



Membangun Suaka-Suaka yang Lestari



Yayasan Arcus (The Arcus Foundation): Didirikan pada tahun 2000 oleh Jon L. Stryker, misi Yayasan Arcus adalah untuk mencapai keadilan sosial yang bersifat inklusif terhadap orientasi seksual, identitas gender dan ras, dan untuk menjamin konservasi dan penghargaan terhadap kera besar. Yayasan tersebut bekerja secara global dan memiliki kantor di Kalamazoo, MI, di New York City, dan di Cambridge, Inggris. Di Yayasan Arcus kami percaya bahwa hak asasi manusia dan kelestarian lingkungan berada di hati masyarakat yang adil. Saling ketergantungan antara keanekaragaman hayati dan keragaman manusia menyatukan semua pekerjaan kami, seperti halnya keyakinan bahwa keadilan sosial akan dicapai melalui hubungan dan interaksi lintas garis pemisah terkait orientasi seksual, identitas gender, ras, status ekonomi, manusia dan non-manusia, alam dan kemajuan.

<http://www.arcusfoundation.org>

twitter.com/ArcusGreatApes

facebook.com/ArcusGreatApes

Program Arcus Great Apes: Kelangsungan hidup manusia dan kera besar dalam jangka-panjang sepenuhnya tergantung pada bagaimana kita menghargai dan peduli terhadap satwa yang bukan manusia dan sumberdaya alam kita bersama. Yayasan Arcus berusaha untuk meningkatkan rasa menghargai dan pengakuan atas hak dan nilai dari kera besar, dan untuk memperkuat perlindungan dari ancaman-ancaman terhadap habitat mereka. Program Arcus Great Apes mendukung upaya-upaya konservasi dan advokasi kebijakan yang mempromosikan kelangsungan hidup kera besar di alam liar dan di suaka-suaka yang memberikan perawatan, keamanan, dan kebebasan berkualitas tinggi dari penelitian yang invasif dan bentuk-bentuk eksploitasi lainnya.

Penulis: Dr Kay H. Farmer adalah seorang konsultan yang memberikan solusi-solusi strategis dan teknis untuk kesejahteraan hewan, konservasi satwa liar dan organisasi lingkungan. Pekerjaan lapangan Kay sebelumnya terfokus pada pembentukan suaka satwa liar dan mengelola program reintroduksi di Afrika. Gelar doktornya mendokumentasikan isu-isu menantang mengenai logistik, ekologi dan perilaku terkait dengan pengenalan kembali simpanse di Republik Kongo. Pekerjaan Kay yang lebih baru terfokus pada manajemen, pengembangan kapasitas, kebijakan, dan penelitian di tingkat internasional, termasuk di negara-negara konflik dan paska-konflik. Dia terus bekerja-sama dengan aliansi-aliansi dan jaringan-jaringan kerja untuk membantu membangun kapasitas nasional dan regional untuk mendukung dan memberikan yang terbaik dalam pengelolaan lingkungan.

Penghargaan:

Ucapan terima-kasih khusus disampaikan kepada para pendiri, direksi, anggota dewan dan donor yang bersedia untuk diwawancarai, dan memberikan komentar-komentar terhadap draf awal buku ini. Terima kasih kepada Micky McIntyre dari realChange Partners yang mengembangkan sebuah sesi pelatihan mengenai perencanaan suksesi bagi para pemimpin suaka di Afrika yang merupakan dasar dari konsep untuk panduan pengantar ini.

Membangun Suaka-Suaka yang Lestari



Daftar Isi

1	Pengantar	4
2	Keuntungan-keuntungan dari perencanaan untuk kelestarian suaka	5
3	Daftar hal-hal yang diperlukan bagi kelestarian suaka	6
3.1	Rencana strategis	6
3.2	Direktur yang trampil, yang dievaluasi tahunan	7
3.3	Dewan yang efektif dengan fokus tata-kelola	9
3.4	Tim pengelolaan yang berbagi tanggung-jawab kepemimpinan	12
3.5	Berbagi hubungan-hubungan keluar	12
3.6	Cadangan keuangan	12
3.7	Laporan-laporan keuangan terkini	14
3.8	Panduan-panduan operasional dan database satwa	14
3.9	Peran-peran kerja yang terdokumentasi dengan pengganti-pengganti yang teridentifikasi	14
3.10	Legalitas untuk beroperasi	15
4	Isu-isu sulit untuk dipikirkan dan dibicarakan	17
5	4 langkah menuju kelestarian suaka	21
5.1	Tentukan warisan peninggalan anda	21
5.2	Tentukan bagaimana mewujudkan visi anda	21
5.3	Dapatkan orang yang tepat	21
5.4	Tingkatkan potensi kepemimpinan dan kapasitas	24
	Referensi-referensi dan laman-laman yang berguna	25
	Lampiran I: Langkah-langkah dasar perencanaan strategis	26
	Lampiran II: Dasar-dasar mengenai dewan	30
	Lampiran III: Mendukung pembelajaran dan pengembangan keterampilan	34

Membangun Suaka-Suaka yang Lestari

Anda tahu apa yang anda inginkan pada suaka anda minggu depan, tahun depan dan sepuluh tahun yang akan datang — tetapi bagaimana dengan orang lain?



1 Pengantar

Tidak terelakkan bahwa di masa yang akan datang anda akan menyerahkan pengelolaan suaka¹ anda pada orang lain. Akan tetapi bagaimana hal tersebut terjadi bukanlah hal yang tak terelakkan. Anda terjebak hari per hari dalam kesibukan mengelola suaka dan karenanya sulit untuk memikirkan atau merencanakan masa depan. Tetapi apa yang akan terjadi jika anda sakit, atau harus pergi, bahkan hanya untuk waktu yang singkat? Kematian adalah isu yang tabu untuk dibicarakan, tetapi hal tersebut dapat terjadi kapanpun. Apakah ada seseorang yang dapat menggantikannya? Apakah mereka mengerti visi anda terkait dengan suaka tersebut, baik sekarang maupun di masa yang akan datang? Apakah donor terikat dengan anda secara pribadi dan apakah mereka akan terus memberikan dana jika anda tidak ada? Isu-isu ini terjadi tanpa melihat apakah anda pendiri atau direktur generasi kedua atau ketiga dari suaka, digaji ataupun tidak.

Apa yang terjadi jika penjaga senior anda pergi? Apakah ada seseorang yang dapat melakukan pekerjaan tersebut tanpa mengorbankan kesejahteraan satwa di suaka? Apakah pengetahuan yang dimiliki orang ini setelah bekerja selama bertahun-tahun telah diturunkan? Apakah ada orang lain yang dapat mengidentifikasi satwa-satwa secara individu? Apakah prosedur-prosedur operasi utama dicatat sehingga pengganti mereka tahu apa yang harus dilakukan? Berikan pertanyaan yang sama terhadap setiap staf senior anda. Anda tidak melakukan pekerjaan ini untuk nama besar ataupun uang, tetapi untuk satwa-satwa, dan panduan awal ini akan membantu anda memikirkan apa yang perlu dilakukan untuk menjamin warisan peninggalan anda disaat anda ingin beristirahat, pergi, mengubah peran anda, atau sekedar untuk menjadi lebih efektif.

¹ Istilah suaka digunakan untuk menggambarkan semua bentuk dari pusat penyelamatan dan rehabilitasi satwa liar, termasuk yang menawarkan perawatan satwa jangka-pendek, panjang, dan seumur hidup, serta mempraktekkan reintroduksi (satwa liar).

Para anggota dewan, anda berbagi warisan peninggalan ini, dan memiliki tanggung-jawab tertinggi untuk memastikan bahwa suaka tersebut terjamin, berjalan lancar dan memenuhi kebutuhan-kebutuhan sebagaimana yang telah ditetapkan. Bayangkan jika sang direktur pergi secara tiba-tiba, siapa yang dapat menggantikannya secepatnya? Apakah anda yakin? Bagaimana keadaan keuangannya? Dimana arsip-arsipnya? Jika semuanya tidak berjalan dengan benar, tanggung-jawabnya akan terletak pada anda, baik secara legal maupun finansial. Mulailah dari sekarang dan pastikan kelestarian suaka anda.

Panduan awal ini ditulis untuk para pendiri, direktur, anggota dewan dan staf utama suaka yang semuanya memiliki peran penting untuk memastikan kelangsungan suaka secara berkesinambungan. Panduan ini memiliki dua tujuan utama: untuk memudahkan suksesi dan perencanaan strategis sehingga komunitas suaka dapat menjawab tantangan tanpa adanya ketakutan atau kecemasan yang tidak perlu, dan untuk memberikan kerangka bagi perencanaan kegiatan-kegiatan. Kami menjelaskan keuntungan-keuntungan dari perencanaan, dan menggambarkan sistem-sistem dan perangkat-perangkat, pendekatan-pendekatan dan langkah-langkah penting untuk memfasilitasi kelangsungan suaka secara berkesinambungan. Kami berharap anda akan menyadari bahwa perencanaan bukanlah sesuatu yang perlu ditakuti atau diabaikan, melainkan suatu kesempatan untuk mempertahankan kesuksesan anda. Kami juga berharap bahwa para donor akan lebih memahami apa yang diperlukan oleh suaka-suaka agar lestari dan mendukung permintaan-permintaan mereka untuk membantu mengembangkan sistem-sistem dan perangkat-perangkat yang telah digambarkan.

Penting untuk dipahami bahwa setiap suaka memiliki pemimpin, budaya dan kebutuhan-kebutuhan yang khas. Untuk itu, kami mendorong anda untuk menggunakan informasi yang tersedia dengan cara yang paling sesuai untuk suaka anda, serta memodifikasi sistem dan perangkat yang ada untuk memenuhi struktur dan kebutuhan-kebutuhan khusus anda.

Cara terbaik untuk menjamin standar tinggi pemeliharaan untuk satwa-satwa di suaka anda baik sekarang maupun di masa yang akan datang adalah menjamin bahwa anda memiliki sistem-sistem, pedoman-pedoman dan orang-orang yang benar dan tepat.



Keuntungan-keuntungan dari perencanaan untuk kelestarian suaka

Bila kita mendengar dari setiap pendiri suaka, semuanya berawal dari seekor satwa dan belas-kasih semata. Walaupun sebagian besar suaka tidak dimulai dengan perencanaan resmi, dan sebagian lagi masih belum memiliki perencanaan tertulis, namun sebagian besar melihat kebutuhan adanya perencanaan. Banyak keuntungan untuk memformalisasi perencanaan. Hal tersebut dapat menenangkan pikiran—bahwa jika terjadi sesuatu, suaka tersebut akan tetap berfungsi dengan sedikit atau tanpa gangguan. Hal tersebut juga mempengaruhi kepercayaan donor. Para donor yang potensial peduli pada suaka yang memiliki perencanaan, karena biar bagaimanapun mereka mempertimbangkan untuk mempercayakan uang mereka pada anda. Saat ini semakin banyak donor yang meminta salinan strategi perencanaan bersamaan dengan aplikasi permohonan dana. Mereka ingin memahami visi anda dan bagaimana rencana anda untuk mencapainya, serta diyakinkan akan strategi pendanaan yang terdiversifikasi untuk menghindari ketergantungan. Para anggota dan pendukung anda menginginkan suaka tersebut berhasil. Setiap orang menginginkan suaka tersebut sukses dan berkelanjutan dalam jangka-panjang.

Direktur suaka “*Saat ini kami memiliki lebih dari 600 satwa. Kami jarang menyimpan dana lebih dari empat atau lima bulan di dalam rekening bank kami, dan hal ini mengkhawatirkan saya. Walaupun kami telah mengelola seperti ini selama hampir 20 tahun, dan berbagai dana masih tetap mengalir masuk, dunia berubah dengan sangat cepat dan kami tidak bisa terus begini. Pada kenyataannya, seekor satwa yang tiba di suaka kami hari ini dapat hidup sampai tahun 2045 dan kami tidak tahu bagaimana keadaan ekonomi dunia atau global yang akan kami hadapi pada saat itu. Semua satwa di suaka kami adalah milik pemerintah, jadi kami memiliki semacam jaring pengaman. Namun hal ini tidak berarti bahwa standar pemeliharaan satwa yang biasa diterapkan akan dapat diteruskan di bawah kendali pemerintah.*”

Konsep perencanaan suksesi seringkali dikaitkan dengan usia, kematian dan pergantian. Dilain pihak, rencana pergantian dipusatkan secara sempit pada identifikasi calon-calon pengganti tertentu dan sedikit sekali merubah kesiapan kepemimpinan. Sebaliknya, perencanaan suksesi yang efektif adalah suatu proses pervasif yang terus-menerus, dan mendukung pengembangan potensi di semua level yang menjadi dasar untuk mengekalkan dan membesarkan dampak suaka tersebut melebihi orang-orang di atasnya. Di negara-negara dimana kapasitas nasional merupakan suatu kendala, pengembangan kapasitas perlu dilihat melalui lensa yang panjang dan membutuhkan investasi yang diprioritaskan. Gagasan ini belum mendapatkan perhatian yang besar dari komunitas suaka, walaupun semakin banyak diterapkan pada

organisasi-organisasi sosial dan nirlaba. Seperti halnya dengan perencanaan strategis, para donor semakin memperhatikan apakah suaka-suaka memiliki perencanaan suksesi (atau dapat memperlihatkan bahwa mereka secara aktif memikirkannya) bersama-sama dengan sistem-sistem, perangkat-perangkat dan budaya yang akan memfasilitasi penerapannya. Seringkali suaka-suaka memiliki kewajiban untuk memelihara sejumlah besar satwa yang kompleks dan berumur panjang, dan pihak-pihak yang terkait ingin mengetahui apakah pilihan-pilihan dan rencana-rencana anda hari ini sesuai untuk mencapai hasil di keesokan hari.

Donor “*Ada pergeseran yang substil dan kuat dari para donor utama untuk memikirkan secara lebih hati-hati tempat yang terbaik bagi dana/uang mereka. Para donor mengamati berbagai organisasi untuk melihat apakah mereka memiliki struktur yang baik, apa yang mereka usahakan untuk dicapai, dan apakah mereka dapat melakukannya dalam jangka-panjang. Ada lembaga-lembaga yang belum saya berikan (dana) karena saya pikir mereka memiliki masalah-masalah organisasi yang serius dan tidak memiliki perencanaan suksesi. Saya bersedia mengambil sejumlah resiko, tetapi saya tidak ingin membiarkan atau mendukung masalah tumbuh di situasi yang sudah tidak stabil.*”

STUDI KASUS

Wild Animal Orphanage, USA

Pada tahun 2010, Wild Animal Orphanage terpaksa tutup. Memiliki lebih dari 300 satwa, termasuk di dalamnya, singa, harimau, beruang, simpanse, kera dan babon, suaka tersebut dan pihak-pihak yang bekerjasama dengannya menghadapi tantangan untuk menemukan rumah alternatif dan sesuai bagi satwa-satwa tersebut. Pada saat penutupan, dewan suaka mengumumkan bahwa suaka tersebut kelebihan populasi, kekurangan dana, kekurangan staf, dan tidak memiliki tempat yang sesuai untuk satwa-satwa yang mereka urus (Dewan Direksi WAO, 6 September 2010). Faktor-faktor yang berkontribusi pada kegagalan tersebut kompleks dan beragam. Mereka tumbuh sejalan dengan waktu dan berkembang secara eksponensial di tahun terakhir. Pertanyaannya adalah apakah situasi ini dapat dicegah sebelumnya? Keyakinan dan semangat yang besar merupakan hal yang sangat penting dan menjadi ciri serta mendorong komunitas suaka tersebut. Akan tetapi hal tersebut berujung pada komitmen yang berlebihan, dimana dewan menerima kesungguhan dan niat dari sang direktur secara membuta yang berakibat pada kurangnya pengawasan. Tentu saja semangat yang tinggi dapat mengarah kepada sesuatu yang sangat baik, tetapi hal tersebut perlu tetap mengikutsertakan: komitmen pada perencanaan strategis, perencanaan bisnis yang sehat (manajemen dan keuangan), adopsi dan terpenuhinya standar-standar yang relevan (termasuk akreditasi dan/atau keanggotaan pada perserikatan suaka), dan bagi dewan untuk pro-aktif dan mengerti apa yang dimaksud dengan pengelolaan. Dalam kasus ini, dewan menunggu terlalu lama untuk menghadapi tuduhan-tuduhan serius yang dicurigai.



3 Daftar hal-hal yang diperlukan bagi kelestarian suaka

Lalu apa yang dapat anda lakukan untuk menjamin bahwa suaka anda akan terus berkembang dan memberikan standar pemeliharaan yang tinggi dalam jangka-panjang? Ada 10 sistem dan perangkat sederhana yang dapat membantu memperkuat suaka anda, baik sekarang maupun di masa yang akan datang. Selagi anda menjalankan daftar tersebut, pikirkan apa yang saat ini tidak ada dalam suaka anda atau apa yang dapat diperbarui, dan apa yang diperlukan untuk menyediakannya dalam jangka-waktu yang direncanakan.

3.1 Rencana strategis dengan tujuan dan sasaran jangka-pendek (misalnya sampai tiga tahun mendatang), termasuk sasaran untuk pengembangan kepemimpinan.

Lalu apa yang dimaksud dengan rencana strategis dan apakah anda memerlukannya? Pemikiran strategis adalah proses dimana anda mengembangkan visi untuk suaka anda dan kemudian mengolahnya kembali untuk mengembangkan rencana untuk mencapai visi tersebut. Tanpa visi, suatu suaka akan tidak memiliki arah. Demikian pula tidak mungkin mencapai suatu visi tanpa strategi. Untuk menentukan kemana arah suaka anda, anda perlu melihat dimana anda berada pada saat ini, menentukan ke mana arah yang anda tuju dan bagaimana anda akan sampai kesana, dan setelah itu menetapkan apakah anda telah mencapai sasaran yang telah anda tetapkan. Dokumen yang dihasilkan disebut 'rencana strategis' yang merupakan sumbu utama bagi perencanaan suksesi dan kelestarian suaka. Rencana strategis merupakan alat pengelolaan yang memberikan kesempatan-kesempatan yang ada untuk pengaturan tambahan yang akan membuat suaka berkembang – tidak harus dalam ukuran tetapi juga dalam kekuatan, membantu untuk mengarahkan energi, memastikan komitmen, dan memungkinkan suaka untuk terus menilai dan menyesuaikan arah dalam menghadapi perubahan dan bahkan dibawah kondisi dan lingkungan yang tidak bersahabat. Yang penting, ia memberikan fokus yang jelas bagi suaka, sehingga efisiensi dan efektifitas dapat ditingkatkan. Seringkali anda telah mengetahui banyak hal yang akan dimasukkan dalam rencana strategis Anda, namun pengembangannya akan sangat membantu dalam memperjelas rencana-rencana organisasi dan menjamin bahwa semua orang mempunyai pemahaman yang sama.

Pendiri dan direktur suaka “*Saya tidak pernah mendengar hal ini sebelumnya tetapi hal ini merupakan proses pembelajaran dan pemberdayaan, melihat bagaimana mencapai tujuan dengan mengurainya sedikit demi sedikit.*”

Para pendiri dan direktur suaka lainnya Jack and Jill sibuk dengan pekerjaan penuh waktu mereka selain peran penuh mereka di suaka mereka, dimana mereka mengelola semua aspek operasional harian. “*Kami bertahan setiap hari, hari perhari, kami adalah orang-orang yang siaga 24 jam. Walaupun demikian, kami menyadari bahwa kami perlu untuk mulai memikirkan masa depan. Kami telah menjalin hubungan dengan suaka-suaka dan organisasi-organisasi lain sebagai titik awal, karena kami menyadari bahwa kami tidak dapat melakukannya sendiri. Primata yang termuda berumur 4 tahun dan kemungkinan akan bertahan hidup sampai berumur 30 tahun dan kami perlu memastikan bahwa ia akan terus dipelihara.*” Jack and Jill ingin seseorang membantu mereka dan dewan untuk mengembangkan rencana masa depan.

Istilah ‘rencana strategis’ terdengar sangat berkaitan dengan perusahaan/badan hukum dan orang-orang mungkin berpikir bahwa hal ini bukan untuk mereka atau tidak relevan dengan suaka. Namun mungkin saja suaka anda sebenarnya sudah direncanakan secara strategis, hanya anda tidak menyadarinya. Jatuh sakit bukanlah suatu pilihan bagi Jack dan Jill: pekerjaan mereka menyediakan dana bagi suaka tersebut, dan salah-satu dari mereka selalu ada di tempat ketika pekerjaan harian telah berakhir. Mereka tahu bahwa primata-primata mereka mungkin akan hidup lebih lama dari mereka, dan oleh karena itu bersama-sama dengan dewan mereka perlu memikirkan masa depan mereka dan kelestarian dari suaka. Meskipun bentuk perencanaan semacam ini secara eksplisit tidak sistematis, Jack dan Jill berpikir tentang masa yang akan datang dan memerlukan bantuan untuk membawa mereka ke level berikutnya.

Walaupun sebagian besar anggota dewan menganggap bahwa pendiri atau direktur adalah pengawas dari arah dan tujuan organisasi, hal ini pada umumnya adalah tanggung-jawab dewan. Ketika

Para pendiri dan direktur suaka “ Pada 25 tahun pertama saya membawa truk dan menyelamatkan satwa. Di tengah-tengah ketergesa-gesaan, kami mendirikan kandang-kandang untuk pendaatang-pendaatang baru. Kesibukan itu sudah semakin melambat sekarang dan saya pikir kami telah berkontribusi pada hal itu. Sekarang adalah waktu yang tepat untuk berpikir mengenai suksesi, kata yang tidak pernah saya pikirkan atau mengerti sebelumnya. Akanlah sangat bagus untuk menyertakan generasi yang akan datang yang memiliki energi dan perspektif yang baru, yang sangat positif untuk disuarakan. Alternatif lainnya tidaklah baik, dimana suaka tidak disiapkan secara baik. Para donor, pendukung, konstituen, dan pekerja kami ingin mengetahui apakah kami berpikir ke depan. Dengan pemeliharaan yang baik, satwa-satwa akan memiliki hidup yang lebih lama daripada di alam liar, dan adalah kewajiban kami untuk melakukan yang terbaik untuk memastikan bahwa mereka akan terpelihara. Kami memilih kualitas daripada kuantitas dan rencana strategis yang sederhana tetapi menyeluruh. Pada awalnya hal ini menakutkan dan sulit untuk dilaksanakan, dan hal inilah yang menghentikan kami untuk melakukannya sebelumnya. Begitu kami menyadari bahwa hal ini bukanlah hal yang memberatkan, kami merasa ringan untuk melakukannya. Rencana tersebut dapat berkembang dan berubah sebagaimana suaka tersebut dan rencana itu akan memberikan panduan bagi perubahan yang terjadi. Kami dapat saja selamanya mengenyampingkan dan tidak mepedulikan masalah perencanaan, namun hal itu merupakan perangkat dan latihan yang sangat berguna. Saya benar-benar berharap bahwa kami telah melakukannya lebih awal.”

rencana telah ditetapkan untuk mencapai visi yang diikuti oleh staf, pimpinan dan dewan, setiap staf (bahkan pendiri atau direktur) atau anggota dewan dapat datang dan pergi, dan arah suaka tidak akan terpengaruh secara dramatis.

