; karena kegiatan yang dilakukan dipandang baik dan bermanfaat. Dalam konteks ini, dukungan dari masyarakat merupakan tingkatan tertinggi dari bentuk legitimasi sosial yang diberikan kepada sebuah LSM.

Ketiga sumber legitimasi seyogianya dapat dipenuhi oleh sebuah perkumpulan. Jika belum ketiganya, perkumpulan harus pelan-pelan membangun dirinya guna mendapatkan legitimasi satu-persatu sehingga lambat laun ketiganya dapat dipenuhi. Kita bisa membayangkan, jika sebuah lembaga legitimasi moral dan sosialnya lemah, legalitasnya bermasalah, secara finansial meragukan dan terlihat sangat tidak profesional, bagaimana mungkin lembaga itu mendapatkan legitimasi dan membangun kredibilitas dirinya?

Mendapatkan legitimasi hukum, legitimasi moral, dan legitimasi sosial adalah konsekuensi yang harus ditegakkan ketika mendirikan sebuah perkumpulan sosial. Untuk itu, perlu benar disusun sebuah standar menyangkut relasi dengan pemangku kepentingan (*stakeholders*) internal dan eksternal. Dimensi eksternal dan internal, merupakan dimensi yang

bersangkutan erat dengan keberadaan organisasi. Secara eksternal, LSM bertanggung jawab terhadap penyandang dana, pemerintah dan kelompok-kelompok sasaran yang memperoleh manfaat dari kegiatan-kegiatannya (*beneficiaries*). Secara internal, tentu saja LSM bertanggungjawab ke dalam kepada dirinya sendiri (pengurus/pengelola) dan anggota-anggotanya.

## **Beberapa Inisiatif Masyarakat Sipil Membangun Tata Kelola dan Akuntabilitas**

Sebagaimana telah dikemukakan di bagian awal makalah ini, periode pasca reformasi politik tahun 1998 menjadi penanda penting bagi tumbuhnya organisasi masyarakat sipil, khususnya LSM. Munculnya ribuan organisasi yang menyebut dirinya LSM menjadikan tuntutan untuk melakukan pengaturan diri sendiri (*self regulation*) di kalangan pegiat LSM menguat. Hal ini mengingat pertumbuhan LSM yang sangat pesat tersebut tidak diimbangi dengan kesadaran bahwa didirikan untuk tujuan melayani masyarakat. Banyak di antaranya didirikan karena kepentingan-kepentingan pragmatis yang bertolak belakang dengan karakter dan nilai-nilai yang seharusnya sehingga terjadi “pembusukan” LSM. Akibatnya LSM kehilangan kepercayaan masyarakat dan legitimasinya pun dipertanyakan karena akuntabilitas yang rendah dan tata kelola organisasi yang tidak berjalan sebagaimana mestinya.

Gerakan untuk meningkatkan tata kelola dan akuntabilitas LSM mendapatkan konteks yang sangat tepat. Sejumlah LSM pun mengembangkan inisiatif guna mendukung upaya ini untuk menyelamatkan “citra” LSM. Di Sumatera Barat berdiri sebuah konsorsium LSM untuk mempromosikan pengaturan secara mandiri (*self regulation*). Konsorsium Pengembangan Masyarakat Madani (KPM), demikian nama konsorsium ini, merumuskan pedoman perilaku untuk dirujuk oleh LSM-LSM anggotanya pada tahun 1999. LP3ES menyusul kemudian pada tahun 2002 dengan menginisiasi Jaringan LSM untuk Kode Etik di sejumlah provinsi di Indonesia. Berikutnya Yayasan TIFA dan USC Satunama melahirkan instrumen TANGO (*Transparency and Accountability NGO*) tahun 2004. Instrumen ini berisi panduan praktis bagi LSM dalam mengukur derajat transparansi dan akuntabilitas, sebagai alat untuk menilai apakah sebuah lembaga sudah memenuhi prinsip-prinsip transparansi dan akuntabilitas publik. Kelompok lain yang menginisiasi gerakan akuntabilitas adalah Sawarung (Sarasehan Warga Bandung), dengan melibatkan kelompok masyarakat dampingan untuk mengontrol dan menilai tata kelola internal anggota-anggotanya, serta menyediakan ruang dan sarana bagi masyarakat untuk berdialog dengan LSM guna mempertanyakan kinerja, program, dan keuangan lembaga.

