



**Norges Blindforbund**  
– synshemmedes organisasjon

Norwegian Association of the Blind and Partially Sighted [NABP]

---

ORGANISASI TUNANETRA - BAGAIMANA DAN MENGAPA

OLEH

ARNE J. HUSVEG

PESERIKATAN TUNA NETRA NORWEGIA

Edisi Kedua

Oslo

Januari 1998

Persatuan Tunanetra Norwegia  
(NABP)

## Daftar Isi

Pendahuluan

Organisasi - Latar Belakang dan Aspek-aspek Dasar

Lembaga bagi Tunanetra dan Organisasi Tunanetra

Organisasi Tunanetra - Prioritas dan Ideologi

Ketua

Bagaimana Cara Memimpin Rapat

Pemungutan Suara

Pemilihan

Bagaimana Cara Menulis Notulen

Anggaran Dasar

Proposal Proyek dan Hubungan Donatur-Penerima

## Pendahuluan

Buku kecil yang sederhana ini dimaksudkan terutama sebagai alat kerja bagi para pekerja pembangunan dan sebagai "alat pertolongan pertama" bagi organisasi tunanetra yang baru berdiri atau baru tumbuh di negara-negara berkembang.

Buku kecil ini tidak berisi sesuatu yang baru ataupun revolusioner. Memang, pesan pertamanya adalah bahwa keindahan dan keselamatan didapatkan dalam kesederhanaan dan kejelasan. Pengetahuan itu adalah kekuasaan, dan peraturan perundang-undangan yang kabur dan kode etik yang rumit selalu dipergunakan oleh "minoritas yang pintar" untuk mendominasi "mayoritas yang bodoh". Dengan menciptakan anggaran dasar dan peraturan organisasi yang yang mudah dimengerti dan mudah diikuti, kita menciptakan kondisi yang diperlukan bagi demokrasi sejati untuk berkembang.

Pesan penting kedua dari buku kecil ini adalah bahwa organisasi-organisasi tunanetra itu penting, sangat penting, dan lebih penting lagi di negara-negara berkembang.

Bantuan pembangunan seyogyanya selalu merupakan "bantuan untuk membantu diri sendiri" dan tujuan akhirnya adalah adalah "kemandirian". Bantuan tidak boleh menciptakan sikap penerimaan yang permanen terhadap status penerima bantuan. Pemerintah cenderung merendahkan segala sesuatu yang berkaitan dengan penyandang cacat dan hanya mendukung proyek-proyek untuk membantu kelompok-kelompok tersebut bila bantuan keuangan melalui bantuan pembangunan dari pihak luar. Jika sikap seperti ini dibiarkan bertahan, masyarakat negara-negara berkembang tidak akan berkembang secara seimbang, dengan memperhatikan kebutuhan semua warganya, termasuk para penyandang ketunanetraan. Inilah sebabnya para penyandang ketunanetraan di negara-negara berkembang perlu memiliki organisasinya sendiri untuk memperjuangkan solidaritas dan keadilan, yaitu hak dan kesempatan yang sama seperti kaum yang awas dalam arti yang sesungguhnya. Inilah pula sebabnya mengapa pentingnya organisasi-organisasi tunanetra tidak dapat dinilai terlalu tinggi dan mengapa pendirian dan pemerkuatan organisasi-organisasi ini harus diberi prioritas tertinggi.

Oslo, Januari 1998  
Arne Husveg

## ORGANISASI - LATAR BELAKANG DAN Aspek-Aspek DASAR

Sejarah menunjukkan bahwa, di dalam semua masyarakat, para warganya selalu terbagi-bagi ke dalam kelompok-kelompok. Latar belakang pembagian seperti ini bervariasi - kekuasaan yang diwariskan, agama, pengetahuan yang diperoleh atau kekuatan ekonomi - tetapi selalu ada yang memiliki hak-hak istimewa dan yang serba kekurangan, yang kuat dan yang lemah, mereka yang di atas dan mereka yang di bawah.

Sejarah juga menunjukkan kepada kita bahwa mereka yang serba kekurangan telah berhasil dalam mengubah dan memperbaiki jabatannya di dalam masyarakat dengan mengorganisasikan diri ke dalam kelompok-kelompok dengan kepentingan dan tujuan bersama yang terdefiniskan. Contohnya adalah dari masa lampau adalah perkumpulan tukang-tukang memegang kekuasaan yang cukup besar di dalam masyarakat. Contoh dari zaman modern adalah serikat-serikat pekerja dan organisasi-organisasi wanita.

