



ECONUSA
NATURE • CULTURE • CONSERVATION

LAPORAN KAJIAN INTERNAL

YAYASAN ECONUSA

Oleh: Tim Remdec



Nelayan dengan bangga memamerkan udang windu yang menjadi sumber pendapatan utama masyarakat Kampung Konda di Sorong Selatan, Provinsi Papua Barat.



DAFTAR ISI

BAGIAN I

PENDAHULUAN 5

1. Latar Belakang 6
 2. Tujuan Kajian 7
 3. Metodologi 7
 4. Waktu Pelaksanaan dan Tim Pelaksana 8
-

BAGIAN II

KINERJA KELEMBAGAAN DAN PROGRAM 11

1. Uraian Mengenai Kinerja Kelembagaan dan Program 13
 2. Pandangan Lembaga Donor Terhadap Kinerja EcoNusa 33
 3. Pandangan NGO dan Pemerintah Daerah terhadap EcoNusa 35
 4. Pandangan Board EcoNusa 36
-

BAGIAN III

REFLEKSI DAN PEMBELAJARAN 39

1. Terkait dengan kinerja kelembagaan 40
 2. Pola kerjasama dengan mitra 42
 3. Produk UMKM 43
 4. Pemodelan Yayasan EcoNusa, PT. Kobumi dan koperasi 44
 5. Penerapan prinsip-prinsip koperasi 45
 6. Nilai budaya dari komoditas 46
-

BAGIAN IV

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI 49

1. Kesimpulan 50
 2. Rekomendasi 51
-

Keindahan Kampung Malaumkarta di Sorong, Papua Barat Daya. Masyarakat adat di Malaumkarta menerapkan Egek untuk menjaga hutan dan laut mereka.





BAGIAN I

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Yayasan Ekosistem Nusantara Berkelanjutan (EcoNusa Foundation, untuk selanjutnya disebut EcoNusa) adalah NGO nasional yang didirikan pada 21 Juli 2017, dengan tujuan untuk mengangkat inisiatif-inisiatif lokal hingga ke level nasional dan internasional, termasuk mempromosikan pengelolaan sumber daya alam yang adil dan berkelanjutan oleh masyarakat adat di Indonesia, khususnya di Kawasan Timur Indonesia. Saat ini, EcoNusa memiliki kantor pusat di Jakarta dan 7 kantor wilayah yang masing-masing berada di Jayapura (Papua), Manokwari (Papua Barat), Kaimana (Papua Barat), Sorong (Papua Barat Daya), Sorong Selatan (Papua Barat Daya), Ambon (Maluku), Ternate (Maluku Utara), dan 1 stasiun kantor terapung (Kapal EcoXplorer), sebuah kapal multifungsi yang memungkinkan EcoNusa untuk menjangkau wilayah kepulauan dan pesisir yang paling terpencil. Hingga 2023, 70% staf EcoNusa berbasis di Jakarta. 60% di antaranya adalah perempuan, 70% adalah generasi Millennial dan Gen Z.

Keberadaan kantor pusat EcoNusa di Jakarta bertujuan untuk memastikan akses politik dan akses terhadap sumberdaya dapat dilaksanakan secara langsung oleh EcoNusa sendiri tanpa harus bergantung pada pihak yang lain. Termasuk memobilisasi publik secara nasional/internasional untuk mendukung inisiatif di Timur Indonesia. Diharapkan dalam kurun waktu tidak terlalu lama kantor pusat EcoNusa akan berpindah ke Papua dengan tetap mengelola kantor perwakilan di Jakarta.

Visi Yayasan EcoNusa adalah memperjuangkan kemandirian masyarakat dalam keberlanjutan dan pengelolaan sumber daya alam yang tidak memihak. EcoNusa bekerja bersama lebih dari 15 mitra lokal dan kolaborator, termasuk organisasi berbasis keagamaan (Caritas untuk Katolik di Merauke, Klasis GPI untuk Kristen di 4 provinsi (Papua, Papua Barat, Maluku, dan Maluku Utara), 24 distrik,

172 kampung, dengan total 34,000 penerima manfaat langsung. EcoNusa juga memiliki peran sebagai sekretariat Interfaith Rainforest Initiative Indonesia, sebuah inisiatif penting dari tokoh agama dan pemimpin masyarakat adat, termasuk di dalamnya AMAN, untuk memperkuat upaya pemerintah Indonesia dalam bidang kehutanan dan isu perubahan iklim.

Dengan pendekatan secara holistik dan komprehensif mulai dari intervensi level tapak sampai level nasional, dari wilayah pesisir hingga pegunungan, EcoNusa terus berupaya menjadi simpul yang strategis untuk transformasi sosial dan lingkungan di Indonesia Timur sejak 2017. EcoNusa bekerja untuk menghubungkan inisiatif masyarakat dengan program pemerintah, mengkomunikasikan ke publik yang lebih luas, menghubungkan praktik baik dari masyarakat lokal, dan mendistribusikan sumber daya yang ada untuk mendukung inisiatif lokal, termasuk salah satunya *small grants, revolving funds*, dan pengembangan kapasitas.

Fokus kerja EcoNusa membentuk ketahanan masyarakat dalam pengelolaan sumber daya alam, mendukung hak masyarakat adat melalui advokasi kebijakan, kontribusi dalam pembangunan rendah karbon, menggerakkan kelompok muda dan dukungan publik, mempromosikan ekonomi lokal yang berkelanjutan, mendukung system kehidupan masyarakat adat dan pengembangan kapasitas lembaga, dan membuat narasi positif dalam isu hutan, perubahan iklim, laut, keanekaragaman hayati, dan praktik-praktik baik di masyarakat adat. Dalam rangka mempersiapkan bahan-bahan untuk penyusunan perencanaan strategis EcoNusa lima tahun mendatang, diperlukan sebuah kajian secara komprehensif untuk menarik pembelajaran atas pelaksanaan program-program EcoNusa, yang kemudian disebut sebagai Kajian Internal, yang secara teknis pengerjaannya dilaksanakan oleh Tim Remdec.

2. Tujuan Kajian

1. Mengumpulkan informasi kinerja pelaksanaan dan capaian program
2. Mendapatkan masukan atas kinerja pelaksanaan program dan peran EcoNusa ke depan
3. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan terkait dengan kapasitas sumberdaya manusia, pengelolaan program dan keuangan (termasuk dalam mengelola *small grant/fund*, serta strategi komunikasi.
4. Menarik pembelajaran atas kualitas pelaksanaan dan capaian program, serta relasi dengan pemangku kepentingan dan public secara luas

3. Metodologi

Kajian ini adalah studi kualitatif dengan menggunakan wawancara mendalam, FGD, observasi dan studi dokumen untuk pengumpulan datanya. FGD dilakukan dengan kelompok staf, manager dan direktur secara terpisah, di kantor EcoNusa. Informasi tentang EcoNusa juga digali dalam FGD dengan *youth* serta kelompok mitra koperasi dan UMKM Maluku/Maluku Utara di sela-sela kegiatan penguatan kapasitas UMKM dan Koperasi mitra PT. KOBUMI di Sorong. Wawancara mendalam dilakukan terhadap mitra, donor, board, dan CEO. Observasi dilakukan dalam pertemuan mitra PT KOBUMI, renstra PT. KOBUMI, pertemuan Ecodefender di Sorong serta pertemuan Renstra EcoNusa di Jakarta. Responden, metode dan topik yang dibahas tercantum dalam lampiran 1.



4. Waktu Pelaksanaan dan Tim Pelaksana

Kegiatan kajian ini dilaksanakan dalam periode Maret - Oktober 2023 oleh Tim Remdec yang terdiri dari Lili Hasanuddin, Roy Chiong, Ririn Habsari dan Papang Hidayat

Lampiran 1. Responden, Metode, dan Topik

No.	Responden	Metode*	Topik
A.	Donor		
1.	Packard	IDI (on line)	<ul style="list-style-type: none"> Kinerja pengelolaan program dan keuangan Harapan terhadap EcoNusa di masa mendatang Isu lainnya
2.	RFN	IDI (on line)	
3.	Hans Werdorf Foundation	IDI (on line)	
B.	Mitra CSO dan UMKM		
1.	Pdt Mario Clif, GPI Papua Klasis Fakfak (CSO)	IDI	<ul style="list-style-type: none"> Gambaran relasi kemitraan Dampak dari kemitraan Potensi keberlanjutan
2.	Teria, MCC (CSO)	IDI	
3.	Mama Welmince, Tanggaromi (UMKM)	IDI	
4.	Ibu Widi Astuti, D'Jamur Papua (UMKM)	IDI	
5.	Elvira, Nanieli Busamedia (UMKM)	FGD	
C.	Koperasi		
1.	Koperasi Ukar Lean	FGD	<ul style="list-style-type: none"> Gambaran relasi kemitraan Dampak dari kemitraan Potensi keberlanjutan
2.	Dewi, Koperasi Kamboti Rempah Maluku	FGD	
3.	Azhari, Koperasi Rakyat Lestari Maluku	FGD	
4.	Dirman, Koperasi Banda Neira Mandiri,	FGD	
5.	Johand, Koperasi Saloi Rempah Binaiya	FGD, IDI	
6.	Dino, Koperasi Tiva so Babunyi	FGD	
7.	Teria, Koperasi Anugerah Alam Maluku	IDI	

D.	EcoNusa Board		
1.	Julia Kalmirah	IDI (online)	<ul style="list-style-type: none"> • Perkembangan kelembagaan
2.		IDI (on line)	
3.	Felia Salim	Tertulis	
E.	Internal EcoNusa		
1.	CEO	IDI	<ul style="list-style-type: none"> • Gagasan dasar tentang EcoNusa dan PT. KOBUMI saat ini dan 5 tahun ke depan • Strategi dalam mengatasi krisis
2.	Direktur dan CEO Office	FGD	<ul style="list-style-type: none"> • Pemahaman tentang gagasan dasar EcoNusa dan PT. KOBUMI • Menterjemahkan gagasan dasar untuk level manager • Dinamika pengelolaan lembaga • Strategi dalam mengatasi krisis • Strategi operasional untuk perpindahan kantor EcoNusa ke Sorong • Isu lainnya
3.	Manager dan Koordinator	FGD	<ul style="list-style-type: none"> • Pemahaman tentang gagasan dasar EcoNusa dan PT KOBUMI • Dinamika menterjemahkan gagasan dasar menjadi strategi operasional program • Dinamika pengelolaan program • Pandangan dan sikap tentang kepindahan kantor - Isu lainnya
4.	Staff	FGD	<ul style="list-style-type: none"> • Pemahaman tentang gagasan dasar yang diterjemahkan dalam program/kegiatan/SOP • dinamika pelaksanaan program/kegiatan/SOP EcoNusa • Dinamika relasi kerja di EcoNusa • Pandangan dan sikap tentang kepindahan kantor - isu lain

*IDI: *In Depth Interview*, FGD: *Focus Group Discussion*

Peserta kelas budi daya kakao tengah belajar cara merawat tanaman kakao di Sekolah Transformasi Sosial (STS) Manokwari Selatan. Memperkuat ekonomi untuk perlindungan hutan dan hak.





BAGIAN II

KINERJA

KELEMBAGAAN

DAN PROGRAM

Secara kelembagaan, berbekal dukungan dana yang relative besar, EcoNusa melakukan penataan organisasi dengan melengkapi semua instrumen dan organ kelembagaan Yayasan, termasuk fungsi-fungsi setiap komponen di dalam Yayasan diperjelas perannya. Begitu juga dengan sistem kerja berupa SOP dan kebijakan organisasi lainnya yang terkait dengan bermacam agenda dan program. Proses penataan kelembagaan ini dilakukan oleh orang kunci di dalam EcoNusa, yaitu Bustar dan Etik, yang sudah memiliki pengalaman dalam pengembangan organisasi. Mereka juga dibantu oleh beberapa lembaga yang kuat dalam melakukan penataan organisasi, seperti Remdec, Insist, dan Inspirit yang merupakan jaringan dari Bustar dan Etik¹.

Dalam perjalanannya yang hampir mencapai 7 tahun, Yayasan EcoNusa telah melakukan berbagai upaya untuk mencapai tujuannya mempromosikan pengelolaan sumberdaya alam yang kaya di Wilayah Timur Indonesia secara berkelanjutan dan adil, sambil memperkuat inisiatif lokal dan internasional, meskipun ancaman selalu menghadang di wilayah tersebut².

Dikutip dari lamannya, EcoNusa terus mendorong pengembangan dan peningkatan kapasitas kelompok masyarakat madani, sambil mengembangkan strategi-strategi yang relevan dan fasilitasi upaya advokasi, kampanye, komunikasi, dan pelibatan pemangku kepentingan. Dengan upaya kolaboratif ini, mereka juga memperkenalkan nilai-nilai kedaulatan dalam pengelolaan dan konservasi sumber daya alam kepada seluruh pemangku kepentingan, termasuk para pembuat kebijakan di tingkat regional dan nasional.

Lembaga ini memiliki nilai yang menjunjung tinggi kedaulatan dan keberlanjutan, mengedepankan praktikpraktik terbaik seputar perlindungan lingkungan dan pengelolaan sumber daya alam yang berkelanjutan berdasarkan prinsip-prinsip yang adil melalui tindakan nyata bersama dengan masyarakat setempat. Mereka juga memastikan bahwa pembangunan dan pemberdayaan masyarakat lokal dapat memberi manfaat yang besar kepada masyarakat adat dan sumber-sumber kehidupan mereka.

Misi EcoNusa adalah: (1) memperkuat kapasitas organisasi EcoNusa sebagai organisasi perubahan yang efektif dan akuntabel untuk mewujudkan visi dan menjalankan mandat-mandatnya; (2) memperluas jaringan dan meningkatkan kapasitas mitra LSM lokal dalam pengelolaan sumber daya alam yang berkeadilan dan berkelanjutan; (3) mengorganisir kaum muda khususnya di kawasan perkotaan untuk mendukung gerakan kedaulatan pengelolaan sumber daya alam yang berkeadilan dan berkelanjutan; (4) memfasilitasi pemangku kepentingan dalam pengelolaan SDA yang berkeadilan dan berkelanjutan di wilayah timur Indonesia; (5) mempromosikan pembelajaran dan praktek-praktek terbaik yang dilakukan LSM lokal dan masyarakat ke tingkat nasional dan internasional tentang pengelolaan sumber daya alam yang berkeadilan dan berkelanjutan.

¹ Wawancara mendalam dengan Julia Kalmirah, Pengawas EcoNusa

² Website EcoNusa, <https://EcoNusa.id/id/tentang-kami/>



Salah satu homestay di Raja Ampat, Papua Barat Daya yang rusak saat pandemi Covid-19 dan mendapatkan bantuan pendanaan ecofund.

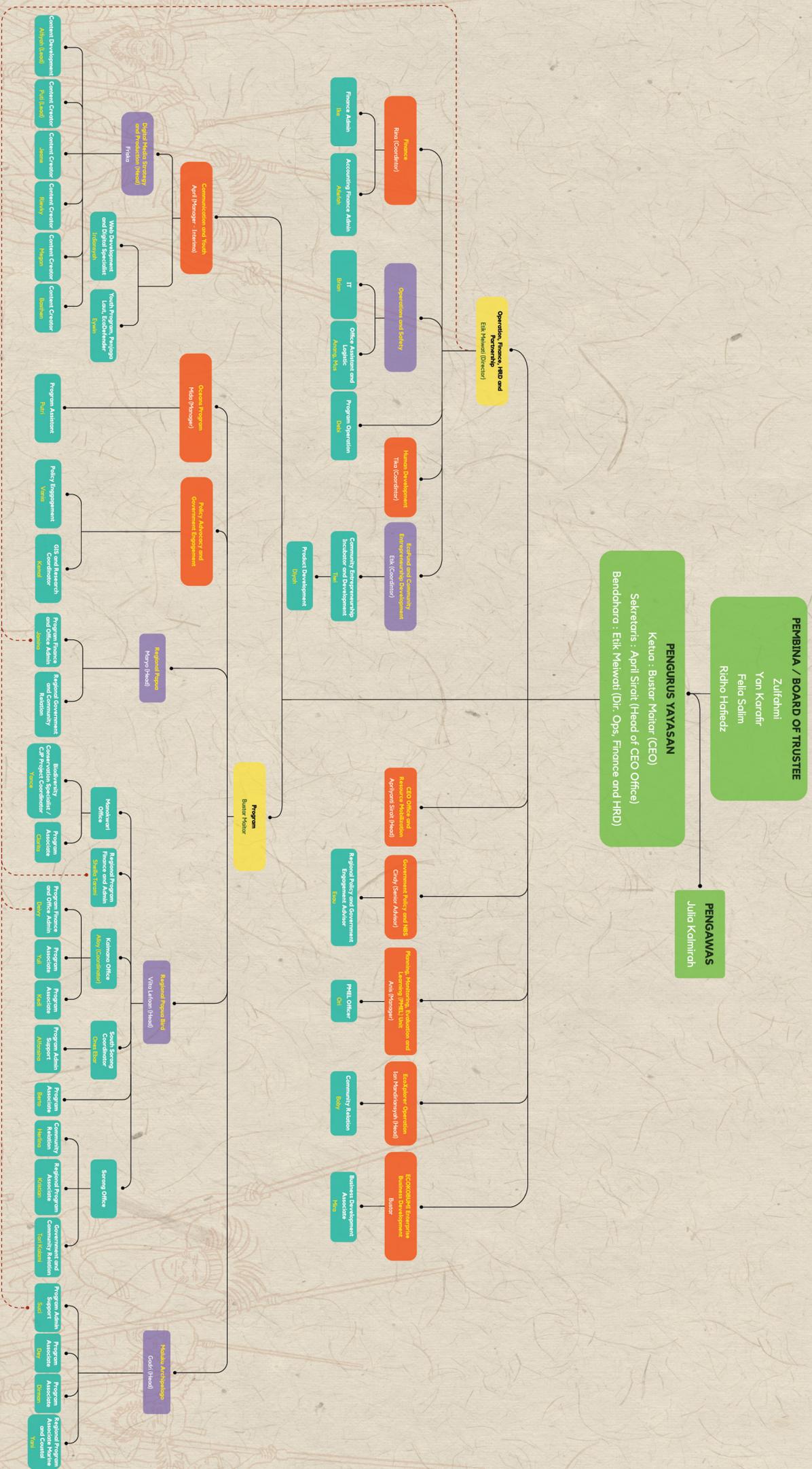
1. Uraian Mengenai Kinerja Kelembagaan dan Program

Berikut ini adalah uraian mengenai kinerja kelembagaan dan program berdasarkan pada pelaksanaan lima misi yang diemban EcoNusa.

