

Alat Pemetaan Organisasi (APO)

Alat Pemetaan Organisasi (APO) dibuat untuk membantu staf suatu organisasi merefleksikan dan membangun kekuatan yang dimilikinya serta mengidentifikasi area-area yang memerlukan penguatan kelembagaan melalui diskusi yang melibatkan seluruh organisasi. Survei ini memberikan kesempatan bagi organisasi Anda untuk melihat dirinya secara utuh, dengan menanyakan apa yang sudah berjalan dengan baik dan apa yang masih dapat diperbaiki. Selanjutnya, APO membantu Anda secara kolektif mengidentifikasi bidang-bidang prioritas untuk perbaikan serta langkah-langkah yang perlu diambil untuk menanganinya.

Alat Pemetaan Organisasi dirancang agar relevan bagi organisasi dengan berbagai ukuran dan tingkat kecakapan¹—mulai dari organisasi kecil atau yang baru didirikan hingga organisasi yang sudah matang dan kompleks. APO dimaksudkan untuk digunakan oleh organisasi di seluruh dunia. **Mengingat beragamnya jenis organisasi dan konteks spesifiknya, sebagai aturan umum, beberapa butir pertanyaan mungkin perlu sedikit disesuaikan agar relevan dengan situasi tertentu.**

Harap diperhatikan bahwa **jika Anda merupakan sebuah koalisi, aliansi, atau jaringan**, disarankan untuk menggunakan APO terpisah yang dirancang khusus untuk entitas tersebut (APOMT-KAJ). Namun demikian, versi APOM ini dapat menjadi pilihan yang tepat jika Anda menganggap organisasi Anda sebagai organisasi “hibrida”. Artinya, jika Anda memiliki anggota individu atau organisasi tetapi beroperasi sebagian besar seperti satu organisasi nirlaba tunggal, dengan misi dan visi yang terpusat yang berbeda dan melampaui misi dan visi organisasi anggotanya, identitas yang jelas, seorang direktur eksekutif (atau kepemimpinan eksekutif serupa), staf yang signifikan, serta strategi penggalangan dana dan komunikasi yang terpisah dari para anggotanya, dan seterusnya.

APO dimaksudkan untuk diisi oleh seluruh staf—baik program maupun administrasi—serta, jika relevan, oleh anggota utama badan pengelola (yang kadang dikenal sebagai dewan direksi), karena berbagai sudut pandang sangat berharga untuk memahami kekuatan organisasi dan area yang perlu dikembangkan.

Proses ini paling baik dilakukan dengan dipandu oleh satu orang fasilitator yang bukan merupakan karyawan maupun anggota dewan. Pelaksanaannya dapat dilakukan dengan dua cara: peserta mengisi survei secara individual sebelum sesi pertama, atau mengisinya langsung pada saat sesi berlangsung. Fasilitator Anda akan memberi tahu apakah Anda perlu mengisinya sebelum sesi atau tidak. **Jika Anda mengisinya sebelum sesi, harap berhenti pada akhir bagian Kepemimpinan Eksekutif di halaman 73. Anda hanya perlu mengisi halaman 74-79 ketika fasilitator meminta Anda melakukannya selama sesi.**

Beberapa hal yang perlu diperhatikan:

- Mohon jangan terlalu berfokus pada penilaian atau “skor” tertentu. Yang terpenting adalah menangkap gambaran tentang posisi organisasi Anda saat ini. Nilai utama dari alat ini terletak pada diskusi kolektif yang dihasilkannya.

¹ Kami menggunakan istilah “kecakapan” untuk merujuk pada kombinasi antara kapasitas dan kemampuan.

- Anda mungkin menemukan beberapa pertanyaan di mana Anda sebagian setuju dan sebagian tidak setuju dengan deskripsi penilaian yang tersedia. Saat memilih penilaian, pertimbangkan kekuatan dan kelemahan secara keseluruhan dalam subkategori tersebut. Jika Anda kesulitan memilih di antara dua tingkat penilaian (misalnya, Dasar dan Sedang), Anda dapat memberi tanda pada lingkaran di antaranya untuk menunjukkan bahwa posisi Anda berada di tengah-tengah.
- Perlu diingat bahwa tidak ada organisasi yang diharapkan untuk menjadi Kuat di semua kategori, meskipun setiap organisasi memiliki kekuatan yang dapat dijadikan dasar untuk berkembang dan bertumbuh.
- Silakan gunakan bagian Komentar yang terdapat di akhir setiap bagian untuk menjelaskan alasan di balik pilihan penilaian Anda, terutama jika Anda merasa deskripsi yang ada belum sepenuhnya akurat menggambarkan organisasi Anda. Catatan ini dapat bersifat informal dan dapat Anda rujuk kembali saat diskusi kolektif. Komentar tersebut hanya untuk referensi Anda sendiri dan tidak akan dilihat atau dikumpulkan oleh fasilitator.
- Mohon jangan menanyakan kepada orang lain bagaimana mereka menjawab sebelum Anda menyelesaikan survei ini sendiri. Jawaban ini harus merupakan pandangan Anda. Akan ada waktu yang cukup untuk berbagi kesan dengan rekan-rekan Anda di kemudian hari.
- Jika Anda merasa suatu pertanyaan sama sekali tidak relevan atau Anda tidak memiliki cukup informasi untuk menjawabnya, silakan biarkan kosong. Jika menurut Anda pertanyaan tersebut akan relevan bila dirumuskan secara berbeda, cukup catat di bagian Komentar seperti apa seharusnya pertanyaan tersebut. Secara umum, mohon berupaya menjawab pertanyaan-pertanyaan ini sebaik mungkin sesuai dengan pengetahuan Anda.

Fasilitator Anda akan membantu kelompok untuk mencapai kesepakatan penilaian (konsensus) pada setiap subkategori. Sekali lagi, mohon menunggu untuk mengerjakan latihan penentuan prioritas di akhir survei hingga fasilitator meminta Anda melakukannya, setelah Anda bersama-sama menetapkan penilaian konsensus. Selanjutnya, Anda akan diminta untuk memberi peringkat prioritas pertama, kedua, dan ketiga untuk penguatan organisasi.

Satu-satunya pengecualian adalah pada bagian Kepemimpinan Eksekutif. Bagian ini, termasuk pertanyaan terakhirnya, dimaksudkan untuk diisi secara anonim oleh setiap peserta dan kemudian diserahkan kepada fasilitator, yang akan menentukan penilaian konsensus berdasarkan seluruh tanggapan tertulis yang diterima.

Fasilitator kemudian akan memandu kelompok melalui sebuah latihan untuk mengidentifikasi prioritas kolektif organisasi Anda dalam penguatan kelembagaan. Proses ini akan dilanjutkan dengan diskusi mengenai cara-cara terbaik untuk mewujudkan perubahan yang telah diprioritaskan, serta menjadi masukan dalam menetapkan hasil yang diharapkan, strategi, linimasa, dan pihak-pihak yang bertanggung jawab atas upaya penguatan organisasi Anda.

Karena ini merupakan proses milik organisasi Anda sendiri, Anda dapat menentukan bagaimana hasilnya akan dibagikan kepada pihak eksternal. Setelah survei selesai, fasilitator akan membagikannya kepada para pimpinan organisasi Anda, yang kemudian akan meninjau dokumen tersebut dan menentukan aspek mana saja yang akan dibagikan ke pihak luar, jika ada. Terima kasih telah meluangkan waktu untuk berbagi perspektif Anda!

1. Misi dan Strategi

a. Misi dan Visi

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Tidak ada misi atau visi tertulis dan tidak ada sekumpulan nilai yang dikenal luas yang mengatur pekerjaan.	Misi dan visi ditulis tetapi tidak jelas; banyak orang dalam organisasi tidak dapat menyampaikannya dengan baik.	Misi dan visi organisasi dinyatakan dengan jelas meski bisa lebih rinci, banyak staf paham dan berkomitmen melaksanakannya.	Pernyataan misi organisasi yang jelas, spesifik, dan meyakinkan serta visi yang menginspirasi; staf dan dewan sepenuhnya berkomitmen pada misi dan visi tersebut.

b. Tujuan dan Hasil

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Tidak ada tujuandan hasil yang dirumuskan dengan jelas untuk kegiatan program organisasi.	Tujuan jangka panjang disebut namun tak nyata atau tak dapat diwujudkan dan tak ada hasil strategis jangka pendek. Hanya beberapa staf dan dewan dapat menjelaskannya.	Tujuan utama dan hasil yang ingin dicapai telah dirumuskan dengan jelas, namun tidak mudah untuk dievaluasi. Meskipun tujuan dan hasil tersebut diketahui oleh sebagian besar anggota organisasi, keduanya belum menjadi acuan dalam pelaksanaan program maupun kegiatan operasional.	Tujuan utama jelas serta hasil dapat dicapai dan dapat dievaluasi serta dipahami secara luas di seluruh organisasi; tujuan utama dan hasil tersebut menjadi pedoman dalam pelaksanaan program maupun kegiatan operasional.

c. Akuntabilitas komunitas dan keragaman perspektif ²

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Akuntabilitas kepada komunitas serta pelibatan beragam perspektif belum dinyatakan sebagai bagian dari misi, visi, tujuan, hasil yang ingin dicapai, maupun prioritas organisasi.	Akuntabilitas kepada komunitas serta pelibatan beragam perspektif telah disebutkan dalam misi, visi, dan/atau tujuan organisasi secara umum, namun masih belum memiliki fokus yang jelas maupun hasil konkret yang ingin dicapai. Selain itu, analisis terhadap dampak yang berbeda pada kelompok-kelompok masyarakat masih terbatas.	Terdapat tujuan dan hasil yang berkaitan dengan akuntabilitas kepada komunitas serta pelibatan beragam perspektif, meskipun pelaksanaannya masih belum konsisten. Tujuan dan hasil tersebut diketahui oleh sebagian besar anggota organisasi dan didasarkan pada analisis bersama, meski masih terbatas, mengenai dampak yang berbeda pada berbagai kelompok. Namun, belum terdapat mekanisme yang memastikan akuntabilitas organisasi terhadap pencapaian tujuan dan pelaksanaan upaya tersebut.	Terdapat tujuan dan hasil yang jelas terkait akuntabilitas kepada komunitas serta pelibatan beragam perspektif yang menjadi bagian dari misi dan visi organisasi dan dipahami secara luas di seluruh organisasi. Prinsip-prinsip tersebut tercermin dalam budaya internal maupun dalam kerja-kerja eksternal organisasi, serta didasarkan pada analisis strategis mengenai bagaimana berbagai kelompok masyarakat dapat terdampak secara berbeda oleh pendekatan yang digunakan.

² Upaya pengelolaan keberagaman dilaksanakan melalui langkah-langkah nondiskriminatif yang sejalan dengan seluruh peraturan perundang-undangan anti-diskriminasi yang berlaku.