Jadi, sebuah organisasi adalah sekelompok orang, yang memiliki kesamaan dalam permasalahan yang dihadapi, kepentingan, dan tujuan umum, dan mengakui bahwa dengan berjuang bersama-sama, mereka mempunyai kesempatan yang lebih baik untuk memecahkan permasalahannya, mempromosikan kepentingan dan mencapai tujuannya.

Para penyandang ketunanetraan merupakan kelompok orang seperti ini. Kita menghadapi permasalahan dan kepentingan yang sama untuk saling membantu untuk memecahkan permasalahan tersebut atau menguranginya agar menjadi sekecil mungkin. Kita bersatu untuk memperjuangkan tujuan yang tinggi berupa kesamaan hak dan partisipasi penuh dalam masyarakat. Kita dapat berbeda pendapat tentang bagaimana caranya mencapai tujuan ini dan alat apa yang harus diterapkan untuk mendekatinya, tetapi mengenai tujuan itu sendiri kita memiliki pandangan yang sama.

Sebuah organisasi harus mempunyai nama, yang mencerminkan maksud dan/atau kelompok yang diwakilinya. Nama itu juga harus mencerminkan wilayah geografis tempat organisasi itu beroperasi. Ini berlaku bagi organisasi yang mencakup wilayah lokal yang terbatas maupun seluruh negeri.

Contoh, Persatuan Tunanetra Joytown. Jika sebuah organisasi nasional yang meliputi seluruh negeri telah terbentuk: Persatuan Tunanetra Nasional Goodland Cabang Joytown.

Anggaran dasar sebuah organisasi menetapkan aturan-aturan tentang siapa saja yang dapat menjadi anggota, hak dan kewajiban anggota, tujuan umum dan prioritas organisasi serta aturan-aturan mengenai bagaimana seharusnya organisasi berfungsi dan melaksanakan usaha-usahanya.

Orang hanya dapat dan tetap menjadi anggota organisasi ini jika mereka tanpa syarat menerima dan menghargai aturan-aturan yang ditetapkan dalam anggaran dasar

Sebuah organisasi dapat dimulai dengan membentuk asosiasi-asosiasi lokal yang pada tahap selanjutnya dapat bergabung menjadi sebuah organisasi nasional, atau, kita juga dapat mulai dengan sebuah organisasi nasional, dan mengembangkan cabang-cabang lokal sambil berjalan. Kedua cara tersebut mempunyai kelebihan maupun kekurangan, tetapi, bila dibandingkan, berdasarkan pengalaman dari berbagai negara, lebih baik mulai dari sebuah organisasi nasional, dan membentuk cabang-cabang lokal secepat sumber-sumber memungkinkan.

Mari kita ambil contoh Norwegia yang mulai dengan mendirikan organisasi-organisasi tunanetra regional. Organisasi-organisasi ini berkembang menjadi unit-unit ekonomi yang kuat dengan orang-orang yang ambisius berada pada pimpinan. Organisasi-organisasi regional tersebut bergabung ke dalam satu organisasi payung, tetapi organisasi nasional ini mempunyai sedikit saja kekuasaan yang sesungguhnya, karena bergantung pada organisasi-organisasi regional untuk sumber-sumber ekonominya. Karena resistensi yang kaku dari para pimpinan organisasi-organisasi regional yang mandiri itu, makan waktu 75 tahun bagi para tunanetra Norwegia untuk tiba pada tahap perkembangan di mana sebuah organisasi nasional yang kuat dengan cabang-cabang lokal di propinsi-propinsi dapat dibentuk.

## LEMBAGA-LEMBAGA KETUNANETRAAN DAN ORGANISASI-ORGANISASI TUNANETRA

Pengetahuan kita tentang sejarah dunia tentang tunanetra itu terbatas. Mungkin organisasi tunanetra pertama adalah sebuah perkumpulan pengemis tunanetra di Paris, Perancis, pada abad ke-17. Dengan menggabungkan diri untuk mempromosikan kepentingan bersamanya, mereka berhasil memperoleh hak-hak istimewa yang penting, mencakup kepemilikan terhadap sebidang tanah yang berharga. Akan tetapi, sebagaimana dapat kita duga, akhirnya mereka diperdaya sehingga kehilangan hak-hak istimewanya serta tanahnya.