Jauh lebih penting dari rencana strategis adalah proses perencanaannya. Manfaat dari perencanaan adalah untuk mengembangkan bahasa yang sama, mengartikulasikan asumsi-asumsi, dan belajar untuk membuat keputusan bersama. Jika anda merasa anda tidak didengarkan, atau frustrasi karena terbatasnya kesempatan untuk berkontribusi, maka proses perencanaan strategi dapat membantu mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dan meletakkan dasar kerja dalam mencari solusi. Proses and area yang tercakup dalam rencana strategis adalah khas bagi setiap suaka, karena setiap suaka memiliki struktur, fokus, lingkup geografi, program-program, jasa-jasa, dan tingkat ketrampilan pengelolaan yang berbeda. Panduan untuk membuat suatu rencana strategis yang baik dapat dilihat di Kotak 1. Perencanaan tidak harus merupakan suatu proses yang rumit, dan caranya adalah dengan membuatnya secara sederhana sehingga rencana tersebut merupakan dokumen yang berguna dan bukannya kekacauan tambahan dalam kesibukan anda. Ingatlah untuk membuat jangka-waktu yang singkat dan dapat dilaksanakan bagi rencana tersebut (misalnya tiga tahun). Usahakanlah untuk mengerjakannya dengan seseorang yang berpengalaman; mereka dapat mengusahakan partisipasi semua orang, dimana hal ini penting untuk mendapatkan persetujuan pada awal proses tersebut. Persetujuan di tahap awal akan memacu pihak-pihak yang terlibat untuk bekerja lebih keras dalam menjalankan aktifitas-aktifitas yang dicanangkan dalam rencana tersebut. Ingatlah untuk memasukkan sasaran-sasaran pengembangan kepemimpinan. Pendekatan ini tidak hanya akan membangun kapasitas staf pada saat itu, tetapi juga akan menarik orang-orang yang berpotensi dan terlatih, dan mendorong mereka untuk tetap tinggal.

Akhirnya, ingatlah bahwa suatu rencana tidak pernah selesai. Ia merupakan dokumen yang hidup dan harus dikomunikasikan, diterapkan dalam aksi, diintegrasikan dalam pembuatan keputusan sehari-hari dan ditinjau kembali secara teratur, dimonitor dan diperbarui. Untuk panduan bagi proses dan unsur-unsur dasar yang meliputi rencana statregis, lihat Lampiran 1. Ketika anda telah melengkapi proses perencanaan strategis, maka kebutuhan akan rencana-rencana lainnya akan muncul, seperti contohnya rencana penggalangan dana yang memberikan panduan bagi strategi-strategi penggalangan dana.

Direktur suaka “ Penting untuk melihat rencana-rencana strategis dan rencana-rencana aksi setidaknya dua kali setahun. Kita seringkali terlalu sibuk dengan menyelesaikan masalah, menjawab email dan tugas-tugas sehari-hari lainnya sehingga tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang lebih besar seringkali dikesampingkan. Rencana-rencana yang dibuat membantu anda untuk fokus pada gambaran yang lebih besar dan mengalokasikan waktu untuk tugas-tugas tersebut.”

3.2 Direktur suaka memiliki keahlian yang diperlukan untuk posisi tersebut, yang menjadi subyek evaluasi tahunan oleh dewan suaka terkait dengan kinerja secara umum dan pencapaian sasaran-sasaran strategis.

Ketika pendiri dan direktur adalah orang yang sama, seringkali tidak ada rincian tugasnya. Jadi, siapa yang tahu apa yang anda lakukan? Anggota dewan, apakah anda benar-benar mengetahui apa yang dilakukan oleh sang direktur setiap hari atau setiap minggu? Kalau sesuatu terjadi dengan sang direktur esok hari, apakah anda tahu tipe orang dan keahlian apa yang perlu direkrut? Direktur suaka seringkali harus melakukan pekerjaan yang merupakan kombinasi beberapa ahli. Tapi ahli apa? Dimana staf lain dapat membantu (dengan atau tanpa pelatihan dan bantuan), dan di bidang-bidang apa dimana anda perlu melakukan perekrutan? Menuliskan hal tersebut dapat membantu menarik dan merekrut calon yang berkualitas dan mengevaluasi kinerja mereka.

Apakah direktur suaka saat ini juga anggota dewan? Jika demikian, bagaimana mengevaluasi kinerja sang direktur? Manfaat memiliki direktur yang juga duduk di dewan adalah bahwa terlibatnya dewan dalam pekerjaan suaka yang nyata, menjembatani celah antara strategi dan implementasi, mempromosikan kerjasama yang sebenarnya antara penata-kelola dan pihak manajemen, dan ‘mengangkat’ tanggung-jawab direktur dan karenanya memaksa pemikiran strategis. Tetapi, sebenarnya hal itu dianggap sebagai praktek yang tidak baik, apabila direktur suatu organisasi juga menjadi anggota dewan yang dapat memberikan suara dalam pengambilan keputusan. Hal semacam ini dapat menimbulkan konflik kepentingan dalam pemungutan suara mengenai hal-hal dimana sang direktur memiliki kepentingan langsung, memperburuk hubungan ketika direktur memberikan suara berlawanan dengan dewan dalam hal-hal tertentu atau sebaliknya, merancukan perbedaan antara tugas-tugas dewan dan direktur, dan dapat menyebabkan para donor dan pihak lainnya memandang organisasi tersebut kurang akuntabel. Biasanya kompromi yang diambil adalah dimana sang direktur menjadi anggota dewan yang tidak memiliki hak suara, tidak ikut dalam pengambilan keputusan mengenai hal-hal dimana sang direktur memiliki kepentingan langsung, seperti contohnya terkait dengan gaji atau manfaat-manfaat lainnya. Seorang direktur yang juga menjadi ketua dewan dapat melemahkan akuntabilitas organisasi secara keseluruhan.

Anggota dewan suaka “Sangatlah penting bagi orang-orang untuk mengerti apa rencana strategis itu, bahwa rencana tersebut memiliki kerangka waktu yang singkat (tiga sampai lima tahun) dan dipahami sebagai dokumen yang hidup.”

Rencana strategis yang baik adalah rencana yang...

KOTAK

1

- **Dimulai dengan suatu ‘rencana untuk rencana’.** Mengabaikan hal ini akan beresiko pada rencana yang tidak relevan, tidak realistis untuk diterapkan, dan disimpan saja di rak buku. Hal ini dapat berujung pada kekecewaan dan keengganan untuk melihatnya kembali di kemudian hari.
- **Memilih pendekatan yang tepat.** Perencanaan yang berbasis sasaran atau isu? Perencanaan berbasis sasaran dimulai dari masa depan ke masa sekarang, dan dimana pencapaian sasaran tertentu terkait dengan misalnya tiga tahun di depan. Perencanaan berbasis isu berawal dari masa sekarang ke masa depan berjangka-pendek (misalnya 12 bulan) dengan mengidentifikasi isu-isu utama yang dihadapi organisasi pada saat ini. Perencanaan berbasis sasaran adalah ideal untuk organisasi-organisasi dengan sumberdaya yang cukup, memiliki sedikit masalah dan memiliki pengalaman dalam menerapkan rencana-rencana. Perencanaan berbasis isu lebih sesuai bagi organisasi yang memiliki sumberdaya yang sangat sedikit, sedang memiliki beberapa masalah besar dan kesulitan dalam mengimplementasikan suatu rencana. Organisasi ini selanjutnya dapat mengembangkan perencanaan berbasis sasaran ketika organisasi tersebut sudah lebih kuat.
- **Melibatkan orang-orang yang tepat.** Muatan dari suatu rencana sebagian besar ditentukan oleh orang-orang yang terlibat didalam pengembangannya. Didalamnya harus termasuk para pengambil keputusan (dewan dan direktur) dan mereka yang bertanggung-jawab dalam mengimplementasikan rencana tersebut (senior manajemen), orang-orang yang banyak mengetahui mengenai suaka dan bidang terkait, dan bila memungkinkan pihak-pihak terkait utama (termasuk donor). *Jumlah ideal dari anggota tim perencanaan strategis adalah enam sampai duabelas anggota ditambah dengan fasilitator dari luar.*
- **Menggunakan fasilitator eksternal terlatih untuk mendukung proses tersebut.** Mereka dapat membawa pengalaman mereka ke dalam proses tersebut, mengarahkan tanpa terlibat secara pribadi, dan membiarkan para anggota tim untuk ikut-serta sepenuhnya dan bekerja-sama secara setara. Jika anda mendapatkan orang yang tepat, investasi yang dilakukan akan hemat biaya dilihat dari hasilnya.
- **Ambil waktu yang diperlukan secukupnya** dan tidak terburu-buru atau berlarut-larut. *Retret* selama sehari bukanlah suatu perencanaan strategis, melainkan suatu *brainstorming*. Rencana-rencana harus dipertimbangkan secara hati-hati dan didokumentasikan dalam satu seri pertemuan diskusi.
- **Melibatkan sasaran, tujuan dan strategi yang realistis, dapat dicapai dan dapat dilakukan dalam kerangka waktu yang ditentukan.** Untuk itu mulailah setiap kalimat dengan kata kerja. Dan ingatlah untuk memasukkan tujuan-tujuan pengembangan pimpinan yang strategis.
- **Memiliki hasil yang dapat diukur.** Untuk mengevaluasi kemajuan adalah penting bahwa sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan dapat diukur, dan ukuran tersebut realistis sesuai dengan ketersediaan data dan keterbatasan staf.
- **Melibatkan rencana aksi.** Rencana ini memberikan rincian penting mengenai tanggung-jawab, jangka-waktu dan anggaran yang diperlukan, dan paling efektif untuk dikembangkan oleh tim-tim atau departemen-departemen yang bertanggung-jawab untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan tersebut.
- **Sangat mudah dibaca dan dimengerti, dan juga tersusun rapi.**
 - Secara ringkas mengkomunikasikan apa organisasi tersebut, apa rencana yang akan dicapai dan bagaimana menerapkannya dalam kerangka waktu yang ditentukan. *Tanyakan orang awam yang tidak familiar dengan suaka anda untuk membaca rencana tersebut dan perhatikan apakah mereka dapat memahami organisasi anda dan kemana arahnya.*
 - Tandai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan dengan struktur penomoran yang konsisten.
 - Gunakan prinsip tata-letak yang baik sehingga mudah untuk dinavigasi. *Usahakanlah untuk membuatnya terlihat indah.*
 - Usahakan agar panjangnya masih dapat dibaca. *Jika terlalu panjang tidak ada seorangpun yang akan membacanya.*
 - Pusatkan perhatian pertama-tama pada versi internal dan kemudian mulai memikirkan komunikasi eksternal.
- **Berlaku seperti dokumen yang hidup.**
 - Keterbukaan. Meskipun biasanya tidak praktis untuk melibatkan semua orang dalam pertemuan-pertemuan perencanaan, namun hasil yang ada harus tersedia bagi semua staf dengan saran-saran yang berasal dari mereka semua.
 - Rencana-rencana strategis yang baik harus sering digunakan sebagai referensi. Staf pada semua tingkatan harus menggunakan rencana strategis untuk memandu pekerjaan mereka sehingga pekerjaan yang sedang dikerjakan mendukung arah dari suaka.
 - Terbuka bagi perubahan rencana. Rencana-rencana jarang sekali dijalankan seperti yang pertama-kali ditulis.
 - Bentuklah satu tim untuk memonitor pelaksanaan secara regular. *Tinjauan indikator secara teratur dapat mengarahkan kebijakan tengah-waktu atau perubahan-perubahan operasional agar lebih baik dalam mencapai sasaran-sasaran, tujuan-tujuan, dan strategi-strategi.*

Rencana strategis yang baik adalah rencana yang digunakan

Anggota dewan suaka “*Saya menjadi anggota dewan karena saya ingin membuat perbedaan di suaka ini, memiliki suara yang lebih didengarkan, meskipun saya tidak yakin bahwa saya memang melakukan hal-hal ini. Saya dulu tidak terlibat dalam proses perencanaan strategis dan kami tidak pernah melihat rencana tersebut yang dikembangkan oleh sang pendiri/direktur. Sebagai seorang anggota dewan saya ingin melakukan lebih banyak hal, diberikan tugas spesifik dan lebih sering mengadakan pertemuan. Alangkah baiknya apabila kita dapat mengkaji dewan; kami butuh dewan yang lebih besar, beragam dan dinamis, yang keberadaannya tidak hanya untuk menyetujui keinginan direktur. Agar ini bisa terwujud kami membutuhkan keterbukaan dan perubahan dalam pola pikir direktur. Organisasi-organisasi pengawas lembaga amal saat ini lebih waspada dengan tata-kelola dan manajemen nirlaba, seperti halnya dengan para donor, dan mungkin inilah yang akan merubah pola pikir direktur lebih daripada apa yang bisa dilakukan oleh para anggota dewan.*”

Kasus para pendiri ini butuh perhatian lebih besar. Memiliki seorang pendiri/direktur sebagai seorang anggota dewan mungkin sangat penting terutama pada saat-saat awal berdirinya suaka untuk membantu mulai bergeraknya suaka, atau juga dimana anggota-anggota dewan lain tidak aktif atau tidak mendukung. Tapi ini bisa juga merupakan masalah kontrol, dan kekuatan tentang hal-hal yang mungkin terjadi apabila kontrol tersebut hilang. Kebanyakan pendiri-pendiri aktif dalam masyarakat suaka memang juga menjadi anggota-anggota dewan, dan banyak juga yang menjabat sebagai ketua dewan. Dari perspektif mereka, sangat mudah untuk dimengerti mengapa mereka ingin terus memiliki suara dan kontrol atas sesuatu yang dibangun dengan banyak darah, keringat, dan air mata. Setiap situasi itu unik, tapi sangat penting bagi keberlanjutan dan kredibilitas suaka bahwa tanggung-jawab dan pengambilan keputusan dibagi secara adil, dan dewan harus bekerja keras untuk memastikan hal ini. Para pendiri yang sudah pensiun atau direktur yang sudah menjabat untuk waktu yang lama mungkin lebih suka untuk mengambil peran sebagai penasihat, yang memperbolehkan mereka untuk memberikan kontribusi walau tidak banya terlibat lagi dan dapat menikmati masa pensiun mereka.

3.3 Dewan, berdasarkan evaluasi diri tahunan, menjalankan tugas-tugas tata-kelola utamanya dengan memuaskan; pengawasan keuangan dan penggalangan dana, dukungan dan pengawasan eksekutif, pengembangan kebijakan dan perencanaan strategis.

Seperti halnya dengan para staf, dewan dievaluasi setiap tahun, dan dalam kasus ini evaluasi diri. Penting untuk tidak hanya mengevaluasi kinerja tetapi juga menilai keterampilan yang ada pada dewan dan melakukan perekrutan untuk area-area yang kurang (area yang kurang bisa juga meliputi ras, etnik, agama, umur, jenis kelamin, afiliasi politik dan status keuangan).

Pertanyaan yang sering ditanya adalah mengapa kita butuh sebuah dewan, mengapa dewan itu penting? Apakah keuntungannya lebih besar dibandingkan dengan kerugian akibat kehilangan otonomi dan kontrol? Memulai sebuah dewan dan memaksimalkan kegunaannya mungkin bukan prioritas utama anda. Akan tetapi apabila anda ingin suaka anda untuk lestari, memiliki sebuah dewan yang aktif bisa memberikan manfaat-manfaat yang besar. Ini juga suatu hal yang anda tidak bisa elakkan, karena di banyak kasus keberadaan dewan diwajibkan oleh hukum. Tapi apapun syarat legalnya, mematuhi hukum hanyalah bagian kecil dari sumberdaya yang kurang dimanfaatkan ini.

Direktur suatu organisasi kesejahteraan satwa internasional

“*Sebagai sebuah organisasi yang mengembangkan dan mendukung beberapa suaka di beberapa negara, pendekatan kami adalah dengan mendirikan unit-unit/lembaga-lembaga terdaftar dengan dewan-dewan aktif di kawasan tersebut untuk mengakses pengetahuan dan keahlian yang tepat secara lokal, dan kesempatan pendanaan regional. Kami melihat ini sebagai keharusan untuk keberlangsungan lembaga-lembaga tersebut.*”

Direktur suaka “*Penting untuk memiliki anggota dewan yang bersemangat tapi independen, dan dengan keahlian-keahlian penting. Kami tidak bisa menjadi ahli dalam semua hal, kami harus fokus terhadap suaka dan mengizinkan orang lain dengan keahlian yang relevan untuk membantu membimbing.*”

Dengan asumsi bahwa dewan yang telah dipilih memang melaksanakan tugas-tugas tata-kelola utamanya secara efektif, kita bisa mengilustrasikan mengapa dewan itu luar-biasa penting. Dewan bisa turun-tangan apabila organisasi bergerak ke arah yang salah atau dikelola secara buruk. Dalam hal ini, dewan berperan sebagai hati nurani, bagian yang menyediakan dan menegakkan akuntabilitas. Hal ini merupakan salah satu alasan mengapa para donor sangat memperhatikan siapa yang menjadi anggota dewan. Dewan merepresentasikan suaka, seperti sebuah spanduk untuk calon pendukung: “*Hei, kami disini untuk memastikan bahwa dukungan apapun yang kalian berikan kepada kami akan digunakan secara baik; kami disini untuk memastikan bahwa suaka ini akan melakukan apa yang dikatakan dan tetap setia terhadap misinya sesuai dengan kemampuannya.*” Terkait dengan hal ini, dewan bisa menjadi luar-biasa penting dalam membantu suaka mendapatkan dana yang mereka minta dan butuhkan. Tidaklah mengejutkan bahwa proses evaluasi proposal dana yang digunakan oleh banyak lembaga pemerintah dan yayasan swasta mencakup suatu bab tentang seberapa baiknya dewan yang ditampilkan. Siapa yang menjadi anggota dewan sering menjadi salah-satu komponen kunci dalam pengambilan keputusan apakah sebuah organisasi mendapatkan dana atau tidak.

Donor “*Secara historis kita bersikap mudah menerima dan mungkin lalai dengan uji kelayakan yang tidak cukup: apabila suatu suaka dipresentasikan dengan baik dan memiliki cerita yang masuk akal, kita menerimanya saja. Sekarang, apabila kita akan mengembangkan hubungan yang berkelanjutan, kita memerlukan pemeriksaan di tempat. Untuk kerjasama jangka-panjang suatu suaka harus memiliki akreditasi dari Global Federation of Animal Sanctuaries (GFAS), yang merupakan suatu mekanisme tes independen. Ini terutama sangat relevan di Amerika Utara, tapi juga relevan di tempat lainnya. Kami memberikan beberapa dana kecil yang sering terikat dengan aktivitas tertentu, dan apabila ini hanyalah bagian kecil dari biaya keseluruhan organisasi tersebut, kita mungkin tidak memiliki waktu atau beranggapan tidak tepat untuk memeriksa semua hal lainnya. Selama penerima dana melaporkan kembali hal-hal terkait dengan dana tersebut, kami mungkin tidak akan memeriksa gambarnya keseluruhannya. Akreditasi GFAS berarti kita bisa yakin bahwa pemeriksaan tersebut sudah dilakukan dengan pertanyaan-pertanyaan yang tepat tentang tata-kelola dan standar keseluruhan. Kita harus melihat lebih dekat masalah dukungan tata-kelola: bahwa ada dewan yang kuat dengan keahlian dan ketrampilan yang tepat, apa yang dimengerti oleh dewan sebagai tata-kelola, dan bahwa mereka tahu apa yang dibutuhkan untuk merubah sebuah fasilitas yang terbelakang menjadi suaka yang profesional.*”

Mungkin suaka anda hanya suaka kecil yang dikelola keluarga dan pasangan kerjasama anda memang sudah merupakan bagian dari suaka anda. Dalam hal ini anda mungkin berpikir bahwa anda tidak butuh dewan, tetapi sebenarnya andalah yang paling membutuhkan adanya dewan. Mengapa? Dewan menyediakan kesempatan-kesempatan unik untuk melihat suaka secara obyektif dan dari segala sudut. Dewan memaksa anda untuk bekerja strategis, memikirkan hal-hal terkait “gambaran besar”, dan lebih daripada hanya taktik-taktik dan aktifitas-aktifitas harian. Dewan memberikan waktu untuk mengembangkan cara-cara baru memperbaiki suaka. Jangan menganggap enteng pengaruh yang dimiliki dewan.

Dewan juga bisa menyediakan keahlian-keahlian teknis yang penting (atau akses terhadap keahlian ini), yang merupakan alasan mengapa banyak dewan memiliki, contohnya, pengacara dan akuntan. Akan tetapi, hal ini tidak berarti bahwa dewan tidak membutuhkan jasa pekerja-pekerja profesional semacam itu. Dewan juga bisa berperan penting dalam pengembangan kerjasama, secara langsung menyediakan atau mengakses dana, dan mengakses sumberdaya non-moneter yang bisa diterjemahkan menjadi nilai keuangan yang besar. Secara ideal, dewan itu diadakan untuk pengawasan (bertanggung-jawab atas tata-kelola), dan bukannya menjalankan suaka atau menangani kejadian dan keadaan (pengelolaan) sehari-hari. Hal ini semua dikerjakan oleh staf, khususnya sang direktur. Ini bukan berarti bahwa staf tidak ada hubungannya dengan strategi atau anggota dewan tidak pernah berkontribusi pada kegiatan harian, tapi ada batas yang tipis namun jelas antara tata-kelola dan manajemen. Asumsi yang paling mendasar adalah bahwa tata-kelola yang bagus, pemisahan antara tata-kelola dan manajemen, memungkinkan keseimbangan yang memastikan suaka berjalan dengan baik. Kalau kita melihat kembali studi kasus Wild Animal Orphanage, seandainya dewan lebih pro-aktif (menggunakan 10 sistem dan perangkat) dan turun tangan lebih awal, hasil akhir dari satwa dan suaka tersebut mungkin sangat berbeda. Untuk informasi lebih lanjut mengenai apa yang dimaksud dengan tata-kelola, dan bagaimana cara mengembangkan dan memastikan dewan yang efektif, lihat Lampiran II.

Direktur suaka “*Saya menyadari beberapa tahun yang lalu bahwa kita membutuhkan rencana strategis. Para donor menginginkan hal tersebut, dan saya melihat kepentingan untuk menuliskan apa yang ada di pikiran saya. Meskipun saya berpikir bahwa ini akan menjadi proyek staf, konsultan yang membantu kami mengusulkan kami untuk memasukkan dewan ke dalam proses tersebut. Saya tahu bahwa ini akan menjadi tuntutan yang baru terhadap para anggota dewan dan memperkirakan bahwa mereka tidak akan antusias. Jangankan begitu, untuk membuat mereka datang ke pertemuan-pertemuan saja sudah sulit sekali! Tetapi, di pertemuan yang difasilitasi konsultan kami, anggota dewan kami secara mengejutkan terlibat secara aktif. Saya kagum dengan adanya ide bagus dari mereka tentang arah yang harus kita ambil dan mereka bahkan menawarkan untuk terlibat lebih aktif dalam penggalangan dana. Setelah itu saya bekerja dengan ketua*

dewan untuk menentukan sasaran-sasaran jangka-panjang. Staf mengerjakan rencana penuhnya, dan setelah itu saya dan ketua dewan mempresentasikannya di pertemuan dewan selanjutnya. Sejak itu dewan selalu bersikeras menjadi bagian dari proses perencanaan. Setiap tahun dewan mengkaji rencana ini dan memperbarui sasaran sesuai dengan kebutuhan. Di suaka kami, perencanaan telah menjadi proses yang didorong oleh dewan. Saya merasa sangat senang mengenai hal ini. Saya tahu saya bisa mengandalkan mereka dan tidak harus mengambil semua tanggung-jawab sendirian.”