1. Misi dan Strategi

d. Pemikiran dan Perencanaan Strategis

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Tak ada rencana strategis tertulis dan kerja organisasi bisa menjadi tak fokus dengan sedikit pemikiran strategis dan sinergi antar proyek.	Rencana strategis memang tertulis, tetapi tidak memberikan panduan yang jelas bagi pekerjaan organisasi dan jarang menjadi rujukan.	Rencana strategis memberikan panduan umum bagi kerja programatik dan operasional, tetapi tidak secara rutin menjadi acuan dalam pengambilan keputusan.	Rencana strategis memiliki fokus yang jelas pada hasil dan dampak yang ingin dicapai serta menjadi panduan dalam pengambilan keputusan. Program-program ditinjau dan disesuaikan secara berkala seiring munculnya tantangan dan peluang baru untuk memastikan keselarasan dengan rencana tersebut.

e. Partisipasi dalam Menetapkan Strategi

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Organisasi tidak melibatkan beragam kelompok orang (baik dari dalam maupun luar) dalam diskusi penyusunan strategi yang berdampak pada arah kerja dan alokasi sumber daya.	Organisasi melibatkan berbagai kelompok orang (dari dalam maupun luar) dalam diskusi penyusunan strategi yang berdampak ke arah kerja dan alokasi sumber daya secara ad-hoc dan/atau dengan tidak konsisten.	Organisasi sering melibatkan berbagai kelompok orang (dari dalam maupun luar) dalam diskusi penyusunan strategi yang berdampak pada arah kerja dan alokasi sumber daya.	Organisasi dengan sengaja dan konsisten melibatkan berbagai kelompok orang (dari dalam maupun luar) dalam diskusi penyusunan strategi yang berdampak pada arah kerja dan alokasi sumber daya.

1. Misi dan Strategi

f. Kemampuan untuk Mengelola Perubahan Internal

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Organisasi tersebut tidak memiliki kemampuan untuk mengelola perubahan internal, dan juga tidak mampu beradaptasi dengan perubahan konteks secara inklusif.	Organisasi tidak selalu memprediksi, merencanakan, atau menerapkan perubahan internal sebagai respons terhadap perubahan konteks, dan juga tidak melakukannya dengan cara yang inklusif.	Organisasi sering kali mengelola perubahan internal dengan baik dan umumnya beradaptasi dengan perubahan konteks, meskipun tidak selalu dilakukan secara strategis, inklusif, dan/atau disengaja sehingga dapat membangun rasa kepemilikan dan dukungan terhadap perubahan tersebut.	Organisasi melakukan transformasi dan beradaptasi secara internal terhadap perubahan konteks, dengan cara yang efektif, strategis, tepat waktu, dan inklusif, serta membangun rasa kepemilikan dan dukungan terhadap perubahan tersebut.



1. Misi dan Strategi

Komentar:

2. Perancangan Program

a. Penyelarasan Misi/Program

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
<p>Proyek tidak secara langsung terkait dengan misi/tujuan. Sebagian besar pekerjaan ditentukan oleh proyek yang berbeda dan independen yang tidak terintegrasi satu sama lain.</p>	<p>Sebagian besar proyek dapat dikaitkan dengan misi dan tujuan, tetapi sulit bagi organisasi untuk menentukan mana yang termasuk dalam misi dan mana yang tidak. Proyek beroperasi secara independen satu sama lain.</p>	<p>Proyek yang berbeda diintegrasikan ke dalam program yang dirumuskan dengan baik dan konsisten dengan misi dan tujuan organisasi. Program cenderung beroperasi secara independen satu sama lain.</p>	<p>Semua program dirumuskan dengan baik dan sepenuhnya selaras dengan misi dan tujuan. Program terintegrasi dan beroperasi dalam konsultasi satu sama lain untuk memaksimalkan efektivitas.</p>

b. Perencanaan Program

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
<p>Perencanaan program jarang terjadi dan tak melibatkan penilaian peluang atau kebutuhan, atau melibatkan staf dan konstituen terkait lainnya.</p>	<p>Perencanaan program terjadi tetapi tak melibatkan penilaian peluang atau kebutuhan formal, juga tak melibatkan staf dan konstituen terkait lainnya dengan semestinya.</p>	<p>Perencanaan program secara teratur dilakukan dengan memanfaatkan peluang dan penilaian kebutuhan, dan biasanya mencakup tujuan, strategi, tindakan, dan jadwal yang dapat diukur. Staf dan konstituen terkait lainnya dapat memberikan masukan tentang rencana tersebut.</p>	<p>Program dirancang berdasarkan peluang dan kebutuhan yang terdokumentasi, dan mencakup tujuan, strategi, tindakan, dan jadwal yang terukur. Staf dan konstituen terkait terlibat dalam proses perencanaan dan memiliki kepemilikan atas proses tersebut. Rencana cadangan mengantisipasi dampak perubahan besar dalam konteks.</p>

2. Perancangan Program

c. Penyertaan kelompok terpinggirkan

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Kelompok terpinggirkan &/atau komunitas tempat organisasi bekerja tidak memiliki pengaruh terhadap pengambilan keputusan terprogram, meskipun pekerjaan organisasi berdampak langsung pada mereka.	Kelompok terpinggirkan &/atau komunitas tempat organisasi bekerja kadang- kadang dimintai saran tentang pekerjaan terprogram dan masukan mereka berdampak kecil atau rendah pada pengambilan keputusan terprogram.	Kelompok terpinggirkan &/atau komunitas tempat organisasi bekerja sering dikonsultasikan dan mempengaruhi keputusan organisasi tentang pemrograman.	Kelompok terpinggirkan &/atau komunitas tempat organisasi bekerja dimintai saran secara proaktif dan memiliki pengaruh yang jelas dalam pemrograman.

2. Perancangan Program

Komentar:

3. Evaluasi dan Pembelajaran

a. Evaluasi program

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Evaluasi program tidak dilakukan.	Evaluasi program tidak konsisten dan tidak terkait dengan prioritas organisasi, teori perubahan atau tujuan pembelajaran, juga tidak memasukkan umpan balik konstituen. Informasi ini tidak memandu pengambilan keputusan strategis atau pembelajaran organisasi.	Evaluasi efektivitas dan dampak program terjadi tetapi tidak secara jelas terkait dengan prioritas organisasi, teori perubahan atau tujuan pembelajaran, juga tidak cukup memasukkan umpan balik konstituen. Informasi ini mungkin atau mungkin tidak digunakan untuk memandu pengambilan keputusan strategis atau pembelajaran organisasi.	Evaluasi sistematis terhadap efektivitas dan dampak program terjadi dan umumnya ditentukan oleh prioritas organisasi, umpan balik konstituen (terutama dari komunitas tempat organisasi bekerja), teori perubahan, &/atau tujuan pembelajaran. Apa yang dipelajari memberikan informasi yang relevan yang memungkinkan pengambilan keputusan strategis dan pembelajaran organisasi.

b. Pengumpulan dan Analisis Data

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Tidak ada sistem formal untuk pengumpulan dan analisis data.	Sistem pengumpulan dan analisis data yang belum sempurna ada, tetapi tidak digunakan secara teratur. Ini mungkin terlihat terlalu membebani dan tidak membantu melacak kemajuan menuju hasil.	Sistem pengumpulan dan analisis data sudah digunakan namun bisa dirancang lebih baik serta lebih relevan dan bermanfaat bagi para penggunanya. Bukti yang dikumpulkan memberikan beberapa informasi yang berguna untuk merunut kemajuan menuju hasil yang diinginkan.	Sistem pengumpulan dan analisis data terintegrasi secara efektif ke dalam pekerjaan organisasi dan dianggap relevan dan bermanfaat bagi mereka yang menggunakannya. Bukti yang dikumpulkan memberikan informasi yang berguna untuk merunut kemajuan menuju hasil yang diinginkan.

3. Evaluasi dan Pembelajaran

c. Menjamin Keragaman Perspektif dalam Pembelajaran dan Evaluasi

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Beragam perspektif belum dipertimbangkan dalam penilaian terhadap budaya dan praktik internal organisasi, maupun dalam pendekatan serta hasil dari kerja-kerja eksternal organisasi.	Terdapat pengakuan terbatas atas perlunya mempertimbangkan beragam perspektif dalam menilai budaya dan praktik internal organisasi serta kerja-kerja eksternal organisasi. Namun, penerapan perspektif tersebut masih sangat terbatas.	Terdapat upaya penilaian terhadap beragam perspektif dalam kerja-kerja eksternal dan/atau dalam budaya serta praktik internal organisasi, namun penilaian tersebut belum mampu memperjelas atau memperkuat arah kerja organisasi di bidang ini.	Beragam perspektif dipertimbangkan secara efektif dan konsisten dalam menilai budaya dan praktik internal organisasi, serta dalam pelaksanaan kerja-kerja eksternal organisasi.

d. Pengaruh Evaluasi terhadap organisasi

Minimal	Basic	Sedang	Kuat
Tidak ada minat dalam refleksi dan pembelajaran dan tidak ada harapan bahwa bukti akan mengarah pada strategi yang disempurnakan dan perbaikan dalam praktik.	Terdapat sedikit minat dan sangat sedikit sumber daya untuk refleksi dan pembelajaran. Terdapat sedikit bukti yang digunakan untuk memperbaiki strategi dan praktik.	Meskipun ada minat dalam refleksi dan pembelajaran, hanya sedikit sumber yang tersedia untuk memastikan hal itu terjadi secara teratur. Perbaikan dalam strategi dan praktik berdasarkan bukti dan pengalaman terjadi, tetapi tidak konsisten.	Terdapat budaya refleksi dan pembelajaran, dan sumber daya tersedia dan digunakan untuk memastikan pembelajaran berbasis bukti dan pengalaman. Apa yang dipelajari mengarah pada perbaikan dalam strategi dan praktik dan pelajaran ini dipakai bersama secara internal dan secara eksternal.