1. Memperkuat kapasitas organisasi EcoNusa sebagai organisasi perubahan yang efektif dan akuntabel untuk mewujudkan visi dan menjalankan mandat-mandatny

Struktur organisasi EcoNusa terdiri dari Pembina, Pengurus dan Pengawas sebagaimana layaknya sebuah organisasi yang berbadan hukum yayasan. Pelaksanaan program dan operasionalisasi kelembagaan dilakukan secara langsung oleh pengurus, yang terdiri dari empat tingkatan. Tingkatan teratas adalah CEO, tingkatan ke dua adalah para direktur dan kepala kantor CEO, tingkatan ke tiga adalah para manajer dan para koordinator program dan para kepala kantor wilayah, sedangkan tingkatan ke empat adalah para staf, baik di kantor Jakarta maupun di kantor wilayah. Secara lebih detil, struktur organisasi EcoNusa dapat dilihat dalam bagan satu di bawah ini

ECONUSA FOUNDATION ORGANIZATION STRUCTURE 2024



*This organogram is based on the condition of EcoNusa in March 2024, which is different from the condition when the data collection for this study was conducted.

a. Peran Pembina

Pembina Yayasan (board) EcoNusa terdiri dari orang-orang yang memiliki pengetahuan dan pengalaman yang bervariasi. Yan Karafir, misalnya, memiliki pemikiran yang progresif terutama untuk isu ekonomi kerakyatan yang diperlukan untuk membangun Papua. Menurutnya, orang Papua memerlukan alat angkut untuk membawa hasil-hasil bumi ke luar Papua. Itu yang menjadi awal dari ide perlunya EcoNusa memiliki kapal. Selain itu, ada personel Slank (Ridho) yang punya keahlian kampanye melalui seni dan penggalangan anak muda untuk merangkul publik yang lebih luas. Pengaruh dari Ridho cukup besar bagi program mobilisasi anak muda-nya EcoNusa. Ada juga Felia Salim, yang banyak paham tentang bidang keuangan dan punya pengalaman bekerja cukup lama di Papua. Dalam rapat board Felia Salim sering membahas skema-skema keuangan secara detil, termasuk isu *Climate Financing*, serta memberikan perspektif dalam pembangunan Papua sesuai dengan pengalaman yang dimilikinya. Sementara Zulfahmi memiliki banyak pengalaman dalam isu-isu lingkungan dan pemberdayaan masyarakat, yang mendasari kegiatan pendampingan terhadap masyarakat dan berbagai kelompok di tingkat tapak³. Selain itu, ada juga board yang berfungsi sebagai pengawas, yaitu Julia Kalmirah, yang memiliki pemahaman yang kuat mengenai pengembangan organisasi dan kelembagaan, selain handal dalam isu hukum lingkungan dan hak-hak Masyarakat adat. Intinya, peran pembina (board) cukup besar terhadap program-program yang digagas dan dilaksanakan oleh EcoNusa, selain berfungsi dalam memastikan akuntabilitas kelembagaan.

b. Peran CEO

Bustar Maitar sebagai CEO EcoNusa memiliki peran dan pengaruh yang sangat besar dalam manajemen Econusa. EcoNusa tidak memiliki direktur program, sehingga para program manager dan koordinator serta koordinator wilayah langsung melapor ke CEO. Dalam organogram 2024 yang baru, Bustar juga menangani Kobumi dan Pengembangan Bisnis. Hampir semua hal yang terkait dengan ide, konsep dan strategi pelaksanaan, muncul dari Bustar. Dari sisi kematangan pengalaman, dia memang berada jauh di atas para direktornya. Apalagi dari sisi “keberanian berpikir besar dan *out of the box*”, Bustar tidak ada yang mengimbangi. Artinya, dari sisi ide, konsep, idealisme, terdapat “*gap*” yang sangat jauh antara CEO dan jajaran di bawahnya.

Berdasarkan pengamatan selama renstra Kobumi dan renstra EcoNusa, Bustar masih harus menjelaskan bahkan “mengajari” hal-hal yang sangat teknis kepada stafnya. Bustar tidak hanya berperan sebagai CEO tetapi juga “fasilitator” untuk jajaran di bawahnya.

c. Pengelolaan Program

Meskipun kajian ini tidak secara mendalam melihat pengelolaan program, namun terdapat beberapa catatan yang berasal dari dokumen-dokumen yang tersedia dan/atau ditangkap dari kegiatan FGD serta pandangan dari *advisory board* terkait dengan program.

EcoNusa mengembangkan program yang terkait dengan pengelolaan sumberdaya alam yang adil dan berkelanjutan, khususnya sumberdaya kelautan, kehutanan dan perkebunan, serta pemberdayaan

³ Wawancara mendalam dengan Julia Kalmirah, Pengawas EcoNusa

ekonomi masyarakat adat, penguatan kapasitas anak muda dan komunikasi/kampanye publik. Masing-masing program dikelola oleh sebuah divisi yang khusus membawahi isu/bidang tersebut.

Dalam bidang komunikasi dan kampanye publik, EcoNusa sangat serius membangun divisi komunikasinya serta mengembangkan program komunikasi dan kampanye melalui media sosial dan website. EcoNusa bahkan bisa dikatakan memiliki “*production house*” sendiri termasuk memiliki studio *podcast* yang profesional serta didukung dengan peralatan yang sangat memadai. EcoNusa juga mempekerjakan anak-anak muda berbakat di divisi ini. Produk yang dihasilkan pun (menurut staf EcoNusa) merupakan salah satu laman yang baik, dan menjadi acuan untuk informasi tentang Indonesia Timur. Bidang komunikasi ini juga didukung oleh upaya untuk memobilisasi anak muda secara sistematis melalui berbagai kegiatan peningkatan kapasitas dan pengembangan jaringan (secara detail mengenai hal ini dapat dilihat dalam laporan yang disusun Establihed).

Dalam isu kelautan, EcoNusa memiliki SDM yang sangat memahami isu kelautan dengan pengalaman panjang di organisasi perikanan sebelumnya. Dikutip dari lamannya, EcoNusa memegang peran strategis dengan menyelenggarakan advokasi kebijakan dan menghubungkan kelompok masyarakat sipil untuk bersatu sebagai koalisi; memperkuat posisi masyarakat lokal untuk menyuarakan keprihatinan terkait kelautan dan perikanan di tingkat nasional dan daerah; serta mengembangkan rekomendasi kebijakan untuk pemerintah berbasis bukti yang didukung oleh universitas dan ilmuwan yang kredibel di tingkat daerah dan nasional. Kesempatan untuk berjejaring dengan berbagai pihak ini menjadi salah satu hal positif yang didapatkan oleh personel yang bekerja di EcoNusa.

EcoNusa saat ini memimpin dua koalisi yang diinisiasinya yaitu Koalisi NGO untuk Perikanan dan Kelautan (KORAL) dan Jaring Nusa. KORAL membantu memperkuat rekomendasi kebijakan di tingkat nasional dengan mengumpulkan bukti dari jaringan nasional dan regional, universitas dan lembaga penelitian. Sementara Jaring Nusa bekerja di tingkat daerah dengan memfasilitasi proses pembelajaran dan pengelolaan pengetahuan diantara LSM dan organisasi daerah, serta mempromosikan praktik baik dalam pengelolaan perikanan skala kecil. Mereka mengadvokasi perlindungan pulau kecil dari penambangan seperti Pulau Sangihe dan Pulau Wamonii. Kerja keras mereka telah membuahkan kemenangan di persidangan, namun untuk melaksanakan keputusan pengadilan masih membutuhkan ke pemerintah untuk menghasilkan gebrakan baru.

Dalam konteks tenurial laut, mereka juga membuat kertas kerja sebagai terjemahan dari keputusan Mahkamah Konstitusi mengenai UU Pesisir. Intinya bagaimana laut pesisir dikelola secara kolektif atau komunal, tanpa ada pengakuan dari pelaku usaha.

”Jadi kita merasa menang karena tidak ada private masuk ke pesisir”

Mengelola 2 koalisi dengan karakter yang sangat berbeda tentu membutuhkan keterampilan tersendiri.

”Yang menikmati bukan EcoNusa tapi teman-teman yang mengadvokasi di lapangan. Kita hanya sebagai orkestrasi membantu memperluas dukungan”

Selain membangun koalisi dengan NGO, EcoNusa juga menjalin kerjasama dengan perguruan tinggi untuk melakukan kajian-kajian kebijakan yang terkait dengan kelautan. Perhatian EcoNusa terhadap isu kelautan seiring dengan terjadinya krisis iklim global yang mempengaruhi kesehatan laut semua negara, termasuk Indonesia sebagai negara kepulauan dengan lebih dari 17.000 pulau. Perubahan iklim mengakibatkan penurunan hasil tangkapan perikanan yang berdampak pada perikanan skala kecil yang hidup di wilayah pesisir dengan tingkat kemiskinan yang tinggi. Data BPS 2021 menyebutkan total keseluruhan penduduk miskin di Indonesia adalah 10,86 juta jiwa dan 12,5% atau 1,3 juta jiwa di antaranya berada di desa-desa pesisir. Berdasarkan kompleksitas tersebut, EcoNusa meyakini bahwa *Sustainable Ocean Policy* harus menjadi agenda utama pemerintah dalam mengelola pembangunan kelautan dan perikanan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Kerja-kerja EcoNusa dalam isu kelautan menggunakan pendekatan yang kuat dalam bidang advokasi dan strategi komunikasi, termasuk di dalamnya menggerakkan masyarakat dan kepemimpinan pemuda untuk mendorong perlindungan ekosistem laut dan agenda perikanan yang berkelanjutan di Indonesia. Dalam tiga tahun terakhir EcoNusa telah melakukan banyak upaya untuk memobilisasi kelompok pemuda seperti *School of EcoDiplomacy on Ocean*, sebuah pelatihan intensif untuk pemuda tentang pendampingan kepemimpinan laut oleh berbagai ahli, dan *Sail to Campus*, yang merupakan sebuah program untuk mahasiswa yang digerakkan untuk mengambil tindakan perlindungan laut dengan melibatkan 6,000 mahasiswa.

Terkait isu perkebunan dan kehutanan, EcoNusa memiliki program advokasi review izin kelapa sawit dan kehutanan. Dalam lima tahun terakhir, EcoNusa berhasil untuk mencabut izin konsesi minyak kelapa sawit yang mengelola lahan seluas 315.377 hektar (2,5 kali luas Los Angeles), dimana hasil itu setara dengan 56.773.466 ton karbon tersimpan dan senilai USD 283.867.330. Setelah pencabutan pertama yang dilakukan oleh pemerintah daerah, pada tanggal 6 Januari 2022, Presiden Jokowi, melalui Menteri Kehutanan dan Lingkungan Hidup, mencabut 192 izin kehutanan. Upaya tersebut juga dilanjutkan oleh provinsi lain di Papua dimana EcoNusa adalah bagian dari tim review izin Provinsi Papua yang tercantum dalam Keputusan Gubernur Nomor 188.4/108/Tahun 2023. Keberhasilan pekerjaan EcoNusa dalam review izin kelapa sawit di Papua menyebabkan EcoNusa secara tidak resmi diminta oleh Komite Pemberantasan Korupsi (KPK) untuk memimpin koordinasi masyarakat sipil dalam bidang kelautan dan perikanan.

Selain review izin, EcoNusa juga mendukung pemetaan wilayah adat dan perlindungan ekosistem esensial. Dengan aktifnya peran EcoNusa, saat ini terdapat 452.549 hektar lahan masyarakat adat terpetakan dan 83.223.875 ton karbon terlindungi dimana itu senilai USD 416.119.375. Pada Mei 2022, Provinsi Papua Barat mengeluarkan regulasi Nomor 5 Tahun 2022 tentang Ekosistem Mangrove Esensial, meliputi kira-kira 489.741 hektar area mangrove di provinsi Papua Barat. Selain itu, pada Oktober 2022, pemerintah Indonesia telah mengakui klaim masyarakat atas hutan leluhur (Hutan Adat) untuk pertama kalinya dalam sejarah, sebuah langkah besar yang dapat membantu melestarikan salah satu wilayah dengan keanekaragaman hayati terbanyak di planet ini. Untuk membuat semua pergerakan ini mendapatkan lebih banyak atensi publik, EcoNusa melibatkan media dan jurnalis untuk menampilkan aspirasi dari khalayak umum, LSM, OMS/CBO dan pemuda. Mengingat media merupakan kekuatan ke-4 atau Pilar ke-4 dalam demokrasi Indonesia, maka media berperan penting dalam perubahan opini publik. Program fellowship jurnalis EcoNusa telah menunjukkan minat yang signifikan dari jurnalis lokal dan nasional dengan cerita mendalam dari lapangan dikombinasikan dengan cerita di tingkat nasional membuat argumen dalam mendorong perubahan kebijakan menjadi lebih kuat.

d. Pengelolaan Keuangan

Sejak berdiri, keuangan EcoNusa sudah diaudit oleh auditor independen dan selalu mendapatkan WTP (Wajar Tanpa Syarat). Pada awalnya cukup banyak temuan dari auditor, namun sekarang hanya temuan minor saja. Hal ini menjadi salah satu capaian yang membanggakan bagi staf keuangan. Apalagi status itu dicapai dalam kondisi koordinator keuangan yang berganti-ganti. Temuan auditor ini selalu disampaikan kepada staf. Namun mitra EcoNusa yang juga dikunjungi auditor tidak mendapatkan informasi terkait hasil laporan auditor. Mitra juga ingin mengetahui hasil laporan auditor terutama yang terkait dengan pekerjaan yang mereka lakukan.

EcoNusa memiliki SOP Keuangan yang mengatur segala proses pengajuan pembayaran. Namun dalam pelaksanaannya, seringkali tidak dijalankan secara konsisten. SOP sering kali tidak berlaku untuk semua. Ini karakter program EcoNusa dan mitra di lapangan yang sangat dinamis menuntut adanya kebijaksanaan dalam menerapkan SOP. EcoNusa sudah membangun sistem dengan menerapkan administrasi keuangan yang berlapis. Sebelum sampai ke kantor Jakarta, laporan keuangan sudah diperiksa oleh admin keuangan wilayah. Pada saat laporan sampai ke Jakarta, laporan diperiksa oleh staf keuangan kantor Jakarta. Staf keuangan kantor Jakarta sudah mampu menyelesaikan masalah keuangan yang menjadi kewenangannya, sehingga hanya persoalan-persoalan yang membutuhkan keputusan dari direktur keuangan atau CEO yang diajukan ke direktur.