Tapi dewan seperti apakah yang tepat untuk suaka anda? Sama halnya seperti rencana strategis, tidak ada satu tipe yang sesuai untuk segala situasi dan anda harus mengembangkan suatu dewan yang cocok untuk tujuan anda.

Ada dua tipe dasar dewan: dewan penasihat atau dewan beramanat penuh. Dewan penasihat adalah dewan yang menawarkan umpan-balik dan nasihat, tapi tidak ada sesuatu pun yang sifatnya mengikat. Tipe kedua, dewan yang beramanat penuh, yaitu memiliki kekuasaan dan tanggung-jawab penuh atas organisasi. Tipe dewan yang anda pilih tergantung dengan kebutuhan anda. Pilihlah dewan penasihat apabila anda hanya ingin nasihat dan bukannya keputusan yang diamanatkan oleh mayoritas. Paling tidak, dewan penasihat bisa memperluas jangkauan ke masyarakat. Mungkin ada orang-orang yang anda sering mintai nasihat. Pertimbangkanlah untuk membuat struktur ini menjadi lebih resmi. Ini akan memberikan titik masuk yang baik untuk pekerjaan yang lebih kolaboratif, untuk memperbaiki profil suaka, dan bergerak ke arah dewan beramanat penuh. Dewan beramanat penuh adalah pilihan yang baik apabila anda siap untuk melepas wewenang untuk membuat keputusan akhir, dan dapat memberikan anda keahlian dan legitimasi yang anda butuhkan untuk membawa suaka anda ke tingkat yang lebih tinggi. Apapun yang anda pilih, dewan adalah cara yang baik untuk membawa masuk penasihat yang ahli dan bisa dipercaya, yang akan membantu anda dalam membuat keputusan-keputusan besar.

Kadang-kadang dewan tradisional yang didirikan tidak langsung cocok. Ini terutama relevan untuk suaka-suaka di negara-negara berkembang yang memiliki sumberdaya dan keahlian terbatas. Mendirikan inisiatif kolaboratif yang mengkombinasikan organisasi internasional dan nasional dalam suatu sistem kerjasama resmi mungkin merupakan pendekatan yang lebih praktis dan efektif. Dewan bisa beramanat penuh, atau menetapkan area tanggungjawabnya (dalam bentuk Nota Kesepahaman) dan berjalan dalam konjungsi dengan dewan yang beramanat. Sistem seperti ini memungkinkan organisasi-organisasi untuk terlibat tanpa legalitas mengikat yang merupakan bagian dari dewan beramanat penuh. Hal ini mungkin akan berjalan dengan baik untuk suaka di luar negeri yang dewan utamanya secara geografis berada jauh dari negara dimana suaka beroperasi namun memberikan akses ke sumberdaya dan keahlian dalam negeri. *The Chimpanzee Sanctuary dan Wildlife Conservation Trust, Uganda*, mendemonstrasikan bagaimana hal ini bisa berjalan.

Suaka simpanse Ngamba Island didirikan pada tahun 1998 sebagai program pemeliharaan simpanse yatim-piatu sitaan dari habitat alami, yang tidak memiliki peluang untuk bertahan hidup di alam liar. Pada waktu pendiriannya, di Uganda hanya ada kapasitas terbatas untuk membentuk dewan tradisional dengan hanya adanya sedikit individu dan organisasi yang memiliki keahlian dalam kepemimpinan, pengelolaan penangkaran dan kesejahteraan, konservasi dan pendidikan, atau yang bisa menyediakan dukungan keuangan yang dibutuhkan. Dengan menunjukkan etos dan pemahaman yang benar tentang misi suaka, berbagai organisasi nasional dan internasional kemudian bergabung dibawah naungan 'The Chimpanzee Sanctuary and Wildlife Conservation Trust' (CSWCT) yang memiliki konstitusi resmi yang ditandatangani oleh semua wali (trustees), yang menguraikan tujuan dan pengelolaan perwalian (*trust*) serta fungsi dewan. Diarahkan menuju pengembangan dan implementasi strategi jangka-panjang untuk konservasi simpanse dan habitatnya, CSWCT memiliki tujuan langsung untuk mendirikan suaka simpanse di pulau Ngamba di Danau Victoria. Bertemu dua kali setahun, para mitra internasional mengkombinasikan keahlian teknis dan pengalaman kepemimpinan, sementara mitra nasional, termasuk lembaga pemerintah yang berwenang atas satwa liar, membantu dengan advokasi dan isu-isu terkait dengan kepemilikan lahan. Didalam dewan terdapat komite keuangan yang bertemu dua kali setahun dan komite teknis yang bertemu sesuai dengan kebutuhan.

Sebagai akibat langsung kerjasama ini, CSWCT dihormati sebagai mitra konservasi yang serius oleh pemerintah dan kalangan LSM, yang mengkombinasikan suaka dengan aktivitas konservasi di lapangan untuk langsung menghadapi masalah yang berujung kepada pendiriannya. Perdagangan ilegal simpanse hidup dan mati di Uganda secara nyata dikurangi melalui program dan kampanye peningkatan kesadaran CSWCT yang dilakukan di media nasional dan sekolah-sekolah, dan melalui pemerintah, masyarakat dan kerjasama sektor swasta. 500 simpanse liar dan habitat mereka dilindungi melalui kerjasama dengan pemilik lahan pribadi. Sebagai anggota pendiri *Pan African Sanctuary Alliance (PASA)* dan terverifikasi oleh *Global Federation of Animal Sanctuaries (GFAS)*, CSWCT diakui resmi sebagai pengurus unggul untuk simpanse yang diselamatkan. Ngamba Island adalah suaka pertama di Afrika dan organisasi konservasi pertama di Uganda yang menerima sertifikasi lingkungan hidup ISP 14001. Sekarang, sebagai organisasi yang terdaftar sebagai LSM di Uganda dan nirlaba di AS dengan status 501(c)3 'Friends of CSWCT', CSWCT adalah pemilik lahan dimana suaka tersebut didirikan.

“Kita memiliki momentum, kita punya orang-orang yang dipercaya organisasi-organisasi ini, dan orang yang tepat untuk mengemudikan proses tersebut dan memiliki pengertian mengenai berbagai mitra yang berbeda, dimana isu konflik bisa muncul dan bagaimana caranya melibatkan dan menggunakan keahlian-keahlian mereka agar bisa tetap bekerja-sama bahkan dengan perbedaan-perbedaan yang ada. Tim inti dari para wali pendiri (trustees) benar-benar peduli dan mengerti apa yang harus dilakukan dan memiliki keahlian dan latar-belakang profesional untuk bisa melakukan hal ini.”

Kolaborasi resmi ini mulanya dibayangkan sebagai bantuan untuk mendirikan suaka pada masa awal. Tetapi para mitra kemudian berkomitmen untuk terlibat dalam jangka-panjang untuk memperkuat CSWCT dan mendukung keberlangsungan suaka. Pada saat yang bersamaan para wali (*trustees*) internasional diminta untuk membuat jaminan keuangan tahunan (dengan jumlah minimum yang spesifik). Di beberapa tahun terakhir, syarat ini dihapus karena iklim ekonomi menghalangi adanya wali (*trustees*) dengan komitmen keuangan tahunan. Meskipun demikian, kerjasama tetap berlangsung, yang menyediakan akses terhadap sumberdaya, keahlian yang berharga serta profil dan pengakuan organisasi yang lebih besar.

“Sasarannya adalah untuk memiliki anggota dewan yang dinamis, yang tidak hanya menyediakan bantuan keuangan tapi juga jasa lainnya seperti jasa legal, komunikasi, penggalangan dana dan advokasi, yaitu dukungan yang bisa diterjemahkan secara mudah ke nilai uang. Apabila tim manajemen bisa mendapatkan biaya operasional dari sumber luar, dalam jangka-panjang kita bisa memiliki representasi dewan yang sepenuhnya lokal. Hal ini akan menjadi indikator nyata bahwa kita telah mencapai apa yang kita inginkan, yaitu kemampuan Uganda untuk mengelola dan mendukung organisasi kesejahteraan dan konservasi satwa liar.”

Kerjasama CSWCT berjalan baik karena juga memasukkan:

- Visi jangka-panjang dan perencanaan
- Kombinasi mitra nasional dan internasional yang tepat dan berkomitmen
- Pendekatan bisnis tata-kelola yang baik
- Konstitusi yang ditandatangani, yang menguraikan tujuan, pengelolaan dan fungsi perwalian (*trustees*)
- Kepemilikan nasional dan pembangunan kapasitas

Suaka-suaka lainnya tengah mengadopsi dan mengadaptasikan model ini. Setelah mendirikan dewan lokal untuk menemui syarat

legislatif nasional, sebuah suaka telah mendirikan Kelompok Penasihat Pengelolaan (*Management Advisory Group/MAG*) untuk mengakses keahlian dan dana nasional dan internasional. Saat ini MAG terdiri dari mitra kerjasama nasional, termasuk pihak berwenang yang bertanggung-jawab atas pengelolaan kawasan lindung dan satwa liar dan riset ilmiah lingkungan, serta organisasi-organisasi internasional yang merepresentasikan pengembangan, konservasi dan pengelolaan penangkaran. Tantangan untuk MAG saat ini adalah bagaimana menarik perhatian mitra kerjasama internasional yang bisa memberikan komitmen dana jangka-menengah (contohnya lima tahun).

Dimanapun lokasi anda, dan apapun fokus anda, mengkombinasikan mitra yang relevan dan membangun suatu struktur yang resmi bisa mendukung dampak dan keberlangsungan suaka.

3.4 Tim pengelolaan yang berbagi tanggung-jawab kepemimpinan

Sebuah tim pengelolaan yang efektif:

- Mendukung satu sama lain dan mengambil keputusan secara efisien dan harmonis
- Berbagi kepemimpinan dengan direktur, termasuk memberikan masukan untuk keputusan-keputusan besar
- Bisa memimpin suaka apabila direktur tidak ada, dan
- Berwenang untuk membuat dan melaksanakan keputusan dalam area tanggung-jawab mereka masing-masing.

Hal-hal ini yang menyangkut praktek pengelolaan yang baik, mendapatkan orang yang tepat di tempat yang tepat, dan membiarkan mereka memimpin merupakan langkah-langkah kunci untuk mencapai kelestarian suaka (lihat juga 5.3 dan 5.4)

Direktur suaka “Suatu bagan/diagram alur organisasi itu penting untuk menetapkan alur laporan dan menggambarkan dimanakah terdapat celah-celah dalam organisasi itu. Kami baru-baru ini membuat suatu bagan seperti itu, yang menunjukkan dimana kita berada saat ini, dan dimana kita harus berada dalam tiga-empat tahun kedepan. Ini suatu latihan bagus, yang mendorong orang untuk berbicara dimana mereka melihat peran mereka akan mengarah serta area-area dimana kita perlu merekrut.”

Apakah kebijakan-kebijakan operasional yang utama ditulis untuk memandu staf kunci dalam mengambil keputusan apabila sang direktur tidak ada? Apabila tidak, apakah yang akan membimbing mereka dalam mengambil keputusan – dengan mengira-ngira? Apakah itu cukup? Anggota- anggota dewan, apakah anda tahu apa kebijakan-kebijakan operasional itu, apakah mereka tertulis atau dimana mereka bisa ditemukan? Apabila tidak, anda harus mencari tahu. Jangan gentar menghadapi proses pengembangan kebijakan-kebijakan ini. Suaka-suaka lain pasti sudah memilikinya, sehingga anda tinggal meminjam dan mengadaptasinya.

Contohnya, apakah panduan yang anda gunakan dalam proses untuk memutuskan penerimaan satwa? Apakah anda punya suatu kebijakan penerimaan satwa? Asal terima dan mengambil semua satwa tanpa pertimbangan lebih lanjut dapat memberi pengaruh negatif terhadap populasi-populasi satwa yang sudah ada dan keberlangsungan suaka. Apabila anda adalah fasilitas yang ditunjuk untuk menerima satwa sitaan pemerintah, anda mungkin tidak punya banyak pilihan dalam memutuskan apa satwa yang anda bisa terima atau tidak. Meskipun demikian, anda harus bisa memperhitungkan ketidakpastian ini dalam rencana anda dan mengingatkan pihak berwenang agar mereka bisa mengerti secara penuh tantangan-tantangan yang dihadapi. Ada hal-hal terkait staf, ruang fasilitas dan keuangan yang harus dipertimbangkan. Bagaimana satwa baru akan mempengaruhi populasi yang sudah ada, dan akankah penerimaan satwa baru ini memajukan misi anda atau justru memperbesar masalah (contohnya apakah pemilik lama satwa ini akan menggantikannya dengan yang baru?)? Apakah anda punya dokumen kebijakan larangan penggantian satwa yang harus ditandatangani oleh pemilik lama? Satwa dan pemiliknya dapat datang setiap saat, dan dalam hal ini staf senior harus mampu mengambil keputusan-keputusan yang tepat di saat sang direktur tidak ada.

Anggota dewan suaka “Sesedihnya kematian seorang pendiri, kejadian tersebut mengharuskan dan memperbolehkan kita untuk menetapkan kebijakan-kebijakan operasional sehingga staf kunci dapat mengambil keputusan-keputusan dalam ketidakberadaan seorang direktur. Hal ini penting untuk dilakukan agar efisien dan efektif.”

3.5 Seorang staf senior atau anggota dewan lain berbagi hubungan-hubungan keluar yang penting yang dipelihara oleh direktur suaka.

Merupakan hal yang lazim ketika identitas seorang pendiri suaka (atau direktur jangka-panjang) dan suaka itu sendiri sama. Hal ini bahkan mungkin perlu di awal pendirian suaka untuk menarik para pendukung. Tetapi, untuk kelestarian suaka tantangan yang dihadapi adalah bagaimana agar suaka memiliki identitas yang terpisah dan independen, yang bisa menarik perhatian dan mempertahankan dana. Hal ini bukan hanyalah tentang uang karena hubungan-hubungan dengan pihak berwenang dan masyarakat lokal (penting untuk kelancaran suaka) juga mungkin ‘terikat’ dengan sang direktur. Penting bagi staf kunci lainnya untuk berbagi hubungan-hubungan tersebut agar kemajuan bisa terus berlangsung dan hubungan-hubungan tersebut bisa terjaga disaat ketidakberadaan direktur. Ini adalah proses yang bertahap dan membutuhkan waktu. Jadi, rencanakanlah dari awal dan mulailah sekarang.

Direktur suaka “Saya diperkerjakan sebab pendiri kami sudah melewati usia pensiun dan tahu bahwa dia membutuhkan wajah baru di tempat ini. Saya memastikan bahwa semua staf senior kami sudah mengenal para donor kami, sehingga apabila saya atau sang pendiri lenyap dari muka bumi esok hari, kami masih memiliki tim di tempat yang dikenal dan dipercaya kemampuannya oleh para donor kami. Walaupun demikian, kami kira bahwa kami akan tetap merasakan dampak tertentu saat pendiri sudah tidak ada lagi bersama kami sebab banyak donor perorangan kami yang berkomitmen karena hubungan mereka dengan pendiri kami.”

3.6 Memiliki cadangan keuangan sebanyak minimum 3 bulan (25%) dari modal operasi tahunan (12 bulan untuk lembaga-lembaga yang terdaftar secara pribadi and untuk suaka-suaka yang mengandalkan satu donor).

Cadangan keuangan dalam konteks ini mengacu pada dana-dana surplus tidak terbatas yang dapat digunakan dengan pertimbangan dewan direksi. Suatu organisasi mungkin memerlukan cadangan keuangan untuk menutupi kekurangan pendapatan yang tak terduga, untuk memenuhi kebutuhan sumberdaya yang tak terduga (misalnya keadaan darurat), untuk memanfaatkan peluang yang tak terduga, untuk menjaga kemungkinan fluktuasi pendapatan dan biaya sehari-hari (misalnya fluktuasi nilai tukar mata uang), untuk menjaga kemungkinan adanya perubahan arah secara tiba-tiba saat diperlukan, atau untuk bertahan dalam keadaan yang kurang menguntungkan, contohnya apabila anda ternyata tidak mendapatkan dana hibah yang anda kira sebelumnya akan anda dapatkan. Namun, dana-dana ini seharusnya tidak digunakan untuk menutupi kekurangan pendapatan jangka-panjang atau permanen. Karena cadangan operasional sangat berguna pada saat diperlukan, sangatlah penting untuk mempunyai rencana yang realistis untuk selalu mengganti/mengisinya kembali.

Membangun cadangan operasional membantu untuk memastikan tersedianya dana yang mencukupi dan menjaga fleksibilitas keuangan. Ini memungkinkan anda menerima hibah dari

pemerintah yang kemungkinan memiliki administrasi dan jangka-waktu pembayaran yang panjang. Pada saat ekonomi tidak stabil, cadangan keuangan dapat menjaga kelangsungan suaka anda tanpa perlu memotong program atau layanan dan tidak berdampak pada kesejahteraan satwa. Hal ini dapat membantu mendorong

kepercayaan donor bahwa organisasi anda stabil dan dana yang diinvestasikan akan memiliki dampak jangka-panjang. Apabila tidak memiliki cadangan, maka anda akan harus tetap fokus pada masalah-masalah jangka-pendek dan cenderung tidak bekerja dengan perencanaan jangka-panjang.

STUDI KASUS

Montana Large Animal Sanctuary and Rescue, Amerika Serikat

Kegagalan dari Montana Large Animal Sanctuary and Rescue yang telah berusia 15 tahun menekankan pentingnya sistem-sistem dan perangkat-perangkat ini. Suaka tersebut jatuh ketika salah satu dari pendiri jatuh sakit, dan donor utama, seorang eksekutif dewan, mengambil pekerjaan dengan gaji yang lebih rendah dan karenanya tidak dapat lagi menyediakan dana. Kehidupan 1.200 satwa, termasuk llama, unta, kuda, sapi, babi emus dan *'potbellied pigs'*, semuanya berada dalam resiko. Pada tahun 2010, pada saat pendiri-pendiri suaka tersebut meminta bantuan dari Global Federation of Animal Sanctuaries (GFAS), suaka tersebut tidak lagi memiliki dana operasional apapun selain hipotek dan gaji, dan mereka hanya memiliki jerami untuk tiga hari bagi semua satwa. GFAS membujuk donor untuk tetap membayar hipotek selama dua bulan sementara mereka mengkoordinasikan rumah baru untuk semua satwa. Akan tetapi lusinan satwa berada dalam keadaan terlalu sakit atau kekurangan gizi untuk diselamatkan dan karenanya terpaksa disuntik mati. Suaka tersebut sekarang tutup, namun situasi ini sebenarnya bisa dihindari. Suaka tersebut memiliki beberapa masalah besar yang sebenarnya mudah diidentifikasi dan relatif mudah untuk ditangani. Termasuk diantaranya: llama dan kavies dibiarkan berkembang-biak secara tak terkendali, hanya ada empat orang yang merawat semua satwa dan hanya dua di antaranya adalah pengasuh (dua lainnya adalah manajer), dan hanya ada satu donor utama dan tidak ada cadangan keuangan.

Cadangan keuangan – Cukup seberapa banyakkah?

KOTAK
2

Pertanyaannya bukankah apakah anda mampu memiliki cadangan operasional tetapi apakah anda mampu untuk memilikinya? Jadi apa yang layak ada di cadangan? Jadi seberapa banyakkah yang wajar untuk disimpan? Panduan menunjukkan bahwa jumlah dana yang wajar berkisar antara tiga bulan sampai tiga tahun dari modal operasi tahunan, namun tidak ada patokan yang sama untuk semua kondisi. Lebih baik anda melihat kebutuhan organisasi anda sendiri sejalan dengan kondisi ekonomi dan politik eksternal. Bahkan jika anda tidak dapat mencapai jumlah yang ideal, mulailah dari kecil dan tambahkan lagi bila anda bisa. Intinya adalah mulai memiliki kebiasaan tersebut.

Untuk pertanyaan seberapa banyak, suaka anda harus memulai dengan menguji faktor risiko umum yang ada. Semakin besar jumlah atau tingkat resiko yang dimiliki suaka anda, semakin besar kebutuhan akan cadangan yang besar. Pendekatan yang paling bijaksana adalah menyiapkan beberapa skenario termasuk kemungkinan kasus terburuk dan menghitung seberapa banyak yang anda perlukan untuk menghadapi setiap skenario. Tanyakan pada diri anda sendiri pertanyaan-pertanyaan ini:

- Seberapa banyak anda mengandalkan hibah tahunan untuk dana-dana operasional anda? Kapan anda mengetahui seberapa banyak dana yang akan anda terima dan berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menerima dana tersebut?
- Sampai sejauh mana anda tergantung pada satu atau dua donor utama? *Penting untuk mendiversifikasi aliran dana agar tidak tergantung pada sumber tunggal.*
- Seberapa tergantung anda dengan dana-dana yang didapatkan dari acara-acara khusus atau kegiatan musiman? Seberapa rentan kejadian-kejadian tersebut gagal akibat hal-hal yang berada di luar kendali anda?
- Apakah para donor anda memiliki peraturan tentang cadangan? *Penting bagi organisasi-organisasi yang kelihatannya sehat (misalnya mempunyai anggaran lebih dari 12 bulan di bank) untuk menjelaskan kepada para calon donor dan pemangku kepentingan mengenai perlunya dana tambahan. Tidak melakukan hal tersebut akan menyebabkan kesulitan dalam menarik sumberdaya yang dibutuhkan dan menjaga cadangan tersebut.*
- Apakah ada kemungkinan bencana alam (misalnya banjir dan kebakaran) atau bencana buatan manusia (misalnya kerusakan sipil) yang dapat berdampak pada suaka tersebut?
- Sampai sejauh mana kemerosotan ekonomi atau kejadian lainnya akan mempengaruhi permintaan layanan (baik pelayanan ke atas maupun pelayanan ke bawah)?
- Apakah anda mengantisipasi adanya perubahan-perubahan besar dalam pengeluaran anda? Seberapa baik anda merencanakan penggantian peralatan utama atau perbaikan bangunan?
- Apakah ada perubahan-perubahan peraturan yang akan berdampak pada sumberdaya-sumberdaya yang ada?

Bila anda telah mempertimbangkan pertanyaan-pertanyaan diatas, tuliskan keputusan-keputusan anda dalam kebijakan mengenai cadangan (bagaimana dan kapan dana-dana cadangan dapat digunakan, siapa yang diberi kewenangan untuk menggunakannya, dan bagaimana hal ini dilaporkan ke dewan) sehingga alasan dan logikanya jelas dan dapat dikomunikasikan ke staf senior, anggota dewan, donor dan donor di masa depan.