3. Evaluasi dan Pembelajaran

Komentar:

4. Advokasi

a. Strategi Advokasi

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Mempengaruhi pembuat kebijakan atau menjadikan kelompok sasaran akuntabel bukan bagian dari kerja organisasi.	Mempengaruhi pembuat kebijakan atau meminta pertanggungjawaban kelompok sasaran sambil membangun basis pengaruh yang terkait sejalan dengan pekerjaan organisasi, tetapi tak dilakukan secara sistematis.	Mempengaruhi pembuat kebijakan atau meminta pertanggungjawaban kelompok sasaran adalah bagian dari strategi inti organisasi, tetapi tak selalu dipandu oleh strategi koheren yang membangun basis pengaruh yang relevan.	Strategi advokasi yang canggih digunakan secara proaktif dan secara reaktif membangun basis relevan yang mempengaruhi pembuatan kebijakan atau meminta pertanggungjawaban kelompok sasaran.

b. Keterlibatan Politik

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Keterlibatan politik bukanlah strategi organisasi.	Keterlibatan politik adalah strategi organisasi, tetapi bersifat ad hoc, hanya sebagian didasarkan pada analisis situasi dan tak cukup melibatkan pemangku kepentingan internal dan eksternal (baik dalam jumlah dan/atau jenis) untuk membangun kekuatan yang diperlukan untuk menang.	Keterlibatan politik merupakan bagian program proaktif, strategis, dan responsif, yang digerakkan oleh analisis atas apa yang diperlukan untuk menang. Keterlibatan ini bisa melibatkan orang yang lebih banyak dan/atau lebih beragam dalam berbagai kegiatan yang lebih luas.	Keterlibatan politik bersifat proaktif, strategis, dan responsif, diinformasikan oleh analisis terkini tentang apa yang diperlukan untuk menang. Organisasi melibatkan sejumlah besar dan keragaman orang dalam berbagai kegiatan.

c. Akses terhadap Kekuasaan

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Tidak ada kesiapan, keterampilan, atau kontak untuk berpartisipasi dalam diskusi kebijakan/ pertanggungjawaban substantif.	Ada kesiapan dan keterampilan untuk turut serta dalam diskusi kebijakan/akuntabilitas, tetapi organisasi tidak memiliki kontak untuk mempengaruhi mereka (atau sebaliknya).	Ada kesiapan dan keterampilan dan beberapa kontak untuk mempengaruhi diskusi kebijakan / akuntabilitas, tetapi perlu diperkuat.	Staf siap dan terampil, dihormati dan secara teratur diajak turut serta atau memimpin diskusi kebijakan/ akuntabilitas di tingkat lokal, nasional, atau internasional.

4. Advokasi

d. Rekomendasi Kebijakan

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Tidak ada rekomendasi kebijakan yang jelas atau pragmatis	Ada beberapa rekomendasi, tetapi perlu lebih jelas, lebih pragmatis, dan lebih disesuaikan dengan audiens sasaran.	Rekomendasi kebijakan yang jelas dan pragmatis dibuat untuk audiens sasaran, tetapi idealnya perlu lebih sering direvisi untuk mengakomodasi perubahan lanskap politik.	Rekomendasi kebijakan yang jelas dan pragmatis yang konsisten dengan misi dan rencana strategis organisasi seperlunya disesuaikan dengan perubahan lanskap politik.

e. Riset

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Terdapat sedikit kesadaran tentang penelitian yang sudah ada dan relevansinya untuk advokasi.	Beberapa kesadaran penelitian yang relevan, tetapi tak secara efektif dimasukkan ke dalam pekerjaan advokasi. Sedikit atau tak ada penelitian yang dilakukan oleh organisasi itu sendiri.	Penelitian luar sering digunakan dalam advokasi. Jika perlu, organisasi melakukan penelitiannya sendiri yang mengatasi kesenjangan di lapangan.	Penelitian luar dalam advokasi digunakan secara efektif dan, jika sesuai, organisasi melakukan penelitiannya sendiri yang berkontribusi pada bidang tersebut, memasukkannya ke dalam kerja kebijakan yang mencerminkan praktik terbaik.

f. Analisis kekuatan dan perspektif yang beragam dalam pekerjaan advokasi/kampanye

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Kerja-kerja advokasi organisasi tidak didasarkan pada analisis kekuasaan yang mencakup beragam perspektif, baik dalam isi maupun pendekatannya, serta tidak mendorong adanya diskusi mengenai hal tersebut.	Terdapat beberapa diskusi mengenai integrasi analisis kekuasaan yang mencakup beragam perspektif ke dalam kerja-kerja advokasi, namun hal tersebut belum benar-benar diterapkan dalam praktik.	Kerja-kerja advokasi organisasi sebagian telah didasarkan pada analisis kekuasaan yang mencakup beragam perspektif, namun masih perlu diintegrasikan secara lebih mendalam.	Kerja-kerja advokasi organisasi—termasuk kampanye, kerja politik dan kebijakan, serta penelitian—secara eksplisit mencerminkan analisis kekuasaan yang mencakup beragam perspektif, baik dalam isi maupun pendekatannya.

4. Advokasi

Komentar:

5. Keterlibatan di Bidangnyanya

a. Kolaborasi

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Terdapat sedikit kesadaran dan hampir tidak ada kolaborasi dengan pemain kunci lain di bidangnya.	Ada kesadaran pemain kunci di lapangan tetapi sedikit kolaborasi langsung dengan mereka.	Ada kesadaran pemain kunci di bidangnya dan sejumlah kolaborasi produktif dengan mereka.	Ada kolaborasi yang luas dan produktif dengan pemain kunci di bidangnya di tingkat lokal, nasional, regional, dan/atau global.

b. Keterlibatan dalam Jaringan

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Tidak ada partisipasi aktif dalam jaringan.	Peserta sesekali berpartisipasi dalam jaringan dan koalisi lainnya.	Sering berpartisipasi aktif dalam jaringan dan koalisi lain tetapi tidak mengambil peran kepemimpinan.	Pemimpin aktif dalam jaringan dan koalisi lain yang secara efektif menentukan dan mendorong agenda.

c. Peran dalam Gerakan

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Organisasi tak melihat dirinya sebagai bagian dari gerakan dan bertindak sendiri.	Organisasi melihat dirinya sebagai bagian dari sebuah gerakan tetapi tak berkontribusi secara aktif.	Organisasi aktif dalam gerakan tetapi tanpa pendekatan yang sepenuhnya strategis.	Organisasi mengidentifikasi peran strategisnya dalam gerakan dan memberikan kontribusi yang solid dan konsisten untuk itu.

5. Keterlibatan di Bidangnyanya

d. Penyertaan Perspektif Masyarakat, termasuk dari Kelompok Marginal

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Organisasi tidak berkolaborasi atau berkonsultasi dengan kelompok-kelompok terpinggirkan atau komunitas tempat ia bekerja tentang pekerjaannya atau perannya dalam koalisi, jaringan, atau gerakan.	Organisasi terkadang berkolaborasi &/atau berkonsultasi dengan kelompok-kelompok terpinggirkan &/atau komunitas di mana ia bekerja tentang pekerjaan dan perannya dalam koalisi, jaringan atau gerakan, tetapi upaya ini tidak cukup atau tidak memadai.	Organisasi sering berkolaborasi &/atau berkonsultasi dengan kelompok-kelompok terpinggirkan &/atau komunitas di mana ia bekerja tentang pekerjaan dan perannya dalam koalisi, jaringan atau gerakan, tetapi itu tidak selalu merupakan faktor penting.	Organisasi memastikan keterlibatan kelompok-kelompok terpinggirkan yang relevan dan/atau komunitas tempat organisasi bekerja adalah faktor kunci dalam cara organisasi itu berkolaborasi, jaringan yang diikutinya, &/atau bagaimana organisasi itu mendefinisikan perannya dalam ruang-ruang pergerakan.

e. Reputasi di Bidangnyanya

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Organisasi memiliki reputasi tidak berkolaborasi dengan pihak lain.	Organisasi memiliki reputasi bekerja secara baik dengan sejumlah kecil organisasi tetapi tidak dengan yang lain.	Organisasi bekerja dengan baik dengan orang lain dan sebagian besar organisasi sangat memuji reputasinya.	Organisasi dianggap sebagai model di bidangnya dalam hal kolaborasi dan kerja tim dan reputasinya mencerminkan hal ini.

5. Keterlibatan di Bidangnyanya

Komentar:

6. Keanggotaan

Catatan: Bagian ini hanya boleh diisi oleh organisasi yang memiliki anggota individu atau anggota organisasi. Silakan lihat bagian pengantar untuk mengetahui kelompok mana yang harus menggunakan APO untuk Koalisi, Aliansi, dan Jaringan (APO-KAJ).

a. Komposisi

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Organisasi sama sekali tidak punya jumlah, profil, keahlian, dan keragaman anggota yang dibutuhkan untuk memenuhi visi, maksud, dan tujuannya.	Organisasi mempunyai komposisi dasar dan keragaman anggota yang dibutuhkannya, tetapi ada kesenjangan penting dalam siapa yang bergabung dengan organisasi yang diperlukan untuk memenuhi visi, maksud dan tujuannya.	Organisasi mempunyai komposisi yang kuat dengan beberapa kesenjangan kecil dalam jumlah, profil, keahlian dan keragaman anggota yang dibutuhkan untuk memenuhi visi, maksud dan tujuannya.	Organisasi memiliki komposisi dan keberagaman keanggotaan yang optimal— baik dari segi jumlah, keahlian, maupun profil. Keanggotaan tersebut mencakup representasi yang memadai dari individu-individu dengan latar belakang, pengalaman, dan perspektif yang selama ini sering terabaikan dalam sektor terkait.

b. Peran, Tanggung Jawab dan Akuntabilitas

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Anggota dan staf sedikit atau sama sekali tidak mempunyai kejelasan tentang peran dan tanggung jawab masing-masing atau jalur dukungan, koordinasi dan akuntabilitas internal.	Anggota dan staf hanya memiliki sebagian kejelasan tentang peran dan tanggung jawab masing-masing dan jalur dukungan, koordinasi dan akuntabilitas internal. Perbaikan sangat dibutuhkan.	Anggota dan staf memiliki kejelasan yang signifikan tentang peran dan tanggung jawab masing-masing dan jalur dukungan, koordinasi dan akuntabilitas internal, tetapi ada kebutuhan untuk perbaikan.	Anggota dan staf memiliki kejelasan penuh tentang peran dan tanggung jawab masing-masing dan ada batas dukungan, koordinasi dan akuntabilitas internal yang jelas.

c. Partisipasi

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Anggota tidak berpartisipasi dalam pengambilan keputusan atau implementasi.	Beberapa anggota berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan/atau implementasi.	Anggota berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan implementasi, tetapi level dapat meningkat dan/atau tak bergeser dengan tepat sesuai kebutuhan saat itu.	Anggota secara aktif berpartisipasi di berbagai tingkat baik dalam pengambilan keputusan maupun implementasi, dan tingkat partisipasi bergeser secara tepat sesuai dengan kebutuhan saat itu.