Fleksibilitas laporan keuangan di tingkat pelaksanaan program bisa berisiko menimbulkan *fraud*, jika tidak diimbangi dengan sistem pengawasan yang mumpuni. Beruntung, EcoNusa memiliki direktur operasional dan keuangan yang kompeten dengan karakter yang sangat kuat sehingga bisa mengurangi risiko tersebut. Proses ini juga terbantu karena kantor wilayah juga sudah memiliki strategi pengelolaan keuangan untuk kemudahan pelaksanaan kegiatan di lapangan. Jika kantor Jakarta menemukan indikasi penyelewengan, maka akan diperiksa silang dengan kantor wilayah. Direktur operasional dan keuangan ini juga bisa menjadi “rem” dan kontrol bagi CEO dalam pengeluaran uang lembaga, baik untuk memberikan dukungan kepada mitra maupun kepentingan lainnya. Fungsi kontrol seharusnya juga ada di pembina dan pengawas.

Salah satu yang dapat mengaitkan antara program dengan struktur keuangan adalah Chart of Account (COA). Untuk membuat struktur COA yang baik, tim keuangan perlu memahami tentang program dan dinamikanya. Di sisi lain tim pelaksana program juga harus memahami COA dan secara konsisten selalu menggunakan COA yang tepat. Namun permasalahannya, tim pelaksana program termasuk tim di wilayah seringkali tidak mencantumkan COA di dalam anggaran, ataupun permohonan dan pelaporan keuangannya. Hal ini akan menyulitkan tim keuangan. Maka tim keuangan perlu mendapatkan penjelasan yang memadai tentang program ataupun kegiatan sebelum program itu dimulai, supaya mereka dapat membantu menerapkan COA yang tepat untuk pengeluaran dari kegiatan tersebut. Sebaliknya tim yang melaksanakan program perlu mendapatkan pelatihan tentang keuangan bagi nonfinance people sehingga memahami tentang prinsip keuangan yang dapat dipertanggungjawabkan. Dengan demikian dapat mengelola keuangan program di lapangan dengan baik, sesuai dengan aturan tetapi tidak menghambat program atau menyulitkan masyarakat atau komunitas yang terlibat. Tim keuangan juga perlu memiliki pemahaman tentang keterbatasan lapangan sehingga dalam keadaan tertentu perlu melakukan “*diskresi*”.

EcoNusa berhasil mendapatkan donor-donor yang tidak terlalu ketat dalam pengelolaan keuangan. Donor EcoNusa pada umumnya hanya menetapkan angka besarnya saja tidak menentukan detail peruntukan dananya. Tim Keuangan hanya memastikan tidak ada penyalahgunaan dana dan pengelolaannya sesuai dengan prosedur yang ditetapkan oleh donor. Namun di sisi lain salah satu mitra EcoNusa mengeluhkan bahwa EcoNusa lebih peduli tentang keuangan tetapi kurang mengelaborasi tentang capaian program. Maka perlu ada penugasan yang jelas di EcoNusa siapa yang akan memberikan perhatian terhadap pelaksanaan program. Tidak mungkin CEO terjun langsung untuk melakukan pendampingan dan pengawasan program. Jika itu menjadi tanggung jawab kepala kantor wilayah, maka peran itu perlu diingatkan kembali, sehingga mitra tidak merasa bahwa EcoNusa lebih mementingkan laporan keuangan daripada capaian program.

e. Penggalangan dana

Dalam 5 tahun terakhir, total dana yang dikelola EcoNusa sebesar USD 10.2 juta. Sumber pendanaan tersebut berasal dari Pemerintah Norwegia (NICFI/RFN), Packard Foundation, CLUA, Wedgetail Foundation, SWIFT Foundation, London Stock Exchange Foundation (LSEG), Walton Family Foundation, World Conference Religion for Peace, dan the Rainforest Trust. Untuk mendukung program inti EcoNusa, 70% dari dana yang ada dialokasikan untuk inisiatif kehutanan dan 30% untuk inisiatif kelautan. EcoNusa juga sudah mulai mengintegrasikan program-programnya termasuk untuk mendukung layanan dasar masyarakat adat dan komunitas lokal, termasuk kemandirian energi terbarukan, dan kedepan akan mencakup juga layanan dasar kesehatan dan pendidikan.

EcoNusa mempunyai kekuatan dalam membangun “rapor” yang baik dengan jaringan donor internasional. Bahkan EcoNusa berhasil mendapatkan dana fleksibel dari beberapa donor tanpa harus membuat proposal yang rumit, kadang kala cukup dengan 2 halaman yang memuat inti dari gagasan program saja. Peran CEO amat menonjol dalam penggalangan dana dengan memanfaatkan jaringan yang dimilikinya. CEO EcoNusa secara aktif berperan sebagai fundraiser, bukan hanya menunggu donor masuk ke Indonesia, tetapi secara aktif hadir dalam pertemuan-pertemuan *philanthropy* dunia untuk memperkenalkan lembaganya. Berusaha untuk membuat lembaganya dikenal dan diperhatikan dengan mengikuti trend dunia terkait isu lingkungan dan masyarakat adat yang menjadi fokus isu EcoNusa. Harapannya EcoNusa masuk dalam “*circle philanthropy*” dan mendapat rekomendasi yang diberikan antar *philanthropy*.

EcoNusa juga melakukan pengumpulan dana (*grant making*) dan pengelolaan dana untuk masyarakat dengan program Ecofund/*small grant*⁴. EcoNusa berusaha untuk mengakses dana global terkait dengan dampak perubahan iklim. Dunia paham bahwa masyarakat adat maupun masyarakat lokal adalah ujung tombak penyelamat dampak buruk perubahan iklim, namun kenyataannya hanya 5% dari dana yang disalurkan yang sungguh-sungguh sampai ke masyarakat adat dan komunitas lokal.

Belakangan ini isu perubahan iklim memang telah menjadi perhatian dunia. Dalam pertemuan di New York, misalnya, dibahas bagaimana memastikan dana untuk mitigasi perubahan iklim sampai ke masyarakat adat dan komunitas lokal. Dana global tersedia hingga 3 miliar USD. Banyak organisasi yang menginisiasi tetapi tidak memiliki cara untuk menyalurkan langsung kepada kelompok masyarakat adat

⁴ Berdasarkan wawancara dengan Bustar Maitar, CEO EcoNusa

dan komunitas lokal. Inisiatif yang didorong oleh EcoNusa dalam bentuk EcoFund banyak diminati oleh lembaga donor, karena berprinsip pada “jangan mempersulit masyarakat” walaupun harus tetap memenuhi SOP yang telah disepakati. Sebagai contoh:

- Jika dibutuhkan proposal sementara kelompok masyarakat belum mampu membuatnya, maka EcoNusa membantu membuat proposal
- Jika belum mampu membuat rencana anggaran, maka EcoNusa membantu membuatnya
- Jika harus berbadan hukum, maka dibantu untuk mendapat surat keterangan dari kepala desa

CEO EcoNusa menilai selama ini tidak banyak lembaga yang berperan sebagai *intermediary* di Indonesia. Lembaga *intermediary* yang ada pun menerapkan aturan yang rumit dalam memberikan “*grant*” karena menyesuaikan dengan aturan lembaga donor, sehingga sulit diterapkan oleh kelompok masyarakat yang membutuhkan. Padahal, yang dibutuhkan saat ini adalah akselerasi ke masyarakat adat dan komunitas lokal sebagai penerima manfaat.

Ecofund yang dikelola EcoNusa relatif siap diimplementasikan di lapangan, karena EcoNusa bekerja di tingkat lokal yang dekat dengan kelompok sasaran di area kerjanya, yakni di Tanah Papua dan Kepulauan Maluku. Selain itu, EcoNusa memiliki tim yang bisa langsung mendampingi masyarakat mengatasi persoalan yang mereka hadapi. Mekanisme yang dilakukan EcoNusa ini tampaknya sekarang banyak diminati oleh lembaga donor.

Ecofund memiliki 2 skema pendanaan yaitu dana hibah dan dana bergulir. Untuk usaha yang memiliki keuntungan sedikit seperti sosis babi hutan yang diproduksi salah satu UMKM binaannya, diberikan dana hibah. Tetapi untuk usaha yang memiliki potensi keuntungan yang besar, maka didorong untuk mengambil dana bergulir.

Terkait dengan fund-raising, berikut adalah pendapat dari Felia Salim selaku *advisory board*:

“CEO/manajemen telah dengan sigap banting setir ketika dana dari donor (Norway) yang tiba-tiba tersendat dan mengecil. Dengan pengalaman itu, sebaiknya perlu lebih mendiversifikasi sumber pendanaan, bantuan in-kind, bentuk-bentuk kerjasama yang tidak melulu membutuhkan dana tapi scaling up inisiatif melalui kerjasama koalisi dan jaringan. Perlu juga menyeimbangkan bantuan donor asing dengan sumber dana domestik”

f. Pengelolaan SDM

Pada saat pengumpulan data dilaksanakan, EcoNusa memiliki 82 staf yang tersebar di 7 kantor baik di Jakarta, Papua, Papua Barat maupun Maluku. Sebagian besar staf EcoNusa adalah kelompok muda dengan usia antara 22-35 tahun. Saat ini 40% staf adalah orang lokal dari berbagai latar belakang, sebagian besar mereka berada di kantor wilayah. Di tingkat staf pelaksana, di dalam kegiatan FGD dengan staf, ditemukan beberapa fresh graduate yang baru pertama kali berkerja di EcoNusa. Staf pelaksanaan yang terlibat dalam FGD rata-rata bekerja di EcoNusa 1-3 tahun, bahkan ada yang baru bergabung beberapa minggu sebelum FGD.

Terkait dengan pengelolaan SDM, “*appraisal*” adalah salah satu topik yang muncul di dalam FGD. Di tingkat staf ada keinginan agar appraisal dilakukan tidak hanya pada saat kontrak berakhir, namun juga pada pertengahan kontrak. Mereka juga berharap agar hasil appraisal diberikan dan didiskusikan dengan mereka, sehingga mereka paham kekurangan dan kelebihan mereka. Dengan demikian mereka

masih mempunyai kesempatan untuk melakukan perbaikan. *Advisory board*, pada kesempatan yang berbeda, menyatakan bahwa EcoNusa belum memiliki alat ukur untuk melihat operasionalisasi sehari-hari, misalnya mengukur dengan alat semacam *Employee Engagement Survey independent*; atau *360 Degree Performance Evaluation* dan sistem-sistem akuntabilitas lainnya yang tersedia.

Menurut aturan yang berlaku di EcoNusa, pemberitahuan mengenai kontrak kerja yang tidak diperpanjang dilakukan 1 bulan sebelum kontrak berakhir. Mengingat sulitnya mendapatkan pekerjaan saat ini, maka ada usulan untuk memberikan pemberitahuan 3 bulan sebelum kontrak berakhir, sehingga yang bersangkutan masih memiliki waktu mencari pekerjaan di tempat lainnya.

- **Pemahaman staf tentang EcoNusa**

Tidak semua staf, manager bahkan direksi memiliki pengalaman bekerja di NGO, dengan isu sumber daya alat/lingkungan dan masyarakat adat di Indonesia Timur, maka salah satu yang menarik bagi mereka untuk bekerja di EcoNusa adalah mendapatkan kesempatan mengunjungi wilayah kerja di Papua dan Maluku yang belum pernah mereka kunjungi sebelumnya. Isu baru terkait lingkungan dan masyarakat adat, apalagi dapat bertemu langsung dengan masyarakat juga menjadi daya tarik untuk meningkatkan pengetahuan dan pengalaman mereka. Selain itu isu tentang blue carbon, ecofund, dan bio-diversity juga menjadi isu baru yang dianggap menarik.

Di tingkat staf pelaksana, EcoNusa dipahami sebagai sebuah NGO yang peduli pada sumber daya alam dan masyarakat adat di Indonesia Timur. Walaupun mereka mengalami kesulitan untuk menjelaskan pada teman-teman di luar EcoNusa yang sebagian besar adalah gen Z. Rupanya “NGO” bukanlah hal yang populer diantara rekan-rekan mereka. Untuk lebih memudahkan, mereka menggunakan contoh NGO besar seperti : WWF atau Greenpeace yang banyak dikenal sebagai NGO lingkungan. Beberapa contoh penjelasan yang mereka berikan tentang EcoNusa adalah sebagai berikut:

“NGO yang fokus ke Indonesia Timur”

“LSM lingkungan yang fokus di Papua dan Maluku, yang menggunakan pendekatan pemberdayaan masyarakat sehingga mereka mau melindungi lingkungannya”

“NGO yg terus mempromosikan pengelolaan SDA yg adil dan berkelanjutan dan mendorong inisiatif local”

Jika di tingkat staf, mereka mendefinisikan EcoNusa secara umum, di level Manager / koordinator, EcoNusa didefinisikan sesuai dengan program atau bidang yang mereka kerjakan, yaitu:

“Proudly Local, Indonesian NGO”

“EcoNusa “adalah Papua”, yang dipersonakan sebagai manusia di platform sosial medianya”

“NGO yang cerdas melihat situasi ekonomi politik di Indonesia Timur, yang menarasikannya menjadi alat publikasi “

Ada kebanggaan dari para staf menjadi bagian dari EcoNusa karena kesan positif dari NGO lain atau

dari pemerintah. EcoNusa dijadikan referensi untuk Indonesia Timur terutama Papua, sehingga jika ada isu baru yang berkembang sering terdengar: “Coba cek EcoNusa dulu”. Sosial Media EcoNusa memang sering dijadikan acuan sebagai media publikasi untuk isu Indonesia Timur, serta dari sisi kreatif. Bahkan dijadikan contoh dalam salah satu workshop digital social media. Isinya yang banyak mengangkat kisah keberhasilan masyarakat lokal mendapat respon positif.

“Harusnya kayak gini yang viral”

“suka kerja di EcoNusa karena sosmednya keren”

- **Pemahaman staf tentang Indonesia Timur (khususnya Papua dan Maluku)**

Walaupun EcoNusa bekerja di Indonesia Timur, tapi belum semua staf kantor Jakarta pernah menginjakkan kakinya di Papua. Beberapa yang pernah ke Papua hanya sebatas sampai kota Sorong saja. Pengetahuan dan pemahaman sebagian staf EcoNusa tentang Indonesia Timur masih pada tataran kesadaran “naif” belum sampai pada kesadaran kritis. Belum sampai pada pemahaman yang mendalam tentang mengapa di tengah melimpahnya sumberdaya alam di Tanah Papua dan Kepulauan Maluku penduduknya tetap miskin. Beberapa ilustrasi tentang pemahaman tersebut, dapat dilihat dari beberapa ungkapan mereka tentang Papua di bawah ini:

“Alamnya indah”

“Terbelakang dalam hal pendidikan, kesehatan, dan pangan”

“keterbatasan akses, sehingga gak punya pilihan”

“tidak ada apa-apa disana, sulit cari barang. Tapi ternyata di Sorong sudah ada mall”

“Dulu saya berpikir Papua itu serem ada OPM nya, tetapi setelah saya bergabung di EcoNusa, saya tahu kalau OPM itu ada tapi gak didukung oleh masyarakat.”

“EcoNusa hadir untuk memberikan pemahaman tentang Papua sehingga orang Indonesia Timur mau menjaga lingkungannya dan berdaya”

- **Suasana kerja di EcoNusa**

Salah satu hal yang menyenangkan bekerja di EcoNusa bagi para staf adalah fleksibel dalam jam kerja. Walaupun sesungguhnya ada aturan jam kerja, namun tampaknya tidak ada sanksi atau konsekuensi yang tegas. Bahkan mereka juga sangat mengingat ungkapan CEO yang seringkali disampaikan terkait jam kerja ini, yaitu:

“Datang jam 9 pulang jam 5, itu wajib. Sisanya sunah”.

Sebagai sebuah lembaga yang memiliki kantor wilayah di Indonesia Timur dengan perbedaan waktu 2 jam dengan Jakarta, tentu ketepatan jam kerja sangat mempengaruhi kinerja. Ketika staf Jakarta mulai bekerja pukul 08.00, maka di Indonesia Timur sudah pukul 10.00. Jika jam kerja tidak dipatuhi tentu akan mempengaruhi koordinasi kerja dengan kantor wilayah. Di tingkat manager, fleksibilitas

lebih dimaknai sebagai ruang untuk berkreasi dalam membuat perencanaan, pelaksanaan, budget, dan manuver yg diperlukan.

Menurut staf, Suasana kerja di EcoNusa menyenangkan dengan tim yang dapat diandalkan serta diberikan kesempatan untuk maju dan tampil. Sayangnya tidak semua orang mampu memanfaatkan kesempatan itu. Bekerja di EcoNusa juga membuka peluang untuk berjejaring dengan akademisi, NGO lain dan instansi pemerintah, yang belum tentu bisa didapatkan di tempat lain. Namun EcoNusa juga tidak luput dari “drama kantor” seperti lembaga-lembaga lain. Hal ini terutama dikeluhkan oleh staf pelaksana. Drama di tingkat “atas”, sering kali membuat staf berada di posisi terjepit dan mengganggu kenyamanan bekerja. “*silent treatment*” juga dikeluhkan oleh para staf.