Anggota Dewan Suaka “*Saat ini kami memiliki cadangan operasional untuk sekitar dua bulan, tetapi hal ini merupakan bagian dari rencana strategis kami untuk tumbuh secara berkelanjutan. Dari pada berpikir secara bulanan, tujuannya adalah untuk dapat bertahan pada saat kami kehilangan 30-40% pendapatan kami selama periode waktu tertentu. Jika kami mendapatkan hibah atau uang tak terduga, kami mengambil 10-20% dari dana tersebut, dan segera memasukkannya ke dalam cadangan kami dan menganggapnya sebagai perencanaan yang baik.*”

Untuk kelangsungan dan keamanan finansial, sangatlah penting untuk mencari sumber pendanaan yang bervariasi. Walaupun tampaknya donor tunggal merupakan impian setiap direktur suaka (karena tidak perlu bersusah-payah menulis proposal dan mengorganisir acara penggalangan dana), sangatlah berbahaya untuk menganggap bahwa donor tersebut akan selalu ada. Ketika donor utama Montana Large Animal Sanctuary dan Rescue tidak dapat lagi mendukung suaka tersebut, suaka itu tidak dapat bertahan, yang berdampak besar terhadap standar kesejahteraan satwa dan mengakibatkan puluhan satwa harus dimatikan. Jumlah turis yang rendah secara drastis mengurangi pendapatan untuk beroperasi di The Chimpanzee Sanctuary and Wildlife Conservation Trust, Uganda. Majelis perwalian (*trustees*) organisasi tersebut secara proaktif mengembangkan strategi pendanaan yang bervariasi untuk menjamin kelestarian keuangan jangka-panjang, termasuk pembentukan dana perwalian yang diinvestasikan dalam aset-aset yang menyediakan arus pendapatan yang dapat diandalkan. Aset-aset itu termasuk pembelian tanah dan pengembangan kantor-kantor untuk disewakan, dengan proyeksi pengembalian investasi dalam waktu tujuh tahun.

Hampir semua perusahaan swasta besar memiliki anggaran untuk kegiatan terkait tanggung-jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility/CSR*) dan dalam hal ini banyak suaka mencari kemungkinan kemitraan dan investasi. Tapi ingatlah, jangan pernah hanya mengandalkan satu sumber saja seberapapun menariknya. Penting untuk dipahami bahwa diversifikasi berarti mengakses semua bentuk sumberdaya. Suaka-suaka menerima banyak dukungan dalam bentuk non-moneter: peralatan, pengetahuan dan keterampilan teknis yang dapat ditransfer ke dalam nilai keuangan yang besar. Lihatlah organisasi-organisasi nirlaba lainnya di negara dimana anda beroperasi dan diskusilah dengan suaka-suaka lain untuk mengetahui apa yang mereka lakukan. Menjaga adanya cadangan operasional dan mendiversifikasi aliran pendapatan dan sumberdaya akan membantu menjaga kelangsungan suaka bahkan dalam kondisi ekonomi yang sulit.

3.7 Laporan-laporan keuangan terkini dan memberikan informasi yang dibutuhkan oleh dewan dan manajer-manajer senior yang bertanggung-jawab atas kemampuan keuangan dan kelangsungan suaka tersebut. Apakah keuangan ditinjau-ulang pada setiap pertemuan dewan? Anggota-anggota dewan, tahukah anda seperti apa keadaan keuangan tersebut? Apakah anda mengetahui apa yang anda lihat.

Meskipun kita semua bukanlah akuntan yang lahir secara alami, penting untuk mempelajari bagaimana kita membaca (memahami) informasi keuangan yang diberikan. Jenis struktur akuntansi seperti apa yang tersedia dan bagaimana dana tersebut dibukukan? Hal ini akan bervariasi bila suatu suaka beroperasi dengan sistem uang tunai atau cek. Apakah catatan keuangan tersusun dengan baik? Apakah orang yang menerima dan menangani dana-dana tersebut juga yang menandatangani cek? Hal ini terkait dengan isu transparansi dan akuntabilitas.

Sudakah anda mengidentifikasi “pos-pos biaya”? Tahukah anda biaya tahunan yang terkait dengan perawatan satwa secara individu di berbagai kelompok umur? Pertimbangan-pertimbangan pengelolaan satwa di kandang berubah sepanjang hidup seekor satwa, seperti juga halnya biaya yang terkait, dan juga karena standar perawatan yang sangat baik, banyak satwa akan hidup lebih lama dibandingkan sesama satwa yang hidup secara liar. Informasi ini akan membantu memandu masukan kebijakan anda (lihat Bab 3.5). Berapa biaya untuk membangun dan merawat penangkaran? Berapa biaya untuk gaji staf? Ini adalah informasi-informasi penting yang harus tersedia untuk memudahkan pengambilan keputusan bagi kelangsungan keuangan suaka.

3.8 Panduan-panduan operasional untuk sistem-sistem utama dan database satwa tersedia, mudah diakses dan terkini.

Menuliskan semuanya (dan melakukan tinjauan dan memperbarunya secara teratur) dan menjaga database satwa terbaru mungkin akan memakan waktu, namun tanpa ini semua kesejahteraan satwa serta kesehatan dan keselamatan manusia tidak dapat terjamin. Jika informasi mengenai satwa hanya ada di satu orang saja, apa yang terjadi jika ia ditabrak truk besar? Informasi-informasi tersebut adalah milik suaka dan perlu tersedia di suaka. Ini akan melindungi perawatan satwa di masa yang akan datang.

Direktur suaka “*Kami menyebutnya sebagai “faktor truk”... berapa banyak orang yang perlu ditabrak truk sehingga kami kehilangan informasi penting. Jika peran tertentu tampaknya memiliki hanya satu faktor truk, maka kami perlu melatih orang lain dalam peran itu dan tugasnya harus ditulis secepat mungkin!*”

Pendiri dan direktur suaka lainnya “*Kami mengetahui setelah kematian pendiri (yang kemudian menjadi direktur), bahwa dokumentasi mengenai satwa belum diperbarui. Masalah ini semakin menjadi parah karena para staf yang pergi setelah kematian pendiri adalah staf-staf yang mengenal monyet-monyet secara individu. Kami harus memberi microchip kepada setiap monyet, memberikan nama baru kepada sebagian besar dari mereka, dan memulai dokumentasi dari awal tanpa memiliki riwayat sebelumnya. Kami telah bekerja keras agar hal ini tidak membahayakan kesejahteraan satwa dan suaka. Ini adalah sesuatu yang bisa dicegah seandainya kita mengetahuinya.*” Meskipun bukan tanggung-jawab dewan untuk mengembangkan atau mengelola database, mereka harus mengetahui bahwa database itu ada, diperbarui, dan seberapa sering diperbarui.

3.9 Staf utama telah mendokumentasikan kegiatan utama mereka secara tertulis, dan telah mengidentifikasi staf lain yang dapat melaksanakan tugas mereka dalam keadaan darurat.

Pengembangan dan pengelolaan suaka adalah suatu industri yang seringkali menarik orang-orang yang penuh semangat, yang kemungkinan merasa bahwa mereka sangat diperlukan dan karena itu enggan memberikan petunjuk yang memungkinkan orang lain melakukan pekerjaan mereka. Walaupun deskripsi pekerjaan secara tertulis diperlukan, bukan berarti dokumentasi tersebut ada, atau tersedia suatu sistem untuk absen yang tidak terencana. Dilihat dari semua kerangka waktu, baik jangka-pendek, menengah maupun panjang, pendekatan ini memastikan bahwa fungsi kepemimpinan dan administratif yang utama, serta layanan-layanan organisasi (misalnya penyelamatan dan perawatan satwa) dapat berlanjut tanpa gangguan. Tanpa hal ini anda tidak akan tahu siapa yang akan atau tidak akan maju untuk menggantikan, atau siapa yang butuh bantuan untuk maju apabila tidak direncanakan. Kita perlu mengajukan pertanyaan yang sama untuk staf kunci seperti halnya untuk direktur: jika tidak ada deskripsi pekerjaan secara tertulis, siapa yang tahu secara persis apa yang mereka lakukan setiap hari. Anda mungkin mengira anda mengetahuinya, tapi apakah benar anda mengetahuinya? Dokumentasikan. Penting untuk merencanakan ketidakhadiran dan kemungkinan ketidakhadiran; orang perlu pergi berlibur, hal tersebut baik untuk mereka dan memaksa anda untuk melakukan perencanaan.

Sejumlah direktur dan anggota dewan suaka ditanya apa yang akan terjadi jika direktur tiba-tiba pergi besok? Jawabannya diantaranya adalah:

“Itu akan menjadi bencana bagi satwa. Kami tidak memiliki apapun secara tertulis, tidak ada rencana strategis, dan semua dana berasal dari satu sumber.”

“Ada begitu banyak orang yang membantu kami, saya tidak bisa membayangkan jika mereka tidak akan melanjutkannya. Tapi hal itu masalah besar karena mereka tidak akan melakukannya secara cuma-cuma seperti kami. Saya tidak bisa membayangkan jika pemerintah mengambil-alih - satu-satunya kesempatan bagi kami adalah teman-teman atau LSM lain. Kami tidak bisa mengirim simpanse-simpanse ke tempat lain karena di mana-mana sudah penuh.”

“Kami tidak punya masalah untuk operasi sehari-hari dan perawatan satwa, namun penggalangan dana dan pelaporan hibah akan bermasalah yang pasti akan berdampak pada setiap bagian di organisasi ini.”

“Sangat sedikit dan hampir tidak ada dan saya bangga sekali untuk itu. Saya mengambil cuti melahirkan beberapa waktu yang lalu dan saat itu tidak ada masalah. Kami telah melihat apa yang akan terjadi jika x mati besok dan semua staf kunci sekarang dapat diganti. Setiap peran utama sekarang dapat dilakukan oleh setidaknya satu orang lainnya. Semuanya tertulis/didokumentasikan.”

3.10 Ijin legal untuk beroperasi

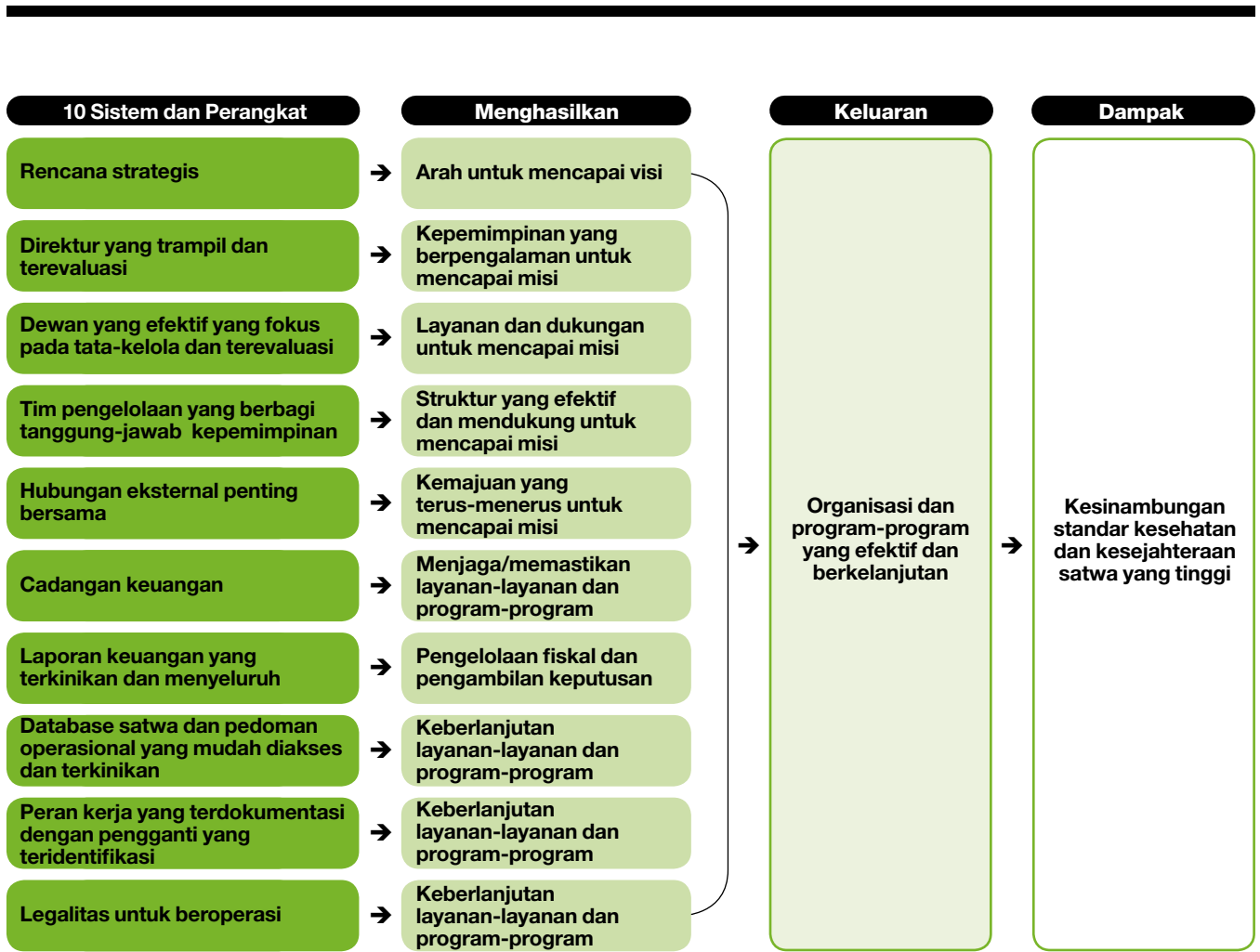
Beberapa suaka memiliki resiko atas keberlangsungannya karena para pendirinya sudah ada sejak lama tanpa ijin legal yang lengkap. Hal ini bisa terungkap begitu sang pendiri pensiun atau meninggal dunia. Penting bahwa setiap suaka memiliki ijin untuk beroperasi. Hal ini termasuk terdaftar dengan benar di negara tempat

beroperasi, keamanan kepemilikan lahan, kontrak kerja staf, pembayaran semua pajak, dan yang terpenting adalah memiliki ijin penuh untuk memelihara satwa. Bagi suaka-suaka di luar negeri seringkali ijin ini berupa Nota Kesepahaman dengan pihak berwenang terkait. Mendapatkan ijin mungkin memakan waktu, tapi hal ini merupakan sasaran yang penting.

Akhirnya, meskipun bukan suatu perangkat atau sistem atau persyaratan hukum, diakreditasi oleh mekanisme eksternal seperti Global Federation of Animal Sanctuaries (GFAS) dan bergabung dengan aliansi atau jaringan suaka nasional atau regional seperti Pan African Sanctuary Alliance (PASA) dapat membantu suaka anda dalam banyak hal. Jika akreditasi atau keanggotaan terkait dengan kriteria dan ketentuan standar tertentu, maka hal ini dapat membantu membedakan suaka anda dari tempat-tempat lain yang bukan anggota dan memberikan semacam ‘stempel persetujuan’ bagi para donor dan organisasi pendukung. Hal ini dapat membantu membangun kapasitas suaka dengan adanya kesempatan untuk jejaringan dengan rekan kerja lain untuk berbagi pengalaman dan keahlian, dan/atau melalui adanya kesempatan pelatihan dan belajar, jika memungkinkan. Mengetahui bahwa anda tidak sendirian dalam kesulitan sehari-hari akan sangat menguatkan anda, dan memiliki orang-orang yang dapat dimintai saran mungkin bisa memberikan jawaban-jawaban penting untuk masalah kesehatan atau situasi krisis. Hal ini tidak hanya membangun kapasitas individu namun juga dapat memberikan dampak pada pendorong/penyebab eksploitasi satwa dan menjawab ancaman-ancaman melalui suara dan tindakan kolektif. Organisasi-organisasi ini juga dapat memberikan dukungan penting pada masa krisis. Karena menganggapnya sebagai kegagalan pribadi, seringkali orang menunggu terlalu lama untuk meminta bantuan di tengah masa krisis. Krisis tidak selalu dapat diprediksi, tetapi jika anda melihat terjadinya krisis anda perlu memberi tahu dewan dan menghubungi yang lain. Bantuan mungkin bersifat keuangan atau di lain waktu berupa bantuan teknis, saran dan bimbingan. Akan selalu ada orang yang pernah menghadapi tantangan yang sama. Carilah apa yang ada di wilayah anda.

Para pendiri dan para direktur suaka “Sangat penting untuk menjadi bagian dari PASA (Pan African Sanctuary Alliance) - keluarga kami - membuka mata kami ke masa depan - banyak kesalahan yang dibuat di masa lalu, dan penting sekali untuk tidak mengulanginya lagi di masa depan. Kami bisa berbagi masalah dan tidak sendirian. Kami mendapatkan begitu banyak masukan dari pertemuan dan lokakarya - mereka membantu kami dengan visi kami.”

Jangan panik. Daftar dan proses ini mungkin terlihat besar, menakutkan, dan tak terjangkau, tapi uraikan satu-persatu dan lakukan secara bertahap. Panduan ini tidak dirancang untuk membuat langkah-demi-langkah secara detil tetapi merupakan suatu pengantar untuk bidang-bidang pendukung yang utama. Kami memberikan informasi tentang referensi dan situs web untuk konsultasi, tetapi anda tidak sendiri dan penting untuk menjalin hubungan dengan suaka-suaka, aliansi-aliansi satwa dan ahli-ahli perencanaan lainnya. Mulai sekarang, hubungi, bicaralah dengan yang lain, dan ciptakan masa depan yang baik untuk anda, suaka anda dan satwa yang berada dalam perawatan anda.





4 Masalah-masalah sulit yang perlu dipikirkan dan dibicarakan

Tema utama dalam sistem-sistem dan perangkat-perangkat diatas adalah pengembangan staf dan sumberdaya manusia. Termasuk didalamnya rencana strategis dengan tujuan untuk pengembangan kepemimpinan (3.1), dewan yang fokus pada tata-kelola yang efektif (3.3) dan tim manajemen yang berbagi kepemimpinan, wewenang, pengambilan keputusan (3.4) dan hubungan eksternal yang penting (3.5), dengan pengganti yang teridentifikasi, yang dapat melaksanakan tugas mereka pada saat keadaan darurat (3.9). Sangat penting adalah masalah perencanaan suksesi, termasuk pertimbangan-pertimbangan terkait dengan masa sulit saat kepergian para direktur yang tak terelakkan.

Direktur suaka “ Saya bisa membayangkan melakukan pekerjaan ini sepanjang sisa hidup saya, namun saya tidak akan pernah menggunakannya sebagai dasar untuk beroperasi. Kami selalu bekerja kearah suatu hari ketika saya bisa terbang ke matahari terbenam (meninggalkan suaka). ”

Pertanyaan kepada seorang direktur suaka: “Apakah anda pikir anda ingin pergi, dan kapan itu?” kelihatannya seperti suatu pertanyaan yang sederhana. Beberapa direktur ingin menghabiskan seluruh waktu hidup mereka untuk mengelola suaka. Dengan begitu banyak pengetahuan dan keahlian yang dapat diberikan, selama anda terus berprestasi dengan baik, mengapa anda harus pergi? Tapi ingatlah, peran anda akan berubah secara tak terelakkan. Sebenarnya mungkin saja hal tersebut sudah terjadi, dan anda secara bertahap harus menyerahkan beberapa tanggung-jawab dan kepemimpinan. Beberapa orang mungkin dapat melihat dengan jelas kapan mereka akan meninggalkan suaka, sementara yang lain mungkin masih ingin tinggal tetapi secara aktif mengubah peran mereka. Tidak ada jawaban benar atau salah, dan setiap orang berbeda. Akan tetapi beranggapan bahwa seorang direktur akan tinggal selamanya adalah suatu perencanaan yang buruk. Tetapi pertanyaannya bukanlah pertanyaan yang sederhana - penuh dengan emosi, dan hanya sedikit orang yang bisa membicarakan gagasan dan kemungkinan tersebut tanpa mempertaruhkan ketidakstabilan suaka atau merusak apa yang telah diperjuangkan dengan susah-payah. Hal

ini jauh lebih sulit bagi para pendiri karena emosi dan ikatan yang sangat kuat, dan dewan harus peka terhadap masalah-masalah ini. Dewan dan orang luar mungkin tidak mengerti mengapa anda ingin pergi; apalagi gambaran-gambaran romantik mengenai para pejuang satwa terkenal mengganggu dan membuat arena panggung yang tidak realistis. Beberapa suaka mungkin menghendaki citra ini untuk mendapatkan pendukung dan donor masuk ke dalamnya, namun kenyataannya - meski sangat bermanfaat - ini adalah kehidupan yang sulit, jarang dibayar dan dengan sedikit (kalaupun ada) kehidupan pribadi.

Pendiri suaka “ Saya malu untuk membicarakan hal itu (meninggalkan suaka). Tidak ada seorangpun yang bisa saya ajak bicara dan saya tidak bisa membicarakannya dengan keluarga saya karena mereka sudah muak dengan apa dampak (suaka) terhadap saya. Saya memakan anti-depresan dan menghubungi seorang konselor. Saya mengatakan kepada dewan bahwa saya lelah dan bosan dan bukan masalah pribadi, seperti merasa bersalah, dan takut kehilangan rasa hormat. Dewan tidak mengerti; mereka tidak dapat mengerti bahwa saya tidak dapat dan tidak ingin melanjutkan lagi. Saya berharap bahwa saya akan sakit sehingga saya harus pergi dan oleh sebab itu bukan kesalahan saya. ”

Pendiri dan direktur suaka “ Setelah saya memiliki anak perempuan, saya menyadari bahwa tidak akan pernah ada satu hari pun sampai saya meninggal dunia dimana saya tidak sibuk berperan sebagai ibu. Dan itulah yang terjadi dengan suaka-suaka dan simpanse-simpanse tersebut - saya sepenuhnya diinvestasikan ke masa depan mereka. Ketika saya pergi dan telepon berdering, hal pertama yang saya pikirkan adalah, apakah itu suaka? Jika saya jauh dari telepon, saya merasa gugup jika tidak dapat dihubungi. Saya akan terlibat sampai akhir – saya tidak akan pernah bisa meninggalkan (suaka) sepenuhnya. Suaka akan selalu menjadi “bayiku”, tetapi peran saya akan dan telah berubah. Asosiasi dan afiliasi saya dengan suaka tersebut bagi saya perlu dipertahankan seiring bertambahnya usia saya dan saya perlu memastikan bahwa saya tetap berharga bagi suaka tersebut. ”

Kepergian seorang direktur menimbulkan banyak tantangan. Seperti yang dipaparkan sebelumnya (3.5) adalah hal yang biasa jika identitas pendiri (dan direktur dalam waktu yang lama) menyatu dengan suaka tersebut. Meskipun para pemangku kepentingan mungkin mengenal staf lain di suaka, keberhasilan dan kegagalan suaka sering dikaitkan hanya dengan sang pendiri/direktur, dan dana-dana dari donor bahkan mungkin 'terikat' dengan keberadaan mereka secara terus-menerus. Pembauran ini tidak dapat dihindari dan akibatnya sulit untuk membedakan direktur dengan suakanya. Sementara bagi sang direktur kesulitan yang dihadapinya ketika meninggalkan suaka adalah bagaimana membangun kembali identitas diri yang terpisah dari suaka, suaka itu sendiri harus dapat meyakinkan para pemangku kepentingan bahwa suaka tersebut akan tetap ada dan lestari tanpa keberadaan direktur tersebut. Hal ini dapat memakan waktu yang lama

Pendiri dan direktur suaka “*Saya sangat menyadari bahwa beberapa pendiri suaka dan direktur jangka-panjang tidak begitu bahagia, dan mereka ingin pergi atau menarik diri namun tidak tahu bagaimana melakukannya, dan hal ini membuat mereka kesal. Sulit bagi para pendiri untuk menarik diri, sulit untuk membayangkan diri mereka sendiri tanpa suaka tersebut, dan identitas mereka begitu lekat di dalamnya. Saya tidak ingin merasa seperti itu, menjadi kesal terhadap pengorbanan atau waktu saya. Saya ingin bisa mempertahankan peran saya meski mau tidak mau hal itu akan berubah, dan membuatnya terjadi bagi saya secara emosional.*”

Seringkali karena kelelahan atau stres, direktur suaka merasa harus meninggalkan suaka tapi tidak mengetahui bagaimana caranya, atau sampai berapa lama. Bahkan mereka biasanya merasa bersalah kalau mengambil cuti panjang. Mereka sering menunggu sampai keadaan sedemikian buruknya, sehingga

Pendiri suaka “*Setelah sekitar sepuluh tahun, saya menyadari bahwa saya tidak memiliki tingkat energi yang sama untuk terus menjelaskan hal-hal yang sama, dan saya merasa kurang efisien dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya. Awalnya saya berpikir bahwa menghabiskan waktu jauh dari suaka akan cukup. Akan tetapi, meski secara jarak fisik jauh, kepala saya tetap memikirkan suaka dan saya menjalani dua kehidupan yang tidak kalah melelahkan. Meskipun demikian, kepergian itu membuat saya menyadari bahwa saya harus meninggalkan suaka dan hal itu akan lebih baik buat suaka. Setelah serah-terima, saya menjauh dan memberikan dukungan jarak jauh kepada direktur baru. Tidak mungkin untuk meneruskan kehidupan penuh terlepas dari suaka (dan negara) ketika anda terus-menerus membawa diri anda kembali ke sana. anda harus mengisi 'lubang' yang ditinggalkannya dan pergi menjauh memaksa anda untuk pindah ke bagian berikut dalam hidup anda. Anda mungkin saja tetap terlibat, tetapi dari jarak jauh. Saya tidak mempunyai seseorang untuk diajak bicara atau membantu saya dalam masa transisi tersebut dan hal itu berat sekali bagi saya. Kenyataan bahwa saya bisa membicarakan hal ini sekarang tanpa meneteskan airmata adalah sesuatu yang baru. Bahkan setahun yang lalu saya tidak dapat melakukan percakapan semacam ini. Terlepas dari naik-turunnya emosi yang saya alami, kepergian saya berdampak positif terhadap suaka dan bagi saya pribadi. Sekarang kami memiliki seseorang di sana dengan energi yang baru. Memiliki rencana strategis membantu memantapkan arah suaka tersebut.*”



mereka merasa bahwa meninggalkan suaka secara permanen adalah jalan pemecahan satu-satunya. Kadang-kadang mereka mendapatkan energi baru dari liburan panjang atau cuti pendek; kadang-kadang istirahat sejenak dari beberapa tugas sudah cukup buat mereka. Di lain pihak, istirahat semacam itu juga dapat membuat mereka sadar atau memperkuat keinginan mereka akan perubahan posisi yang lebih besar. Hal ini khususnya sangat sulit jika suaka dibuat diatas tanah rumah pendiri, atau bagi pendiri yang membuat suaka menjadi rumah mereka.