Dalam perkembangannya kemudian, sejumlah organisasi yang terlibat dalam berbagai inisiatif dalam pengembangan tata kelola dan akuntabilitas LSM membentuk Kelompok Kerja untuk Akuntabilitas OMS. Kelompok kerja ini lalu mendirikan Konsil LSM Indonesia pada tahun 2010, beranggotakan 94 LSM di 14 provinsi di Indonesia. Konsil LSM didirikan dengan visi untuk mewujudkan kehidupan LSM yang sehat dan kuat, yang didefinisikan sebagai LSM yang hidup di dalam lingkungan politik dan hukum yang bebas dan demokratis berdasarkan "rule of law" dan mampu mempraktekkan prinsip-prinsip dan mekanisme akuntabilitas; demi meningkatkan kepercayaan dan dukungan publik terhadap gerakan organisasi masyarakat sipil.<sup>20</sup>

Selain mempromosikan Kode Etik yang berlaku bagi LSM anggotanya,<sup>21</sup> Konsil LSM juga menerapkan standar minimal akuntabilitas LSM. Standar Minimal Akuntabilitas LSM adalah tingkat kualitas praktik dasar atau minimal yang diperlukan LSM supaya menjadi organisasi yang akuntabel. Hal ini didasari keyakinan bahwa LSM harus memiliki standar tinggi dalam seluruh aktivitasnya yang mengacu pada nilai, prinsip, aturan hukum, norma, dan ketentuan-ketentuan lain yang umum diterima di kalangan LSM. Standar ini dikembangkan berdasarkan Kode Etik LSM yang telah disusun. Meskipun kode etik hanya mengikat bagi LSM-LSM anggota Konsil LSM, tetapi nilai-nilai yang dirumuskan berlaku universal dan dapat diberlakukan kepada LSM secara keseluruhan.

Ada tujuh Standar Minimal Akuntabilitas LSM yang disusun Konsil LSM. Standar-standar minimal tersebut adalah: (1) Tata pengurusan yang baik, (2) Manajemen staf yang profesional, (3) Manajemen keuangan yang terbuka dan terpercaya, (4) Partisipasi bermakna masyarakat dampingan dalam pengambilan keputusan strategis organisasi, (5) Penanganan pengaduan, (6) Transparansi informasi, dan (7) Pencegahan konflik kepentingan.

Berikut ini adalah kutipan penjelasan ringkas dari nilai-nilai yang termuat dalam tujuh Standar Minimal Akuntabilitas LSM yang dirumuskan Konsil LSM:<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Lily Pulu, Lusi Herlina, Catherine Nielson, 2015. *Standar Minimal Akuntabilitas LSM*. Jakarta: Konsil LSM. (hlm.31).

<sup>21</sup> Dalam rumusan Konsil LSM, Kode Etik LSM didefinisikan sebagai pedoman perilaku yang terdiri dari seperangkat nilai-nilai/prinsip-prinsip dan aturanaturan mengenai apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh seluruh elemen organisasi dan anggota Konsil LSM Indonesia, baik secara kelembagaan maupun individual.

<sup>22</sup> Selengkapnya dapat dilihat pada Bagian 3 buku Standar Minimal Akuntabilitas LSM; Lily Pulu, Lusi Herlina, Catherine Nielson, 2015. *Op.cit*, (hlm.46 - 107).

## *Standar 1: Tata pengurusan yang baik;*

Organisasi memiliki pengurus (*Board*) yang berfungsi mengurus organisasi sesuai dengan aturan organisasi dan aturan hukum. Standar ini mengatur prinsip yang sangat mendasar untuk menjamin tatakelola (*governance*) LSM sesuai dengan karakter dan tujuan sebuah LSM, diantaranya adalah:

- (1) **Non-pemerintah**, dimana anggota Pengurus (*Board*) yang berasal dari aparatur sipil negara (ASN) tidak boleh melebihi 30 persen. Direktur Eksekutif dan staf tetap yang menerima gaji/imbalan secara teratur tidak boleh merangkap sebagai ASN.
- (2) **Non-partisan**, *Board* dan Eksekutif LSM tidak boleh merangkap menjadi pengurus partai politik, 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 tiga bulan sebelum pencalonan dilakukan.