6. Keanggotaan

d. Identitas, Kebanggaan, dan Kepemilikan

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Anggota tidak merasakan kebanggaan atau rasa memiliki terhadap organisasi kami.	Beberapa anggota merasa bangga dan memiliki, tanpa sepenuhnya merasa menjadi bagian dari organisasi kami dan jarang mengidentifikasi diri mereka seperti itu.	Banyak anggota merasa bangga sepenuhnya dan menjadi bagian dari organisasi kami, tetapi terkadang gagal mengidentifikasi diri mereka dengan tepat.	Anggota merasa sangat bangga dan menjadi bagian dari organisasi kami, dan mengidentifikasi diri mereka seperti itu, sesuai dengan harapan bersama yang eksplisit untuk melakukannya.

e. Peningkatan kapasitas

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Kami tidak menyediakan pengembangan kapasitas (seperti pendidikan, kepemimpinan dan/ atau pengembangan keterampilan) untuk anggota.	Kami memiliki upaya pengembangan kapasitas baru untuk anggota kami, tetapi tidak cukup memenuhi kebutuhan mereka.	Kami memberikan beberapa pengembangan kapasitas kepada anggota kami, tetapi upaya ini perlu ditingkatkan.	Kami memiliki program pengembangan kapasitas yang berkelanjutan dan efektif (seperti pengembangan kepemimpinan dan keterampilan) untuk mendukung setiap anggota, sesuai dengan kebutuhan dan kondisi mereka.

6. Keanggotaan

Komentar:

7. Komunikasi Eksternal

a. Strategi Komunikasi

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Jarang ada keterlibatan dalam penjangkauan eksternal dan tidak ada strategi untuk melakukannya. Audiens sasaran utama belum diidentifikasi.	Tidak ada strategi komunikasi formal tetapi organisasi melakukan penjangkauan umum sesekali ketika peluang muncul.	Ada strategi komunikasi tetapi tidak disesuaikan dengan audiens sasaran utama dan pesan biasanya tidak direvisi untuk menyesuaikan dengan konteks yang berubah.	Ada strategi komunikasi yang digariskan dengan jelas, dengan pesan yang ditargetkan dan berbeda kepada audiens yang diprioritaskan dan secara teratur direvisi sesuai dengan perubahan konteks.

b. Penyelarasan Tujuan dan Pesan

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Pesan-pesan kunci terkadang tidak mendukung dan bahkan melemahkan tujuan organisasi.	Pesan kunci umumnya mendukung tujuan organisasi tetapi tidak selaras dengan tujuan tersebut.	Pesan kunci mendukung tujuan organisasi dan sering kali selaras dengan tujuan tersebut.	Pesan secara konsisten sangat efektif untuk memajukan tujuan organisasi.

c. Tanggapan terhadap Serangan terhadap Kerja Organisasi

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Ancaman dan serangan tidak diantisipasi atau dicegah. Ketika itu terjadi, organisasi tidak merespon.	Organisasi terkadang mendeteksi dan mengantisipasi beberapa ancaman atau serangan, tetapi responsnya perlu lebih tepat waktu dan lebih efektif.	Organisasi mendeteksi sebagian besar serangan yang terjadi dan merespons sebagian besar dari serangan tersebut secara tepat waktu dan efektif.	Organisasi secara efektif mengantisipasi dan mencegah ancaman atau serangan yang pada saat ini terjadi terdeteksi dan ditangani secara tepat waktu dan efektif.

7. Komunikasi Eksternal

d. Komunikasi Inklusif

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Organisasi tidak menyertakan strategi komunikasi, pesan, serta rencana penyebaran yang disusun dalam bahasa dan format yang dapat dipahami dan diakses oleh komunitas yang beragam.	Organisasi memiliki keinginan untuk menyusun strategi komunikasi, pesan, serta rencana penyebaran dalam bahasa dan format yang dapat dipahami dan diakses oleh komunitas yang beragam, namun hal tersebut belum diwujudkan dalam praktik.	Organisasi terkadang menyusun strategi komunikasi, pesan, serta rencana penyebaran yang menggunakan bahasa dan format yang dapat dipahami dan diakses oleh komunitas yang beragam.	Organisasi menyusun strategi komunikasi dan pesan, serta menyebarkan informasi dalam bentuk-bentuk yang mudah diakses, ³ dengan menyampaikan pesan yang jelas dan spesifik kepada kelompok sasaran kunci.

e. Alat Komunikasi

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Tidak terdapat alat untuk mengkomunikasikan pesan kepada kelompok sasaran.	Terdapat alat-alat penjangkauan dasar tetapi sudah ketinggalan zaman digunakan tetapi tidak selalu efektif untuk menjangkau kelompok sasaran.	Alat sebagian besar sesuai untuk kelompok sasaran, tetapi tak digunakan secara maksimal.	Alat dirancang dengan baik, mudah diakses, dan digunakan secara optimal untuk menjangkau kelompok sasaran.

³ Contohnya antara lain sub-titel video, keterangan gambar, dan sebagainya.

7.Komunikasi Eksternal

Komentar:

8. Sumber Daya Manusia

a. Kebijakan Sumber Daya Manusia

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Tidak terdapat kebijakan formal sumber daya manusia.	Kebijakan sumber daya manusia tidak lengkap dan kadaluarsa serta tidak diterapkan secara konsisten dan merata.	Kebijakan sumber daya manusia ada tetapi tidak mencerminkan praktik terbaik. Kebijakan biasanya diikuti dan secara umum diterapkan secara merata kepada semua staf, dan sebagian besar staf sudah familiar dengan bagian-bagian yang relevan.	Kebijakan yang jelas dan sering diperbarui mengenai isu-isu sumber daya manusia yang vital mencerminkan praktik terbaik. Kebijakan tersebut diterapkan secara konsisten dan merata kepada semua staf, serta staf sudah familiar dengan bagian-

b. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Tidak ada perencanaan sumber daya manusia	Ada perencanaan sumber daya manusia yang bersifat ad hoc dan ada beberapa tindak lanjut.	Ada perencanaan sumber daya manusia, namun perlu diperbaharui dan disejajarkan dengan misi, rencana strategis dan penilaian kebutuhan staf. Terjadi tindak lanjut atas keputusan kunci, tapi masih bisa ditingkatkan lagi jadwal dan/atau efektifitasnya.	Perencanaan sumber daya manusia dilakukan dengan baik dan diperbarui secara berkala, mencerminkan misi serta rencana strategis organisasi, dan didasarkan pada diagnosa kebutuhan staf yang jelas. Perencanaan tersebut kemudian diikuti oleh implementasi yang tepat waktu dan efektif.

8. Sumber Daya Manusia

c. Keterwakilan Staf ⁴

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Komposisi staf tidak mencerminkan keseimbangan gender atau mengikutkan secara relevan kelompok yang kurang terwakili dan atau anggota komunitas tempat kerja organisasi.	Komposisi staf kurang mewakili keseimbangan gender atau mengikutkan secara relevan kelompok yang kurang terwakili dan/atau anggota komunitas tempat kerja organisasi.	Komposisi staf mencerminkan tingkat tertentu keseimbangan gender dan/atau keterlibatan relevan dari kelompok yang kurang terwakili serta anggota komunitas tempat organisasi bekerja pada berbagai tingkat jabatan, namun masih kurang pada posisi kepemimpinan.	Komposisi staf mencerminkan keseimbangan gender dan/atau mengikutkan secara kelompok relevan (termasuk kelompok yang kurang terwakili dan/atau anggota komunitas tempat kerja organisasi) di semua tingkat jabatan termasuk posisi pimpinan. Suara dan nilai mereka dihargai dan didukung.

d. Bias implisit

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Tidak ada upaya untuk membahas atau memitigasi bagaimana pilihan personal, prasangka, identitas, dan latar belakang dapat secara negatif mempengaruhi kebijakan dan praktik sistem sumber daya manusia organisasi.	Ada pembahasan yang terbatas dan bersifat ad hoc serta beberapa kemauan untuk mencoba memitigasi bagaimana preferensi pribadi, prasangka, dan sebagainya dapat berdampak negatif pada sistem, kebijakan, dan praktik sumber daya manusia, namun hal tersebut belum menghasilkan penerapan perubahan yang diperlukan secara efektif.	Organisasi kerap membahas dan kadang bertindak untuk mitigasi bagaimana pilihan personal, prasangka, identitas dan latar belakang secara negatif mempengaruhi kebijakan dan praktik sistem sumber daya manusia organisasi, namun masih bisa lebih konsisten dan efektif.	Organisasi membahas dan melakukan tindakan efektif untuk mitigasi bagaimana pilihan personal, prasangka, identitas dan latar belakang (yang bisa berujung pada kepercayaan bahwa ada orang-orang tertentu dan cara kerja yang "tepat") bisa berpengaruh negatif terhadap sistem sumber daya manusia termasuk perekrutan dan pemecatan.

⁴ Pertanyaan ini tidak boleh diartikan sebagai dorongan bagi organisasi untuk mempekerjakan karyawan berdasarkan ras, jenis kelamin, atau karakteristik lain yang dilindungi.

8. Sumber Daya Manusia

e. Pelecehan dan Diskriminasi

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Organisasi tidak memberikan perlindungan yang memadai bagi staf dari pelecehan dan diskriminasi selama menjalankan pekerjaan mereka atau dalam kegiatan yang terkait dengan pekerjaan. Selain itu, tidak terdapat kebijakan, praktik organisasi, atau budaya yang mendukung nilai-nilai tersebut.	Ada kebijakan menentang pelecehan dan diskriminasi, tetapi tidak diikuti secara konsisten dan/atau praktik dan budaya organisasi tidak konsisten dengan nilai-nilai ini. Jika pelanggaran ditemukan atau kekhawatiran muncul, konsekuensi diterapkan secara tidak merata.	Ada kebijakan &/atau praktik dan budaya organisasi yang melindungi staf dari pelecehan dan diskriminasi yang hampir selalu dipatuhi. Jika pelanggaran ditemukan memiliki manfaat, konsekuensi yang sesuai biasanya diterapkan.	Ada kebijakan untuk melindungi staf dari pelecehan dan diskriminasi dalam pekerjaan mereka (secara internal atau di acara terkait pekerjaan), dan/atau praktik dan budaya organisasi yang konsisten dengan nilai-nilai ini. Ketika pelanggaran terjadi, ada tindakan yang sesuai.

f. Uraian pekerjaan

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Uraian pekerjaan tidak didokumentasikan, dan peran serta tanggung jawab tidak dijabarkan.	Uraian pekerjaan ada, tetapi sudah usang dan tidak lagi akurat. Staf mengungkapkan kebingungan mengenai peran dan tanggung jawab mereka.	Uraian pekerjaan kadang-kadang diperbarui, tetapi staf menginginkan kejelasan yang lebih besar mengenai peran dan tanggung jawab mereka.	Uraian pekerjaan akurat dan diperbarui dan staf memahami dengan jelas mengenai peran dan tanggung jawab mereka.

g. Penilaian Pekerjaan dan Umpan Balik

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Penilaian kinerja tidak terjadi. Tidak ada proses terstruktur/ reguler bagi staf untuk memberi/menerima umpan balik, pembinaan/ pendampingan yang bermanfaat.	Ada proses terstruktur/ teratur bagi staf untuk memberi dan menerima umpan balik yang bermanfaat. Pembinaan dan pendampingan jarang ada &/atau diterapkan secara tidak merata.	Staf mendapat penilaian reguler tetapi menginginkan umpan balik yang lebih lagi dan berkelanjutan, pembinaan atau pendampingan dan dukungan untuk perbaikan.	Staf mendapat penilaian reguler dan umpan balik, pembinaan atau pendampingan berkelanjutan yang mengakui aspek positif dari pekerjaan mereka dan diberikan saran dan dukungan konstruktif untuk perbaikan.