Mengembangkan dan mengelola suaka adalah profesi yang spesial dan unik. Tidak mengherankan apabila anda sulit membayangkan apa yang akan anda lakukan selanjutnya – karena memang hari-hari anda mungkin sangat penuh sehingga anda hanya memiliki sedikit waktu untuk memikirkannya. Juga ada ketakutan bahwa tidak ada yang bisa menggantikan apa yang sedang anda lakukan sekarang. Menentukan apa yang harus dilakukan selanjutnya berarti anda harus menghubungkannya kembali dengan

Pendiri dan direktur suaka “ Bertahun-tahun yang lalu seseorang dari fasilitas/tempat lain mengunjungi saya dan kemudian saya membawa mereka berkeliling karena saya harus memberi makan satwa-satwa. Mereka mengatakan bahwa sebaiknya anda jangan melakukan semua ini, tetapi anda harus berada di luar untuk mencoba memecahkan masalah-masalah lain. Mereka benar dan hal itulah yang sekarang saya lakukan – suaka tersebut sekarang dapat berjalan tanpa saya dan saya sedang menyelesaikan masalah-masalah legislatif agar masalah-masalah tersebut dapat terselesaikan. Ketika terlibat dalam pengelolaan suaka sehari-hari, hampir tidak ada waktu yang tersedia untuk menyelesaikan masalah (gambaran) yang lebih besar.”

kepentingan-kepentingan lainnya atau membuat yang baru. Ini berarti mempunyai visi dan rencana pribadi.

Beberapa direktur takut membicarakan masalah suksesi dan tidak akan membicarakannya sampai mereka tahu bahwa mereka dapat mengontrol hasilnya. Tetapi dengan melakukan perencanaan sebelumnya, anda dapat mengendalikan proses dan menjaga semua kerja keras anda. Dewan mungkin ingin membicarakannya tapi merasa khawatir bahwa mengungkit topik tersebut akan membuat direktur merasa dinilai rendah dan tidak dihargai. Sikap loyal yang keliru ini bisa menyebabkan suasana lesu, kinerja yang rendah dari direktur, dan penyimpangan dari visi suaka. Segi-segi lainnya dari masalah loyalitas termasuk kekhawatiran akan tampak tidak loyal terhadap orang-orang yang telah membantu membangun dan mendukung suaka tersebut, ketakutan bahwa donor utama mungkin akan menarik dukungannya hanya dengan menyinggung masalah kepergian mereka, atau bahkan kepada pendiri yang mempekerjakan mereka.

Direktur suaka “ Saya akan melanjutkan posisi ini selama dua tahun lagi, dan setelah itu saya akan mengubah peran saya atau meninggalkannya. Saya melihat banyak direktur suaka lain yang hidupnya terikat dengan pekerjaan mereka, dan saya telah berusaha keras untuk membuat ruang untuk hal yang lain. Saya berpikir untuk berada di dewan setelah saya pergi, tetapi seandainya ditanyakan saya akan meninggalkannya setidaknya selama dua tahun untuk memberi waktu kepada direktur baru untuk menetap. Jika tidak hal itu akan terlalu sulit bagi mereka.”



Apabila ditanyakan apakah suaka tersebut bisa bertahan tanpa anda, mungkin jawabannya akan selalu tidak. Pada kenyataannya hal ini mungkin benar jika anda tidak memiliki sistem dan perangkat yang digambarkan dalam panduan ini. Mungkin juga ada ketakutan akan perasaan malu secara pribadi atau profesional jika suaka tersebut gagal berkembang setelah kepergian anda. Kekhawatiran-kekhawatiran ini mungkin wajar, karena banyak pendiri dan direktur suaka tidak dibayar dengan gaji tingkat profesional (kalaupun dibayar) atau mereka mengisi banyak posisi yang harusnya diisi oleh beberapa orang yang dapat meningkatkan biaya organisasi dan menambah kekhawatiran akan masalah keuangan. Direktur-direktur suaka, terutama mereka yang sedang memasuki masa pensiun, mungkin sama sekali tidak memiliki sarana yang memungkinkan mereka untuk pergi.

Jangan takut, tantangan-tantangan dan masalah-masalah ini bisa diatasi, walaupun membutuhkan waktu dan seharusnya tidak dilakukan sendiri. Memikirkan masa depan pribadi anda dan seperti apa peninggalan yang anda inginkan, akan menekankan pentingnya sistem dan pedoman ini untuk mendukung pengembangan kepemimpinan orang-orang yang berada di sekitar anda, dan memikirkan area-area dimana anda perlu melakukan perekrutan. Hal ini akan membantu mengatasi beberapa tantangan tersebut.

Tanyakan kepada diri anda pertanyaan-pertanyaan berikut dan carilah jawabannya:

Tentukan rencanamu:

- Menurut anda kapan anda ingin pergi/mundur/mengubah peran?
- Apa kekhawatiran-kekhawatiran anda terkait pekerjaan di masa depan?
- Apa kekhawatiran-kekhawatiran terkait dengan kondisi keuangan pribadi anda?
- Bagaimana anda menangani potensi kehilangan identitas dan status?
- Masalah apa yang belum anda selesaikan dalam peran anda saat ini?

Tentukan dukungan yang anda butuhkan:

- Siapa yang dapat membantu anda mengatasi masalah ini?
- Siapa yang perlu mengetahui rencana pribadi anda?
- Bagaimana anda mengintegrasikan rencana pribadi anda ke dalam rencana warisan peninggalan suaka anda?

Segera setelah kepergian direktur diumumkan, hubungan-hubungan dan peran-peran akan langsung berubah. Hal ini dapat terbantu jika:

- Dewan dilengkapi gambaran yang jelas tentang apa yang harus dilakukan selama masa transisi.
- Prioritas diberikan pada aktifitas-aktifitas jangka-pendek yang disetujui oleh direktur dan dewan. Hal ini akan memperkuat organisasi sebelum kepergian direktur tersebut.
- Dewan menunjuk komite transisi dan bersiap-siap untuk melakukan perekrutan.
- Direktur bekerja dengan dewan untuk melakukan penilaian 'persiapan' secara menyeluruh dan mengarahkan strategi sementara.
- Direktur harus mendiskusikan peran dengan dewan dan komite transisi dan memberikan saran namun menghindari keterlibatan secara aktif dalam seleksi penggantinya.
- Dewan harus mendapat bantuan dari luar dan tidak hanya mengandalkan direktur untuk melakukan tugas-tugas penting yang tersisa.
- Direktur harus menerima adanya banyak perasaan tidak menentu dan pembicaraan-pembicaraan (mengenai perubahan yang terjadi).
- Direktur mengucapkan selamat tinggal dengan cara yang sesuai untuk setiap individu, dan harus secara langsung mengekspresikan preferensinya tentang bagaimana waktunya selama bertahun-tahun di suaka sebaiknya dirayakan. Anggota dewan harus menghormati warisan peninggalannya: ini adalah bagian yang sangat penting untuk menghargai direktur dan membantu memperlancar jalannya transisi yang sukses.
- Masing-masing pemegang peranan dalam transisi (dewan, pendiri, direktur, pengganti direktur, dan staf) menyadari bahwa transisi memerlukan waktu. Paling tidak butuh waktu setahun (kadang-kadang lebih lama) setelah adanya direktur baru sampai ketidakpastian sekitar perubahan tersebut akan hilang.

Anggota dewan suaka “Jarang ada seseorang yang memiliki keahlian-keahlian yang sama - selalu ada kekuatan dan kelemahannya. Penting untuk menilai di mana kekosongan ini berada dan melihat bagaimana mengisi kekosongan yang terbesar sampai direktur baru berada di tempatnya. Hal ini tidak akan sama seperti sebelumnya, tetapi akan berfungsi sampai penggantinya ditemukan. Ini juga saat yang tepat untuk mendapatkan lebih banyak informasi dari tangan pertama tentang kekuatan dan kelemahan staf senior.”



5 Langkah-langkah menuju kelestarian suaka

Setelah mendapatkan gambaran mengenai manfaat-manfaat dan pendekatan-pendekatan perencanaan, berbagai perangkat dan sistem penting, dan memperhatikan pertanyaan-pertanyaan dan tantangan-tantangan sulit yang harus dihadapi, dimanakah anda akan memulai? Ada empat langkah utama untuk mendorong kelestarian suaka anda:

5.1 Tentukan warisan peninggalan anda.

Langkah pertama adalah menentukan warisan peninggalan dan disinilah mulainya proses perencanaan. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, ini melibatkan penggambaran visi anda – pikirkan bagaimana anda ingin suaka anda terlihat di masa depan.

5.2 Tentukan bagaimana mewujudkan visi anda

Anda tahu keinginan anda seperti apa suaka anda terlihat, anda bisa melihatnya, tapi apa yang diperlukan untuk sampai ke sana? Disinilah anda memerlukan rencana strategis dengan sasaran, tujuan dan rencana aksi.

Direktur suaka “Sulit masuk kedalam suaka ketika mantan direktur sudah pergi. Kami harus memulainya dari awal. Sebuah rencana yang tertulis dapat benar-benar membantu kami untuk mengetahui arah (suaka).”

Dalam setiap suaka (dan ini akan jelas dalam rencana anda) ada tiga jenis sumberdaya: manusia, keuangan dan infrastruktur. Misalnya, visi anda mungkin mencakup reintroduksi satwa ke alam liar. Program pelepasan akan memerlukan pembentukan kelompok penasihat terdiri dari ahli-ahli yang relevan, survei lapangan dan pemilihan situs pelepasan, kerjasama dari masyarakat lokal, dan staf, peralatan dan proses-proses yang tepat. Apa yang dibutuhkan untuk mendapatkannya? Jack dan Jill membayangkan suatu saat di masa depan ketika mereka harus mundur tetapi ingin memastikan bahwa suaka mereka tetap kuat dan terus memberikan standar perawatan yang tinggi. Bagaimana cara terbaik untuk mencapainya? The Chimpanzee Sanctuary dan Wildlife Conservation Trust ingin membuat dana perwalian untuk keamanan keuangan. Apa yang

dibutuhkan untuk mendapatkannya? Respon langsung biasanya adalah uang, tapi mengumpulkan dana membutuhkan orang yang cakap. Apapun yang ingin kita lakukan, itu akan selalu mengarah pada usaha dan tindakan manusia – ke sumberdaya manusia.

Ingat, bukan hanya rencana strategis (dan yang lebih penting lagi prosesnya) yang menentukan bagaimana mewujudkan visi anda. Jangan lupakan sistem dan perangkat pelengkap lainnya. Jika anda tidak memilikinya saat ini, detilkan mereka sebagai kegiatan-kegiatan dalam rencana aksi anda beserta jadwal pelaksanaannya.

Para pendiri dan para direktur suaka “Kami perlu mengembangkan kapasitas manusia. Ya, uang itu penting dan kami banyak membutuhkannya, tetapi apabila kami melihat apa yang telah kami lakukan dan capai dalam waktu lima tahun, ini sungguh luar biasa - dan yang lainnya sama saja - kami hanya membutuhkan orang yang tepat bersama kami.”

5.3 Dapatkan orang yang tepat

Dalam visi anda, siapa yang ada disana dan apa yang mereka lakukan? Pendekatan yang paling efektif untuk memper tahankan visi dan suaka anda adalah dengan mengintegrasikan pengembangan staf ke dalam pekerjaan mereka sehari-hari. Melakukan investasi pada orang-orang yang berpotensi akan memaksimalkan persaingan untuk posisi yang disasar, dan menjamin keberlanjutan visi dan warisan peninggalan suaka. Sekali lagi hal ini menggiring kita kembali ke rencana strategis. Untuk setiap kegiatan dalam rencana aksi, anda perlu memikirkan staf apa yang anda butuhkan, apakah staf yang ada saat ini sesuai, di posisi apa anda harus melakukan perekrutan, dan ide-ide mengenai siapa kandidatnya, apakah staf yang ada atau seseorang yang baru. Hal ini juga membutuhkan refleksi pada sistem dan perangkat manajemen. Apakah sang direktur dilengkapi dengan keahlian yang tepat dan mempunyai kinerja seperti yang diharapkan (3.2)? Apakah dewan melakukan tugas tata-kelola utamanya dengan benar (3.3)? Apakah tim manajemen berbagi

kepemimpinan dan tanggung-jawab (3.4) dan hubungan keluar yang penting (3.5)? Dan apakah alternatif staf yang berpengalaman tersedia untuk semua posisi utama (3.9)?

Direktur suaka “Meskipun ekspatriat sering dibeli ‘untuk melakukan pekerjaan yang tidak dapat dilakukan oleh orang lokal’, sungguh menakutkan bahwa sedikit sekali yang memiliki mitra lokal yang secara aktif mereka latih untuk menjalankan peran mereka. Ekspatriat hampir selalu pergi, sehingga walaupun berinvestasi pada staf lokal mungkin akan memakan waktu lebih lama dan sepertinya akan bekerja lebih keras. Pada akhirnya ini merupakan satu-satunya cara agar anda bisa menciptakan suaka yang berkelanjutan.”

Karena sektor suaka ditentukan oleh keterbatasan sarana keuangan, anda harus kreatif dalam memberi penghargaan dan mempertahankan staf terbaik anda. Tidak semua staf memperebutkan jenjang karir, namun hal ini bukanlah berarti bahwa mereka dikeluarkan dari proses penjenjangan karir, karena perencanaan suksesi seharusnya tidak dibatasi hanya pada peranan senior. Perencanaan suksesi yang baik memungkinkan orang melakukan gerakan lintas batas – gerakan dalam organisasi dapat bersifat horizontal maupun vertikal.

Donor “Saya melihat masalah besar di banyak organisasi karena mereka tidak memikirkan masalah suksesi. Ketika saya mempelajari sebuah organisasi, saya lebih tertarik untuk bertemu dan mengenal orang-orang pada level komando kedua dan ketiga. Ketertarikan itu muncul karena orang pada level komando yang pertama telah melakukan pekerjaan dengan baik. Jika bakat muda tidak dipersiapkan untuk suksesi, mereka akan pergi dan bergabung dengan organisasi lain. Tidak melakukan hal yang cukup untuk menyiapkan generasi berikutnya adalah perencanaan yang buruk.”

Hal ini tidak hanya menyangkut pergerakan karir tetapi juga menciptakan budaya organisasi yang menghargai dan memberdayakan semua staf dengan visi suaka, terlepas dari tingkat dan tugas-tugas mereka. Misalnya, banyak suaka telah memandu program pendidikan on-site dan penjangkauan yang mengkomunikasikan pesan-pesan utama mengenai kesejahteraan satwa, konservasi dan pengelolaan lingkungan. Apakah staf pernah menjadi target langsung program-program ini atau diasumsikan bahwa mereka masuk ke pekerjaan dengan pengetahuan ini, atau hanya menyerap pesan-pesan ini dalam pekerjaan mereka sehari-hari? Apakah staf yang kembali dari konferensi atau penugasan diminta untuk berbagi pengalaman dan pengetahuan yang baru dengan anggota tim lainnya? Penting agar semua staf memahami dan mendukung visi suaka, karena setiap orang memiliki kapasitas untuk menjadi pemimpin atau visioner di tempat kerja, rumah atau komunitas mereka. Untuk informasi lebih lanjut mengenai pertimbangan seputar pengembangan staf lihat Kotak 3.

Para pendiri dan para direktur suaka “Ini adalah hal terakhir yang ada dalam pikiran saya, tetapi saya tahu bahwa suatu hari nanti saya perlu mundur dan menjauh. Saya berusaha mencari orang sempurna yang bisa mengambil-alih tapi saya belum menemukan siapa pun – semangat tidak bisa diteruskan.”

Pendiri dan direktur suaka “Saya telah melihat banyak orang terjebak dalam proyek-proyek mereka karena mereka merasa bahwa hanya merekalah orang yang baik dan tidak memberikan kesempatan kepada orang lain. Saya percaya kepada staf saya.”



Kebutuhan belajar dan lingkungan belajar

Jadi, apa sebenarnya yang dimaksud dengan mengintegrasikan pembelajaran dan pengembangan staf ke dalam kehidupan kerja sehari-hari di suaka?

- Kegiatan pengembangan kapasitas harus disesuaikan dengan suaka secara individu dan dimulai dengan menanyakan: membangun kapasitas untuk apa? Penting untuk menghubungkan peluang-peluang pembelajaran dan pengembangan dengan pencapaian tujuan dan sasaran strategis anda (Bab 3.1 dan Lampiran I). Artinya, pengetahuan, keahlian dan pengalaman yang anda butuhkan untuk suaka sekarang dan di masa depan perlu dipikirkan. Ajukan pertanyaan-pertanyaan seperti: apa yang harus bisa dilakukan orang-orang secara berbeda atau dengan lebih baik untuk mencapai visi masa depan suaka? Disini tugas utamanya adalah mengidentifikasi 'kesenjangan-kesenjangan keahlian', yaitu kesenjangan antara dimana orang-orang berada sekarang, dan di mana mereka harus berada di masa depan. Lalu fokusnya adalah bagaimana mengisi celah itu.
- Dengan rencana strategis anda di tangan, langkah pertama adalah melakukan analisis kebutuhan pelatihan dan pembelajaran, yang idealnya dilakukan di tiga tingkat yang saling terkait: organisasi, tim dan individu, yang menyeimbangkan kebutuhan-kebutuhan organisasi dengan kepentingan-kepentingan individu tertentu. Anda dapat menggunakan sejumlah metode untuk mengumpulkan informasi, termasuk penilaian-penilaian tahunan, pertemuan kemajuan rutin, kuisioner-kuisioner, wawancara-wawancara dan kelompok-kelompok fokus. Rencana strategis dan deskripsi pekerjaan yang rinci (dengan tujuan-tujuan dan spesifikasi orang) adalah perangkat-perangkat penting dalam proses ini.
- Mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan belajar bukan hanya mengenai apa yang perlu dipelajari, tetapi juga tentang cara terbaik untuk melakukannya. Ada sejumlah cara informal dan formal untuk mendukung pengembangan pembelajaran dan keahlian. Untuk informasi lebih lanjut tentang pilihan-pilihan yang berbeda ini, lihat Lampiran III.

Misalnya, simpanse dalam perawatan anda didominasi oleh bayi dan remaja muda dan anda perlu membuat rencana ketika mereka menjadi lebih tua. Perubahan organisasi dan infrastruktur apa yang anda perlu lakukan serta keahlian dan pengalaman apa yang dibutuhkan staf anda untuk mengelola simpanse seiring dengan perubahan kebutuhan mereka (misalnya secara fisik, sosial, gizi), ketika mereka menjadi lebih besar, lebih kuat dan bisa berbahaya? Pilihan-pilihannya termasuk kunjungan direktur dan pemimpin tim perawatan simpanse ke berbagai fasilitas untuk mendapatkan saran mengenai jenis kandang dan pagar, protokol pengelolaan dan kebijakan. Pemimpin tim perawatan simpanse dapat mengambil manfaat dari penugasan pada fasilitas yang mengelola simpanse remaja dan orang dewasa untuk mendapatkan pengalaman langsung.

- Terlepas dari metode pembelajaran, penting untuk membagikan pengetahuan dan keterampilan baru ke seluruh suaka untuk memaksimalkan dampak investasi. Hanya meminta seseorang untuk menulis laporan tentang pengalaman belajar tidaklah membantu peningkatan kapasitas organisasi. Pastikan bahwa staf yang kembali diberi kesempatan untuk menerapkan dan berbagi apa yang dipelajari. Misalnya, semua staf suaka perlu memahami implikasi dari mengelola simpanse dewasa. Direktur dan pemimpin tim dapat memberikan presentasi kepada semua staf setelah mereka kembali, dan ketika kebijakan dan praktik manajemen yang baru dirancang, berikan pelatihan internal. Pengalaman kerja untuk anggota tim lainnya mungkin juga akan bermanfaat.
- Pengembangan manusia, seperti kebanyakan prioritas-prioritas penting lainnya, adalah masalah budaya. Penting untuk menciptakan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran; suatu budaya yang memungkinkan, mendorong, memberikan nilai dan menghargai pembelajaran. Mekanisme penghargaan dapat mencakup membangun tanggung-jawab belajar ke dalam deskripsi pekerjaan dan memastikan bahwa hal tersebut dilihat sebagai peningkatan prospek karir. Belajar harus dilihat sebagai kegiatan yang sah dan merupakan bagian yang integral dari tanggung-jawab kerja, dan bukanlah sesuatu yang harus dilakukan pada waktu senggang. Penting untuk diingat bahwa pelatihan (misalnya suatu kursus) adalah sebuah acara, namun pembelajaran adalah proses jangka-panjang dan Anda perlu meluangkan waktu dan sumberdaya untuk melakukannya dengan baik.
- Yang penting, organisasi perlu belajar dari keberhasilan dan tantangan dalam pengembangan staf. Evaluasi dapat menunjukkan nilai dari pelatihan dan pembelajaran, dan membantu merencanakan kegiatan-kegiatan pelatihan di masa depan.