2. Memperluas jaringan dan meningkatkan kapasitas mitra LSM lokal dalam pengelolaan sumber daya alam yang berkeadilan dan berkelanjutan

Salah satu perwakilan mitra yang ditemui dalam pertemuan mitra Kobumi di Sorong adalah Pendeta Mario Clif yang merupakan perwakilan GPI Papua di Fak Fak. Beliau menceritakan bahwa kerjasama dengan EcoNusa berawal dari tahun 2021 dengan penandatanganan MOU untuk program ketahanan khususnya sayur organik. EcoNusa membantu untuk penyediaan alat dan bahan untuk pertanian organik. Tanah jemaat (tanah gereja) ditanami sayur secara organik oleh para perempuan anggota gereja (Sampai saat ini masih belum banyak orang muda yang tertarik untuk turut menanam sayur). Hasil panen dipasarkan baik untuk jemaat ataupun untuk masyarakat umum.

Di tahun 2022 kegiatan sempat terhenti karena masalah internal di lembaga bukan dengan EcoNusa. Lalu tahun 2023, dimulai kembali, kali ini kerjasama dengan sinode, supaya lebih kuat dan cakupannya lebih luas. Pengurus program di Fakfak menjadi pengelola program di tingkat sinode. Dengan kerjasama di tingkat sinode maka dapat melibatkan berbagai kelompok jemaat dengan berbagai produk seperti VCO, abon ikan, abon kepiting, abon udang, jagung, cabe, sayur organik. Pemasaran dilakukan melalui Facebook dan WAG baik untuk internal jemaat ataupun masyarakat umum. Petani membawa hasil panennya ke gereja, pihak gereja yang mendistribusikan ke konsumen secara cuma-cuma. “Free Ongkir”! Hal ini menguntungkan petani karena tidak dibebani biaya kirim ke konsumen. Dalam waktu 1-2 jam petani sudah langsung mendapatkan pembayaran. Petani menerima hasil bersih dan sumbangan sukarela untuk gereja. Tim pengelola pun tidak meminta bayaran, mereka sukacita menolong karena EcoNusa juga sudah menolong.

“Kami hanya menolong, karena EcoNusa juga sudah menolong kami” (Pdt. Mario, GPI Fakfak)

Kelompok ini sudah mampu melibatkan pemerintah untuk berkontribusi dalam peningkatan kapasitas petani. Sudah pula terjadi “transfer ilmu” antar jemaat. Jemaat di Muting yang pernah mendapatkan pelatihan abon ikan, melatih jemaat di tempat lain untuk membuat abon kepiting dan udang.

Awalnya ketika hanya lingkup GPI Fakfak, mereka mendapatkan dana 60 juta untuk peralatan dan penyiapan lahan. Di tahun 2023, dengan lingkup sinode, mereka mendapatkan dana Rp 400 juta untuk pengadaan alat dan bahan, serta kegiatan-kegiatan terkait. Targetnya dalam satu tahun kelompokkelompok tani ini sudah bisa mandiri, sehingga dana bisa diberikan untuk kelompok lain. Untuk Fakfak, tahun depan akan diarahkan untuk petani pala, karena 90% petani di Fakfak adalah petani pala. Hasilnya akan disalurkan ke koperasi. Pada saat wawancara, koperasi di Fakfak sedang dimulai proses pembentukannya.

Pengalaman mengelola dana Rp 60 juta yang didapat untuk gereja Fakfak, EcoNusa meminta laporan setiap 3 bulan sekali lengkap dengan dokumen-dokumen pendukungnya. Beruntung GPI Fakfak memiliki bendahara yang kompeten sehingga mampu mengelola keuangan dan membuat laporan keuangan yang baik. Ketika tahun 2023 ini, pengurus yang sama harus mengurus dana di tingkat sinode, menjadi tantangan tersendiri karena harus menunggu laporan dari banyak kelompok yang lokasinya berbeda-beda dan jaraknya berjauhan. Padahal sekarang laporan harus per bulan. Setiap tanggal 10 harus sudah mengirimkan laporan, minimal laporan secara online. Bukti fisik bisa disusulkan.

Persyaratan pelaporan disertai bukti fisik, menjadi tantangan tersendiri untuk pengelola program. Mereka baru bisa membuat laporan dengan baik ketika bukti fisik sudah diterima di FakFak, karena seringkali laporan digital tidak sesuai dengan dokumen pendukungnya. Sementara, pengiriman bukti fisik membutuhkan waktu lama bisa memakan waktu hingga seminggu (misalnya pengiriman dari Merauke ke Fakfak). Setelah bukti fisik dari semua kelompok terkumpul, barulah pengelola program bisa membuat laporan keuangan. Itu pun belum tentu semua pengeluaran sudah sesuai dengan SOP dari EcoNusa. Misalnya, ada pengeluaran untuk pinang dan rokok yang tidak bisa ditanggung oleh EcoNusa. Atau EcoNusa tidak bersedia menanggung biaya pembuatan spanduk. EcoNusa juga menerapkan aturan yang ketat terkait per diem. Jika di dalam perencanaan disebutkan bahwa peserta 20 orang, maka jumlah per diem juga hanya untuk 20 orang. Jika jumlah peserta lebih dari 20 orang, maka EcoNusa tidak akan menanggung kelebihannya.

Pengelola program di tingkat mitra sudah mampu melakukan penilaian terhadap penyerapan anggaran dan kepatuhan kelompok dalam memanfaatkan anggaran tahap I. Jika terjadi pemborosan atau penyerapan rendah maka akan dikompensasi pada anggaran tahap ke II.

Dari beberapa CSO yang bermitra dengan EcoNusa, mungkin GPI Papua ini adalah yang mempunyai basis konstituen yang jelas. GPI Papua dari tingkat classis hingga sinode juga sudah mempunyai program pemberdayaan ekonomi jemaat, sehingga dapat menjadi titik singgung dengan EcoNusa dan Kobumi. Diperkuat dengan semangat melayani yang menjadi karakter organisasi gereja, kerjasama ini berpotensi untuk menjadi sebuah gerakan penguatan ekonomi yang berbasis kelompok agama.

Relasi dengan mitra tidak selalu berjalan dengan mulus, salah satunya dengan MCC yang kontraknya tidak diperpanjang lagi. Dari sisi EcoNusa, MCC dianggap telah melanggar aturan laporan keuangan, dan seringkali melakukan “bypass” ke CEO yang mengganggu alur kerja tim EcoNusa. Terdapat perbedaan persepsi mendasar antara MCC dan EcoNusa terkait status sebagai “mitra”. MCC merasa sebagai mitra bukan “bawahan” EcoNusa.

Terlepas dari penyelesaian kerjasama yang mungkin tidak terlalu menegakkan, MCC mengakui mendapatkan banyak pembelajaran dari kerjasama dengan EcoNusa. Mereka mendapatkan pengalaman dipercaya untuk mengelola dana yang besar. Mereka mendapatkan pengalaman berharga bekerja dengan masyarakat dengan tinggal dan berproses dengan masyarakat. Mereka mendapatkan pengetahuan dan ketrampilan yang baru seperti rumah pengiring, rumah pembibitan, biogas, pembuatan pupuk organik, pemetaan, keuangan). Mereka juga merasa berkembang dan diberi ruang untuk berkreasi mengembangkan program. Namun, EcoNusa dinilai sangat kuat dalam melakukan monitoring dan evaluasi dari sisi keuangan, tetapi kurang mengeksplorasi capaian program.

3. Mengorganisir kaum muda khususnya di kawasan perkotaan untuk mendukung gerakan kedaulatan pengelolaan sumber daya alam yang berkeadilan dan berkelanjutan

EcoNusa aktif mengembangkan program untuk orang muda guna meningkatkan pemikiran kritis dan keterlibatan mereka dalam berbagi proses pembangunan yang berkelanjutan, rendah karbon dan berbasis hak seperti terlihat dari program-program yang ditayangkan di laman EcoNusa. Membangun kepemimpinan orang muda di Tanah Papua dan Kepulauan Maluku dipandang penting oleh EcoNusa, mengingat dari jumlah penduduk di Papua sekitar 6 juta, sekitar 3 juta di antaranya berusia 15-40 tahun, dengan tingkat pengangguran terbuka sekitar 3,5% dari jumlah penduduk.

EcoNusa adalah salah satu dari sedikit organisasi yang melakukan mobilisasi anak muda yang menggabungkan banyak pendekatan, baik melalui program yang berskala regional maupun nasional. Saat ini, ada sekitar 30.283 kelompok muda yang menjadi bagian dari gerakan pemuda EcoNusa. Mereka secara aktif berpartisipasi dalam program anak muda seperti *School of Eco Diplomacy Program* (SED), *Papuan Young Scientists Program* (IMP), EcoDefender (kelompok berbasis volunteer), *Youth Entrepreneurship Program*, dan *Forest Volunteers Program*. Di tahun 2022, EcoNusa memulai kolaborasi baru bersama PRAMUKA Indonesia untuk konservasi mangrove yang potensial menjangkau sekitar 25 juta anggota Pramuka dan terhubung dengan Gerakan Pramuka Global. Cerita-cerita lapangan yang dipublikasikan EcoNusa di media menghasilkan PR Value hingga USD 11.438.872, yang mencakup publikasi media di Kompas, media terbesar dan paling berpengaruh di Indonesia. EcoNusa juga mendorong mitra lokal untuk membuat dan menerbitkan kisah-kisah mereka sendiri ke media untuk secara bertahap mengurangi kehadiran EcoNusa secara publik. Total 280.099 pengikut di 6 kanal media sosial EcoNusa, dengan 201.356 kunjungan website di tahun 2022.

Dengan lebih dari 4.000 alumni yang kini tersebar di berbagai wilayah dan di berbagai bidang, EcoNusa sesungguhnya sudah melakukan investasi yang sangat besar. Walaupun tidak semua alumni kini bekerja di isu lingkungan atau tetap menyuarakan perlindungan lingkungan, namun dimanapun mereka berada, mereka sudah pernah merasakan “sekolah” EcoNusa. Bahkan ketika mereka memilih untuk menjadi ASN, seperti pada umumnya cita-cita orang muda Papua, diharapkan mereka dapat memberikan perubahan dari dalam pemerintahan.

Salah satu advisory board, Ibu Felia Salim, menyampaikan catatan tentang pentingnya memberikan perhatian dan pelibatan orang muda:

“Banyak aktifitas yang baik, namun kekhawatiran saya selalu terkait resiliensi/ketangguhan komunitas, apalagi anak muda yang belum memiliki mata pencaharian yang stabil; belum ‘lulus’ sekolah atau memiliki pendidikan yang mumpuni”

Uraian lebih detil atas pelaksanaan dan capaian program yang menasar anak muda ini dapat dilihat dalam laporan Established.

4. Memfasilitasi pemangku kepentingan dalam pengelolaan SDA yang berkeadilan dan berkelanjutan di wilayah timur Indonesia

EcoNusa memberikan perhatian terhadap masyarakat adat dan komunitas lokal, sebagai salah satu pemangku kepentingan utama dalam pengelolaan sumberdaya alam di wilayah Timur Indonesia. Fasilitasi yang diberikan EcoNusa berupa pengembangan ekonomi dan penguatan kelembagaannya melalui pembentukan koperasi untuk menampung dan melakukan pemasaran bersama komoditas yang dihasilkan oleh Masyarakat, memberikan dukungan kepada UMKM dan membentuk sebuah Unit Usaha berupa PT Ekosistem Bumi Lestari (PT Kobumi).

- **Pembentukan Unit Usaha (PT. Kobumi)**

PT. Kobumi didirikan pada bulan Juni 2022 dengan kepemilikan saham dari EcoNusa dan 12 koperasi serta lembaga ekonomi kampung milik masyarakat adat dan lokal di Papua Barat, Papua, Maluku dan Maluku Utara. Lembaga ini merupakan perusahaan sosial yang dimiliki oleh masyarakat adat dan masyarakat lokal. Tujuannya untuk memperkuat kondisi sosial ekonomi masyarakat adat dan komunitas lokal sekaligus untuk memperkuat kelestarian lingkungan dan pengelolaan sumber daya alam dengan nilai-nilai keberlanjutan dan kelestarian ekosistem bumi⁵. Dengan tagline “*Finest Goods of The Eastern Paradise*”, Kobumi meyakini bahwa komoditas unggulan di Indonesia Timur hanya tumbuh di tangan masyarakat lokal yang berdaya⁶.

Pendirian PT. Kobumi didasari pada pengalaman Yayasan EcoNusa yang selama ini mendampingi masyarakat adat di Tanah Papua dan Kepulauan Maluku terkait komoditas, namun belum ada peningkatan perekonomian masyarakat adat yang bermakna. Salah satu persoalan besarnya adalah kesenjangan antara produk komoditas dengan pasarnya. Sebagai organisasi nirlaba, Yayasan EcoNusa yang bergerak dalam kegiatan pengelolaan sumber daya alam yang berkeadilan dan berkelanjutan berbasis masyarakat di kawasan Indonesia Timur, mengajak 12 koperasi milik masyarakat adat di wilayah Papua, Papua Barat, Maluku, dan Maluku Utara untuk membentuk suatu *socio-eco enterprise* secara bersama-sama (*joint venture*)⁷.

EcoNusa, Koperasi dan PT Kobumi mempunyai peran yang berbeda tetapi saling berkaitan. EcoNusa mempunyai tugas penguatan masyarakat melalui pengorganisasian petani dan nelayan (yang merupakan bagian dari masyarakat hukum adat maupun komunitas lokal) serta mempengaruhi pembuat kebijakan agar tercipta kebijakan yang berkeadilan bagi masyarakat adat serta melindungi sumber daya alamnya.

Koperasi mempunyai tugas untuk menjamin tersedianya produk komoditas sesuai dengan kualitas yang diminta oleh PT Kobumi yang dihasilkan terutama oleh anggota yang merupakan masyarakat dampingan EcoNusa. Sedangkan PT Kobumi bertugas untuk mencari dan membuka pasar baik lokal maupun internasional, serta membina koperasi-koperasinya.

⁵ Website KOBUMI, <https://kobumi.id/id/beranda/>

⁶ Website Kobumi,

⁷ Ibid

Potensi komoditas yang dikembangkan oleh PT Kobumi adalah pala Maluku dan Papua, bunga pala, cengkeh, kayu manis, kenari, kopi Papua, cocoa, kopra, udang bakau, tuna. Target semester II tahun 2023 adalah Rp 6,2 M untuk 47 Ton pala dan udang, belum termasuk target untuk Ecoexplorer. PT Kobumi juga akan melakukan standarisasi untuk ekspor udang, terkait dengan investasi mesin ABF yang telah dilakukan. Dengan mesin ini, sangat memungkinkan untuk melakukan ekspor udang dengan kualitas yang baik.

PT Kobumi bersama dengan EcoNusa juga berencana membangun Galeri Kobumi, pengelolaannya dilakukan oleh Kobumi. Saat ini masih dilakukan studi kelayakan bisnis. Selain sebagai etalase produk-produk UMKM binaan Kobumi, galeri Kobumi juga diharapkan bisa menjadi inkubasi, tempat pelatihan, menerima komoditas dari masyarakat adat dan bisa berkolaborasi dengan stakeholder baik di Papua maupun di tingkat nasional. Dalam salah satu milestone-nya PT Kobumi juga akan membangun pabrik minyak goreng.

PT Kobumi telah melakukan RUPS pada akhir Januari tahun 2023. Salah satu hasil dari RUPS adalah menetapkan HPP. Selama tahun 2023, sudah membeli 69 ton pala, target tahun 2024 sebanyak 100 ton. Di tahun 2023, PT Kobumi juga sudah memiliki tim yang solid, walaupun beberapa orang masih merangkap jabatan dan tugas di EcoNusa. Selain itu, PT Kobumi juga sudah lebih progresif membangun leverage dan memperbaiki manajemen. Peranan EcoNusa (atau ketergantungan PT Kobumi kepada EcoNusa) masih sangat besar. Selain menyetorkan modal, EcoNusa juga mendanai pembelian pala yang dilakukan oleh PT Kobumi.