8. Sumber Daya Manusia

h. Pengembangan Staf

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Tidak ada kesempatan pengembangan staf.	Kesempatan pengembangan staf jarang terjadi dan/ atau tidak terkait dengan kinerja pekerjaan atau tujuan dan rencana pengembangan.	Kadang ada pengembangan kesempatan staff, tetapi kurang berkaitan dengan kinerja pekerjaan atau tujuan dan rencana pengembangan	Staf secara teratur diberikan kesempatan untuk pengembangan dan pertumbuhan yang terkait dengan kinerja pekerjaan dan/atau tujuan dan rencana pengembangan.

i. Kompensasi

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Gaji, tunjangan, dan kenaikan gaji tidak kompetitif di bidangnya (sehingga sulit untuk mempertahankan staf yang ada dan/atau merekrut staf baru), dan/atau ada perbedaan gender yang signifikan atau faktor lain yang terkait dalam gaji.	Gaji, tunjangan, dan kenaikan gaji di lapangan (mengakibatkan tantangan dalam merekrut dan/atau mempertahankan staf), dan/atau ada beberapa perbedaan gender atau faktor lain yang terkait dalam gaji.	Gaji, tunjangan, dan kenaikan gaji bersaing dengan organisasi serupa, membantu merekrut dan/atau mempertahankan staf. Adanya upaya untuk menjaga kesetaraan gender dan kesetaraan terkait lainnya dalam gaji (gaji yang sama untuk pekerjaan yang sama).	Gaji, tunjangan, dan kenaikan gaji lebih tinggi daripada kebanyakan organisasi, menjadikannya pemimpin di bidangnya. Ada kesetaraan gender dan kesetaraan terkait lainnya dalam gaji (gaji yang sama untuk pekerjaan yang sama).

j. Pergantian Staf

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Pergantian staf secara signifikan lebih besar daripada yang biasa terjadi di sektor kerja dan organisasi tidak mengatasi masalah.	Pergantian staf agak lebih tinggi daripada biasanya di sektor kerja, terutama untuk staf yang berkinerja tinggi. Organisasi tahu masalahnya tetapi tidak punya rencana mengatasinya.	Tingkat pergantian staf berada pada level yang umum untuk sektor ini. Organisasi tidak memiliki rencana proaktif untuk mempertahankan staf dengan kinerja tinggi.	Tingkat pergantian staf rendah untuk sektor kerja dan organisasi berperan proaktif dalam upaya mempertahankan staf berkinerja tinggi.

8. Sumber Daya Manusia

Komentar:

9. Budaya Organisasi

a. Komunikasi Internal

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Tidak ada sistem komunikasi internal. Berbagi informasi jarang terjadi dan tidak konsisten.	Sistem komunikasi internal lemah dan kesalahpahaman sering terjadi. Informasi seringkali tidak mengalir secara memadai.	Sistem komunikasi internal ada dan informasi umumnya mengalir dengan baik, tetapi gangguan masih terjadi.	Komunikasi internal efektif dengan sistem yang jelas untuk berbagi informasi yang meminimalkan gangguan.

b. Pengambilan keputusan

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Proses pengambilan keputusan dan mekanisme partisipasi sama sekali tidak jelas dan/atau tidak memadai.	Proses pengambilan keputusan dan mekanisme partisipasi seringkali tidak jelas dan/atau kurang memadai, menyebabkan inefisiensi, kebingungan, dan/atau keputusan yang buruk.	Proses pengambilan keputusan dan mekanisme partisipasi umumnya jelas, tetapi tidak selalu jelas, transparan dan efektif. Organisasi umumnya membuat keputusan yang tepat sasaran dan tepat waktu.	Proses pengambilan keputusan dan mekanisme partisipasi (termasuk siapa yg berpartisipasi, kapan, dan bagaimana) jelas dan transparan, diketahui secara luas, diterima, dan efektif, yang mengarah pada keputusan yang tepat sasaran dan tepat waktu.

c. Masukan Staf

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Staf mempunyai sedikit kesempatan untuk memberi masukan dan tidak diperhitungkan dalam pengambilan keputusan. Hanya pendapat tertentu yang lebih kuat yang didengar.	Staf kadang menawarkan masukan, tapi pengaruhnya kecil pada pengambilan keputusan dan/atau tak semua pendapat didengar.	Staf menawarkan masukan dan secara berkala dimasukkan ke dalam keputusan. Perbedaan pendapat kadang-kadang diungkapkan dan/atau tak semua pendapat diterima.	Masukan staf (yang mewakili beragam latar belakang, pengalaman, dan perspektif) turut menentukan pengambilan keputusan, dan staf secara rutin menyampaikan pendapat mereka, termasuk perbedaan pendapat, dalam lingkungan di mana semua suara didengar.

9. Budaya Organisasi

d. Komitmen Staf

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Beberapa staf berkomitmen terhadap organisasi, tecermin dalam upaya kerja mereka.	Komitmen staf terhadap organisasi sangat bervariasi, terlihat dalam kualitas upaya kerja yang tidak merata.	Para staf umumnya berkomitmen pada organisasi, upaya kerja sering menunjukkan hal ini.	Para staf sangat berkomitmen pada organisasi, tecermin dalam kualitas upaya kerja mereka.

e. Kerja Tim

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Staf bekerja sendiri sendiri dan jarang bekerjasama.	Staf cenderung bekerja sendiri atau dengan rekan kerja lain, tetapi ada sedikit kerjasama di tingkat organisasi.	Staf cenderung bekerja di dalam departemen atau program untuk memecahkan masalah tetapi kerjasama lintas organisasi tidak konsisten	Staf secara teratur menggunakan kerja tim diseluruh organisasi untuk memecahkan masalah dan mencapai tujuan.

f. Konflik Staf

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Ketegangan staf internal yang tidak terselesaikan secara konsisten berdampak negatif terhadap kualitas kerja organisasi.	Beberapa ketegangan utama yang tidak terselesaikan secara konstruktif mempengaruhi kualitas kerja organisasi.	Sebagian besar ketegangan terselesaikan secara konstruktif di antara staf, meskipun beberapa tetap ada, kadang-kadang mempengaruhi kualitas kerja.	Ketegangan terselesaikan secara konstruktif ketika muncul dan tidak mempengaruhi kualitas kerja.

9. Budaya Organisasi

g. Kesehatan Fisik dan Mental Staf

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Kesehatan fisik dan mental staf sangat dipengaruhi oleh beban kerja yang tak berkelanjutan, stres, dan/atau trauma. Hal ini tak diakui oleh organisasi.	Kesehatan fisik dan mental staf dipengaruhi oleh beban kerja dan/atau trauma yang tidak berkelanjutan. Organisasi mengakui hal ini tetapi tidak menanganinya secara memadai.	Kesehatan fisik dan mental staf sering diperhitungkan saat merencanakan program dan penugasan, tetapi perlu lebih ditingkatkan lagi.	Kesehatan fisik dan mental staf merupakan prioritas bagi organisasi dan diperhitungkan dalam perencanaan program dan penugasan. Praktik-praktik ini berfungsi sebagai model.

9. Budaya Organisasi

Komentar:

10. Tata Kelola

Catatan: “Dewan Pimpinan” merujuk pada kelompok yang paling aktif mengelola organisasi (Biasanya ini adalah Badan Pengurus)

a. Komposisi Komposisi Dewan Pimpinan⁵

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Dewan tidak mencakup individu dengan beragam latar belakang dan pengalaman, termasuk dari kelompok-kelompok yang terpinggirkan dan/atau komunitas tempat organisasi bekerja. Para anggotanya tidak berasal dari bidang-bidang yang relevan dan/atau kurang memiliki pengalaman yang sesuai.	Anggota Dewan sebagian berasal dari beberapa bidang yang relevan, dan beberapa anggota memiliki pengalaman yang sesuai. Dewan mencakup individu dengan beragam latar belakang, termasuk dari kelompok-kelompok yang terpinggirkan dan/atau komunitas tempat organisasi bekerja.	Anggota Dewan sebagian besar berasal dari berbagai bidang yang relevan dan sebagian besar memiliki pengalaman yang sesuai. Dewan mencakup individu dengan beragam latar belakang, termasuk dari kelompok-kelompok yang terpinggirkan dan/atau komunitas tempat organisasi bekerja. Terdapat perkembangan menuju pembagian kekuasaan yang lebih tersebar dan inklusif di antara para anggotanya.	Anggota Dewan berasal dari beragam bidang yang relevan; memiliki pengalaman yang luas dan beragam; serta mencerminkan berbagai latar belakang, termasuk dari kelompok-kelompok yang terpinggirkan dan/atau komunitas tempat organisasi bekerja. Terdapat pembagian kekuasaan yang tersebar dan inklusif di antara para anggotanya.

b. Kebijakan dan Praktik Dewan Pimpinan

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Tidak ada kebijakan tentang dewan tentang masalah seperti batasan masa jabatan, konflik kepentingan, atau orientasi. Kesetaraan dan inklusi tidak tercermin dalam kebijakan dan praktik dewan.	Kebijakan dewan ada tetapi tidak diikuti untuk masalah seperti batasan jangka waktu, konflik kepentingan, dan orientasi. Kesetaraan dan inklusi sedikit tercermin dalam kebijakan dan praktik dewan.	Kebijakan dewan ada dan diikuti seputar isu-isu seperti batasan masa jabatan, konflik kepentingan, dan orientasi. Kesetaraan dan inklusi cukup tercermin dalam kebijakan dan praktik dewan.	Kebijakan Dewan untuk urusan seperti, batasan masa jabatan, konflik kepentingan, dan orientasi dewan, merupakan praktik terbaik dan dipatuhi dengan cermat. Kesetaraan dan inklusi sepenuhnya tercermin dalam kebijakan dan praktik Dewan.

⁵ Pertanyaan ini tidak boleh diartikan sebagai dorongan bagi organisasi untuk merekrut pemimpin berdasarkan ras, jenis kelamin, atau karakteristik lain yang dilindungi.