Membangun kapasitas individu membangun aset-aset organisasi

5.4 Biarkan mereka memimpin

Apakah benar bahwa tidak mungkin menyebarkan semangat? Orang-orang yang inspirasional dapat dan memang mempengaruhi siapa kita dan apa yang kita lakukan. Para pemimpin perlu mengelilingi diri mereka sendiri dengan orang-orang tepat yang memiliki keahlian-keahlian yang sesuai dan mengatur mereka secara benar untuk memastikan bahwa mereka diberi kesempatan dan dukungan yang diperlukan untuk mengembangkan kemampuan mereka. Hal ini membawa kita pada pendekatan terbaik untuk membangun suaka-suaka yang lestari, yang melihat pengembangan staf sebagai proses yang berkelanjutan dan terpadu, dan menyediakan budaya yang tepat untuk menumbuhkan dan mempertahankan orang-orang berbakat.

Pendiri dan direktur suaka “Kami memiliki sistem pelatihan yang sangat jelas dan rinci untuk para penjaga kami, yaitu berdasarkan sistem lampu lalu-lintas: merah (stop – peserta pelatihan tingkat pertama), kuning (hati-hati – tingkat kedua), hijau (tingkat ketiga) dan biru laut (tingkat tertinggi – master keeper), dimana setiap tingkat memakai kaos dengan warna yang sesuai. Program pelatihan yang rinci melekat pada setiap tingkatan sehingga para penjaga tahu persis apa yang harus dilakukan dan tahun layanan yang dibutuhkan untuk berkembang kedepan. Ada rasa gengsi yang melekat pada pemakaian kaos biru laut, karena ini adalah pertanda jelas dari senioritas dan keahlian.”

Direktur suaka “Kami telah membuatnya menjadi suatu hal yang berkelanjutan, yaitu bahwa para penjaga akan tetap bertahan ketika mereka semakin tua, meskipun dengan mengubah prioritas-prioritas dan komitmen-komitmen pribadi mereka. Kami memiliki penjaga yang telah berada di sini selama 20 tahun. Mereka tidak kehilangan semangat mereka sehingga kami perlu mendukung mereka. Kami masih berusaha untuk meningkatkan gaji mereka, dan kami memiliki cuti tahunan yang murah hati dan sistem rotasi yang memungkinkan penjaga dan staf lainnya untuk mengambil cuti panjang selama hal itu terkait dengan pekerjaan di suaka.”

Pesan pentingnya adalah bahwa semuanya kembali kepada manusianya dan bagaimana membuat lebih banyak orang terlibat dalam visi dan warisan peninggalan suaka, karena tidak mungkin melakukannya sendiri. Karena kepemimpinan lebih berkaitan dengan visi daripada hierarki, semua staf memiliki potensi untuk melakukannya. Begitu anda merasa telah menemukan orang yang tepat, berikan inspirasi dengan visi anda dan upayakan selalu untuk meningkatkan potensi dan kapasitas kepemimpinan. Seperti bentuk perencanaan lainnya, ini bukan tentang memprediksi masa depan atau bahkan bersiap untuk itu; ini tentang menciptakan masa depan yang diinginkan dan dibutuhkan oleh suaka anda.



Referensi-referensi dan website-website yang berguna

Referensi yang berguna

Adams T. (2008). Building leaderful organizations. Succession planning for nonprofits. Executive Transition Monograph Series Volume 6. The Anne Casey Foundation. Bisa *download* secara bebas dari www.aecf.org/

Adams, T. (2006). Stepping up, staying engaged: Succession planning and executive transition management for nonprofit boards of directors. Executive Transition Monograph Series Volume 5. The Anne Casey Foundation. Bisa *download* secara bebas dari www.aecf.org/

Adams, T. (2005). Founder transitions: Creating good endings and new beginnings. Executive Transition Monograph Series Volume 3. The Anne Casey Foundation. Bisa *download* secara bebas dari www.aecf.org/

Butcher, D., Euwena, K., Gomez-Montes, C., Graham, M., Larkin, D., Mascaro, T., Pollak, T., Watt, A., Zimmerman, S., Erickson, M., Hamilton Foley, B., Grace, G., Katz, I., Levis, B., McLean, C., Schmutz, J., Weiner, B. (2010). Operational reserve policy toolkit for nonprofit organizations. Bisa *download* secara bebas dari www.councilofnonprofits.org/news/nonprofit-knowledge-matters/nonprofit-knowledge-matters-operating-reserves-0

Hedge, K., Nico, E., Fox, L. (2009). Advancing NGO governance. How grantmakers invest in the governance of nonprofit organisations. BoardSource and FSG Social Impact, San Francisco, USA. www.ngoboards.org/sites/ngoboards.org/files/AdvancingGoodGovernanceFinal.pdf

Tickell, J. (2005). Good governance. A code for the voluntary and community sector. National Council for Voluntary Organisations. Bisa *download* secara bebas dari www.ncvo-vol.org.uk/advice-support/trustee-governance/publications

Laman yang berguna

Anne E. Casey Foundation adalah organisasi amal pribadi yang berdedikasi untuk membantu membangun masa depan yang lebih baik bagi anak-anak cacat di Amerika Serikat. Organisasi ini memberikan akses gratis ke berbagai publikasi yang dapat diaplikasikan di sektor lainnya.

www.aecf.org/AboutUs.aspx

BoardSource menyediakan informasi mengenai bagaimana membangun dewan-dewan nirlaba dan menginspirasi jasa layanan dewan (membutuhkan keanggotaan untuk mengakses publikasi).

www.boardsource.org/

Charity Commission menyediakan informasi tentang bagaimana menjadi anggota dewan dan keunggulan-keunggulan yang menjadi karakter dari sebuah LSM yang efektif.

www.charity-commission.gov.uk/index.aspx

CompassPoint menyediakan akses bebas ke publikasi-publikasi mengenai topik-topik kepemimpinan dan manajemen

www.compasspoint.org/research-reports

Creating the Future (<http://www.creatingthefuture.org/>) berisikan akses bebas ke sumberdaya-sumberdaya yang berguna menyangkut topik-topik seperti kepemimpinan dan mekanika dewan, pengembangan sumberdaya dan sindrom-sindrom pendiri.

www.help4nonprofits.com/H4NP.htm

Free Management Library memiliki sejumlah besar informasi yang dapat *download* mengenai topik-topik seperti perencanaan strategis, kewajiban-kewajiban and pengelolaan dewan, pengembangan kepemimpinan, perencanaan suksesi, dan sindrom-sindrom pendiri, termasuk panduan yang sangat berguna mengenai apa yang harus dilakukan ketika transisi ke direktur baru.

www.managementhelp.org/

KnowHowNonProfit menyediakan panduan untuk beragam topik, termasuk tata-kelola, strategi, pengelolaan, dan penggalangan dana. www.knowhownonprofit.org/

The Global Forum on NGO Governance adalah sebuah forum global yang mendukung usaha-usaha berbagi sumberdaya dan pertukaran ide untuk mereka yang bekerja dengan atau menjadi anggota dari dewan LSM. Forum ini didanai oleh BoardSource dan mendapatkan kontribusi mengenai isi dari organisasi-organisasi mitra yang berkerja dengan LSM di seluruh dunia.

www.ngoboards.org/

The National Council of Voluntary Organizations (NCVO) menyediakan informasi mengenai strategi, tata-kelola dan kepemimpinan, keuangan dan penggalangan dana

www.ncvo-vol.org.uk/

TrusteeWorks menyediakan informasi mengenai deskripsi peran dewan, perekrutan, dan pembangunan dewan yang efektif.

www.reachskills.org.uk/trusteeworks

Lampiran I

Langkah-langkah dasar perencanaan strategis

Tersedia banyak model dan langkah-langkah tindakan yang berbeda untuk perencanaan strategis. Tidak ada pendekatan tunggal yang benar, dan kunci keberhasilan perencanaan adalah mencocokkan perangkat-perangkat dan teknik-teknik perencanaan dengan budaya organisasi, kemampuan, lingkungan pekerjaan, dan hasil yang diinginkan. Salah satu pendekatan tersebut dirangkum dibawah ini, yang digunakan dengan asumsi usaha kerjasama antara dewan dan staf, dan mungkin dengan komite perencanaan strategis khusus berisikan anggota dewan dan staf yang bertanggung-jawab atas usaha tersebut. Beberapa pekerjaan dapat dilakukan di komite, sementara sesi-sesi perencanaan atau retreat dewan dan staf mungkin diperlukan juga. Langkah-langkah tipikal diuraikan di bawah ini, bersamaan dengan beberapa pendekatan yang disarankan.

1. Setuju dengan proses perencanaan strategis

Ini dapat dilakukan pada saat pertemuan dewan yang dihadiri staf utama, atau mungkin diperlukan pertemuan khusus atau retreat yang melibatkan dewan, staf utama, dan beberapa pemangku kepentingan eksternal. Sesi tersebut harus mencakup:

- Pemahaman mengenai apa perencanaan strategis itu, nilai potensialnya bagi organisasi, dan bagaimana melakukannya.
- Mempertimbangkan biaya-biaya untuk membuat perencanaan strategis terkait dengan waktu dan sumberdaya, dan apakah pada waktu yang tepat.²
- Mempertimbangkan pendekatan yang terbaik, misalnya perencanaan berdasarkan isu-isu (mungkin 12 bulan) atau berdasarkan tujuan-tujuan (mungkin tiga tahun).
- Setuju dengan proses dan menetapkan tanggung-jawab bagi berbagai tahapan.

2. Menetapkan atau mengkaji-ulang visi, misi dan nilai-nilai organisasi.

Istilah-istilah ini seringkali digunakan, tetapi juga seringkali membingungkan. Perbedaannya lebih mudah dimengerti dengan menambahkan huruf "onari" pada kata visi dan misi.

VISIONARY: Visionari adalah seseorang yang melihat apa yang mungkin dan seseorang yang melihat potensi. Demikian juga visi organisasi adalah apa yang mungkin dan berfungsi sebagai sasaran secara keseluruhan, untuk mana strategi yang akan dikembangkan untuk mencapainya.

MisiONARY: Misionari adalah seseorang yang melaksanakan pekerjaan dan menggambarkan pendekatan yang akan diambil organisasi untuk mencapai misi tersebut.

Nilai-nilai adalah seperangkat keyakinan, prinsip atau standar yang mengatur tindakan-tindakan dan pilihan-pilihan suatu organisasi. Mereka merupakan perpanjangan dari visi dan misi.

Pengembangan visi, misi dan nilai-nilai biasanya paling baik dilakukan sebagai bagian dari retreat perencanaan atau pada pertemuan khusus. Prosesnya biasanya memakan waktu beberapa jam dan sebaiknya melibatkan dewan pengurus dan setidaknya

² Jika suka dalam keadaan krisis, atau tidak stabil secara keuangan dan organisasi, mungkin sangat sulit atau tidak bijaksana untuk memasuki proses tersebut sebelum masalah-masalah dan kebutuhan-kebutuhan yang mendesak diselesaikan dengan baik.

Pendiri suka “Membangun perencanaan strategis bagi saya merupakan proses yang sulit dan emosional, yakni membagikan secara terbuka apa yang akan terjadi di masa yang depan, sesuatu yang sebelumnya hanya ada di kepala saya. Tetapi ini merupakan kesempatan yang baik untuk mengeluarkannya, membagikannya dan mengubahnya. Walaupun sulit bagi saya, hal itu baik untuk para staf: mengumpulkan mereka bersama dan melibatkan mereka sangat membangkitkan energi.”

staf senior. Ini adalah cara yang bagus untuk menyatukan semua orang sembari membuat pesan yang konsisten untuk komunikasi-komunikasi internal dan eksternal. Untuk suka-suka yang kecil, proses gabungan dewan-staf mungkin lebih praktis. Untuk suka yang lebih besar, proses dengan dua tahap mungkin berguna, dimana pertama-tama staf bekerja-sama untuk melakukannya, yang kemudian diikuti oleh dewan pengurus dan staf utama (atau komite perencanaan) yang berpartisipasi dalam proses serupa untuk mengkaji-ulang dan menyempurnakan bahasanya. Bahkan jika organisasi tersebut sudah memiliki pernyataan visi dan misi, mungkin masih berguna juga untuk mengadakan serangkaian pertemuan untuk menguatkan pernyataan yang ada atau memberikan dasar untuk mengubahnya.

Banyak metode yang dapat digunakan untuk mengembangkan pernyataan-pernyataan ini, tapi mulailah dengan pernyataan visi. Kumpulkan kelompok tersebut dan ajaklah setiap individu untuk menggambar visi mereka dengan menggunakan pertanyaan-pertanyaan ini sebagai panduan:

- Apa visi jangka-panjang untuk suka anda?
- Seperti apakah kesuksesan itu?
- Apa yang sedang suka kerjakan dan apa yang telah dicapai dalam waktu 10, 15 atau 25 tahun?
- Seperti apa jadinya suka anda di masa depan?
- Siapa yang ada di sana dan apa yang mereka lakukan?

Kemudian ajak kelompok tersebut untuk membagikan gambaran mereka, seperti apa gambaran visi mereka, dan pelajari bagaimana orang lain melihat masa depan suka tersebut. Direktur-direktur suka yang telah melakukan praktek ini mengatakan:

- “Saya telah melakukannya dulu dengan daftar tertulis, tetapi menggambarannya membuatnya lebih nyata.”
- “Saya sudah memikirkannya, tetapi tidak secara sistematis. Sangat menenangkan bahwa kita mempunyai visi yang sama dengan yang lain.”
- “Rasanya seperti sesuatu yang mewah. Berani memikirkan sesuatu lebih dari setahun ke depan rasanya ambisius dan angkuh.”
- “Saya belum siap untuk digantikan, tetapi kemudian saya mulai membayangkan..... yang membuat saya mempertanyakan apakah saya ingin tinggal 10 tahun lagi dan apakah saya adalah orang yang paling efektif di posisi ini.”

Selanjutnya cobalah untuk mencapai konsensus. Jika hal ini tidak terjadi, anda mungkin telah menemukan ketegangan dasar yang perlu ditangani. Ungkapkan konsensus dalam satu atau dua kalimat pendek dan enerjik. Tunjukkan hasilnya kepada beberapa staf dan orang-orang yang tidak terkait dengan suka tersebut. Jika sesuai, mintalah perwakilan masyarakat setempat dan sektor bisnis untuk melihat apa yang mereka pikir mengenai apa yang dilakukan suka dan tujuannya. Apa yang mereka pikirkan? Apakah setiap orang memahaminya? Jika jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini adalah ya, maka anda sekarang memiliki pernyataan visi. Jika tidak, anda perlu mengerjakannya lagi.

Selanjutnya tanyakan mengapa visi itu ada: apa tujuannya? Tujuannya, alasan mengapa suaka itu ada, sama dengan misinya. Atau cobalah menjawab pertanyaan: mengapa saya memulai suaka ini? Pikirkan secara luas. Walaupun pernyataan misi seharusnya tidak menjadi daftar lengkap mengenai apa yang anda lakukan, namun idealnya pernyataan tersebut harus sesuai dengan semua layanan yang saat ini anda lakukan dan diperkirakan akan dilakukan di masa depan. Cobalah untuk mencapai konsensus dan mengubahnya dalam satu atau dua kalimat pendek yang penuh semangat. Contoh dasar yang bisa diikuti adalah: “Misi [nama] adalah [kata kerja] [populasi yang dilayani] di [nama tempat] melalui [layanan inti].” Seperti pada pernyataan visi, tunjukkan kepada staf dan orang luar dan lihatlah apa yang mereka pikirkan.

Contoh 1: The Gibbon Rescue Center

Visi GRC adalah: Owa dihargai dan dilindungi oleh pemerintah dan masyarakat lokal, aman di habitat mereka dan tidak lagi terancam.

Misi GRC adalah: Untuk melindungi owa-owa Vietnam melalui rehabilitasi dan reintroduksi, kemitraan masyarakat dan pendidikan.

Contoh 2: The Chimpanzee Rescue Center

Visi CRC adalah: Simpanse hidup di lingkungan alami dan bebas dari eksploitasi dan penyalahgunaan.

Misi CRC adalah: Menyediakan perawatan seumur hidup di lingkungan yang aman dan sehat untuk simpanse-simpanse yang diselamatkan dari industri hiburan, penelitian atau satwa peliharaan di Amerika Utara.

Mengklarifikasi dan mencapai konsensus mengenai nilai-nilai (juga dikenal sebagai prinsip-prinsip) sangat penting karena inilah yang menjadi dasar pengambilan keputusan-keputusan yang sulit. Dapatkan kelompok yang sama (walaupun sangat ideal untuk melibatkan semua staf dalam proses ini) untuk melakukan tukar-pikiran (*brainstorming*) tentang nilai-nilai organisasi, termasuk membuat daftar batasan-batasan penting yang menggambarkan bagaimana organisasi harus bertindak, memperlakukan stafnyanya, satu sama lain, satwa dalam perawatan mereka, serta mitra dan pemangku kepentingan luar. anda dapat menggunakan pernyataan visi dan menanyakan nilai-nilai apa yang tersirat di dalamnya, lihatlah pernyataan misi anda, atau konsultasikan dengan pernyataan-pernyataan nilai dari organisasi-organisasi lain. Begitu daftar dibuat, persempit menjadi kurang dari 10 frase atau kata dan diskusikan nilai pentingnya (rangking dapat membantu memperbaiki daftar). anda harus mengakhirinya dengan idealnya tiga sampai lima frasa atau kata-kata. Hindari menggunakan satu kata saja. Misalnya jangan hanya mengatakan ‘respek’, melainkan anda perlu mengklarifikasi respek terhadap apa. Seperti halnya pernyataan visi dan misi, tunjukkan pada berbagai pihak dan lihat apa yang mereka pikirkan.

Contoh 1: Pernyataan nilai untuk Gibbon Rescue Center mungkin tertulis sebagai “Kami bekerja secara kolaboratif dengan semua sektor di masyarakat, termasuk didalamnya masyarakat lokal, menghormati budaya mereka seperti halnya kebutuhan-kebutuhan ekonomi mereka, untuk mengembangkan solusi-solusi konservasi yang praktis dan bertahan lama.”

Contoh 2: Pernyataan nilai untuk Chimpanzee Rescue Center dapat dituliskan sebagai “Kami menginspirasi kepercayaan dan percaya diri di suaka kami dengan mengikuti standar-standar professional yang paling tinggi bagi perawatan satwa di kandang yang dipandu oleh pengetahuan dan informasi ilmiah terbaik yang tersedia.”

Pernyataan-pernyataan ini tidak hanya menyatakan “bekerja secara kolaboratif” atau “menginspirasi kepercayaan”, tetapi juga menjelaskan apa arti dari istilah-istilah tersebut secara kontekstual dan bagaimana hubungannya dengan misi suaka. Nilai-nilai perlu dikomunikasikan ke seluruh organisasi dan kepada para mitra dan pemangku kepentingan. Hanya menuliskannya tidaklah cukup; setiap orang harus mengerti bahwa organisasi tersebut akan memperlihatkan nilai-nilainya melalui sikap dan tindakan mereka.

3. Lakukan pemindaian lingkungan

Langkah berikutnya adalah menilai dampak kondisi-kondisi dan kecenderungan-kecenderungan di lingkungan eksternal (fisik, sosial, ekonomi dan politik) dan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan internal (kapasitas dan kinerja organisasi) terhadap kemampuan organisasi untuk mencapai visinya dan melaksanakan misinya. Proses ini sering disebut sebagai ‘SWOT’: Strengths (Kekuatan), Weaknesses (Kelemahan), Opportunities (Peluang) and Threats (Ancaman).³ Sasaran SWOT adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor atau kondisi-kondisi yang dapat digunakan suaka untuk membangun respon-respon strategis. Tidak mungkin untuk melibatkan semua orang dalam SWOT, namun survei singkat yang dikirim ke para pemangku kepentingan utama untuk mendapatkan umpan-balik mengenai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dapat berfungsi dengan baik. Metode-metode yang digunakan dalam mengumpulkan informasi untuk analisis (misalnya survei, wawancara, penelitian) didasarkan pada ketersediaan sumberdaya keuangan dan sumberdaya manusia.

- **Strengths (Kekuatan-kekuatan):** Atribut-atribut yang mempromosikan kemampuan organisasi untuk memenuhi visi/misinya.
- **Weaknesses (Kelemahan-kelemahan):** Atribut-atribut yang menghambat kemampuan organisasi untuk memenuhi visi/misinya.
- **Opportunities (Peluang-peluang):** Faktor-faktor internal dan eksternal yang memungkinkan organisasi untuk memenuhi visi/misinya.
- **Threats (Ancaman-ancaman):** Faktor-faktor internal dan eksternal yang menghalangi organisasi untuk memenuhi visi/misinya.

Contohnya:

Kekuatan-kekuatan	Kelemahan-kelemahan
<ul style="list-style-type: none"> • Pendiri/Direktur bekerja dan aktif • Suaka dikelola dan dilengkapi dengan baik • Staf yang memiliki komitmen dan kompeten 	<ul style="list-style-type: none"> • Sangat tergantung pada pendiri/direktur • Ruang fisik yang terbatas untuk pengembangan • Bergantung pada satu donor
Peluang-peluang	Ancaman-ancaman
<ul style="list-style-type: none"> • Ketertarikan masyarakat lokal • Peran yang diakui dalam pelaksanaan hukum • Memiliki keanggotaan di aliansi regional 	<ul style="list-style-type: none"> • Masuknya satwa terus berlanjut • Pengrusakan habitat alam terus berlanjut • Dana dan sumberdaya yang tidak mencukupi

³ Pendekatan-pendekatan lain yang umum digunakan termasuk: PEST – Political, Economic, Social, Technological (Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi); PESTLE yang menambahkan dua kategori ekstra Legal, Environmental (Hukum, Lingkungan); Stakeholder Analysis (Analisis Pemangku Kepentingan); Cost Benefit Analysis (Analisis Biaya-Manfaat); Scenario Planning (Perencanaan Skenario); Risk Analysis (Analisis Risiko), dan sebagainya. SWOT merupakan salah-satu pendekatan yang paling dikenal.

4. Identifikasi isu-isu, pertanyaan-pertanyaan dan pilihan-pilihan utama yang harus ditangani sebagai bagian dari upaya perencanaan strategis.

Salah satu jebakan dalam menyusun rencana strategis adalah terlalu banyaknya hal yang ingin anda capai. Di sinilah pentingnya mengidentifikasi isu-isu strategis. Komite perencanaan mungkin akan mampu berdiskusi dan dengan cepat mencapai konsensus jika ada beberapa isu yang muncul sebagai prioritas utama. Namun, jika daftar panjang yang dihasilkan, anda mungkin ingin menggunakan proses yang lebih formal untuk membuat prioritas. Ada banyak cara untuk melakukan ini, tetapi apapun metode yang digunakan, diperlukan adanya kesepakatan.