## *Standar 2: Manajemen staf yang profesional*

Organisasi memiliki proses yang tepat, jelas dan sistematis dalam melakukan rekrutmen dan manajemen staf. Dalam standar ini, LSM harus memastikan staf yang bekerja untuk organisasi adalah yang kompeten, dengan melaksanakan hal-hal seperti (1) adanya kebijakan dan prosedur organisasi tentang manajemen dan kepegawaian yang mudah diakses oleh staf, (2) proses rekrutmen yang terbukadan tepat, (3) adanya uraian tugas dan fungsi yang jelas untuk setiap posisi mengacu pada ketentuan ketenagakerjaan, (4) kebijakan berdasarkan prinsip manajemen yang adil, prinsip HAM dan sensitif gender.

## *Standar 3: Manajemen keuangan yang terbuka dan terpercaya*

Organisasi memiliki manajemen keuangan yang sesuai dengan standar keuangan organisasi nirlaba, antara lain: (1) memiliki SOP Keuangan yang dijadikan acuan dan dijalankan secara konsisten, (2) SOP Keuangan 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.

*Standar 4: Partisipasi bermakna masyarakat dampingan 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 5: Penanganan pengaduan*

Organisasi memiliki proses penanganan pengaduan yang mudah diakses publik, terutama masyarakat penerima manfaat/dampingan. Standar ini memuat syarat: (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.

#### *Standar 6: Transparansi informasi*

Organisasi mempublikasikan informasi secara jujur dan transparan tentang organisasi dan aktivitasnya. Standar ini mengatur tentang kewajiban LSM menginformasikan secara jujur dan terbuka kepada publik tentang organisasi, keuangan, program dan aktivitasnya.

#### *Standar 7: Pencegahan konflik kepentingan*

Organisasi memiliki kebijakan untuk mencegah konflik kepentingan karena relasi keluarga, dan kepentingan lainnya. Standar ini mengatur tentang (1) Larangan hubungan keluarga sedarah dan semenda: antar anggota *Board*, *Board* dengan *top manajemen*, antar *top manajemen*, dan 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.

Dengan menggunakan tujuh standar minimal akuntabilitas di atas, Konsil LSM melakukan asesmen untuk menilai tingkat penerapan kode etik oleh setiap anggota, supaya dapat memahami kekuatan dan kelemahan LSM anggota, sehingga lebih mudah menentukan langkah-langkah yang dapat diambil untuk peningkatan kapasitas organisasi. Hasil penilaian ini kemudian dipublikasikan secara internal di kalangan lembaga anggota.

Meskipun, sekali lagi, Kode Etik dan Standar Minimal Akuntabilitas yang dikembangkan Konsil LSM di atas hanya berlaku bagi LSM-LSM anggotanya, nilai-nilai etis dan standar yang sama dapat kita terapkan untuk LSM lain secara keseluruhan. Inisiasi yang dikembangkan Konsil LSM ini patut mendapatkan apresiasi, dan memberikan sumbangan penting bagaimana tata kelola dan akuntabilitas perkumpulan dapat dibangun atas dasar standar minimal yang dipersyaratkan. Inisiatif ini dapat dijadikan *benchmark* dalam membangun tata kelola perkumpulan. Para pegiat LSM dapat pula melakukan penilaian secara mandiri untuk menilai lembaganya. Semakin banyak nilai-nilai standar ada pada sebuah perkumpulan, semakin sehat dan akuntabel pula organisasi perkumpulan.

## Penutup

Kita mengetahui dan sadar, peran perkumpulan sebagai bagian dari masyarakat sipil sangat penting perannya. Tanpa masyarakat sipil, demokratisasi tidak dapat berjalan. Demokratisasi mensyaratkan prakondisi penting, dimana nilai-nilai keadaban sipil (*civic virtues*) menjadi bandul penentu dari sisi masyarakat. Demokrasi meminta partisipasi, kepatuhan hukum, dan penghormatan terhadap nilai-nilai kemanusiaan universal. Masyarakat sipil, salah satunya melalui berbagai perkumpulan sosial yang ada, diharapkan mampu menyediakan modalitas sosial-politik yang penting tersebut.

Harapan besar yang ditumpukan kepada masyarakat sipil untuk berperan sebagaikontrol kekuasaan negara sepertinya akan sia-sia jika keberadaan masyarakat sipilnya lemah, tidak memiliki legitimasi, dan tidak kredibel. Membangun dan membenahi tata kelola organisasi perkumpulan masyarakat sipil sangat berguna untuk mengikis masalah-masalah kredibilitas tersebut. Dengan tata pengelolaan yang baik dan akuntabel, sebuah perkumpulan masyarakat sipil memperkuat dirinya sendiri, masyarakat dampingan dan *beneficiaries*; sekaligus bisa mendapatkan legitimasi moral dan sosial yang kuat dari mereka. Hal ini pentingdipromosikan, sehingga pada saatnya nanti kerangka regulasi disetujui dan disahkan, perkumpulan masyarakat sipil telah cukup sehat, kuat dan akuntabel dalam fase kehidupan perkumpulan yang baru di bawah UU Perkumpulan.