10. Tata Kelola

c. Rapat badan kelola utama

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Jarang ada rapat, banyak yang tidak hadir rapat, tidak didokumentasikan dengan baik, dan/atau menghasilkan pengambilan keputusan yang tidak transparan. Ketegangan sering muncul.	Rapat terjadi secara teratur tetapi tidak selalu dihadiri atau didokumentasikan dengan baik. Sering mengarah pada keputusan yang tidak transparan. Ketegangan kadang terjadi.	Sebagian besar rapat berfungsi dengan lancar, dihadiri dan didokumentasikan dengan baik. Pengambilan keputusan umumnya transparan. Rapat tidak selalu memberikan kesempatan yang cukup untuk diskusi strategis.	Pertemuan rutin direncanakan dengan baik, dihadiri dan didokumentasikan. Pertemuan mengarah pada keputusan yang transparan dan strategis serta hubungan yang produktif.

d. Hubungan Dewan Pimpinan dan Staf

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Dewan dan staf saling bertentangan dan hubungan diwarnai ketidakpercayaan. Ada sedikit komunikasi atau komunikasi buruk.	Dewan dan staf mengalami ketegangan dan kesalahpahaman sering muncul.	Dewan dan staf bekerja dan berkomunikasi dengan relatif baik satu sama lain, tetapi kadang terjadi miskomunikasi.	Dewan dan staf bekerja sama secara optimal menuju misi organisasi. Komunikasi terbuka dan staf serta dewan didukung dengan tepat untuk melakukan kerja mereka secara efektif.

e. Tanggung Jawab

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Anggota dewan tidak jelas tentang peran dan tanggung jawab mereka dan kontribusi mereka terhadap organisasi terbatas.	Anggota Dewan tidak selalu jelas tentang peran mereka dan memberikan bimbingan dan masukan yang terbatas.	Anggota dewan jelas tentang peran mereka dan secara teratur memberikan panduan yang berguna dan tepat untuk organisasi.	Anggota dewan tidak berkontribusi pada sumber daya atau untuk memperoleh sumber daya.

10. Tata Kelola

f. Sumbangsih

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Anggota dewan tidak berkontribusi pada sumber daya atau untuk memperoleh sumber daya.	Sebagian besar anggota dewan memberikan kontribusi pada sumber daya dan/ atau untuk memperoleh sumber daya.	Sebagian besar anggota dewan memberikan kontribusi pada sumber daya dan/ atau untuk memperoleh sumber daya.	Anggota dewan memberikan kontribusi yang berarti terhadap sumber daya dan/atau untuk memperoleh sumber daya.

g. Rapat Dewan (*sejauh sesuai*)

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
RUT jarang diadakan. Strategi tidak ditinjau. Keuangan tidak diungkapkan. Anggota tidak memenuhi perannya. Proses pemungutan suara tidak diikuti. Pedoman keanggotaan tidak jelas.	RUT diadakan setiap beberapa tahun. Strategi dibahas tetapi konsensus tidak tercapai. Keuangan tidak sepenuhnya disajikan. Proses pemungutan suara tidak selalu diikuti.	RUT diadakan setahun sekali, walau perencanaan perlu lebih kuat. Pengambilan keputusan strategis terjadi tetapi diskusi sering teralihkan. Informasi keuangan lengkap disajikan tetapi perlu lebih mudah diakses. Proses pemungutan suara diikuti sebagian besar waktu. Kebingungan tentang peran dan tanggung jawab anggota kadangkala terjadi.	RUT diselenggarakan setidaknya setahun sekali dan direncanakan jauh sebelumnya. Anggota menunjukkan kepemimpinan dalam pengambilan keputusan strategis. Keuangan disajikan secara transparan dan mudah diakses. Pemungutan suara dan prosedur lainnya dilaksanakan secara konsisten. Peran dan tanggung jawab anggota sudah jelas.

10. Tata Kelola

Komentar:

11. Manajemen Keuangan

a. Sistem dan Kendali Keuangan

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Tidak ada sistem/kendali keuangan terdokumentasi yang mengatur operasi keuangan. Tak ada prosedur formal untuk pencatatan/pelaporan keuangan.	Beberapa sistem dan kendali formal mengatur operasi keuangan tetapi tidak sepenuhnya sesuai. Laporan keuangan tidak cukup transparan untuk memberikan informasi yang memadai bagi pemangku kepentingan.	Sistem dan kendali formal mengatur operasi keuangan, termasuk pencatatan dan prosedur transparan. Sistem memenuhi sebagian besar kebutuhan para pemangku kepentingan, tetapi kesenjangan tetap ada.	Sistem dan kendali yang kuat dan tepat diterapkan untuk mengatur semua operasi keuangan, termasuk pencatatan yang komprehensif dan prosedur yang transparan.

b. Keterampilan Keuangan Staf

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Staf tidak mempunyai pengetahuan dan pelatihan untuk mengelola aspek keuangan dari pekerjaan mereka.	Hanya sedikit staf yang punya pengetahuan dan pelatihan untuk mengelola aspek keuangan dari pekerjaan mereka. Kebijakan yang ada tak diikuti secara konsisten.	Sebagian besar staf mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk mengelola aspek keuangan yang paling penting dari pekerjaan mereka. Sebagian besar telah dilatih tentang sistem keuangan organisasi, sebagian besar mengikuti kebijakan.	Staf mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk mengelola aspek keuangan dari pekerjaan mereka dengan baik. Mereka sepenuhnya terlatih dalam sistem keuangan organisasi dan mereka mengikuti kebijakan secara konsisten.

c. Pengelolaan Anggaran

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Tidak ada perencanaan atau penganggaran keuangan organisasi. Organisasi seringkali tidak dapat memenuhi kewajibannya.	Perencanaan keuangan yang terbatas terjadi. Anggaran tidak dibandingkan dengan aktual. Organisasi secara berkala tidak dapat memenuhi semua kewajiban keuangannya.	Penganggaran dan perencanaan terjadi secara teratur, tetapi perbandingan anggaran dengan aktual terjadi secara tidak konsisten. Sesekali organisasi mengalami defisit singkat.	Perencanaan dan penganggaran keuangan yang solid sudah ada, termasuk perbandingan anggaran dengan aktual secara teratur. Organisasi tidak mengalami defisit.

11. Manajemen Keuangan

d. Pelaporan Keuangan

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Laporan keuangan (termasuk neraca, laporan laba rugi, dan laporan pengeluaran berdasarkan aktivitas) tidak dibuat.	Laporan keuangan (termasuk neraca, laporan laba rugi, dan laporan pengeluaran berdasarkan aktivitas) dibuat secara tidak teratur, tak lengkap atau sulit dipahami.	Laporan keuangan bulanan (termasuk neraca, laporan laba rugi, dan laporan pengeluaran berdasarkan aktivitas) dibuat tetapi tidak selalu lengkap. Manajemen terkadang bertindak secara tidak konsisten.	Laporan keuangan bulanan (termasuk neraca, laporan laba rugi, dan laporan pengeluaran berdasarkan aktivitas) dibuat dan ditinjau oleh manajemen. Manajemen menyelidiki dan bertindak atas perbedaan dan tren dalam laporan.

e. Penyelarasan Keuangan/Program

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Anggaran dasar dibuat untuk organisasi, tetapi tak dipisahkan oleh program. Alokasi dan pelacakan anggaran tak konsisten dengan prioritas organisasi.	Penganggaran dibagi berdasarkan departemen dan program, namun sistem penganggaran tidak selaras dengan pelaksanaan proyek atau sumber pendanaan; alokasinya juga tidak sepenuhnya konsisten dengan prioritas organisasi.	Penganggaran sesuai dengan misi dan prioritas organisasi, tetapi beberapa inkonsistensi tetap ada dalam cara program dan keuangan melacak uang. Hal ini sesekali menyebabkan kebingungan.	Sistem dan perencanaan keuangan dirancang untuk mencerminkan prioritas organisasi. Program dan keuangan sepenuhnya selaras dalam cara melacak uang.

f. Audit

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Tidak ada prosedur audit yang terdokumentasi. Audit tidak dilakukan.	Audit tidak lengkap dan/atau tidak konsisten dan masalah yang diangkat tidak selalu diselesaikan.	Audit independen dilakukan setiap tahun tetapi temuan tidak secara konsisten ditangani atau disebarluaskan kepada khalayak yang tepat.	Audit dan temuan tahunan independen ditujukan dan disebarluaskan kepada khalayak yang tepat.

11.Manajemen Keuangan

Komentar:

12. Penggalangan Dana dan Hubungan dengan Donor

a. Diversifikasi Pendanaan

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Satu atau dua donor memberikan dukungan jangka pendek. Tidak ada strategi yang jelas untuk meningkatkan pendapatan di masa depan dan tidak ada upaya untuk menemukan donor kelembagaan dan/atau individu baru yang potensial.	Beberapa donor utama memberikan dukungan proyek dari tahun ke tahun. Tidak ada rencana jangka panjang untuk penggalangan dana, dan sedikit fokus untuk mengidentifikasi donor institusi dan/atau individu baru yang potensial.	Strategi penggalangan dana mengarah ke beberapa lembaga dan/atau donor individu yang memberikan beberapa dukungan multi-tahun yang fleksibel, tetapi lebih banyak yang dibutuhkan. Sumber baru kadang-kadang didekati.	Strategi penggalangan dana jangka panjang yang sangat berkembang yang mengarah pada dukungan yang berkelanjutan dan beragam untuk pekerjaan inti, termasuk donor institusional dan individu. Sumber-sumber baru secara teratur didekati.

b. Pendanaan yang Cukup

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Dana yang terkumpul tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan administratif, sumber daya manusia, dan program.	Dana yang terkumpul hampir menutupi kebutuhan administrasi dan program tetapi dana terbatas, dan banyak kebutuhan sumber daya manusia tidak terpenuhi.	Dana yang berhasil dihimpun cukup untuk memenuhi kebutuhan administratif, sumber daya manusia, dan program yang bersifat segera, namun tidak ada cadangan.	Dana yang terkumpul memenuhi kebutuhan dan memiliki beberapa fleksibilitas. Ada cadangan yang cukup untuk memungkinkan peningkatan investasi sumber daya manusia atau perluasan program setiap tahun.

c. Prioritas Pendanaan Organisasi

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Pekerjaan organisasi sebagian besar ditentukan oleh minat penyandang dana dalam proyek-proyek tertentu, membuat kohesi organisasi menjadi sulit.	Organisasi menerima beberapa dukungan inti untuk rencana strategisnya, tetapi juga menerima proyek yang digerakkan oleh penyandang dana untuk membantu menutupi biaya.	Organisasi menerima dukungan operasi dan proyek umum yang konsisten dengan rencana strategisnya, tetapi masih berjuang untuk mendapatkan dana yang cukup untuk mewujudkan prioritas organisasinya.	Organisasi menerima dukungan penyandang dana yang cukup untuk mewujudkan prioritas organisasi yang digariskan dalam rencana strategisnya.