Pada kenyataannya, organisasi-organisasi tunanetra tingkat nasional baru muncul kemudian dalam suatu proses yang dimulai dengan berdirinya lembaga-lembaga ketunanetraan.

Lembaga-lembaga ketunanetraan biasanya didirikan oleh individu-individu yang baik hati dan sering kali religius yang merasa terdorong untuk membantu sesama warga negaranya yang tunanetra yang kurang beruntung. Lebih sering daripada tidak, kepedulian utamanya adalah untuk memenuhi kebutuhan rohani para tunanetra melalui ajaran-ajaran keagamaan. Akan tetapi, rohani membutuhkan jasmani, maka tuntutan jasmaniah juga harus diperhatikan. Akibatnya, banyak di antara lembaga-lembaga ketunanetraan yang telah didirikan oleh para rohaniwan atau individu-individu di luar gereja berfungsi sebagai "rumah-rumah" yang menyediakan makanan dan tempat bernaung bagi para tunanetra. Ajaran keagamaan sering dilengkapi dengan pendidikan dasar dan latihan dalam keterampilan-keterampilan sederhana yang memberikan penghasilan yang lumayan kepada "rumah" dan bahkan juga individu-individu tunanetra.

Dalam beberapa kasus, pendirian lembaga pendidikan bagi tunanetra dilakukan sebagai akibat dari terlahirnya seorang anak tunanetra pada keluarga orang berpangkat tinggi. Secara alami, orang berpangkat tinggi tersebut - orang dari keluarga bangsawan atau pengusaha kaya - ingin menolong anaknya sendiri dan oleh karenanya menggaji seorang guru untuk menangani pendidikannya. Mungkin beberapa orang berpangkat tinggi atau pengusaha kaya lain di wilayah geografis yang sama mempunyai saudara tunanetra yang ingin mereka tolong. Dengan cara seperti ini, maka sebuah sekolah kecil untuk tunanetra pun berdiri. Mereka kemudian membuka pintu bagi anak-anak tunanetra dari keluarga-keluarga yang tidak begitu kaya dan akhirnya, sekurang-kurangnya secara prinsip, berkembang menjadi sekolah yang melayani anak-anak tunanetra dari semua golongan masyarakat. Lembaga-lembaga ketunanetraan itu, baik yang didirikan oleh rohaniwan maupun oleh orang-orang di luar gereja, pada saat itu merupakan satu-satunya titik cahaya dalam kehidupan tunanetra yang suram. Para peTuanakarsa itu, hampir tanpa kecuali, adalah orang-orang yang jujur dan tidak mementingkan diri sendiri. Akan tetapi, dalam perkembangan selanjutnya, "rumah-rumah"the bagi tunanetra itu mengembangkan hierarki dan birokrasinya sendiri yang dijabat oleh para pegawai yang awas dan menjadi sebuah lembaga dengan seorang direktur dan staf yang semuanya bergantung pada "rumah"

itu untuk pekerjaan dan statusnya. Untuk menjalankan "rumah" itu membutuhkan uang - uang yang harus diperoleh melalui permohonan sumbangan dari orang-orang awas lainnya. Untuk menggerakkan hati para dermawan itu, para penghuni "rumah" yang tunanetra itu harus digambarkan sebagai tak berdaya, individu yang lemah. Akan tetapi, para penghuni itu tidak selalu taat dan lemah. Dengan memperoleh pendidikan dasar dan bertemu dengan orang-orang tunanetra lainnya, mereka mempertimbangkan dan mempertanyakan jabatannya dan menjadi berkeinginan untuk mendapatkan kehidupan yang lebih baik dalam kemandirian dan harga diri. Tetapi hal ini tidak sesuai dengan kepentingan lembaga yang membutuhkan penghuni tunanetra untuk menggerakkan hati orang agar melonggarkan tutup dompetnya. Maka berkembanglah kontradiksi antara lembaga-lembaga ketunanetraan yang sudah mapan dengan para penghuni tunanetra yang bercita-cita untuk mencapai kesamaan kesempatan, kemandirian dan integrasi sosial. Tujuan-tujuan tersebut tidak dapat direalisasikan melalui lembaga-lembaga ketunanetraan. Oleh karena itu, persatuan tunanetra harus dibentuk, sering kali menghadapi tentangan yang keras dari lembaga-lembaga ketunanetraan.