Berdasarkan data yang dihasilkan dari pemindaian lingkungan, masing-masing anggota komite perencanaan dapat memilih sejumlah isu tertentu dan menunjukkan mengapa mereka dianggap strategis. Pembahasan juga harus mencakup manfaat-manfaat dan konsekuensi-konsekuensi negatif dalam menangani setiap isu, dan kemampuan suaka untuk menghadapinya. Isu-isu strategis kemudian harus diprioritaskan berdasarkan aspek kepentingan, waktu dan kelayakan. Aturan-aturan dasar berikut sebaiknya digunakan untuk memilih isu-isu strategis:

- Pilih tidak lebih dari lima isu. Buat daftar yang pendek. Tidak terhitung banyaknya isu yang dapat mempengaruhi suaka anda. Akan tetapi, semakin banyak isu yang anda pilih, semakin sedikit fokus anda pada isu-isu yang paling penting.
- Pilih isu-isu yang dapat anda pengaruhi. Berpegang pada apa yang dapat anda rubah dan realistis terhadap penilaian tersebut.
- Minat donor perlu diperhatikan tetapi bukan yang menentukan segalanya. Penting untuk memahami minat/kepentingan dan prioritas donor tetapi hanya sebagai input untuk keputusan-keputusan suaka.
- Setiap isu eksternal akan tercermin secara internal. Kapasitas-kapasitas internal diperlukan untuk pengaruh eksternal.
- Kembali pada misi. Setiap strategi harus terkait dengan pernyataan misi.

5. Tetapkan sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan strategis.

Bila anda memiliki sesuatu yang ingin anda capai, penting untuk menetapkan sasaran dan tujuan. Sasaran-sasaran strategis adalah keluaran-keluaran yang diinginkan untuk setiap isu strategis. Mereka umumnya berjangka-panjang dan terbuka. Biasanya ini merupakan langkah singkat dari visi menuju sasaran, dan terkadang pernyataan-pernyataan yang menggambarkan visi pada dasarnya adalah pernyataan-pernyataan sasaran. Sasaran-sasaran dapat mencakup berbagai kategori dan berisikan dimensi-dimensi eksternal dan internal: program, status, sumberdaya, hubungan, pengembangan kelembagaan dan tata-kelola.

Tujuan-tujuan strategis merangkum tugas-tugas dan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran strategis. Sementara sasaran-sasaran mungkin bersifat umum, tujuan-tujuan adalah keluaran-keluaran yang spesifik, konkret dan sering berupa hasil yang dapat diukur menuju pencapaian sasaran. Biasanya terdapat kecenderungan untuk memilih terlalu banyak tujuan, yang berakibat bahwa hasil akhirnya merupakan deskripsi panjang mengenai segala sesuatu yang dilakukan oleh organisasi dan bukannya fokus pada beberapa tujuan utama yang akan mewujudkan tujuan dan visi dengan sukses. Lima belas sampai duapuluh tujuan harusnya cukup dan ingatlah untuk memasukkan kepemimpinan strategis. Melihat karakteristik-karakteristik berikut ini akan membantu dalam memprioritaskan tujuan-tujuan:

Apa yang membuat tujuan yang baik?

- Harus **Specific** (spesifik) — *Apakah penuh arti dan fokus?*
- Harus **Measurable** (dapat diukur) — *apa kejadian/tonggak penting (milestone) yang akan Anda gunakan?*
- Harus **Achievable** (dapat dicapai) — *apakah ada jalur yang realistis untuk mencapainya?*
- Harus **Realistic** (realistis) — *apakah anda memiliki sumberdaya atau bisakah anda mendapatkannya?*
- Harus **Timely** (sesuai dengan waktu) — *apakah waktunya tepat dan apakah ada cukup*

Contoh 1: Gibbon Rescue Center

Analisis SWOT menunjukkan adanya ancaman-ancaman terhadap organisasi termasuk masuknya owa dan kerusakan habitat yang terus berlanjut. Pada saat bersamaan, minat yang ditunjukkan oleh masyarakat setempat diidentifikasi sebagai sebuah peluang. Kurangnya kesadaran, alternatif-alternatif dan peluang-peluang diidentifikasi sebagai isu utama yang mencegah masyarakat lokal dari pemanfaatan sumberdaya alam secara lestari, yang merupakan sebuah tantangan bagi visi organisasi dan prioritas strategis.

Sasaran 1: Meningkatkan pengelolaan dan pemanfaatan sumberdaya alam secara lestari di x (tempat) dalam x (tahun)

Tujuan 1.1: Menggalakkan dan mendukung metode-metode memasak yang ramah lingkungan di x (masyarakat) untuk mengurangi jumlah pohon yang ditebang untuk kayu bakar.

Contoh 2: Chimpanzee Rescue Center

Analisis SWOT mengungkapkan kelemahan dari mengandalkan donor tunggal dan ancaman dari keterbatasan dana dan sumberdaya. Pada saat yang bersamaan, *Chimpanzee Rescue Center* mendapatkan keuntungan dari staf yang kompeten dan berkomitmen. Kebutuhan akan masukan dan panduan profesional dalam hal penggalangan dana dan pengelolaan keuangan dianggap sebagai prioritas.

Sasaran 1: Basis dana yang semakin stabil dan bervariasi dalam x (tahun)

Tujuan 1.1: Meningkatkan jumlah anggota dewan yang aktif dan profesional, yang dapat memberikan bimbingan mengenai strategi-strategi penggalangan dana dan pengelolaan keuangan kepada direktur suaka.

Tujuan 1.2: Menyediakan cadangan operasional yang mencerminkan x% dari pendapatan tahunan.

6. Rencana aksi

Tahap selanjutnya adalah mengubah tujuan-tujuan menjadi aksi-aksi, misalnya langkah apa yang perlu diambil untuk mencapai tujuan tersebut? Mungkin ada keraguan untuk menambahkan detail yang tepat pada tahun ke-2 dan ke-3. Jadi fokuslah pada tahun ke-1, dan kemudian tambahkan lebih banyak detail untuk tahun-tahun berikutnya seiring dengan pengkajiulangan rencana tersebut secara berkala. Rencana kerja tahunan harus menjadi dasar bagi rencana kerja triwulanan dan bulanan. Untuk setiap tujuan dan kegiatan pertanyaan-pertanyaan berikut harus dijawab:

- Apa yang akan dikerjakan dan siapa yang mengerjakannya?
- Kapan anda mengerjakannya? *Jangan menjadwalkan proyek-proyek yang kompleks pada saat yang bersamaan.*
- Berapa biayanya?

Di bawah ini adalah salah-satu cara untuk mempresentasikan informasinya:

Sasaran	Tujuan	Kegiatan/ Strategi	Tanggung-jawab	Jadwal/Waktu	Alokasi sumberdaya	Catatan kemajuan
1.	1.1	1.1				
		1.2				
	1.2	1.2.1				
		1.2.2				
		1.2.3				

Tujuan-tujuan dan rencana-rencana kerja bagi dewan direksi dan institusi sama pentingnya dengan yang terkait dengan program. Kegiatan-kegiatan yang terkait dengan program mungkin mempunyai tujuan-tujuan dan rencana-rencana kerja tahunan spesifik sesuai dengan persyaratan-persyaratan dari donor, sementara hanya rencana strategis yang kemungkinan besar mengharuskan dewan untuk memikirkan susunan, keahlian dan keterlibatan, atau struktur organisasi dan fungsi administratif. Dewan harus menyetujui rencana kegiatan, sementara staf dapat lebih banyak melakukan pengembangan dari rencana yang tertulis. Ini merupakan area yang memerlukan keahlian dari staf karena pelaksanaan program-program dan strategi-strategi lainnya yang dilakukan berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh dewan adalah fungsi dari staf.

7. Selesaikan rencana strategis tertulis

Rencana strategis harus merangkum hasil-hasil dan keputusan-keputusan dari proses perencanaan strategis. Pastikan untuk tidak hanya mendokumentasikan rencananya, tapi juga prosesnya sehingga Anda dapat memperbaikinya pada setiap siklus. Tidak ada format yang pasti, tapi pastikan untuk menyertakan hasil dari setiap langkah utama. Kotak 4 di akhir lampiran ini memberikan salah satu contoh format yang mungkin dapat digunakan. Rencana kegiatan dapat dimasukkan kedalam rencana strategis atau adendum tahunan.

Rencana strategis pada dasarnya merupakan dokumen internal yang akan digunakan untuk panduan dan evaluasi, walaupun donor saat ini semakin mewajibkan organisasi-organisasi untuk menyerahkannya. Perhatikan cara menyampaikan rencana tersebut dan cobalah membuatnya terlihat bagus. Anda mungkin ingin mengembangkan versi internal dan eksternal, dimana untuk versi eksternal beberapa detailnya dihilangkan. Rencana yang tersusun dengan baik akan memungkinkan pembaca untuk menemukan dan memahami

bagian-bagian yang paling penting. Bila memungkinkan, hindari penggunaan jargon dan jelaskan akronim-akronim yang mungkin membingungkan pembaca awam dan kepemimpinan selanjutnya yang mungkin akan melihatnya kembali. Sediakan dalam bentuk elektronik, dan hindari bentuk cetak karena dapat rusak dengan cepat.

8. Implementasikan, pantau, evaluasi dan perbarui rencana

Penting untuk membuat jadwal untuk memantau dan mengevaluasi secara berkala kemajuan suaka dalam mengimplementasikan berbagai tujuannya. Jika kondisi-kondisi internal atau eksternal telah berubah, mungkin perlu untuk meninjau kembali proses perencanaan dan menilai keabsahan sasaran-sasaran dan tujuan-tujuannya. Dewan memainkan peran yang penting dalam meninjau kembali kemajuan tersebut; staf harus melakukan dokumentasi yang diperlukan untuk menghasilkan data yang diperlukan bagi peninjauan ulang, serta melakukan pemantauan berkala dan membuat laporan ke dewan direksi. Milikilah prosedur-prosedur untuk memanfaatkan perubahan-perubahan yang tidak terduga. Gunakan rencana tersebut sebagai kompas tapi bukan sebagai cetak-biru kegiatan yang tidak fleksibel.

- Perkirakan dewan dan komite untuk menggunakan rencana tersebut sebagai panduan untuk tanggung-jawab dan pekerjaan mereka, dan untuk melaporkan kemajuan mereka.
- Mengacu dan meninjau kembali status rencana tersebut di rapat dewan dan komite.
- Secara teratur tinjau kembali, kaji dan perbaharui rencana tersebut agar dokumen tersebut menjadi dokumen yang hidup (pastikan untuk menyimpan salinan asli dari rencana semula).
- Secara teratur mendedikasikan waktu untuk mengerjakan rencana strategis.

Contoh format untuk rencana strategis

1. Halaman sampul

Nama organisasi, logo, judul termasuk didalamnya kata-kata "rencana strategis", ruang lingkup rencana, tanggal rencana tersebut di selesaikan dan/atau ditinjau-ulang.

2. Halaman isi

Beberapa pembaca mungkin hanya tertarik pada bagian-bagian tertentu. Beri nomor pada setiap halaman dan pastikan daftar isinya akurat.

3. Rangkuman

Satu halaman yang menggambarkan bagian-bagian terpenting dari rencana tersebut, termasuk didalamnya tujuan, lingkup dan sasaran-sasaran strategis.

4. Pengantar dan metodologi

Satu-dua halaman yang berisikan ringkasan latar-belakang suaka tersebut, pentingnya rencana strategis dan bagaimana rencana tersebut dikembangkan.

5. Visi, misi dan nilai-nilai organisasi (atau prinsip-prinsip kerja)

6. Pemindaian lingkungan

6.1 Sejarah dan struktur organisasi

6.2 Lingkungan eksternal

- Situasi dan trend-trend nasional

- Situasi dan trend-trend lokal
- Ringkasan dari peluang-peluang dan ancaman-ancaman

6.3 Organisasi

- Ruang lingkup kegiatan-kegiatan
- Model operasi
- Manajemen dan tata-kelola
- Rangkuman dari kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan.

7. Sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan

Anda dapat mencantumkan informasi/alasan pendukung untuk setiap sasaran dan rangkuman dari kegiatan-kegiatan dibawah setiap tujuan.

8. Pemantauan dan peninjauan kembali

Rencanakan pemantauan, peninjauan kembali dan penyempurnaan rencana.

9. Rencana kegiatan (mungkin dapat disiapkan secara terpisah)

10. Lampiran-lampiran

Data pemindaian lingkungan dan informasi pendukung lainnya. Pastikan bahwa semua lampiran diberikan nomor dan diurut secara benar sebagaimana mereka dijadikan referensi di dalam dokumen.

KOTAK
4

Lampiran II

Dasar-dasar mengenai dewan

Untuk membantu agar dewan anda tetap efektif penting untuk memahami hal-hal berikut:⁴

1. Apakah dewan itu?

- Anggota-anggota dewan (juga dikenal sebagai pemegang amanat (trustees), direksi dan gubernur) biasanya adalah sukarelawan yang tidak dibayar, yang berfungsi sebagai pemegang amanat organisasi tersebut, dan mewakili dan bertanggung-jawab terhadap komunitas suaka, para donor, para pendukung, pemerintah, dan sebagainya.
- Dewan bertanggung-jawab untuk melihat apakah suaka tersebut tetap memegang janji-janji yang digambarkan dalam pernyataan-pernyataan visi dan nilai-nilai, dan juga untuk menjamin bahwa suaka tersebut akuntabel dan bertindak sesuai dengan konstitusi dan peraturan.
- Dewan hanya bertindak sebagai suatu kelompok. Individu-individu dalam suatu dewan seharusnya tidak mempunyai kekuasaan individu kecuali kekuasaan yang dinyatakan melalui suara mayoritas dewan.
- Apapun ukuran, misi, umur atau anggaran dari suatu suaka, sebagian besar model tata-kelola menekankan empat area utama tanggung-jawab dewan:

Misi	Dewan menjaga misi tersebut dengan cara memastikan adanya pemahaman yang jelas di seluruh suaka tersebut, sebuah pernyataan misi yang benar, dan program-program dan pelayanan-pelayanan yang direncanakan dan dievaluasi dengan baik.
Nilai-nilai	Dewan menentukan nilai-nilai suaka dan menetapkan standar untuk pelaksanaan yang profesional melalui tindakan mereka sendiri serta sebagaimana tercantum di dalam kebijakan-kebijakan untuk diikuti oleh yang lainnya.
Sumber-daya	Dewan menjamin bahwa suaka memiliki sumberdaya yang mencukupi (manusia, materi dan keuangan) dengan mempekerjakan dan memantau direktur, memantau kesehatan keuangan suaka, menjamin akuisisi sumberdaya-sumberdaya yang cukup, dan membantu mobilisasi sumberdaya.
Penjangkauan	Dewan mempromosikan suaka tersebut di masyarakat dan berfungsi sebagai penghubung dengan para anggota, para donor, pihak-pihak yang mendapatkan keuntungan dan pemangku kepentingan lainnya.

2. Apa yang dewan kerjakan?

Keempat area tanggung-jawab ini diterjemahkan kedalam sejumlah aktifitas dibawah ini:

- Menghadiri dan berpartisipasi dalam pertemuan-pertemuan dewan, komite dan pertemuan penting lainnya. *Para anggota dewan harus bertemu sesering yang diperlukan untuk*

mengerjakan urusan-urusan suaka dan membuat keputusan-keputusan yang diinformasikan dengan benar. Ini berkisar antara dua sampai empat kali pertemuan fisik setiap tahun serta kontak diantaranya sesuai dengan kebutuhan. Komite-komite juga perlu bertemu.

- Memiliki peran-peran dewan tertentu, seperti ketua, bendahara dan sekretaris. *Peran-peran khusus ini memerlukan komitmen waktu tambahan.*
- Mempersiapkan diri untuk pertemuan-pertemuan, tinjauan ulang dan memberikan komentar pada hasil-hasil pertemuan dan laporan-laporan.
- Sukarela dan bersedia menerima tugas-tugas dan menyelesaikannya dengan baik dan tepat waktu. *Beberapa organisasi memperkirakan jumlah jam yang diperlukan setiap bulannya.*
- Mengenal anggota dewan lainnya untuk membangun hubungan kerja.
- Mengunjungi suaka dan terlibat dengan staf suaka sehingga mereka mengetahui bahwa dewan memiliki komitmen terhadap misi suaka.
- Berpartisipasi secara aktif dalam evaluasi dan kegiatan-kegiatan perencanaan.
- Berpartisipasi dalam penggalangan dana dan menginformasikan pihak lain mengenai organisasi tersebut. *Mungkin termasuk didalamnya adalah mempresentasikan suaka tersebut pada acara-acara tertentu.*
- Mengikuti informasi mengenai misi-misi, pelayanan-pelayanan, kebijakan-kebijakan dan program-program organisasi.
- Mengikuti perkembangan-perkembangan dan masalah-masalah yang dihadapi suaka dan sektor terkait.
- Membantu mengembangkan dan meninjau-ulang paket informasi dewan, panduan dewan, dan perangkat-perangkat dan proses-proses dewan lainnya (dijelaskan dalam lampiran dan panduan ini), dan berpartisipasi secara aktif dalam evaluasi diri tahunan.
- Merekrut anggota-anggota dewan lainnya.
- Merekrut, mengelola dan mengevaluasi direktur.

3. Siapa yang seharusnya menjadi anggota dewan?

Keanggotaan dewan harus disusun secara hati-hati. Para anggota dewan akan bertanggung-jawab terhadap kesuksesan atau kegagalan suaka dan memainkan peran integral untuk masa depan suaka terkait dengan reputasi dan integritasnya. Kualitas-kualitas dewan yang penting termasuk:

- **Waktu dan etika:** Anggota-anggota dewan, baik mereka sebagai pribadi ataupun sebagai wakil-wakil dari organisasi-organisasi mitra, harus memiliki waktu yang dapat diinvestasikan untuk menghadiri pertemuan-pertemuan dan untuk melakukan pekerjaan yang diperlukan di luar pertemuan-pertemuan.
- **Komitmen:** Memperlihatkan komitmen yang sungguh-sungguh pada suaka dan misi organisasi.
- **Keahlian yang terkait:** Anggota-anggota dewan harus memiliki beberapa keahlian, bakat atau akses ke sumberdaya yang dapat menguntungkan suaka. Anda perlu menilai keahlian-keahlian, pengetahuan dan kecakapan yang dimiliki dan diperlukan oleh dewan. Ini bisa dalam bidang hukum, keuangan, atau penggalangan dana untuk pendidikan dan pembelajaran, pengembangan organisasi, atau pengalaman dalam lingkungan kerja suaka (secara geografi atau untuk jenis satwa tertentu). Apabila anda mengembangkan suatu inisiatif kolaboratif dari berbagai lembaga (dengan atau tanpa dewan bermandat penuh), maka seleksi anggota dewan akan

⁴ Membangun dan mempertahankan suatu dewan mungkin kelihatannya seperti proses yang menakutkan. Akan tetapi, jika anda memerlukan bantuan untuk mengembangkan sistem dan perangkat yang digambarkan dalam panduan ini, tanyakan suaka-suaka lainnya dan lihat apakah anda dapat meminjam dan mengadaptasikannya. Anda tidak perlu memulainya dari awal.

ditentukan oleh tipe dan bentuk organisasi yang anda yakin akan menyediakan keahlian dan koneksi yang diperlukan.

- **Ketrampilan inter-personal:** Anggota-anggota dewan perlu memiliki ketrampilan-ketrampilan *inter-personal* yang baik dan suka bekerja sebagai bagian dari satu tim. Keinginan untuk menyatakan pendapat serta menawarkan nasihat, panduan dan umpan-balik merupakan hal yang penting, seperti halnya dengan kemampuan untuk mendengarkan pandangan orang lain tanpa mengendalikannya. Anggota-anggota dewan harus dapat berjejaring, membangun kontak serta hubungan yang baik.
- **Hubungan masyarakat:** Ini adalah sesuatu dimana suka dapat menjadi sesuatu yang politis, yang sulit untuk dihindari. Jika anggota-anggota dewan anda tidak memiliki hubungan dengan masyarakat lokal, maka akan lebih sulit untuk mendapatkan pengakuan sebagai organisasi. Orang-orang yang sudah pensiun, mantan politisi, dan tokoh-tokoh media lokal dapat menjadi anggota-anggota awal yang bagus untuk dewan anda – tetapi hanya jika mereka memiliki waktu dan komitmen.
- **Keragaman:** Dewan yang bagus memiliki beberapa anggota yang memiliki latar-belakang dan cara berpikir yang berbeda. Hal ini menciptakan keseimbangan dalam dewan anda, yang akan membantu dalam membuat keputusan-keputusan, akuntabilitas dan kepercayaan publik. Termasuk di dalamnya perbedaan ras, etnik, latar-belakang dan status keuangan. Orang-orang dari afiliasi yang berbeda bisa sangat bernilai karena mereka akan menarik dukungan dari berbagai media yang berbeda. Dalam kasus organisasi-organisasi mitra, hal ini sama pentingnya, misalnya, termasuk diantaranya organisasi-organisasi pembangunan selain manajemen penangkaran satwa dan konservasi dalam konteks negara berkembang.
- **Memberi dan menerima:** Para anggota dewan seharusnya menerima tanggung-jawab berdasarkan prinsip ‘Memberi dan Menerima’. Artinya, anggota-anggota dewan seharusnya setuju untuk memberi sejumlah uang minimum atau yang telah ditentukan sebelumnya setiap tahunnya atau mendapatkan jumlah yang sama dari sumber lainnya. Hal ini mungkin tidak selalu sesuai karena para anggota dewan dapat membawa sumberdaya-sumberdaya non-keuangan, seperti ketrampilan-ketrampilan, pengalaman dan jejaring yang sangat berharga, yang dapat ‘diterjemahkan’ kedalam nilai keuangan yang sangat besar.

Jadi bagaimana anda dapat mencapai berbagai kombinasi ini? Fokuskan pada etika kerja, komitmen, dan ketrampilan-ketrampilan penting, dan lihat mana yang paling sesuai dengan atribut yang lain.

4. Seperti apakah dewan itu?

Pedoman nasional atau konstitusi anda mungkin menentukan jumlah minimum anggota dewan yang diperlukan. Jumlah sebenarnya sebaiknya lebih dari tiga dan menggunakan pengaturan jumlah ganjil demi menghindari jumlah suara yang sama dalam pengambilan suara.

Beberapa anggota dewan dikenal sebagai ‘petugas’ dan memiliki tanggung-jawab khusus. Termasuk didalamnya ketua, bendahara, dan sekretaris. Ketua terutama bertanggung-jawab untuk mengkoordinasikan pekerjaan dewan dan bertugas sebagai penghubung dengan staf, terutama dengan direktur. Bendahara akan memastikan bahwa catatan rekening-rekening disimpan dengan benar, dan membantu menetapkan kebijakan-kebijakan keuangan dan investasi. Sekretaris membuat catatan pertemuan dan memastikan hasil tersebut didengarkan dan diarsipkan. Namun, ketika harus membuat keputusan tentang suka, anggota dewan harus membicarakannya bersama-sama.