## Daftar Pustaka

Dahl, Robert A., 1971. *Polyacrhy, Participation and Opposition*. New Haven: Yale University Press; dalam Maswadi Rauf, *et.all., Menakar Demokrasi di Indonesia: Indeks Demokrasi Indonesia 2009*. Jakarta: BPS, 2011.

Dahl, Robert A. ,2001. *Perihal Demokrasi: Menjelajahi Teori dan Praktek Demokrasi secara Singkat*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia. Edisi terjemahan dari karya Dahl, *On Democracy*, diterbitkan Yale University Press, New Haven, 1999.

Deklarasi Universal Hak-Hak Asasi Manusia

Gaffar, Afan, 2004. *Politik Indonesia: Transisi Menuju Demokrasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Hamid Abidin dan Mimin Rukmini, 2004. *Kritik dan Otokritik LSM: Membongkar Kejujuran dan Keterbukaan Lembaga Swadaya Masyarakat Indonesia*. Jakarta: PIRAMEDIA.

Hefner, Robert W., 2001. *Civil Islam: Islam dan Demokratisasi di Indonesia*, ISAI-The Asia Foundation. Edisi terjemahan dari *Civil Islam: Muslims and Democratization in Indonesia*, Princeton University Press, 2000.

Hikam, Muhammad A.S. 2000. *Islam Demokrasi dan Pemberdayaan Civil Society*. Jakarta: Erlangga.

Ibrahim, Rustam., “*Beberapa Usulan Program/Kegiatan untuk Mengembangkan Akuntabilitas LSM*”, makalah tanpa tahun.

Jb, Masroer C dan Darmawan, Lalu. “*Wacana Civil Society (Masyarakat Madani) di Indonesia*” dalam Jurnal Sosiologi Reflektif, Volume 10, No. 2, April 2016.

Lily Pulu, Lusi Herlina, Catherine Nielson, 2015. *Standar Minimal Akuntabilitas LSM*. Jakarta: Konsil LSM.

Mahasin, Aswab, 2000. “*Membangun Civil Society dari Kancah yang Rentan*,” dalam *Menyemai Kultur Demokrasi*. Jakarta: LP3ES.

Mehta, Michael D, “*Good Governance*”, dalam Mark Bevir, 2007. *Encyclopedia of Governance*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Saidi, Zaim, “*Lima Persoalan Mendasar dan Akuntabilitas LSM*”, dalam Hamid Abidin dan Mimin Rukmini 2004. *Kritik dan Otokritik LSM: Membongkar Kejujuran dan Keterbukaan Lembaga Swadaya Masyarakat Indonesia*. Jakarta: Piramedia.

Sinaga, Kastorius, “*Melembagakan Transparansi dan Kontrol LSM di Indonesia*” dalam Hamid Abidin dan Mimin Rukmini (ed), 2004. *Kritik dan Otokritik LSM: Membongkar Kejujuran dan Keterbukaan Lembaga Swadaya Masyarakat Indonesia*. Jakarta: Piramedia.

Sujatmiko, Iwan Gardono, 2006. “*Gerakan Sosial dalam Dinamika Masyarakat*”, pengantar dalam Darmawan Triwibowo (ed), 2006. *Gerakan Sosial: Wahana Civil Society bagi Demokratisasi*. Jakarta: LP3ES.

Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2008 sebagaimana diubah dalam Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2011 tentang Partai Politik

Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2017 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (Perppu) Nomor 2 Tahun 2017 tentang Perubahan atas Undang-Undang 17 Tahun 2013 tentang Organisasi Kemasyarakatan.

Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2004 tentang Perubahan atas UU 16 Tahun 2001 tentang Yayasan

Samsudin, Haris. “*Peran Civil Society dalam Proses Konsolidasi Demokrasi*” artikel pada laman <https://transisi.org/peran-civil-society-dalam-proses-konsolidasi-demokrasi/>, diakses pada 28 Mei 2020

Wikipedia, laman <https://id.wikipedia.org/wiki>, diakses pada 28 Maret 2020. <http://lingkarlsm.com/tata-kelola-perusahaan/> di akses pada 27 Mei 2020