Sejak awal tahun 2023 hingga pertengahan tahun, PT Kobumi telah menambah aset dan memiliki capaian sebagai berikut :

- Pergudangan:
 - Menggunakan gudang Wayari dengan kerjasama dengan Koperasi Kamboti Rempah Maluku
 - Menyewa gudang di Sorong yang sudah beroperasi sejak bulan Januari
 - Menyewa gudang Bulog di Ambon
- Pembelian dan penjualan Pala
 - Bulan April 2023, berhasil menjual pala 1 container (12,3 ton),
 - Memiliki stok pala 4,7 Ton dan udang 1,7 Ton yang harus segera dijual
- Produk baru
 - Memulai bisnis udang Waimon Konda sebagai produk baru
- Penambahan aset
 - Satu buah mobil yang saat ini “disewa” oleh EcoNusa sebagai kendaraan operasional program untuk 1 tahun
 - motor di gudang sorong
 - *Freezer* untuk gudang Sorong dan Jakarta
 - *Cold storage* dan mesin ABF untuk gudang Sorong
 - 1 buah mobil pick up Mitsubishi untuk operasional pengangkutan pala hingga ke Seram untuk dibawa ke gudang Ambon yang dibeli secara mencicil
- Sertifikasi
 - Pada bulan Mei, mendapatkan sertifikat GMP (Good Manufacturing Production) dari Kementerian Kelautan khusus untuk usaha perikanan

Bustar Maitar selaku CEO EcoNusa menargetkan:

- Satu tahun ke depan, PT Kobumi sudah dapat membayar gaji direktur beserta stafnya.
- Tiga tahun ke depan, PT Kobumi sudah harus mendapatkan keuntungan untuk dikembalikan kepada EcoNusa atau di-reinvest ke Kobumi. Dana EcoNusa dibukukan sebagai penambahan modal PT Kobumi
- Lima tahun mendatang, PT Kobumi sudah harus menjadi perusahaan yang mandiri

Selain itu, Bustar juga menargetkan tahun depan sudah harus ada investor lain di PT Kobumi agar kontrol tidak hanya ada di tangan EcoNusa (qq. Bustar Maitar), tetapi juga dari investor lainnya dengan memanfaatkan skema “*impact investment*”⁸ dan “*blended finance*” yang saat ini sedang menjadi trend di lingkup global. Bustar menilai PT Kobumi mempunyai banyak nilai tambah secara sosial yang berpotensi menarik minat investor.

Untuk dapat menutup biaya operasionalnya PT Kobumi perlu melakukan penjualan pala sebanyak 100 *container* per tahun dengan perkiraan 1 container setara dengan Rp. 150 juta. PT Kobumi saat ini mencari investor yang memahami bisnis sehingga bisa mendapatkan bantuan dari sisi teknis bisnis. Jika rencana ini berhasil, menurut Bustar, maka akan ada pembelajaran yang dapat disebarkan ke jejaring para investor. Saat wawancara dengan Bustar⁹, EcoNusa sedang melakukan penjajakan dengan beberapa calon investor diantaranya:

- Rabobank dengan Rabo Foundation-nya. Diharapkan PT Kobumi bisa mendapatkan asistensi¹⁰ dan dikurasi hingga mencapai kondisi “*bankable*”, sehingga pada akhirnya Rabo Bank dapat menyuntikkan dana investasi.
- Visa Credit Card
- Beberapa filantropi besar seperti Ford dan Packard juga mempunyai program “*impact investment*”

Bustar berharap semester I tahun 2024, Kobumi sudah bisa diasistensi untuk mendapatkan investasi, dan semester II sudah bisa mendapatkan investor.

• **Dukungan kepada Koperasi**

EcoNusa juga memberikan dukungan kepada koperasi sebagai sarana dalam pengumpulan dan pemasaran bersama produk-produk komoditi masyarakat. Nama-nama koperasi yang didukung oleh EcoNusa dapat dilihat dalam tabel berikut.

⁸Impact investments are investments made with the intention to generate positive, measurable social and environmental impact alongside a financial return. Impact investments can be made in both emerging and developed markets and target a range of returns from below market to market rate, depending on investors’ strategic goals., (Global Impact Investing Network). https://thegiin.org/impact-investing/need-to-know/?gad_source=1&gclid=CjwKCAiAp5qsBhAPEiwAP0qeJn2b1fqwE0s8Ir-DOEkq6NG9vnJYW8yqN5Jcjni8I1d5v74Fu7ZWEJR0cXMcQAvD_BwE#what-is-impact-investing

⁹Wawancara dilakukan tanggal 4 Oktober 2023

¹⁰ Dalam konsep “*impact investment*”, asistensi dianggap sebagai hibah. Investor menganggap penting untuk memberikan asistensi kepada unit usaha yang menerima dana investasinya agar dapat tumbuh dan berkembang sehingga menghasilkan keuntungan.

Tabel 1. Koperasi – Koperasi mitra EcoNusa / PT KOBUMI

No.	Nama	Lokasi	Jumlah anggota	Iuran anggota	Waktu Pendirian	Produk
1.	Koperasi Keik Boson Kamwaris	Kabupaten Sorong Papua Barat	8			Udang Waimon
2.	Koperasi Fgan Fen Sisi	Kabupaten Sorong Selatan, Papua Barat	3			Udang Konda
3.	Koperasi Tomang Negeri Lengguru	Kabupaten Kaimana Papua Barat	9			Pala dan Fully
4.	Koperasi Yora Mekhande	Jayapura, Papua	7			Kokoa Mamberamo
5.	Koperasi Egek Malaumkarta Raya	Kabupaten Sorong, Papua Barat	32			Pala
6.	Koperasi Anugerh Alam Maluku	Banda Neira, Maluku Tengah	9			Pala
7.	Koperasi Ukar Lean	Kabupaten Seram Bagian Timur	9			
8.	Koperasi Kamboti Rempah Maluku	Ambon, Maluku	15	Rp. 25.000	25 Agst 2021	Kopra dan Pala
9.	Koperasi Rakyat Lestari Maluku	Kabupaten Seram Bagian Timur	12	Rp. 25.000	14 Des 2023	Pala
10.	Koperasi Banda Neira Mandiri,	Banda Neira, Maluku Tengah	10	Rp. 25.000	7 Juli 2023	Ikan Asin
11.	Koperasi Saloi Rempah Binaiya	Tehoru, Maluku Tengah	14	Rp. 75.000	1 Juli 2023	Komoditi lokal
12.	Koperasi Tiva so Babunyi	Ternate, Maluku Utara	21			Pala Ternate

Catatan : Data iuran anggota dan waktu pendirian tidak lengkap.

Sumber : Kuesioner dan presentasi Direktur PT KOBUMI, Business Plan KOBUMI 2024

Berdirinya koperasi-koperasi mitra Kobumi / EcoNusa diinisiasi dan difasilitasi oleh EcoNusa, bukan atas inisiatif kelompok masyarakat atau petani atau nelayan. Biaya pembuatan akta notaris pendirian koperasi juga ditanggung oleh EcoNusa. Setiap koperasi juga mendapatkan hibah 3% saham PT Kobumi dari EcoNusa. EcoNusa dan PT. Kobumi juga memasukkan stafnya sebagai pengurus koperasi. Secara legal, koperasi ini telah memenuhi syarat untuk berdirinya koperasi yang hanya membutuhkan 9 orang anggota, namun nyaris tanpa pemahaman tentang perkoperasian. Iuran anggota yang menjadi modal penting dalam koperasi, misalnya, belum diterapkan secara konsisten kepada anggota.

Keanggotaan koperasi masih dalam lingkup pertemanan, keluarga, ataupun staf dari organisasi induknya sehingga tidak punya basis yang kuat di masyarakat. Walaupun ada beberapa koperasi yang sesungguhnya mempunyai potensi basis masyarakat yang kuat, seperti koperasi yang berbasis pada jemaah gereja, koperasi yang berbasis masyarakat hukum adat atau koperasi yang berbasis orang muda. Sayangnya keanggotaan koperasi ini masih sangat “eksklusif” belum secara serius digarap untuk menysar kelompok masyarakat yang potensial. Bahkan belum ada program koperasi yang secara serius menysar kelompok petani atau kelompok nelayan atau kelompok anak muda binaan untuk bergabung dalam koperasi.

Terkait dengan PT. Kobumi, koperasi-koperasi ini bertugas untuk menyediakan kebutuhan komoditas kepada PT. Kobumi. Berhubung koperasi tidak berbasis anggota petani pala atau nelayan, maka koperasi harus membeli produk komoditas dari petani atau nelayan, termasuk dari petani pala yang bukan petani binaan EcoNusa. Berhubung koperasi yang ada tidak secara tegas disebutkan jenis koperasinya (misalnya koperasi petani pala, atau koperasi nelayan), dan tidak secara jelas pula manfaat atau keuntungan menjadi anggota koperasi dibandingkan yang bukan anggota koperasi, maka proses jual beli yang dilakukan koperasi sama seperti pengepul pada umumnya. Peran koperasi sebagai pihak yang berhubungan dengan petani pala, serta koperasi sebagai pemegang saham PT. Kobumi, dan koperasi secara mandiri juga bisa melakukan hubungan bisnis dengan pihak lain, tampaknya belum dipahami secara baik oleh para pengelola koperasi.

Ketika PT. Kobumi menyewa gudang Bulog di Ambon, salah satu pengelola koperasi merasa PT. Kobumi bersaing dengan koperasi, karena menyiapkan gudang yang bisa menampung produk-produk dari petani. Pemahaman ini bisa menumbuhkan krisis kepercayaan yang akan mengganggu kerja-kerja koperasi dan PT. Kobumi ke depan. Padahal gudang BULOG disewa untuk menampung produk-produk dari koperasi. Koperasi sebagai salah satu pemegang saham PT. Kobumi, juga akan mendapatkan keuntungan ketika PT Kobumi mendapatkan keuntungan.

- **Dukungan kepada UMKM**

EcoNusa juga melakukan program pendampingan kepada UMKM dengan berbagai macam produk seperti yang tertera dalam tabel berikut.

Tabel 2. Dukungan EcoNusa terhadap UMKMSumber: - Presentasi Business Development EcoNusa

No.	Nama UMKM	Lokasi	Produk	Omzet/ tahun	Bantuan/Dukungan yang diberikan
1.	Neniali Busamena	SBB Maluku	Madu Hutan		Pelatihan HPP Pelatihan produk
2.	KUB Sini Fagu	Mibi, Sorong	Caladium chips		Pembangunan Learning Center Keik Kili Mibi
3.	D'Jamur Papua	Sorong	Jamur		pengembangan kapasitas para pekerja, pelatihan teknik budidaya dan juga pembangunan rumah produksi
4.		Sorong Selatan	Sayur Organik		
5.		Sorong	Kaldu udang bubuk		
6.		Sorong Selatan	Kaldu udang bubuk		
7.		Sorong	Kerupuk udang		
8.		Sorong	Sosis / filet babi hutan		
9.	PKBM INSAN PAPUA	Maybrat	Kacang merah tolo, Tepung Kacang tolo		
10.	PKBM Woi Mekuk Karok Mabat	Maybrat	Kacang tanah		Fasilitasi pembentukan PKBM
11.	PKBM KEKRE SEREH WANGI	Maybrat	Minyak atsiri Sereh wangi		Fasilitasi pembentukan PKBM
12.	Kelompok Tanggaromi	Kaimana	Kripik pisang		Pelatihan pengembangan produk Pembuatan kemasan (desain dan kemasan siap pakai)
13.	KPHP BOVEN DIGUL	Boven Digul	Abon ikan, minyak lawang, Pil Albumin		
14.	GPI Klasis Fakfak dan Merauke	Fakfak, Muting Merauke	Abon udang, abon kepiting, sayur organik		
15.		Raja Ampat	Sayur Organik		
16.		Raja Ampat	Homestay		

- Profiling UMKM Narasi

Catatan : Data belum lengkap hingga batas akhir penulisan

UMKM-UMKM ini mendapatkan bantuan dari EcoNusa berupa pelatihan terkait pengembangan produk, perizinan industri rumah tangga (PIRT) dari Dinas Kesehatan, penentuan HPP, bisnis canvas model, desain dan pembuatan kemasan serta bantuan modal. Berdasarkan wawancara dengan beberapa mitra UMKM, disela-sela workshop penyusunan bisnis canvas model, mereka merasa terbantu dengan pelatihan dan pendampingan yang diberikan oleh EcoNusa.

Usaha kripik pisang Taromir Snack, misalnya, mendapatkan pendampingan untuk pengembangan produk, sehingga bisa membuat kripik pisang dengan berbagai rasa seperti original, balado dan manis. Kripik pisang tersebut dikemas dengan kemasan “*pouch*” berdesain kekinian yang pembuatan desain hingga produksi kemasannya dibiayai oleh EcoNusa. Demikian juga dengan produk jamur “I Mush”, yang didukung pelatihan pengembangan produk dan pembuatan kemasan.

Produk UMKM lain yang sangat potensial dan unik, namun membutuhkan proses yang panjang dan mahal untuk perizinannya adalah pil albumin. Jika produk ini dimasukkan sebagai obat, maka akan membutuhkan waktu panjang untuk memenuhi prosedur produksi obat yang baik dan benar. Namun produk ini sangat potensial untuk dicarikan mitra perusahaan farmasi yang bisa menjadi “bapak angkat”nya.

Diantara produk UMKM yang dibina, ada sebuah produk yang “*underrated*” yaitu madu hutan dari Maluku. Madu hutan ini asli diambil langsung dari dalam hutan. Namun karena keterbatasan pengetahuan dari pelaku usahanya, mereka seringkali harus keluar masuk hutan untuk memastikan bahwa madu sudah tersedia dan siap dipanen. EcoNusa telah memfasilitasi untuk pelatihan cara mengambil madu, serta memberikan bantuan baju pelindung. Namun madu hutan ini masih dijual sangat murah hanya Rp. 25.000,- per botol. Kemasan masih menggunakan botol plastik yang akan rusak jika bertemu dengan madu hutan. Seharusnya madu hutan dikemas dalam botol kaca. Madu hutan asli ini ternyata baru dipasarkan antar teman dari pemilik usaha, seorang perempuan muda. Usaha madu hutan ini sangat membutuhkan bantuan asistensi dari pakar madu agar dapat menghasilkan madu hutan dengan kualitas tinggi, bernilai ekonomi tinggi juga.

Gambar 1: Produk UMKM



5. Mempromosikan pembelajaran dan praktik-praktik terbaik yang dilakukan LSM lokal dan masyarakat tentang pengelolaan sumber daya alam yang berkeadilan dan berkelanjutan ke tingkat nasional dan internasional

Beberapa pembelajaran dan praktik baik dari EcoNusa yang dapat dipromosikan antara lain adalah:

- **Skema kerja lembaga intermediary yang fleksibel**

EcoNusa melakukan *fund-raising* ke beberapa Lembaga philanthropy dan menyalurkannya kepada kelompok masyarakat adat dan komunitas lokal melalui skema yang memudahkan bagi mereka. Selain melakukan pendampingan, EcoNusa juga memberikan asistensi dalam proses-proses awal untuk mengakses dukungan dana tersebut.

- **Pemasaran produk masyarakat secara bersama**

EcoNusa berupaya mengembangkan koperasi sebagai instrumen dalam melakukan pemasaran produk masyarakat secara bersama, dan mendorong terjadinya kerjasama antar koperasi untuk saling memanfaatkan kelebihan dan menghilangkan kelemahan masing-masing sehingga dapat mencapai hasil akhir yang maksimal. Pengalaman di bidang ini, dengan berbagai tantangan yang dihadapi, merupakan pembelajaran yang bisa direplikasi di berbagai daerah lain.

- **Membangun jejaring dengan berbagai pihak**

EcoNusa berupaya menjadi simpul dari jaringan advokasi untuk isu-isu hutan, laut dan perubahan iklim dengan membangun jejaring dengan berbagai pihak yang strategis. Selain dengan sesama CSO, EcoNusa juga membangun jejaring dengan akademisi dari berbagai perguruan tinggi, media dan kelompok anak muda. Kerjasama dengan media dan kelompok anak muda telah memberikan nilai lebih dalam kegiatan advokasi yang dilakukan, karena dapat menarik perhatian dan menggugah kesadaran publik, bahkan yang tidak berda di Papua dan Maluku, mengenai persoalan yang terjadi di Tanah Papua dan Kepulauan Maluku. Ini merupakan pengalaman yang berharga untuk dapat dipraktikkan di berbagai isu dan inisiatif lainnya.

2. Pandangan Lembaga Donor Terhadap Kinerja EcoNusa

EcoNusa dinilai oleh donor sebagai sebuah NGO Indonesia yang dipimpin dan dijalankan oleh orang-orang Indonesia dengan kemampuan organisasi yang setara dengan NGO internasional. Bekerja di Indonesia Timur dengan CSO-CSO masih memiliki kapasitas organisasi yang terbatas dengan jumlah relatif kecil.