Anggota dewan suka “Nasihat untuk orang-orang yang mempertimbangkan diri untuk menjadi anggota dewan? Pertama, yakinkan bahwa anda cukup mengenal suka tersebut untuk memahami diskusi-diskusi dewan. Untuk itu saya membutuhkan waktu satu tahun, dengan mendatangi suka tersebut dan bertemu dan berbicara dengan orang-orang di sana. Kedua, dan yang paling penting, dalam dua kalimat anda dapat menjelaskan mengenai apa yang dilakukan suka tersebut sehingga pada saat anda menghadiri makan malam atau pesta dan memiliki kesempatan untuk mengatakan sesuatu, anda dapat mengatakannya secara otomatis – anda memiliki dua kalimat ini pada waktunya. Terakhir adalah masalah komitmen. Anda harus datang dengan keinginan untuk misi ini. Jadi tidak hanya untuk berada di dalam suatu dewan, dewan apa saja, atau untuk menuliskannya di resume anda, tetapi mempunyai keinginan untuk membantu suka *ini* dan mendukung misi *ini*.”

Untuk memfasilitasi pengambilan keputusan yang cepat dan memperlancar pertemuan-pertemuan dan usaha-usaha yang ada, dewan akan sering membentuk subkomite-subkomite atau gugus-tugas untuk menyelesaikan pencarian gagasan-gagasan yang diperlukan dan untuk memberi rekomendasi-rekomendasi kepada dewan secara keseluruhan. Komite biasanya terdiri dari dua jenis: tetap (permanen), seperti contohnya keuangan, dan khusus atau ad-hoc (sementara), seperti misalnya teknis. Keanggotaan biasanya terdiri dari anggota-anggota dewan dan terkadang staf yang memiliki keahlian khusus di bidangnya. Dewan juga dapat merekrut orang-orang luar dengan keahlian khusus dan bagi mereka yang tidak memiliki waktu untuk komitmen penuh. Ini bisa menjadi cara yang baik bagi suka untuk mengenal mereka dan demikian pula sebaliknya, komitmen yang dibutuhkan untuk menjadi anggota dewan, ruang-lingkup pekerjaan, dan untuk melihat apakah mereka ingin bergabung dengan dewan nantinya.

5. Perekrutan dewan.

Hal ini tergantung suka dan konteksnya, tapi mulailah dengan melihat orang-orang terdekat, yaitu para donor dan para pendukung yang paling besar dan/atau yang lebih konsisten. Tanyakan teman, kolega atau pemangku kepentingan, karena mereka mungkin mempunyai ide mengenai seseorang yang sesuai. Hal ini nampaknya bertentangan dengan mitologi pengembangan dewan yang umum, tapi bayangkan seberapa sering Si Tokoh Terkenal diminta untuk berada di suatu dewan. Para anggota dewan sering direkrut karena dianggap “penting” dari berbagai aspek, tetapi orang-orang ini seringkali terlalu sibuk untuk benar-benar memperhatikan kebutuhan-kebutuhan sebuah organisasi, dan mungkin akan tidak menghadiri pertemuan atau tidak memberikan perhatian yang memadai terhadap urusan-urusan organisasi tersebut. Pertimbangkan apakah mereka akan lebih baik ditempatkan sebagai pelindung, memberikan sambutan-sambutan dan penampilan-penampilan yang mendukung kegiatan suka. Hal yang sama juga berlaku bagi perwakilan organisasi-organisasi mitra.

Untuk keragaman dewan, disarankan juga untuk mencarinya diluar kalangan dekat. Jalan yang lebih formal untuk itu termasuk diantaranya melalui iklan di koran atau online (situs web suka atau lainnya). Ada banyak situs dimana (organisasi-organisasi) non-profit yang membutuhkan anggota-anggota dewan dan orang-orang yang tertarik untuk menjadi anggota dewan mengiklankannya meskipun mereka tidak selalu cuma-cuma. Menemukan organisasi mitra yang tepat memerlukan penelitian calon mitra tersebut, baik secara sektoral maupun geografis.

Sebelum anda mulai mencari, apakah suka memiliki paket informasi mengenai para pelamar? Meskipun anggota dewan tidak seharusnya dibayar untuk pekerjaan mereka, deskripsi pekerjaan tertulis akan berguna. Hal ini dapat membantu anggota dewan memahami apa yang diharapkan dari mereka, perbedaan antara tata-kelola dan manajemen, bagaimana berperilaku di dalam dewan dan memprioritaskan kegiatan. Hal ini harus ditetapkan dalam deskripsi pekerjaan dan peran dewan secara keseluruhan - dari komposisi, tujuan, peran, dan tanggung-jawab (peran umum dan khusus) sampai deskripsi pekerjaan untuk komite. Hal ini untuk membuat orang-orang mengetahui apa yang akan mereka hadapi, dan penelitian telah menunjukkan bahwa organisasi-organisasi lebih efektif jika anggota dewan merasa mendapat informasi yang cukup tentang tanggung-jawab dan tugas mereka. Informasi tersebut juga harus mencakup informasi tentang suka, program-program dan kegiatan-kegiatan, dan rencana strategis sehingga mereka bisa mengenali organisasi tersebut. Paket informasi untuk menarik organisasi-organisasi mitra yang prospektif juga sama pentingnya.

6. Mengembangkan dan mengelola dewan yang efektif.

Mengelola suatu dewan merupakan tugas yang terus berlangsung and tidak selalu mudah. Dewan bisa lelah dan frustrasi. Anggota yang lama pergi, yang baru menggantikannya, dan kadang-kadang dengan pemahaman yang tidak mencukupi dan tidak benar mengenai cara kerja dewan dan suka. Hal-hal berikut dapat membantu menjaga dewan yang efektif selama masa hidup suka:

6.1. Kembangkan suatu sistem untuk membantu para anggota dewan dalam memahami dewan tersebut dan peran-perannya.

Termasuk di dalamnya:

- Paket informasi bagi calon anggota dewan (lihat Bab 5).
- Panduan dewan untuk para anggota dewan (menyerupai buku pegangan staf). Informasi yang relevan juga akan membantu mendukung dewan penasihat non-mandat.
- Rencana-rencana kerja untuk setiap anggota dewan.

Panduan dewan dapat berisikan informasi mengenai:

- Legalitas: pasal-pasal mengenai institusi / konstitusi dan informasi hukum lainnya.
- Perihal dewan: informasi tentang tugas dan tanggung-jawab, masa jabatan, prosedur peninjauan-ulang dan penghentian, proses pemilihan, kebijakan mengenai konflik kepentingan, dll.
- Direktori dewan: informasi kontak untuk para anggota dewan, staf dan relawan.
- Komite-komite: nama ketua dan para anggota, tujuan dan tanggung-jawabnya.
- Sejarah, program-program dan kegiatan-kegiatan suka.
- Anggaran suka (dan audit terbaru jika ada).
- Rangkuman daftar satwa.
- Rencana strategis dan rencana kerja (dan dokumen-dokumen perencanaan penting lainnya).

Beberapa bagian akan memerlukan perubahan setiap tahunnya dan perlu diperbarui. Cara sederhana dan sangat membantu untuk melakukannya adalah dengan menyediakan map lubang (loose-leaf folder) dimana halaman-halamannya dapat dengan mudah ditambah dan diganti.

Pendiri suka “Dewan (bersikap) reaktif dan tidak proaktif, dan dukungan mereka naik-turun. Seorang konsultan menyarankan untuk mencari dewan yang lebih besar dan lebih beragam. Kami mengiklankan dan merekrut anggota-anggota baru, dimana satu dari mereka segera meninggalkan dewan karena tidak memiliki waktu yang cukup, sementara yang lainnya cuti. Sejak saat itu dua anggota lainnya juga pergi. Menemukan orang-orang yang memiliki keterampilan-ketrampilan yang tepat dan aktif memang merupakan masalah.”

Tidak dapat dihindari jika beberapa orang mungkin mengang-gap enteng seberapa banyak waktu luang yang mereka miliki, atau komitmen mereka sendiri dapat berubah. Namun paket informasi mengenai dewan akan memberikan calon anggota informasi yang diperlukan untuk memahami tanggung-jawab dewan dan tingkat komitmen yang dibutuhkan.

6.2. Pahami perbedaan antara tata-kelola dan pengelolaan/manajemen.

Seperti halnya Bab 6.1, bab ini patut mendapat perhatian khusus karena sangat penting untuk kelancaran setiap organisasi. Anggota dewan (dan staf) perlu memahami perbedaan antara tata-kelola (yang dilakukan oleh dewan) dan pengelolaan (dilakukan oleh manajemen senior). Jika dewan dan manajemen berfungsi efektif dan memakai nilai-nilai bersama, intervensi dewan akan terbatas dan mereka dapat berkonsentrasi pada tata-kelola. Dewan yang kuat dengan pengelolaan yang lemah atau terbelah, atau dewan yang lemah dengan kepemimpinan yang kuat atau dominan dapat mengaburkan pemisahan antara pengelolaan-tata-kelola, menghalangi akuntabilitas, dan mengancam kesinambungan organisasi. Pada dewan yang tidak diberi mandat, para anggota harus memahami apa yang merupakan tanggung-jawab mereka dan apa yang bukan.

Tata-kelola	Pengelolaan/Manajemen
• Mengembangkan dan menyetujui strategi dan kebijakan	• Mengembangkan strategi dan kebijakan
• Menunjuk, mengelola dan mengevaluasi direktur	• Menunjuk, mengelola dan mengevaluasi staf
• Merekrut anggota dewan	• Mendukung tata-kelola
• Mengelola tata-kelola	• Melaksanakan keputusan-keputusan dewan
• Memberikan wawasan, kebijaksanaan dan pertimbangan	• Menghasilkan program-program
• Memantau strategi dan kinerja	• Mengukur kinerja

Yang termasuk dalam cara-cara untuk mencapai dewan tata-kelola yang efektif adalah:

- Peran-peran, tanggungjawab-tanggungjawab, dan fungsi-fungsi utama dari dewan dan pihak pengelola, terutama ketua dan direktur, harus dijelaskan secara jelas.
- Idealnya staf seharusnya tidak menjadi anggota dewan atau sebaliknya⁵.
- Direktur yang berada di dalam dewan seharusnya menjadi anggota dewan yang tidak dapat memilih⁶.
- Para anggota dewan tidak boleh terlibat langsung dalam

⁵ Pada suka-suka yang lebih kecil, para anggota dewan mungkin terlibat secara langsung dalam masalah-masalah operasional. Mereka yang terlibat harus membedakan secara jelas antara peran dewan dan peran operasional mereka. Untuk menghindari kebingungan, manajemen untuk tugas operasional harus melalui direktur.

⁶ Para pendiri aktif seringkali adalah para anggota dewan yang memiliki suara. Namun demikian, mereka seharusnya tidak hadir atau tidak diperbolehkan memberikan suara tentang masalah-masalah terkait kinerja dan upah mereka.

keputusan yang ditujukan pada pengelola, tetapi sebaliknya memastikan bahwa pengelola senior memiliki wewenang untuk melaksanakan tugasnya dan bertanggung-jawab melalui direktur.

- Adanya proses untuk memantau pembagian tanggung-jawab yang jelas antara dewan dan pengelola.
- Para anggota dewan harus mengidentifikasi dan menyatakan adanya konflik kepentingan.
- Para anggota dewan tidak boleh mendapatkan keuntungan dari posisi mereka melebihi dari apa yang diizinkan oleh undang-undang dan merupakan kepentingan organisasi tersebut.
- Tata-kelola yang efektif ditandai dengan dewan yang ber variasi tanpa adanya satupun kelompok pemangku kepentingan yang mendominasi.

6.3. Rancang proses untuk menyambut, melatih, dan mendampingi para anggota dewan yang baru.

Bagaimana anda merencangkannya akan mencerminkan suka anda, seberapa sering dewan bertemu, seberapa sering para anggota baru bergabung dengan dewan, dan seberapa formal atau informal dewan yang anda inginkan. Didalamnya bisa termasuk presentasi-presentasi formal, pendampingan informal dari anggota dewan yang ditunjuk, dan/atau presentasi oleh staf suka melalui tur suka.

6.4. Jaga hubungan yang efektif dan sehat dengan staf. Termasuk didalamnya:

- Mengundang para staf dalam pertemuan-pertemuan. Di banyak atau bahkan di sebagian besar organisasi, kehadiran direktur dan staf utama dalam rapat dewan adalah suatu keharusan. Di beberapa organisasi, staf memberikan presentasi pada pertemuan-pertemuan dewan yang dapat membantu memberikan informasi terkini kepada para anggota dewan mengenai kebutuhan-kebutuhan yang mendesak, kemajuan-kemajuan, dan kesempatan-kesempatan.
- Memastikan bahwa para staf mendapatkan dukungan yang mereka butuhkan. Para anggota dewan harus secara teratur menanyakan direktur mengenai apa yang dapat dibantu dalam menyelesaikan hal-hal yang ada. Mereka juga bisa menanyakan para staf lain, yang mungkin agak ragu-ragu mendekati dewan.
- Menciptakan peluang-peluang bagi dewan untuk dapat lebih memahami pekerjaan yang dilakukan oleh para staf. Misalnya dengan mengunjungi suka dan mengalami bidang-bidang program lainnya.
- Direktur, khususnya, sering kali bertanggung-jawab untuk menjaga hubungan yang sehat dan efektif dengan dewan. Kedua-belah pihak perlu melakukan bagian mereka masing-masing.

6.5. Adakan pertemuan-pertemuan yang efektif. Termasuk di dalamnya:

- Mengembangkan prosedur-prosedur yang memberikan struktur pada pertemuan-pertemuan tersebut.
- Menggunakan sistem agenda untuk mempersingkat pertemuan-pertemuan, sehingga memiliki lebih banyak waktu untuk masalah-masalah yang memerlukan diskusi dewan⁷.
- Kadang-kadang mengalihkan pertemuan-pertemuan ke tempat yang tidak biasa, seperti misalnya mengadakannya di pusat pendidikan suka sebagai pengingat mengenai semua hal yang didiskusikan.

⁷ Suatu agenda persetujuan mengelompokkan bersama-sama hal-hal yang tidak memerlukan diskusi dan dapat disetujui dalam satu pemilihan, seperti misalnya laporan-laporan pertemuan, laporan-laporan program dan direktur. Anggota-anggota dewan bertanggung-jawab untuk membaca pokok-pokok agenda persetujuan sebelum rapat, dan jika anggota dewan yakin suatu masalah dalam agenda tersebut memerlukan pembahasan lebih lanjut, hal tersebut dapat dihapus dan ditambahkan ke dalam agenda pertemuan.

- Memberikan waktu untuk bersosialisasi bagi para anggota dewan untuk saling mengenal.
- Membawa para ahli/staf untuk memimpin diskusi-diskusi mengenai topik-topik yang berbeda.
- Pastikan semua orang menyatakan sesuatu/pendapat selama pertemuan. Jika memimpin, undang anggota yang lebih banyak diam untuk berbicara dengan menanyakan secara langsung pendapat mereka, atau dengan menyemangati mereka dalam percakapan pribadi.
- Dewan harus menemukan keseimbangan antara menangani masalah-masalah yang mendesak dan konkret, dengan yang jangka-panjang dan lebih umum. Mungkin hal ini tidak dapat dicapai sebaik mungkin dalam pertemuan-pertemuan, tapi mungkin secara terpisah (*off line*) dalam kelompok-kelompok tugas yang lebih kecil.

6.6. Pertahankan tingkat pekerjaan yang masuk akal bagi para anggota dewan.

Jika tidak ada yang dilakukan anggota dewan, mereka cenderung untuk tidak merasa efektif, tetap berkomitmen, dan bertahan. Jika terlalu banyak yang harus dilakukan, anggota dewan juga cenderung mencari jalan untuk keluar. Ini adalah masalah keseimbangan, menemukan sesuatu untuk dikerjakan bagi setiap anggota, tetapi tidak terlalu banyak. Tanggung-jawab ini dapat dibagikan oleh ketua atau pengurus dewan lainnya, direktur dan tim pengelola.

6.7. Kembangkan sebuah kebijakan untuk menangani masalah mendesak (dan tidak terlalu mendesak) di sela-sela pertemuan.

Ini adalah pekerjaan yang berlangsung di sela-sela pertemuan, yang seringkali merupakan banyak atau bahkan sebagian besar pekerjaan. Termasuk di dalamnya pekerjaan gugus-tugas dan komite, kontak-kontak informal, dan sebagainya. Ini mungkin memerlukan penunjukan *point person* yang akan menyebarkan informasi kepada semua orang. Dewan harus memiliki prosedur untuk menghubungi dan memungut suara dari para anggota, sehingga suara yang diberikan dari jarak jauh dianggap sah.

6.8. Tentukan lama keanggotaan dewan dan laksanakan evaluasi diri tahunan.

Dewan perlu memikirkan dan menjawab hal-hal berikut: bagaimana anda memilih pengurus-pengurus anda? Apakah jangka-waktunya akan dibatasi dan diatur secara bergantian? Bagaimana anda memastikan keanggotaan yang beragam? Setiap dewan akan melakukan hal ini secara berbeda dan penting untuk mencoba menemukan sistem yang sesuai untuk anda. Evaluasi adalah salah-satu perangkat utama untuk kelestarian suka (lihat 3.3) dan proses evaluasi diri dewan perlu ditetapkan.

6.9. Selenggarakan retreat tahunan.

Ini bisa bersifat informal atau formal; dapat merupakan pertemuan tahunan yang lebih lama dari pertemuan biasa dengan tujuan untuk melakukan perencanaan untuk setahun kedepan. Penting untuk memiliki waktu yang disisihkan secara teratur untuk melihat "gambaran besar". Evaluasi mengenai apa yang telah terjadi harus selalu menjadi langkah awal dalam perencanaan ke depan.

6.10. Rayakan pencapaian.

Jika para anggota dewan merasa berguna dan dihargai, mereka cenderung akan lebih berkontribusi dan merasa berkewajiban untuk membagikan semangat dan keahlian mereka. Menilai dan menghargai kerja keras harus menjadi bagian integral dari setiap organisasi, untuk para staf, relawan, dan anggota dewan (lihat juga 5.3). Hal ini bisa memperkuat hubungan-hubungan, memacu semangat dan memberikan waktu untuk refleksi.

Lampiran III

Mendukung pembelajaran dan pengembangan keterampilan

Metode-metode khusus yang anda pilih untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan belajar akan tergantung pada bagaimana orang-orang memilih untuk belajar, jumlah orang yang membutuhkan pelatihan, dan anggaran anda. Termasuk di dalamnya:

- **Kursus-kursus “In-house”** (di dalam organisasi)
Mengembangkan kursus yang dijalankan di suaka anda dan disesuaikan dengan kebutuhan staf anda dapat berguna jika kebutuhan pelatihan sangat luas atau spesifik sekali untuk kebutuhan-kebutuhan anda. Pelatihan dapat diberikan oleh pelatih dari luar atau oleh seseorang dari dalam organisasi yang memiliki keahlian yang relevan. Dalam kasus yang terakhir, anda mungkin perlu bertanya apakah ada kebutuhan untuk pelatihan “melatih pelatih” (*“train the trainer”*) untuk memastikan bahwa mereka dapat mengkomunikasikan pengetahuan mereka secara efektif.
- **Kursus-kursus pelatihan eksternal**
Mengikuti kursus-kursus pelatihan eksternal memiliki keuntungan bahwa mereka yang mengikuti pelatihan dapat berjejaring dan belajar dari orang-orang di suaka-suaka dan organisasi-organisasi lain. Misalnya, The Durrell Wildlife Conservation Trust memberikan berbagai kursus, mulai dari manajemen proyek dan keterampilan fasilitasi hingga pendidikan dan perawatan satwa dalam kandang. Jika kebutuhan pelatihan tersebar luas di aliansi suaka regional, ada kemungkinan untuk menyesuaikan kursus dengan kebutuhan dan meminimalkan biaya-biaya. Misalnya, Pan African Sanctuary Alliance (PASA) menjalankan lokakarya-lokakarya pengembangan kapasitas tahunan untuk pendidik dan dokter satwa di suaka-suaka anggota mereka.
- **Konferensi-konferensi dan acara-acara**
Konferensi-konferensi sangat ideal untuk mendapatkan pengetahuan dan perkembangan terkini, dan untuk membangun jejaring dan belajar dari orang lain. Misalnya, The Shape of Enrichment mengadakan beberapa konferensi dan lokakarya tentang pengayaan serta menawarkan sejumlah sumberdaya lainnya.
- **Pembinaan dan pendampingan**
Pembinaan terdiri dari serangkaian pertemuan “satu lawan satu” yang terstruktur dan terfokus pada peningkatan keterampilan

dan kinerja. Para pembina biasanya adalah manajer yang berpengalaman (tapi bukan manajer lini) yang bertemu rekan-rekan junior untuk membantu mereka memiliki kinerja yang lebih baik dan mengembangkannya untuk kemajuan karir.

- **‘Pembayangan’ dan pengalaman kerja**
‘Pembayangan’ artinya meluangkan waktu singkat dengan seseorang dalam pekerjaan yang berbeda, baik di suaka anda sendiri maupun di luar. Termasuk di dalamnya mengamati bagaimana tugas-tugas harian dilakukan.
- **Secondment (pertukaran kerja)**
Hal ini memungkinkan seseorang untuk sementara waktu mengubah peran-peran pekerjaan dalam organisasi yang sama atau pindah ke organisasi lain untuk jangka-waktu yang disepakati (seringkali untuk beberapa bulan). Kesempatan ini berharga dalam membantu seseorang belajar tentang berbagai cara dalam melakukan sesuatu, dan memberikan kesempatan-kesempatan pengembangan profesional, terutama di dalam struktur organisasi yang datar dimana kesempatan promosi terbatas. Contoh yang umum adalah pertukaran penjaga di antara suaka-suaka dan kebun-kebun binatang di Eropa dan Amerika Utara.
- **Aksi atau pembelajaran kolektif**
Pembelajaran melalui aksi adalah suatu bentuk pembelajaran dengan melakukannya. Ini melibatkan bekerja dalam kelompok-kelompok kecil yang bertemu secara teratur, bekerja melalui masalah-masalah nyata dengan dukungan dari kelompok tersebut.
- **E-learning (pembelajaran jarak jauh)**
E-learning semakin banyak digunakan untuk melengkapi pembelajaran tradisional di suatu tempat dan mencakup pilihan-pilihan akademik dan kejuruan. Misalnya, Universitas Murdoch, Australia menawarkan kesempatan belajar jarak jauh untuk *Master of Veterinary Studies dalam Conservation Medicine*. *E-learning* dapat mencakup sesi-sesi langsung. Misalnya, Global Federation of Animal Sanctuaries (GFAS) menjalankan webinar (seminar-seminar melalui web) untuk beberapa topik termasuk penulisan proposal untuk dana hibah, perencanaan strategis, dan perencanaan suksesi.
- **Buku-buku, jurnal-jurnal dan DVD-DVD**
Terkadang kebutuhan belajar dapat dipenuhi dengan membaca buku yang sesuai atau membeli pedoman-pedoman/perangkat-perangkat yang sesuai.



Kalamazoo, U.S. | 402 East Michigan Avenue, Kalamazoo, Michigan 49007 U.S. | Phone +1.269.373.4373 | Fax +1.269.373.0277 | contact@arcusfoundation.org
New York, U.S. | 44 West 28th Street, 17th Floor, New York, NY 10001 U.S. | Phone +1.212.488.3000 | Fax +1.212.488.3010 | contact@arcusfoundation.org
Cambridge, U.K. | Wellington House, East Road, Cambridge CB1 1BH, U.K. | Phone +44.1223.451050 | Fax +44.1223.451100 | contact@arcusfoundation.org