Definisi berikut ini tentang organisasi tunanetra telah disepakati oleh gerakan tunanetra internasional: "Organisasi tunanetra adalah sebuah badan yang mewakili para tunanetra yang mempunyai sejumlah besar anggota dan dengan mayoritas anggotanya terdiri dari orang-orang tunanetra, dan mempunyai badan pengurus yang mayoritas tunanetra yang dipilih oleh para anggota dalam jarak waktu yang teratur." Para pejuang organisasi-organisasi tunanetra adalah idealis dengan semangat untuk berjuang demi mencapai tujuan-tujuan yang tinggi. Mereka berjuang untuk mendapatkan emansipasi dan integrasi sosial dan mempertahankan sebuah konsep baru tentang tanggung jawab umum oleh masyarakat untuk semua warganya. Pendidikan seyogyanya merupakan hak bagi tunanetra juga, bukan suatu pemberian atas dasar kemurahan hati. Para tunanetra harus diakui dan diperlakukan sebagai manusia yang memiliki potensi dan berbagai kemungkinan, bukan sebagai obyek belas kasihan.

Sebagaimana telah disebutkan di atas, lembaga-lembaga ketunanetraan mengembangkan birokrasinya sendiri dan banyak orang penting berhutang budi untuk statusnya di masyarakat atas jabatannya di dalam badan pengurus lembaga tersebut. Lembaga-lembaga itu juga menciptakan sistem penggalian andanya sendiri yang sering kali bersifat komprehensif dan efisien, yang membutuhkan citra ketidakberdayaan tunanetra untuk memotivasi calon donatur. Munculnya organisasi-organisasi tunanetra dirasakan sebagai suatu ancaman, baik karena gagasannya mengenai tanggung jawab dan keterlibatan pemerintah maupun tuntutan mereka atas pengakuan bahwa para penyandang tunanetra adalah manusia yang mandiri dengan hak-hak dan kesempatan yang sama seperti warga masyarakat lainnya.

Demikianlah lembaga-lembaga yang pada awalnya didirikan demi kepentingan para tunanetra, kini menentang pembentukan organisasi-organisasi tunanetra dan merintangi upaya organisasi-organisasi itu untuk diterima sebagai perwakilan yang absah bagi para tunanetra.

Banyak contoh tentang tindakan yang ekstrim dapat disebutkan. Banyak peTuanakarsa organisasi-organisasi tunanetra dikeluarkan dari sekolah-sekolah yang diselenggarakan oleh lembaga-lembaga sosial. Yang lainnya dipecat dari sheltered workshop atau jabatan administratif di lembaga-lembaga, sehingga mereka kehilangan satu-satunya kesempatan kerja mereka. Kita tahu tentang kejadian-kejadian di mana pihak pimpinan lembaga-lembaga menggunakan pengaruhnya terhadap otoritas untuk menolak permohonan dokumen perjalanan bagi delegasi organisasi-organisasi tunanetra yang mereka perlukan untuk menghadiri berbagai konferensi dan pertemuan di luar negeri. Bahkan terdapat beberapa kasus di mana polisi turun tangan di pihak lembaga-lembaga itu untuk memadamkan "pemberontakan" oleh siswa-siswa tunanetra atau tindakan-tindakan protes lainnya yang diprakarsai oleh organisasi-organisasi tunanetra. Untungnya, terdapat juga sisi lain dari gambaran ini. Terdapat contoh-contoh mengenai lembaga-lembaga ketunanetraan yang menjalin kerjasama yang saling menguntungkan dengan organisasi-organisasi tunanetra, lembaga-lembaga yang mendukung organisasi-organisasi tunanetra secara finansial dan dalam hal-hal lain, dan bahkan terdapat juga lembaga-lembaga ketunanetraan yang mempromosikan pembentukan organisasi-organisasi swadaya yang dijalankan oleh tunanetra sendiri.