EcoNusa memiliki perkembangan yang sangat pesat. Pada saat awal berdiri hanya memiliki 7 orang staf, kini sudah memiliki puluhan staf. EcoNusa memiliki staf yang berusia muda namun memiliki komitmen yang tinggi terhadap isu lingkungan hidup. Tidak hanya jumlahnya yang bertambah tetapi juga memiliki

kerja organisasi yang semakin luas. EcoNusa telah memiliki dan melahirkan “*expert*” di tingkat nasional dan lokal. Tantangan bagi EcoNusa terhadap kaum muda adalah turnover staf muda yang tinggi. Anak muda Papua lebih memilih untuk menjadi ASN daripada bekerja di EcoNusa. Selain itu gaya kepemimpinan di EcoNusa mungkin harus mengikuti perkembangan zaman yang lebih sesuai untuk kaum muda. Biaya yang habis (lost cost) akibat turnover yang tinggi cukup besar. “*The old dogs have to learn new tricks.*”

EcoNusa memiliki kemampuan untuk membangun rencana strategi jangka panjang, sehingga dapat mencapai tujuan yang berdampak nyata, bukan hanya semata-mata hanya sekedar mencapai tujuan jangka pendek. Guna mencapai tujuan jangka panjang, EcoNusa berani mengambil risiko berani melakukan “*counter narrative*”.

EcoNusa memiliki ambisi besar terhadap perjuangan mempertahankan lingkungan hidup melalui economic development model bagi komunitas. Donor mengkhawatirkan, model bisnis ini dapat berisiko bagi EcoNusa sebagai NGO, karena pengembangan bisnis bertujuan untuk mendapatkan keuntungan. Apalagi saat ini EcoNusa menggunakan dana donor untuk membeli produk.

Apresiasi yang terbesar terhadap EcoNusa adalah kemampuannya untuk berjejaring dengan NGO lain, dan kemampuannya untuk mengelola isu lintas bidang di Indonesia, salah satu bentuk nyatanya adalah mengelola JARING NUSA. Namun ada catatan kritis dari donor tentang kemampuan advokasi dari CSO/NGO di Indonesia khususnya di Jakarta yang tidak melakukan perlawanan kuat terhadap perubahan kebijakan yang berdampak negatif bagi perlindungan lingkungan seperti UU Cipta Kerja, Amandemen UU Minerba, dan perpanjangan Otsus Papua. Sampai saat ini juga belum terdengar ada inisiatif CSO/NGO Indonesia untuk berani membuat visi jangka panjang (2045) soal tata kelola ekologi di Indonesia khususnya Indonesia Timur.

RFN salah satu donor yang diwawancara mengatakan, meski memahami situasi saat ini yang membatasi kerjakerja NGO di Indonesia, RFN berencana untuk memperbesar kerjanya di Indonesia, termasuk dengan memperbesar dukungan dana/funding. RFN selalu membuat annual risk assessment terhadap situasi Indonesia. RFN fokus pada program-program mereka di Indonesia yang meliputi dukungan terhadap kerjakerja CSO (yang menurut RFN vital bagi perlindungan lingkungan hidup); prioritas dukungan diberikan kepada program-program yang dirancang oleh komunitas-komunitas lokal; dan program-program yang bisa mengkolaborasi berbagai pemangku kepentingan. Selain itu, RFN juga ingin memiliki peran lebih dalam menghubungkan (linking) kelompok kepentingan di tingkat lokal, nasional, dan internasional; mendukung program-program yang melibatkan dan memperkuat peran perempuan dan anak muda di dalam cross-cutting issues. Kerja sama RFN dan EcoNusa juga mencakup kegiatan eco diplomacy program dengan harapan bisa menghasilkan aktivis-aktivis lingkungan anak muda Papua lebih banyak.

Sementara Packard Foundation berharap EcoNusa menjadi role model bagi NGO-NGO Indonesia lainnya; Packard akan memperbesar dukungannya di Indonesia Timur khususnya Papua, baik di di program hutan maupun laut. Meski demikian Packard juga melihat ada sedikit resiko iklim demokrasi di Indonesia semakin memburuk (berdasarkan juga diskusi di internal Packard dengan *legal advisor*-nya). Resiko terburuk mungkin terjadi bila Prabowo menjadi presiden; Memberikan perhatian lebih kepada organisasi-organisasi yang dipimpin oleh anak muda dan kelompok-kelompok yang under-representation (perempuan, indigenous people, LGBT+). Ini merupakan keprihatinan Packard yang mengganggu regenerasi di CSO-CSO Indonesia tidak berjalan dengan baik.

Packard juga bercita-cita membangun pusat pelatihan dan berharap EcoNusa dapat menjadi mitra strategisnya, karena EcoNusa dinilai memiliki network yang baik, dengan catatan EcoNusa harus mengubah “*mind set*”nya. Selama ini EcoNusa dianggap terlalu cepat dan terkesan meninggalkan pihak-pihak lain, sehingga EcoNusa dianggap merasa lebih tinggi dibanding CSO-CSO lainnya.

Beberapa isu yang menjadi perhatian Packard (dan Indonesia masih menjadi prioritas program ini) adalah:

- Area Indonesia Timur: perlindungan ocean habitat dan komunitasnya dengan mengakui peran tata kelola lokal (*acknowledging the role of local government*);
- *Restorative economic development* melalui *sustainable livelihood*;
- Youth movement untuk mewujudkan *resilient sustainable (area-based management)* dari *indigenous people*;
- *Small scale fishery*;
- *Human rights of migrant fishery*;

3. Pandangan NGO dan Pemerintah Daerah terhadap EcoNusa

Bagi yang mengenal EcoNusa, EcoNusa dianggap sebagai NGO yang mapan, bisa memiliki kapal, bekerja secara nyata karena langsung menjangkau masyarakat melalui program ekonomi. Hal-hal seperti ini dirasa sangat membanggakan oleh staf maupun manger. Meskipun demikian, ada juga suara-suara yang terkesan negatif, seperti misalnya:

”EcoNusa adalah PT. NGO, kemaruk, segala hal ingin dikerjakan sendiri”.

Bagi kalangan NGO di Tanah Papua, EcoNusa dikenal sebagai lembaga yang kuat dalam mengembangkan kapasitas anak muda dan kampanye publik, meskipun kadang dianggap sering jalan sendiri.

Di Maluku, EcoNusa dikenal dengan baik oleh Dinas Pertanian karena beberapa kali melakukan kerjasama, juga dikenal oleh Dinas Kelautan dan Perikanan. Namun kurang dikenal di kalangan NGO Maluku, dalam artian tidak terlalu diketahui program-programnya. Sementara di Papua, apresiasi terhadap EcoNusa diberikan oleh Dinas Kehutanan dan Dinas Perikanan karena mereka sering diundang dalam kegiatan EcoNusa. Begitu juga dengan Dinas Kehutanan dan Lingkungan Hidup di Merauke. Di Papua Barat, EcoNusa memiliki kedekatan dengan Pemda, bahkan dengan Gubernur, karena sering memberikan asistensi mengenai isu-isu yang berkembang dan banyak membantu dalam mengembangkan jaringan Pemda ke tingkat nasional dan internasional.

4. Pandangan Board EcoNusa

- "Mesin" yang dipasang EcoNusa di kantor Jakarta terlalu besar. Mungkin karena proyeknya besar sehingga perlu *deliverables*. Tapi jadinya rada kurang strategis. Memang benar EcoNusa memperkuat region secara masif, tetapi tidak mengakar. Setelah proyek selesai, langsung bubar. EcoNusa seharusnya membangun mesin yang ada atau tidak ada proyek, mesin ini bisa tetap dijalankan oleh tim inti yang menjadi eksistensi dari lembaga (Julia Kalmirah).
- "Secara teori organisasi, setelah hampir tujuh tahun beraktivitas, seharusnya EcoNusa sudah berubah dari lembaga pionir (yang bertumpu pada seorang pemimpinnya) menjadi organisasi rasional (yang sudah memiliki teamwork dan pembagian peran yang jelas). Namun, yang terlihat sampai sekarang EcoNusa masih dilihat sebagai Bustar. Tidak hanya di Papua, tetapi juga di kalangan lembaga donor. Padahal sebetulnya ada yang lain, misalnya ada Adi di kantor Sorong, ada Mario di kantor Papua, dan sebagainya. Pada satu sisi itu bagus, karena dapat membangun kepercayaan lembaga donor, namun dalam jangka panjang hal ini bisa merugikan lembaga. Jadi, EcoNusa memerlukan share *leadership* (Julia Kalmirah).
- Modalitas EcoNusa bukan saja dana finansial tapi juga pengetahuan (*knowledge*), pengalaman (*experience*) dan jaringan. *Knowledge* akan semakin baik bila MEL dikerjakan dengan optimal sekaligus dilengkapi dengan sistem pelaporan secara berkala tentang serangkaian aktivitas kegiatan, namun yang lebih penting adalah laporan berupa capaian hasil yang bersifat analitis sehingga dapat mengukur perubahan-perubahan yang dicapai EcoNusa (Felia Salim).
- Posisi EcoNusa sebagai "penjembatan" sangat penting, sehingga perlu dimaksimalkan dengan tetap memberi perhatian terhadap visi yang diemban. Meskipun EcoNusa menyebut dirinya independen, namun tidak boleh netral karena harus tetap berpihak pada kepentingan yang besar, yaitu kemanusiaan dan keselamatan ekosistem bumi. Kerjasama dengan pemerintah/pemda tentunya perlu dan sekaligus strategis untuk menjaga keterbukaan, akuntabilitas dan pelibatan masyarakat dalam menetapkan kebijakan. Apabila bekerjasama dengan pihak regulator, sebaiknya EcoNusa tidak menerima langsung kontrak kerja yang sumber pendanaan hanya dari APBN/APBD, tapi perlu mengusahakan juga dana dari sumber independen lainnya atau kontribusi EcoNusa secara *in-kind* berupa *man hour* (Felia Salim).
- Dari data dan pembelajaran, banyak koperasi gagal bukan karena konsep koperasi tapi karena umumnya manajemen tidak kompeten, penetapan tata kelola (*good governance*) belum diterapkan secara profesional. Agar koperasi siap mengakses pinjaman KUR, maka dibutuhkan SDM yang piawai, yang memiliki social and business *entrepreneurship* yang handal. Proses seleksi sebaiknya dilakukan oleh pihak independen yang kompeten yang memiliki sumber SDM dengan kriteria tertentu yang luas. OAP bisa mengikuti pendidikan dan diberikan pengalaman agar (suatu hari) dapat memenuhi kriteria yang dibutuhkan dalam menjalankan roda bisnis (Zulfahmi)

Standardwing, satu-satunya spesies cendrawasih yang menghuni Halmahera dan Pulau Bacan di Maluku Utara, mempunyai tempat khusus dalam keanekaragaman hayati di wilayah tersebut. Melestarikan hutan di Maluku Utara merupakan hal yang sangat penting tidak hanya bagi ekosistem, namun juga bagi perlindungan burung cendrawasih yang luar biasa ini.



Tokoh masyarakat adat suku Moi di Kampung Malagufuk. Masyarakat suku Moi di Malaumkarta Raya melakukan Egek hutan yang merupakan kearifan lokal dalam konservasi hutan dan laut.





BAGIAN III

REFLEKSI DAN

PEMBELAJARAN

1. Terkait dengan kinerja kelembagaan

Beberapa hal yang patut menjadi bahan refleksi dan pembelajaran adalah sebagai berikut:

a. Tingginya ketergantungan terhadap CEO

Pengaruh Bustar selaku CEO dinilai sangat kuat, baik oleh direktur, manager maupun staf. Dalam skala 1-10, menurut staf, pengaruh Bustar berada di angka 9. Kesenjangan ini membuat jajaran di bawahnya harus berlari mengejar CEO nya. Hal ini menyebabkan ketergantungan yang tinggi terhadap CEO. Para direktur, koordinator program/manager, dan para kepala kantor harus mampu menangkap dan menerjemahkan ide dan konsep dari CEO serta menerjemahkannya menjadi strategi dan program kerja yang operasional bahkan hingga ke tataran yang bersifat taktis.

b. Kesalingterkaitan (inter-koneksi) program youth dengan inisiatif lainnya

Tampaknya selama ini program-program anak muda atau youth, seolah-olah terlepas atau tidak terkait dengan program EcoNusa lainnya seperti Ecofund, advokasi, atau bisnis PT. Kobumi, padahal investasi yang dikeluarkan sudah sangat besar. EcoNusa perlu mempertimbangkan untuk memposisikan orang-orang muda Papua dan Maluku yang mendapatkan manfaat dari program EcoNusa sebagai aset sosial yang harus terus dirawat dan dijaga relasinya.

Alumni Ecodefender yang jumlahnya 4000-an itu perlu didata kembali keberadaannya dan aktivitasnya. Mereka juga perlu diberi akses untuk menjangkau program-program EcoNusa lainnya seperti Ecofund atau menjadi UMKM binaan PT. Kobumi atau menjadi kader di masyarakat, seiring dengan penambahan usia serta pengembangan kapasitasnya.

Terkait dengan banyaknya orang muda Papua yang bercita-cita menjadi ASN, serta lemahnya SDM di pemerintahan daerah, mungkin EcoNusa perlu mengembangkan program sekolah –sekolahnya untuk juga menyiapkan kader yang nantinya akan bekerja di pemerintahan. Dengan memiliki banyak alumni yang bekerja di pemerintahan, tentu akan memberikan perubahan di masa datang serta memperkuat jaringan EcoNusa di pemerintahan.

c. Konflik paradigmatis

EcoNusa tampaknya sangat tertarik dengan “perhutanan sosial” dan isu karbon untuk kerja advokasinya. Kedua isu ini memiliki pro dan kontra dari sisi keberpihakan. Jika mendorong Perhutanan Sosial, dapat diartikan EcoNusa menerima bahwa negara yang menjadi “pemilik” hutan di wilayah Indonesia Timur atau pun di seluruh Indonesia dan menafikan hak-hak ulayat. Apakah berarti EcoNusa mengingkari prinsipnya yang memperjuangkan hak-hak masyarakat adat? Dalam hal-hal seperti ini, EcoNusa harus menentukan sikapnya secara mantap. Apakah dukungan atas konsep “Perhutanan Sosial” sehingga dimasukkan dalam program kerjanya, merupakan sebuah sikap dasar atau ini hanya sebuah strategi. Apapun prinsip yang dipilih harus diinternalisasikan kepada semua manager, kepala-kepala kantor dan seluruh staf, supaya mereka juga memahami bagaimana prinsip dan sikap yang diambil EcoNusa.

d. Pendekatan advokasi dan kesiapan sumberdaya manusia

Pendekatan advokasi yang digunakan EcoNusa adalah *“person to person”* dalam mengadvokasi sebuah kebijakan. Pendekatan ini mensyaratkan kemampuan *“lobby”* yang kuat. Kemampuan seperti ini *“given”* yang sulit untuk diajarkan dan ditularkan. Individulah yang memegang peranan. Tentu pendekatan ini memiliki kelebihan dan kekurangan dalam advokasi kebijakan publik. Ketergantungan pada individu menjadi sangat tinggi, padahal kerja tim dan berjaringan sangatlah penting dalam kerjakerja advokasi kebijakan publik.

e. Rencana kepindahan kantor ke Sorong

EcoNusa telah memutuskan untuk memindahkan kantor pusat ke Sorong. Persiapan fisik kantor telah mulai dilakukan. Kontrak kantor Jakarta akan berakhir tahun 2025, sehingga masih ada waktu sekitar 1 tahun untuk menyiapkan perpindahan kantor ke Sorong baik secara fisik maupun SDM.

Perpindahan ke Sorong selain mendekatkan diri ke kelompok sasaran, juga baik untuk membangun citra EcoNusa sebagai NGO lokal, bukan NGO nasional atau bahkan NGO Jakarta yang mengakses dana internasional untuk melakukan kegiatan di Papua dan kepulauan Maluku, sehingga mengurangi kesempatan NGO lokal Papua.

Namun untuk staf dan manager di kantor Jakarta, kepindahan kantor ke Sorong tidak serta merta membuat mereka bersedia pindah ke Sorong. Dari peserta FGD staf hanya 3 orang yang bersedia pindah ke Sorong, dengan catatan ada kompensasi untuk biaya transport cuti ke Jakarta. Di level manager koordinator juga beberapa orang yang tidak bersedia pindah ke Sorong, apalagi di level ini sudah banyak yang berkeluarga. Sementara di level direktur, tidak ada masalah untuk pindah ke Sorong.

f. Hilangnya donor terbesar

EcoNusa kehilangan donor yang berkontribusi hampir 70% dari keseluruhan dana yang dikelola. Terhentinya dana dari donor ini menimbulkan kegalauan diantara para staf. Walaupun hal ini sudah disampaikan oleh CEO dalam Staff Meeting, namun masih belum bisa memberikan kepastian tentang nasib mereka ke depan. Kegagalan ini lebih terasa di level staff dibandingkan level manager maupun direktur. Beberapa sudah mulai untuk melihat peluang lainnya. Kegelisahan juga terasa di divisi yang sepenuhnya dibiayai oleh donor tersebut. Beberapa diantara mereka bahkan mengatakan: *“langsung buka LinkedIn”*.