12. Penggalangan Dana dan Hubungan dengan Donor

d. Kapasitas Penggalangan Dana

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Direksi eksekutif, dan/atau staff lain dan dewan memiliki kapasitas yang sangat kecil dan/ atau mencurahkan sedikit waktu untuk penggalangan dana.	Direksi dan/atau staf eksekutif, yang terbebani dan/atau memiliki pengalaman terkait yang terbatas, bertanggung jawab untuk penggalangan dana. Beberapa anggota dewan dapat membantu juga.	Direksi eksekutif memenuhi syarat dan/ atau staf lain, yang tugasnya mencakup penggalangan dana, dan beberapa anggota dewan dapat mengumpulkan dana, semuanya dengan keberhasilan sebagian.	Direksi eksekutif berkualifikasi tinggi dan/ atau staf berpengalaman, yang tugasnya mencakup penggalangan dana yang signifikan, efektif dan berhasil dalam menggalang dana. Anggota dewan dapat membantu juga.

e. Hubungan dengan donor

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Komunikasi dengan para donor tidak memadai dan para donor mengungkapkan keprihatinannya. Organisasi bisa kehilangan semua kontak utama dengan donor jika orang utama dalam organisasi pergi.	Komunikasi dengan donor biasanya tidak tepat waktu atau memuaskan. Pelaporan sering terlambat atau tidak lengkap. Donor sering berulang kali meminta klarifikasi yang lebih besar. Sebagian besar kontak hilang atau kurang tindak lanjut jika orang utama dalam organisasi pergi.	Ada hubungan baik dengan para donatur tetapi komunikasi kadang-kadang kurang tepat waktu dari harapan oleh para donor. Donor kadang-kadang harus meminta klarifikasi lebih jauh. Beberapa kontak hilang atau tidak ada tindak lanjut saat orang kunci dalam organisasi keluar.	Reputasi kuat dan positif dengan para donatur. Organisasi dikenal dengan komunikasi dan pelaporan yang jelas dan tepat waktu, proaktif dan reaktif. Ada langkah-langkah untuk mempertahankan kontak setelah orang kunci yang bertanggung jawab atas hubungan donor dalam organisasi pergi.

12. Penggalangan Dana dan Hubungan dengan Donor

Komentar:

13. Administrasi

a. Kewajiban Hukum

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Organisasi tidak terdaftar secara hukum dan tidak terbiasa dengan undang-undang yang terkait.	Organisasi sedang dalam proses mencapai status hukum dan/atau tidak sepenuhnya mematuhi undang-undang yang terkait.	Organisasi terdaftar secara hukum tetapi terkadang berjuang untuk sepenuhnya mematuhi undang-undang yang terkait.	Organisasi terdaftar secara hukum dan sepenuhnya mematuhi undang-undang yang terkait.

b. Struktur organisasi

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Tidak ada struktur organisasi formal atau pembagian peran dan tanggung jawab yang jelas.	Ada struktur organisasi dasar dengan beberapa divisi dalam peran dan tanggung jawab.	Struktur dirancang dengan baik untuk sebagian besar pekerjaan, tetapi masih ada beberapa ketidakjelasan dalam tanggung jawab dan peran.	Struktur organisasi yang dirancang dengan baik sangat sesuai dengan tujuan organisasi, memungkinkan efektivitas maksimal dan peran serta tanggung jawab yang jelas untuk setiap posisi.

c. Prosedur Administratif

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Tidak ada prosedur administrasi yang terdokumentas.	Prosedur administratif yang terdokumentasi sebagian menjelaskan fungsi kantor utama tetapi tidak diterapkan secara konsisten atau diketahui staf.	Prosedur administrasi yang terdokumentasi dengan baik sebagian besar diikuti tetapi kesenjangan tetap ada. Sistem ditinjau secara berkala tetapi dapat menggunakan pembaruan.	Prosedur administratif didokumentasikan dengan jelas, diikuti di seluruh organisasi, ditinjau dan diperbarui secara berkala.

13. Administrasi

d. Teknologi dan Sistem Informasi

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Teknologi dan sistem informasi tidak memenuhi kebutuhan dasar organisasi.	Teknologi dan sistem informasi sebagian besar memenuhi kebutuhan dasar organisasi tetapi sudah ketinggalan zaman dan sering rusak.	Teknologi dan sistem informasi berfungsi tetapi perbaikan masih diperlukan. Sistem ditinjau secara berkala tetapi dapat menggunakan pembaruan.	Teknologi dan sistem informasi memungkinkan organisasi berfungsi secara optimal. Sistem ditinjau dan diperbarui secara berkala.

13. Administrasi

Komentar:

14. Keselamatan dan Keamanan

a. Kebijakan dan Rencana Keselamatan dan Keamanan Staf

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Tidak ada kebijakan atau rencana terkait keselamatan pribadi staf saat bekerja atau bepergian. Kekhawatiran terkait hal tersebut cenderung diminimalkan atau diabaikan.	Ada beberapa kebijakan dan/atau rencana yang membahas masalah keamanan fisik dan emosional staf, tetapi tak selalu diikuti. Kekhawatiran staff untuk keselamatan pribadi mereka tak selalu dianggap serius.	Ada kebijakan yang jelas yang melindungi keselamatan fisik dan emosional staf dan sebagian besar dipatuhi. Masalah keamanan pribadi terkadang diantisipasi dalam perencanaan dan biasanya dianggap serius.	Ada kebijakan yang diperbarui secara berkala tentang keselamatan fisik dan emosional staf dan diikuti secara konsisten. Keselamatan ditangani sebagai bagian dari perencanaan dan perhatian staf terhadap keselamatan pribadi mereka ditanggapi dengan serius.

b. Kebijakan dan Rencana Keselamatan dan Keamanan Organisasi

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Tidak ada kebijakan atau rencana untuk menangani keamanan organisasi, termasuk infrastruktur dan keamanan digital.	Terdapat beberapa kebijakan dan/atau rencana mengenai keamanan organisasi, tetapi tidak selalu diikuti.	Terdapat kebijakan jelas yang melindungi aset fisik, termasuk infrastruktur dan keamanan digital, dan sebagian besar dipatuhi. Keamanan organisasi terkadang dibahas dalam perencanaan.	Kebijakan yang diperbarui secara berkala terkait aset fisik, termasuk infrastruktur dan keamanan digital, diikuti secara konsisten. Keamanan organisasi ditangani sebagai bagian dari perencanaan.

c. Keselamatan dan Keamanan Pihak Lain

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Keselamatan dan keamanan pihak lain (termasuk keluarga, sukarelawan, dan komunitas tempat organisasi bekerja) tidak dipertimbangkan.	Implikasi keselamatan dan keamanan bagi pihak lain (termasuk keluarga, sukarelawan, dan komunitas tempat organisasi bekerja) dianggap secara informal.	Keselamatan dan keamanan mitra dan lapangan (termasuk keluarga, sukarelawan, dan komunitas tempat organisasi bekerja dalam) dibahas secara teratur, tetapi tidak ada sistem formal untuk mengkomunikasikan risiko yang terkait dan menerima masukan dari mereka yang terkena dampak.	Keselamatan dan keamanan mitra dan anggota staf lapangan (termasuk keluarga, sukarelawan, dan komunitas tempat organisasi bekerja) secara teratur dipertimbangkan. Ada sistem untuk mengkomunikasikan risiko yang terkait dan menerima umpan balik dari mereka yang terkena dampak.

14. Keselamatan dan Keamanan

d. Keamanan Teknologi dan Sistem Informasi

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Organisasi tidak memiliki tim TI atau orang khusus dan/ atau bergantung pada jasa TI untuk konsumen.	Tim TI terdiri dari kontraktor atau konsultan yang menangani pemasangan, perbaikan, pemindahan, dan perubahan infrastruktur teknologi. Mereka melapor kepada satu atau beberapa staf dan tidak sepenuhnya terintegrasi ke dalam organisasi.	Tim TI adalah bagian dari staf dan pekerjaan organisasi, terkadang berkontribusi pada strategi sehari-hari dan menghadiri beberapa pertemuan organisasi, tetapi umpan balik mereka dapat dimasukkan ke dalam pengambilan keputusan secara lebih efektif dan/ atau konsisten.	Tim TI adalah bagian dari staf dan pekerjaan organisasi, berkontribusi pada strategi sehari-hari, dan menghadiri sebagian besar rapat organisasi. Keputusan dibuat dengan umpan balik mereka.

e. Keamanan Siber

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Kami tidak memiliki rencana atau kebijakan untuk keamanan siber.	Kami memiliki kebijakan keamanan digital parsial yang tidak mencukupi dan/ atau tak menerapkannya.	Kebijakan keamanan digital kami tidak komprehensif. Kami hanya menerapkannya sebagian, dan/atau perlu dilakukan perbaikan penting.	Kami menerapkan kebijakan keamanan digital internal yang komprehensif dan terdokumentasi. ⁶

⁶ Hal ini dapat mencakup: pengelompokan data yang kami simpan berdasarkan tingkat sensitivitas serta pengendalian akses berdasarkan sensitivitas tersebut; kebijakan retensi data (jenis dan jumlah informasi sensitif yang disimpan, jangka waktu penyimpanan, dan lokasi penyimpanan); serta pelaksanaan wawancara keluar dan pencabutan akses ke akun bagi individu atau organisasi yang tidak lagi terlibat.

14. Keselamatan dan Keamanan

f. Sumber Daya Keamanan

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Tidak ada sumber daya yang ditunjuk untuk keamanan maupun dana darurat.	Tidak ada sumber daya yang ditunjuk untuk keamanan. Dalam keadaan darurat, dana yang diperlukan perlu diambil dari jalur anggaran lain.	Beberapa sumber daya tersedia untuk keamanan, tetapi lebih banyak yang dibutuhkan. Tidak ada dana darurat untuk keadaan darurat.	Biaya keamanan terintegrasi dengan baik ke dalam anggaran dan dana darurat yang tersedia, jika diperlukan.

g. Dokumentasi dan Perbaikan

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Tidak ada dokumentasi insiden keamanan yang terjadi. Sebagian besar staf tidak menyadari adanya tantangan bagi organisasi.	Tidak ada dokumentasi formal insiden keamanan yang terjadi, tetapi beberapa staf mengetahui insiden di masa lalu. Kebijakan tidak diubah untuk mencerminkan pelajaran yang dipetik.	Beberapa dokumentasi insiden masa lalu terjadi, tetapi tidak ada tinjauan formal untuk mengubah kebijakan berdasarkan pembelajaran.	Insiden keamanan yang didokumentasikan secara konsisten mengarah pada revisi prosedur berdasarkan pelajaran yang didapat. Pelajaran ini dibagikan di dalam dan di antara organisasi untuk membangun praktik terbaik.