Dari sisi direksi, *“efisiensi dan perampingan organisasi”* menjadi langkah yang akan dilakukan. Efisiensi dan perampingan organisasi sudah akan dimulai pada tahun 2024, karena dengan dana yang ada tidak mungkin untuk tetap seperti sebelumnya. Lebih fokus pada program yang strategis. PT. Kobumi harus sudah mulai berjalan secara mandiri walaupun modal dari EcoNusa. Ecofund akan menjadi salah satu fokus perhatian karena banyak diminati donor atau philanthropy.

Belajar dari situasi yang dialami, EcoNusa perlu menyusun strategi untuk mengatasi situasi kritis yang terjadi. Memiliki donor yang mendanai lebih dari 50% biaya berisiko tinggi sebagai penyebab *“runtuh”*nya sebuah organisasi. Di masa depan EcoNusa perlu memperhitungkan proporsi kontribusi donor demi keamanan organisasi. Untuk menyediakan sumber pendanaan alternatif (selain dari Lembaga donor), EcoNusa perlu melakukan review dari waktu ke waktu apakah kegiatan komersial pasar ekspor dapat menjadi kontributor fundraising yang signifikan.

Posisi EcoNusa sebagai “penjembatan” sangat penting, sehingga perlu dimaksimalkan dengan tetap memberi perhatian terhadap visi yang diemban. Meskipun EcoNusa menyebut dirinya independen, namun tidak boleh netral karena harus tetap berpihak pada kepentingan yang besar, yaitu kemanusiaan dan keselamatan ekosistem bumi. Kerjasama dengan pemerintah/pemda tentunya perlu dan sekaligus strategis untuk menjaga keterbukaan, akuntabilitas dan pelibatan masyarakat dalam menetapkan kebijakan. Apabila bekerjasama dengan pihak regulator, sebaiknya EcoNusa tidak menerima langsung kontrak kerja yang sumber pendanaan hanya dari APBN/APBD, tapi perlu mengusahakan juga dana dari sumber independen lainnya atau kontribusi EcoNusa secara in-kind (man hour), seperti yang disampaikan oleh Felia Salim.

2. Pola kerjasama dengan mitra

Relasi dengan mitra tidak selalu berjalan dengan mulus, salah satunya dengan MCC yang kontraknya tidak diperpanjang lagi. Terdapat perbedaan persepsi mendasar antara MCC dan EcoNusa terkait status sebagai “mitra”. MCC merasa sebagai mitra bukan “bawahan” EcoNusa. Untuk mencegah kesalahpahaman, di masa yang akan datang, EcoNusa perlu memperjelas maksud dari “mitra” ini. Mitra memiliki makna kesetaraan dan kepercayaan. Apakah setara dalam segala hal? Ataukah ada hal-hal tertentu yang prinsip kesetaraan itu tidak bisa diterapkan.

Beberapa hal yang perlu menjadi catatan, sebagai pembelajaran dengan selesainya kontrak dengan MCC adalah perlu dipikirkan “*exit strategy*” terutama untuk lembaga-lembaga yang bekerja di masyarakat. Menghentikan program yang melibatkan masyarakat harus diperhitungkan investasi sosial yang telah ditanamkan, termasuk relasi dan ikatan dengan masyarakat. Penghentian yang tidak mempertimbangkan aspek keterikatan masyarakat terhadap program maupun lembaga yang mendampingi dapat menimbulkan kebingungan dan ketidakpercayaan di masyarakat. Maka perlu adanya “*exit strategy*” jika kerjasama dengan lembaga dihentikan dan program tidak dilanjutkan. Atau perlu dirancang program transisi, jika kerjasama dengan lembaga tidak dilanjutkan tetapi program ke masyarakat tetap dilanjutkan dengan lembaga lain atau skema yang berbeda.

Hal lain yang perlu menjadi perhatian adalah masalah aset. Bagi lembaga yang didanai oleh EcoNusa untuk pembelian aset (atau pembangunan aset seperti kantor/station) maka perlu ada kejelasan dari awal tentang status kepemilikan aset tersebut jika kerjasama berakhir. Kejelasan ini perlu tercantum di dalam MoU agar tidak menimbulkan masalah di kemudian hari.

Proses monitoring, evaluasi dan learning perlu dilakukan secara lebih intensif (di awal, pertengahan dan akhir program) dan terbuka. Artinya lembaga yang bersangkutan perlu mendapatkan umpan balik terkait hasil monitoring dan evaluasi atau laporan-laporan yang mereka berikan, sehingga mereka masih memiliki waktu melakukan perbaikan. Jikalau pencapaiannya buruk dan kerjasama tidak dapat dilanjutkan, lembaga sudah tahu sejak awal karena sudah mendapatkan umpan balik dari laporan yang mereka buat.

Fungsi pengawasan pelaksanaan program juga perlu menjadi perhatian. Jika saat ini tidak ada direktur program di EcoNusa (dirangkap langsung oleh CEO), maka perlu ada ketegasan siapakah yang harus mengawasi, mendampingi pelaksanaan program dari lembaga-lembaga yang mendapat dana dari EcoNusa. Apakah itu menjadi bagian dari tanggung jawab kepala kantor wilayah? Untuk kasus MCC tampaknya terjadi kerancuan dan kebingungan mengenai rentang koordinasi. Mereka terbiasa berhubungan langsung dengan CEO, karena program mereka juga sudah berjalan sebelum kantor wilayah Maluku beroperasi. Ketika terjadi perubahan struktur ataupun personel, maka lembaga-lembaga terkait juga harus memahami kepada siapa mereka harus berkoordinasi.

3. Produk UMKM

EcoNusa memberikan dukungan dalam produksi UMKM, salah satunya adalah “I Mush”, yang didukung pelatihan pengembangan produk dan pembuatan kemasan. Namun ternyata jamur segar lebih diminati dari pada kripik jamur kemasan. Penggunaan kemasan ini tentu akan menambah biaya produksi yang pada akhirnya akan menaikkan harga jual. Oleh karena itu, untuk pasar lokal perlu dikaji kembali apakah harga jual masih bisa diterima oleh masyarakat. Produk-produk makanan kemasan seperti ini mungkin lebih cocok untuk pasar kota besar dengan daya beli yang lebih tinggi dan sensitif terhadap penampilan produk. Namun, tetap perlu dipertimbangkan ongkos kirim produk tersebut ke kota-kota besar.

Untuk produk kuliner, kualitas produk, keamanan pangan, serta konsistensi rasa harus selalu dijaga. Salah satu hal yang sering kali tidak dipatuhi dalam produksi makanan dalam industri rumah tangga adalah menjaga higienitas proses produksi dan gramasi (ketepatan ukuran sesuai resep) karena sudah seperti melakukan hal-hal yang rutin. Ketidak patuhan tersebut selain bisa menimbulkan risiko juga akan membuat kualitas produk baik tekstur, warna, dan rasa menjadi tidak konsisten. Ketidak konsisten ini tampaknya terjadi untuk produk kripik pisang. Hal lain yang penting untuk dijaga adalah keamanan pangan, dengan mengetahui asal usul bahan-bahan yang digunakan. Apabila menggunakan bumbu jadi yang dibeli di pasar, maka harus dipastikan bahwa bumbu itu berijin minimal PIRT.

Secara umum, untuk semua UMKM, perlu diperiksa kembali bisnis model canvas (BMC) yang telah dibuat selama workshop. Bagi UMKM mitra, konsep BMC tampaknya terlalu kompleks, maka perlu diterjemahkan dan dimodifikasi menjadi lebih sederhana dan tepat guna. Dibutuhkan mentoring yang lebih intensif sehingga UMKM dapat berkembang, menaikkan status ekonomi serta dapat lolos kurasi untuk dijual di Galeri Kobumi. Jika produk-produk kuliner ini akan dipasarkan melalui Galeri Kobumi dengan menasar pangsa pasar para turis baik lokal maupun asing, maka kualitas produk pangan harus benar-benar dijaga.

4. Pemodelan Yayasan EcoNusa, PT. Kobumi dan koperasi

Pemodelan yang berlangsung antara EcoNusa, PT Kobumi dan koperasi menunjukkan sebuah bentuk relasi yang tidak biasa dilaksanakan oleh NGO, karena sebuah yayasan justru menanamkan uangnya untuk mendirikan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan komoditas. EcoNusa menyertakan modal sebesar Rp11 Milyar dalam bentuk dana dan aset. Tidak hanya itu, EcoNusa juga yang memfasilitasi berdirinya koperasi-koperasi yang menjadi pemegang saham di PT Kobumi, bahkan memberikan hibah masing-masing 3% saham PT Kobumi. Praktis, semua modal PT Kobumi berasal dari EcoNusa. Biaya operasional PT Kobumi pun masih ditanggung oleh EcoNusa.

Meskipun skema kerjasama semacam ini dapat dipandang sebagai sebuah terobosan yang coba dilakukan EcoNusa di tengah mandeknya model pemberdayaan ekonomi masyarakat melalui pendekatan yang konvensional, yaitu dengan ukuran yang relative kecil, skala kampung dan pemasaran yang terbatas, namun perlu dipertegas prinsip dan mekanisme kerjanya. EcoNusa adalah lembaga nirlaba, sementara PT Kobumi adalah sebuah usaha berbadan hukum yang orientasinya laba. EcoNusa juga harus terus menerus menjaga marwahnya dengan memperhatikan Undang-Undang No. 16 Tahun 2001 tentang Yayasan sebagaimana diubah dengan Undang-Undang No. 28 Tahun 2004 tentang Perubahan Atas Undang-Undang No. 16 Tahun 2001 tentang Yayasan. Kewenangan yayasan dalam kegiatan usaha diatur dalam pasal 7 UU tersebut:

Pasal 7 :

- (1) Yayasan dapat mendirikan badan usaha yang kegiatannya sesuai dengan maksud dan tujuan yayasan*
- (2) Yayasan dapat melakukan penyertaan dalam berbagai bentuk usaha yang bersifat prospektif dengan ketentuan seluruh penyertaan tersebut paling banyak 25% (dua puluh lima persen) dari seluruh nilai kekayaan yayasan*
- (3) Anggota Pembinda, Pengurus, dan Pengawas yayasan dilarang merangkap sebagai anggota direksi atau pengurus dan anggota dewan komisaris atau pengawas dari badan usaha sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dan ayat (2).*

Saat ini masih terjadi tumpang tindih manajemen antara EcoNusa, PT Kobumi dan koperasi. PT Kobumi masih menggunakan sumber daya manusia EcoNusa, gaji karyawan Kobumi masih dibayar EcoNusa. Karyawan EcoNusa juga ditanamkan di koperasi agar tetap dapat mengontrol manajemen koperasi tersebut. Berdasarkan pengamatan, tumpang tindih peran, tanggung jawab, dan alur kerja ini masih membingungkan bagi staf atau pelaksana terutama di lapangan. Mereka belum sepenuhnya memahami kapan harus berfungsi sebagai “orang EcoNusa” yang menggerakkan masyarakat, kapan harus menjadi “orang koperasi” yang bertanggung jawab untuk produksi dan pasca produksi. Kebingungan ini juga terjadi di tingkat masyarakat, karena mereka tidak bisa membedakan EcoNusa dan Koperasi atau pun PT Kobumi.

Relasi EcoNusa dan PT Kobumi yang tumpang tindih terutama terlihat di bagian Pengembangan Bisnis. Pada saat pengumpulan data dilakukan, Manager Pengembangan Bisnis EcoNusa adalah juga direktur PT Kobumi. Walaupun sama-sama terkait dengan bisnis, namun “jiwa” pengembangan bisnis EcoNusa yang fokus pada UMKM dan penguatan ekonomi rakyat tentu berbeda dengan PT Kobumi yang orientasinya pada membuka pasar nasional dan internasional. Berdasarkan organogram EcoNusa 2024 yang terbaru

dimana Bustair Maitar selaku CEO EcoNusa juga menangani PT Kobumi dikhawatirkan dapat melanggar Pasal 7(3) UU Yayasan.

Di sisi lain, Staf EcoNusa yang merangkap sebagai staf PT Kobumi (terutama yang di lapangan) juga harus memahami perbedaan perannya sebagai community organizer EcoNusa atau sebagai staf koperasi yang melakukan transaksi bisnis dengan petani, atau sebagai orang PT Kobumi yang membeli produk dari koperasi. Tumpang tindih juga terjadi di kantor wilayah. Staf PT Kobumi merangkap sebagai staf kantor wilayah EcoNusa. Jika tidak dibuat deskripsi kerja dan struktur organisasi yang jelas, maka akan berpotensi memicu konflik di kantor wilayah.

5. Penerapan prinsip-prinsip koperasi

Menurut UU No. 25 tahun 1992 yang mengatur tentang Koperasi, ada tujuh-tujuhnya prinsip koperasi yang harus dipenuhi yaitu :

1. Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka
Penerimaan anggota harus bersifat sukarela dan terbuka. Setiap anggota memberikan modal sesuai kemampuan. Oleh karena itu dalam koperasi dikenal iuran wajib dan iuran sukarela. Bersifat terbuka, artinya koperasi ini terbuka untuk siapa saja yang ingin menjadi anggota, sesuai dengan persyaratan koperasi dan jenis koperasi
2. Pengelolaan secara demokratis
Setiap anggota memiliki hak yang sama dan bebas berpendapat. Pengambilan keputusan dilakukan secara musyawarah dan mufakat. Tidak seperti perseroan terbatas, dimana pemegang saham mayoritas yang mengendalikan jalannya bisnis.
3. Pembagian SHU secara adil sebanding dengan besarnya jasa usaha masing-masing anggota
Bagi hasil keuntungan atau SHU (sisa hasil usaha) dilakukan secara adil disesuaikan dengan modal dari masing-masing anggota. Pembagiannya pun dilakukan secara adil dengan ketentuan yang disepakati sebelumnya
4. Pembagian balas jasa yang terbatas terhadap modal
Modal dalam suatu koperasi dipergunakan untuk kemanfaatan anggota, bukan sekedar mencari keuntungan. Oleh karena itu balas jasa terhadap modal yang diberikan kepada para anggota juga terbatas, dan tidak didasarkan pada besarnya modal yang diberikan. Adapun yang dimaksud secara terbatas yaitu wajar (tidak melebihi suku bunga yang berlaku di pasar).
5. Kemandirian
Mandiri artinya suatu koperasi harus berdiri sendiri tanpa bergantung pada pihak lain yang didasarkan atas kepercayaan kepada pertimbangan, keputusan, kemampuan, dan usaha sendiri. Dalam kemandirian terkandung pula pengertian kebebasan yang bertanggung jawab, otonomi, swadaya, berani mempertanggungjawabkan perbuatan sendiri, dan kehendak untuk mengelola diri sendiri.
6. Pendidikan perkoperasian
Peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) berkontribusi besar dalam memajukan koperasi. Dengan kualitas SDM yang baik, cita-cita dan tujuan koperasi bisa diwujudkan. Selain itu, arti

pendidikan dalam prinsip koperasi adalah anggotanya bisa juga diberikan pendidikan dan bekal kemampuan agar bisa ikut mengelola koperasi.

7. Kerjasama antar koperasi

Kerja sama dengan sesama koperasi dimaksudkan untuk saling memanfaatkan kelebihan dan menghilangkan kelemahan masing-masing sehingga dapat mencapai hasil akhir yang maksimal. Dengan kerja sama antarkoperasi juga bisa mewujudkan dan mengembangkan perekonomian nasional yang merupakan usaha bersama. Selain itu dengan kerja sama antar-koperasi dapat mewujudkan kesejahteraan koperasi tersebut.

Peran EcoNusa dalam pengelolaan koperasi masih sangat dominan. Bahkan ada kecenderungan untuk tidak melibatkan anggota lainnya dalam keputusan pembelian pala, karena dianggap memperlambat proses, padahal keputusan pembelian pala harus diambil segera. Perbedaan karakter bisnis dari PT. Kobumi yang membutuhkan keputusan cepat dan musyawarah mufakat di koperasi dengan kosekuensi proses yang lebih lama, harus dicari titik temu.

Jika dilihat dari keberhasilan pembelian pala, proses pencarian dan pembelian pala sesungguhnya masih dilakukan oleh satu atau dua orang anggota koperasi yang merupakan staf Kobumi. Peran anggota lainnya tidak terlihat, peran koperasinya pun tidak terlihat selain sebagai legalitasnya. Pengelolaan secara demokratis dan kemandirian yang menjadi prinsip koperasi tidak tampak pada koperasi-koperasi ini. Jika ternyata nantinya produk yang dibeli oleh koperasi lebih banyak dari petani yang bukan binaan, karena produk mereka secara kualitas dan kuantitas lebih baik, maka ini bisa diartikan bahwa program penguatan masyarakat (terutama masyarakat adat) yang dilakukan EcoNusa tidak mencapai sasaran yang diharapkan.