14. Keselamatan dan Keamanan

Komentar:

15. Kepemimpinan Eksekutif

Catatan: Jika organisasi memiliki lebih dari satu direktur eksekutif (misalnya, dua co-director), silakan berikan penilaian Anda dengan mempertimbangkan kepemimpinan sebagai sebuah tim, kemudian gunakan bagian komentar untuk memberikan referensi khusus kepada individu tertentu, jika diperlukan.

a. Komposisi

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Kepemimpinan eksekutif saat ini tidak mencerminkan komunitas tempat kerja organisasi. Tidak ada diskusi atau rencana untuk jangka pendek, menengah atau panjang.	Kepemimpinan eksekutif saat ini tidak mencerminkan komunitas tempat kerja organisasi. Ada sedikit diskusi dan kesadaran namun tidak ada rencana jelas untuk memasukkan ke dalam jangka pendek atau menengah.	Kepemimpinan eksekutif saat ini tidak mencerminkan komunitas tempat kerja organisasi. Ada kesadaran dan kesadaran untuk memasukkan ke dalam jangka pendek atau menengah.	Kepemimpinan eksekutif saat ini mencerminkan komunitas tempat kerja organisasi.

b. Gaya Manajemen

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Direktur eksekutif memiliki beberapa kekuatan, tetapi juga kelemahan yang difahami secara internal dan eksternal, yang berdampak negatif terhadap organisasi.	Direktur eksekutif memiliki kekuatan yang jelas tetapi juga beberapa kelemahan utamanya dapat menghambat efektivitas internal dan dapat mempengaruhi reputasi eksternal organisasi.	Direktur eksekutif yang sangat efektif yang meminta masukan sebelum mengambil keputusan. Beberapa kekurangannya membutuhkan perbaikan, namun direktur sangat dihormati secara internal dan eksternal.	Direktur eksekutif yang sangat efektif dengan pengambilan yang jelas, adil, partisipatif, dan transparan, memungkinkan organisasi untuk berkembang; mengenali dan berupaya meningkatkan hal-hal yang masih lemah.

c. Penilaian keuangan

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Direktur eksekutif mempunyai sedikit pengalaman dalam perencanaan dan pengawasan keuangan dan/atau pertimbangan keuangannya yang buruk.	Direktur eksekutif melakukan pengawasan keuangan yang lumayan namun kurang melakukan perencanaan. Sebagian besar perhatiannya ditujukan kepada masalah-masalah langsung.	Direktur eksekutif mempunyai penilaian dan pengawasan keuangan yang baik, cukup fokus dalam perencanaan.	Direktur eksekutif melakukan penilaian keuangan yang luar biasa, mampu secara baik mengalokasikan sumber daya keuangan dan sangat faham kebutuhan jangka menengah dan panjang.

15. Kepemimpinan Eksekutif

d. Ketrampilan antar Pribadi

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Gaya komunikasi dan manajemen direktur eksekutif dipandang tidak efektif. Kurang atau hampir tidak disediakan mentoring.	Gaya komunikasi dan manajemen direktur eksekutif dapat ditingkatkan. Kadang ada mentoring buat staf, namun tidak mencukupi.	Keterampilan komunikasi dan manajemen direktur eksekutif sebagian besar dihargai oleh staf. Mentoring diadakan kalau waktu memungkinkan.	Direktur eksekutif punya keterampilan kuat dalam komunikasi dan interpersonal serta menjalankan manajemen secara konstruktif. Mentoring dan pengembangan staf mendapat prioritas.

e. Kepemimpinan Lapis Kedua

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Tidak ada kepemimpinan lapis kedua, dan sangat sedikit delegasi dari direktur eksekutif. Tidak ada rekrutmen, mempertahankan staf, penanaman motivasi atau mengenali bakat.	Sedikit kepemimpinan lapis kedua yang efektif dan/atau pengembangan bakat serta delegasi tugas yang kurang memadai dari direktur eksekutif.	Pada umumnya terjadi delegasi dan mempertahankan bakat serta perawatan oleh direktur eksekutif. Kepemimpinan lapis kedua pada umumnya manajemennya efektif.	Direktur eksekutif secara aktif merekrut, mempertahankan, memotivasi, mengembangkan dan mengakui bakat dan dengan tepat mendelegasikan pekerjaan dan staf pendukungnya. Ada kepemimpinan lapis kedua yang kuat dan sangat efektif.

f. Reputasi Eksternal

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Kepemimpinan eksekutif tidak dikenal atau tidak dihormati oleh para khalayak kunci.	Kepemimpinan eksekutif tidak cukup terkenal. Punya beberapa sekutu yang kuat tetapi tidak sepenuhnya dihormati oleh para khalayak kunci	Kepemimpinan eksekutif dihormati dan terkenal di kalangan para khalayak kunci.	Kepemimpinan eksekutif sangat dihormati oleh para khalayak kunci dan dipandang sebagai pemimpin di bidangnya.

15. Kepemimpinan Eksekutif

g. Suksesi

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Organisasi sepenuhnya bergantung pada direktur eksekutif yang sekarang. Organisasi tidak dapat berfungsi tanpa pemimpin tersebut; Suksesi bukanlah prioritas.	Organisasi sangat tergantung pada direktur eksekutif, suksesi dibahas tetapi tidak diperhatikan, dan masa depan tidak pasti tanpa pemimpin yang saat ini.	Jika direktur eksekutif berhenti, organisasi akan menghadapi tantangan, tetapi kemungkinan tetap bertahan. Suksesi dipertimbangkan, tetapi tidak direncanakan atau diimplementasikan secara memadai.	Organisasi secara proaktif mendorong pembaruan kepemimpinan dan memiliki rencana suksesi dengan transisi yang mulus ke pemimpin baru yang diharapkan.

15. Kepemimpinan Eksekutif

Komentar:

Evaluasi Saya terhadap Kegiatan APO

Mohon sampaikan tingkat kenyamanan anda dalam membahas isu-isu yang tercakup dalam survei ini pada sesi kelompok terfasilitasi.

Minimal	Dasar	Sedang	Kuat
Saya merasa tidak nyaman berbicara terbuka dalam sesi ini.	Meskipun beberapa bagian baik-baik saja, ada bagian lain di mana saya tidak dapat melakukan diskusi secara terbuka.	Sebagian besar waktu saya dapat berbicara secara terbuka, meskipun pada beberapa poin penting saya tidak sepenuhnya mengungkapkan	Saya dapat berbicara dengan sangat terbuka hari ini, bahkan tentang masalah yang sulit.

Mohon cantumkan hal lain apa pun yang ingin Anda komentari secara anonim. Komentar dapat mencakup pengalaman Anda dalam mengisi survei, berpartisipasi dalam diskusi, atau aspek lainnya dari proses tersebut. Mohon juga berbagi kekhawatiran atau pengamatan mengenai aspek substansial apa pun dalam survei. Adakah hal penting bagi organisasi yang tidak tercakup dalam survei ini?

Kegiatan menyusun prioritas

Setelah Anda mempertimbangkan seluruh aspek efektivitas organisasi tersebut, kemungkinan terdapat berbagai area yang ingin Anda perkuat. Latihan berikut ini memberikan kesempatan bagi Anda untuk menentukan prioritas pertama, kedua, dan ketiga yang ingin ditindaklanjuti. Prioritas tersebut dapat berupa aspek-aspek yang dirasakan masih “lemah”, maupun aspek yang mencerminkan kekuatan organisasi namun ingin Anda kembangkan lebih lanjut atau dengan pendekatan yang berbeda.

Catatan: Pertanyaan-pertanyaan ini dimaksudkan untuk diisi pada akhir pertemuan yang difasilitasi. Anda tidak perlu menjawab pertanyaan-pertanyaan ini sebelum para anggota organisasi bertemu sebagai sebuah kelompok dan menyepakati jawaban konsensus atas survei tersebut.

Setelah hal tersebut dilakukan, Anda memiliki kesempatan untuk menentukan prioritas pertama, kedua, dan ketiga dalam upaya penguatan kelembagaan.

Anda dapat memilih untuk berfokus pada kategori yang lebih luas (misalnya Sumber Daya Manusia) atau menetapkan subkategori tertentu (misalnya Uraian Pekerjaan). Anda juga dapat memilih Kepemimpinan Eksekutif, meskipun bagian ini kemungkinan belum dibahas secara bersama-sama dalam kelompok.

Mohon jabarkan prioritas pertama Anda.

Mohon jabarkan prioritas kedua Anda.

Mohon jabarkan prioritas ketiga Anda.

Hanya digunakan Fasilitator

LAPORAN APO

Nama organisasi:

Tanggal pelaksanaan APO:

Jumlah peserta staf APO:

Jumlah peserta Dewan *(Jika ada)*:

Jumlah total staf:

Bagaimana APO difasilitasi? Tatap Muka Daring Hibrida

Versi APO yang mana yang digunakan? PDF Digital Kombinasi

Nama Fasilitator:

Lembar Kerja Latihan Prioritasi Berbobot (opsional)

	Pertama	Kedua	Ketiga	Total	Turus Terbobot
1. Misi dan Strategi					
2. Perancangan Program					
3. Evaluasi dan pembelajaran					
4. Advokasi					
5. Keterlibatan lapangan					
6. Keanggotaan					
7. Komunikasi Eksternal					
8. Sumber Daya Manusia					
9. Budaya Organisasi					
10. Tata Kelola					
11. Pengelolaan Keuangan					
12. Penggalangan Dana					
13. Administrasi					
14. Keselamatan dan Keamanan					
15. Kepemimpinan Eksekutif					

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

Langkah selanjutnya serta Identifikasi sumber daya

Prioritas Pertama:

Mohon berikan rincian prioritas pertama dari kegiatan sebelumnya. Di sini bisa menggunakan kategori besar (Seperti misalnya Sumber Daya Manusia) atau sub-kategori (seperti misalnya Evaluasi Program).

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

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

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

4. Bagaimana secara spesifik seorang pemberi dana dapat mendukung organisasi Anda dalam memperkuat bidang ini? Apa yang secara spesifik akan Anda minta dalam proposal pendanaan?

Prioritas kedua:

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

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

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

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

4. Bagaimana secara spesifik seorang pemberi dana dapat mendukung organisasi Anda dalam memperkuat bidang ini? Apa yang secara spesifik akan Anda minta dalam proposal pendanaan?

Prioritas ketiga:

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

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

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

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

4. Bagaimana secara spesifik seorang pemberi dana dapat mendukung organisasi Anda dalam memperkuat bidang ini? Apa yang secara spesifik akan Anda minta dalam proposal pendanaan??

Opsional: tambahan komentar



Ini adalah versi terbaru dari “Organizational Mapping Tool” yang dibuat oleh Bess Rothenberg (diperbarui pada tahun 2022 dan 2025 oleh Ford Foundation) dan dilisensikan di bawah [Lisensi Creative Commons Attribution 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Desain asli oleh Sen Associates