6. Nilai budaya dari komoditas

Terkait dengan pala sebagai salah satu komoditas (yang sekarang menjadi komoditas utama), EcoNusa dan PT. Kobumi masih melihat pala hanya sebagai komoditas. Padahal pala bagi masyarakat adat memiliki makna yang dalam. Mereka mengenal pala dari orang tuanya. Sejak lahir mereka sudah mencium aroma pala. Pengetahuan tentang pala sudah diajarkan secara turun temurun sejak mereka kecil.

Pala merupakan simbol penghormatan kepada alam. Tanaman pala tidak dapat tumbuh tanpa naungan. Maka dari itu hutan sangat penting bagi keberlangsungan tanaman pala. Pembabatan hutan jelas akan merusak tanaman pala. Padahal petani bisa menyekolahkan anaknya dari tanaman pala, mereka bisa naik haji juga dari pala. EcoNusa seharusnya bisa menggunakan pala ini sebagai “alat gerakan” untuk menguatkan masyarakat adat dan melindungi sumber daya alamnya. Koperasi dan PT. Kobumi juga bisa menghargai pala bukan hanya sebagai komoditas yang bernilai tinggi, tetapi juga melihat pala sebagai bagian dari kehidupan masyarakat adat.



Penanaman mangrove kolaborasi antara Penjaga Laut dan Aksi Kita sebagai bagian dari Aksi Muda Jaga Iklim 2023.





BAGIAN IV

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

1. Kesimpulan

Sebagai organisasi yang relatif baru, EcoNusa telah berhasil membangun kelembagaan dari yang semula hanya 7 orang staf menjadi 80-an orang yang tersebar di Jakarta dan wilayah-wilayah kerjanya. Berbagai kebijakan lembaga dan SOP juga telah diproduksi untuk mendukung kelancaran program dan pengelolaan keuangan. Peran advisory board EcoNusa juga cukup signifikan dalam membangun memperkaya gagasan-gagasan program dan inisiatif yang dilaksanakan oleh pengurus.

Pada tataran direktur dan manager, selain diisi oleh orang-orang yang kompeten di bidangnya, masih diwarnai oleh tingginya ketergantungan terhadap CEO karena belum terlihat adanya lapis kedua yang dapat menjadi perantara antara staf dengan CEO. Padahal, beban CEO sudah sangat tinggi, terutama dalam melakukan penggalangan dana. Kemampuan EcoNusa dalam menggali dukungan dari lembaga donor dan philanthropy cukup mengagumkan sehingga berhasil mencapai dukungan yang cukup besar untuk sebuah organisasi yang relative baru. Peran CEO dalam hal ini cukup menonjol yang diikuti dengan upaya “jemput bola” ke forum-forum yang potensial memberikan dukungan kepada EcoNusa. “Kesenjangan” kompetensi, konseptual dan idealisme antara CEO dan jajaran di lapisan bawahnya sangat besar. Lapis tengah belum sepenuhnya dapat menerjemahkan konsep besar CEO ke dalam tataran yang lebih teknis. Sementara pemahaman di lapis bawah terkait tentang Indonesia Timur serta isu sosial serta program yang dijalankan juga masih belum mantap.

Dalam konteks pelaksanaan program, berbagai inisiatif berhasil dilaksanakan dengan baik, meskipun tidak sedikit juga tantangan yang dihadapi. EcoNusa memiliki kekuatan dalam melakukan strategi komunikasi melalui media digital yang dapat menjadi media kampanye bagi kelompok muda dengan konten yang mereka katakan sebagai “narasi positif” tentang Indonesia Timur. Kampanye melalui media digital ini juga menjadi “etalase” EcoNusa untuk dapat dilirik oleh donor potensial. Bekerja dengan anak-anak muda yang kreatif dan secara alamiah sangat akrab dengan teknologi dan dunia digital tentu memperkuat strategi komunikasi

EcoNusa, tetapi di sisi lain menjadi tantangan tersendiri untuk mempertahankan anak-anak muda ini. Demikian juga, sebuah tantangan untuk tetap mempertahankan antusiasme dan komitmen anak-anak muda yang terlibat di dalam program-program EcoNusa baik di Papua maupun Maluku.

EcoNusa telah banyak berperan dalam advokasi terkait isu kelautan melalui 2 koalisi yang difasilitasi yaitu KORAL dan Jaring Nusa. EcoNusa menggunakan pendekatan yang berbeda untuk advokasi terkait izin kelapa sawit dan tanah ulayat, yang lebih bersifat *person to person* dan tidak mudah untuk didokumentasikan dan dimultifikasi.

Karakter program EcoNusa yang ingin memberikan “keleluasaan” bagi mitra di lapangan yang terkait dengan masyarakat membuat EcoNusa juga harus memiliki “kreatifitas” dalam menyusun SOP dan MEL agar kebutuhan masyarakat terpenuhi tetapi tidak melanggar prinsip keuangan dan manajemen program.

Sebagai sebuah yayasan EcoNusa berani melakukan terobosan untuk membangun unit usaha berbadan hukum berbentuk perseroan terbatas dan menginvestasikan sebagian kekayaannya dalam bentuk aset dan dana. PT Kobumi yang dibentuk dengan konsep kepemilikan oleh Yayasan EcoNusa bersama masyarakat dalam bentuk koperasi yang juga difasilitasi oleh EcoNusa adalah sebuah konsep yang memadukan antara bisnis dan sosial. Namun hal ini juga menjadi tantangan bagi EcoNusa untuk tetap menjalankan tata kelola

kelembagaan yang baik dan benar sesuai dengan aturan yang berlaku. Selain itu, terkait dengan komunitas utama yang menjadi andalan PT Kobumi saat ini yaitu pala, perlu dibangun kesadaran mengenai nilai budaya dari komoditas pala, bukan hanya dilihat dari aspek komersial semata.

Tantangan terbesar bagi EcoNusa adalah berkurangnya jumlah dana akibat terhentinya dukungan dari lembaga donor yang selama ini memberikan dana cukup besar. Selain melakukan penggalan dana alternatif, upaya lain yang dilakukan EcoNusa adalah melakukan rasionalisasi terhadap jumlah pegawai dan juga melakukan pemindahan kantor pusat dari Jakarta ke Sorong, sebagai salah satu cara untuk melakukan efisiensi.

2. Rekomendasi

1. Memperkuat Lapis Tengah dan skema regenerasi secara sistematis

Peran Bustar selaku CEO sangat dominan, bahkan hingga ke tingkat yang paling bawah. Peran lapis tengah masih belum terlalu tampak, sehingga semuanya masih harus berpulang kepada Bustar. Beban Bustar menjadi sangat berat, karena selain memikirkan hal-hal yang bersifat strategis masih harus membagi perhatian terhadap persoalan teknis di lapangan. Untuk itu, diperlukan penguatan pada lapis tengah yang dapat membantu CEO, dengan kapasitas yang mumpuni dalam memberikan asistensi kepada pelaksanaan program di lapangan, sekaligus sebagai upaya untuk terjadinya *shared leadership*, seperti yang disampaikan oleh Julia kalmirah.

Selain itu, melihat dinamika organisasi dan kepemimpinan, EcoNusa perlu segera menyusun strategi regenerasi secara sistematis, karena Bustar Maitar sudah menjabat sebagai CEO selama 2 periode. Jika peranannya masih sangat dominan dan sangat dibutuhkan oleh EcoNusa maka perlu dipikirkan langkah-langkah untuk mengantisipasinya. Mempersiapkan kepemimpinan dari dalam EcoNusa secara sistematis adalah pilihan yang terbaik, namun membutuhkan waktu yang lama. Alternatif lainnya adalah mencari “talent” dari luar EcoNusa, atau yang paling ekstrem dan “tidak elok” untuk dilakukan adalah terpaksa mengubah AD/ART EcoNusa tentang masa jabatan CEO.

2. Meningkatkan pemahaman staf tentang situasi di wilayah kerja

Pengetahuan dan pemahaman sebagian staf EcoNusa tentang Indonesia Timur masih pada tataran kesadaran “naif” belum sampai pada kesadaran kritis. Sebagai lembaga yang bergerak di tanah Papua dan Kepulauan Maluku, maka isu-isu mendasar yang terjadi di wilayah kerja EcoNusa, perlu dipahami dan dijadikan “bahan obrolan sehari-hari” diantara sesama staf, sehingga membentuk sikap keberpihakan yang kuat. Bahwa sebagai strategi komunikasi, EcoNusa memilih untuk tidak bersikap frontal dan menampilkan “narasi positif” tentang Papua atau Indonesia Timur, seyogyanya itu didasari oleh pemahaman tentang Tanah Papua dan Kepulauan Maluku (termasuk ketidakadilan, ketidaksejahteraan masyarakatnya) yang tertanam dengan mantap.

3. Melakukan kampanye yang berkesinambungan

Keberhasilan EcoNusa dalam membangun narasi positif telah banyak diakui oleh banyak pihak termasuk pemerintah daerah. Melihat aset yang dimiliki serta SDM yang ada, EcoNusa masih bisa mengembangkan strategi kampanyenya untuk menjadi "news maker" yang kritis sekaligus mampu menggerakkan pemirsanya (viewers) atau pengikutnya (followers). "Narasi positif" yang dipilih sebagai strategi juga harus bisa menggerakkan orang hingga menjadi sebuah aksi nyata, tidak berhenti sampai dengan "likes" saja. Perlu ada indikator yang lebih terukur untuk keberhasilan program komunikasi ini. Felia Salim menyampaikan pandangannya bahwa program-program kampanye harus dikembangkan dengan hati-hati agar tidak hanya menjadi "mouth-piece" sesaat; membangun ekspektasi yang berlebihan atau kampanye yang tidak berkesinambungan. Dibutuhkan nafas panjang untuk membangun orang-orang muda menjadi pemimpin. Program leadership perlu dibangun secara berkesinambungan dalam multitalahun. Pemerintah daerah juga membutuhkan pendampingan dan fasilitasi untuk pembuatan program kebijakan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. *Serving as a bridge* perlu terus dilakukan oleh EcoNusa agar dapat menjadi *trusted advisor* yang baik.

Terkait dengan program untuk orang-orang muda Papua atau Maluku yang pada kenyataannya masih menjadikan ASN sebagai sebuah kesuksesan, ada baiknya EcoNusa melihat "orang muda ASN" juga sebagai salah satu target grup yang potensial. Pada akhirnya mereka juga lah yang akan menjadi calon-calon pemimpin di daerahnya. Jika mereka ini mendapatkan pembekalan dan pengayaan baik dari sisi ketrampilan maupun perspektif, hal itu besar kemungkinan akan menjadi faktor penting bagi kemajuan daerahnya.

4. Membangun sistem Monitoring, Evaluation dan Learning (MEL)

EcoNusa perlu memperkuat/mengembangkan MEL: Monitoring, Evaluasi dan Learning. Strategi multiyear harus memiliki yearly measurable objectives/output yang dapat dipantau progresnya setiap tahun dan pada gilirannya pada tahun ke 3 atau ke 5 sudah dapat mengevaluasi dampak dari seluruh inisiatif yang dilakukan. Hasil pembelajaran dari kinerja lembaga dan pelaksanaan program merupakan pengetahuan yang dapat menjadi modalitas lembaga. Artinya, modalitas EcoNusa bukan saja dana finansial tapi juga pengetahuan (knowledge), pengalaman (experience) dan jaringan. Knowledge akan semakin baik bila MEL dikerjakan dengan optimal sekaligus dilengkapi dengan sistem pelaporan secara berkala tentang serangkaian aktivitas kegiatan, namun yang lebih penting adalah laporan berupa capaian hasil yang bersifat analitis sehingga dapat mengukur perubahan-perubahan yang dicapai EcoNusa, seperti yang disampaikan oleh Felia Salim).

5. Mempersiapkan SDM lokal yang memiliki kualitas sesuai kebutuhan EcoNusa

Rencana kepindahan kantor ke Sorong, kurang direspon dengan baik oleh personel (staf dan beberapa manager) yang saat ini berkantor di Jakarta. Hal ini wajar, karena saat mereka bergabung dengan EcoNusa memang ditempatkan untuk bekerja di Jakarta. Kepindahan lokasi bekerja pasti membutuhkan banyak persiapan. Tidak hanya menyangkut suasana yang baru, tetapi juga terkait dengan urusan keluarga.

Melihat sedikitnya staf dan manager yang tertarik untuk pindah ke Sorong, maka EcoNusa perlu menyusun strategi transisi SDM, salah satunya dengan meningkatkan kapasitas SDM di kantor wilayah siap untuk mengisi pos-pos yang dibutuhkan di kantor Sorong melalui berbagai pendekatan peningkatan kapasitas yang relevan, atau merekrut SDM baru yang sejak awal sudah diposisikan untuk ditempatkan di kantor Sorong. Kepindahan kantor EcoNusa ke Sorong memberikan peluang SDM

Papua atau Maluku untuk bekerja di EcoNusa sehingga proporsinya akan lebih dari 40%. Hal ini akan membuat EcoNusa juga “lebih berwajah Indonesia Timur”, bukan lagi NGO Jakarta yang bekerja di Indonesia Timur, tetapi memang NGO Indonesia Timur.

6. Penguatan tata kelola Econusa dan kaitannya dengan PT KOBUMI

Guna menjaga agar EcoNusa tetap setia pada integritasnya sebagai lembaga nirlaba, maka tata kelola yang baik dan benar perlu selalu dipegang teguh oleh EcoNusa. Tumpang tindih manajemen terutama di tingkat direktur PT KOBUMI dengan pengurus dan CEO atau pun direktur di EcoNusa harus dihindari sesuai dengan aturan yang berlaku. Menghindari jabatan rangkap atau tumpang tindih manajemen ini juga untuk terlaksananya “check and balance” karena EcoNusa sebagai pemegang saham di PT Kobumi. PT Kobumi perlu dipimpin oleh profesional yang mempunyai pengalaman dalam mengelola bisnis sosial (social enterpreuner) yang tidak terlibat di manajemen EcoNusa.

Sebagai sebuah bisnis sosial, PT KOBUMI juga harus memiliki indikator sosial selain indikator bisnis. Selain laba yang didapat, maka perlu ada indikator dampak kehadiran PT KOBUMI bagi peningkatan kesejahteraan petani atau nelayan yang menjadi anggota koperasi yang menjadi pemegang saham PT KOBUMI

7. Peningkatan kapasitas bagi pengelola koperasi dan PT. Kobumi

Prinsip koperasi ke 6 tentang pendidikan perkoperasian menjadi hal penting bagi koperasi-koperasi yang dibentuk untuk mendukung PT. Kobumi, mengingat pengetahuan, kapasitas dan pengalaman dari pengelola koperasi termasuk SDM di PT. Kobumi masih terbatas. Pelatihan-pelatihan terkait koperasi perlu diberikan kepada pengelola koperasi dan juga semua jajaran PT. Kobumi.

Hal senada juga disampaikan oleh salah satu Dewan Pembina; dari data dan pembelajaran, banyak koperasi gagal bukan karena konsep koperasi tapi karena umumnya manajemen tidak kompeten, penetapan tata kelola (good governance) belum diterapkan secara profesional. Agar koperasi siap bekerjasama dengan berbagai pihak lainnya, termasuk mengakses pinjaman KUR, maka dibutuhkan SDM yang memiliki social and business entrepreneurship yang handal. Proses seleksi sebaiknya dilakukan oleh pihak independen yang kompeten yang memiliki sumber SDM dengan kriteria tertentu yang relevan sesuai dengan prinsip koperasi. OAP bisa mengikuti pendidikan dan diberikan pengalaman agar (suatu hari) dapat memenuhi kriteria yang dibutuhkan dalam menjalankan roda bisnis.

Prinsip koperasi yang ke 7 tentang kerjasama antar koperasi sangat memungkinkan dilakukan dengan fasilitasi dari PT. Kobumi. Dengan “modal” 12 koperasi dari berbagai daerah dengan berbagai komoditas dari berbagai kelompok masyarakat, kerjasama antar koperasi akan memberikan manfaat tidak hanya bagi koperasi tetapi juga bagi PT. Kobumi. Embrio kerjasama tersebut sesungguhnya sudah dimulai ketika workshop BMC, dimana masing-masing koperasi dan juga mitra UMKM dipertemukan untuk mencari peluang kerjasama. Pertemuan awal yang sudah baik ini perlu didokumentasikan oleh PT. Kobumi dan ditindaklanjuti.