Kita tengah bergerak ke arah yang benar. Intoleransi dan permusuhan secara lambat tetapi pasti digantikan oleh pengertian dan solidaritas. Kita sekarang tergabung dalam satu organisasi dunia, yaitu the World Blind Union, yang beranggotakan organisasi-organisasi tunanetra maupun ketunanetraan. Anggaran Dasar the World Blind Union (WBU) menetapkan bahwa sekurang-kurangnya fifty persen delegasi pada Sidang Umumnya harus mereka yang mewakili organisasi-organisasi tunanetra. Dengan demikian, para tunanetra memperoleh jaminan mayoritas dalam Sidang Umum WBU. Akan tetapi, sumber-sumber keuangan WBU itu terbatas. In berarti bahwa badan dunia ini terpaksa bergantung pada sponsor keuangan dari organisasi-organisasi nasionalnya masing-masing untuk jabatan-jabatan yang penting seperti Presiden, Sekretaris Jenderal dan Bendahara. Jabatan-jabatan yang penting dalam gerakan tunanetra dunia itu oleh karenanya selalu diisi oleh calon-calon dari organisasi-organisasi/lembaga-lembaga ketunanetraan yang secara finansial jauh lebih kuat daripada organisasi-organisasi tunanetra. Tak dapat dihindari, hal ini mengakibatkan perimbangan kekuasaan lebih condong ke arah organisasi-organisasi ketunanetraan. Demokrasi sejati dalam arti yang sesungguhnya tidak akan tercapai dalam gerakan tunanetra dunia hingga WBU mampu membiayai semua anggota badan pengurusnya sehingga tidak ada calon untuk posisi dalam badan dunia ini yang tidak akan dapat menerima pemilihan karena alasan situasi keuangan organisasi yang mensponsorinya.

## ORGANISASI-ORGANISASI TUNANETRA - PRIORITAS DAN IDEOLOGI

Prioritas sebuah organisasi tunanetra akan selalu mencerminkan tahap perkembangan negara yang bersangkutan. Dalam hubungan ini, perkembangan sosial didefinisikan sebagai situasi ekonomi, tingkat keamanan sosial penduduk secara keseluruhan dan tingkat tanggung jawab pemerintah untuk kesejahteraan warganya yang diterima oleh para politisi dan oleh masyarakat pada umumnya. Misalnya, tidak akan realistis bila sebuah organisasi tunanetra menuntut penempatan tenaga kerja secara penuh bagi semua orang tunanetra di sebuah negara di mana setengah dari populasi awasnya tidak memiliki pekerjaan dan di mana tidak ada tunjangan pengangguran yang dibayarkan.

Ketika Persatuan Tunanetra Norwegia (NABP) didirikan pada 1900, Norwegia merupakan salah satu negara termiskin di Eropa dan status orang tunanetra sangat rendah. Di satu-satunya sekolah tunanetra, yang diselenggarakan oleh sebuah yayasan amal, mayoritas murid-muridnya diajari kerajinan tangan tertentu. Oleh karena itu, Prioritas pertama organisasi ini adalah mendirikan toko-toko kecil untuk menjual produk-produk para pembuat sikat, pembuat keranjang dan pengrajin lainnya yang tunanetra, dan untuk membantu para tunanetra yang paling membutuhkan bantuan. Baru 36 tahun kemudian waktunya tepat bagi organisasi untuk meluncurkan sebuah kampanye yang berhasil untuk membujuk otoritas untuk memperkenalkan tunjangan bulanan yang sedang besarnya bagi semua orang tunanetra yang tidak mempunyai sumber penghidupan lain.

Sebuah organisasi tunanetra tingkat nasional harus menyesuaikan prioritasnya pada tingkat perkembangan masyarakat di negara yang bersangkutan. Di pihak lain, organisasi akan mempengaruhi masyarakat negaranya melalui penyebaran informasi, motivasi sosio-politik dan kegiatan umum. Sesungguhnya, terdapat suatu hubungan dialektik yang permanen antara organisasi-organisasi dan masyarakat, yang dinamikanya menentukan kecepatan dan arah perkembangan kesadaran sosial dan tindakan politik.

Kini Norwegia adalah sebuah negara industri dengan standar kehidupan yang tinggi dan sistem jaminan sosial yang secara komparatif sudah berkembang dengan baik. Sekarang prioritas NABP adalah: kesempatan kerja yang lebih baik, lebih banyak buku dalam Braille dan kaset, tunjangan sosial yang lebih baik, lebih banyak bentuk layanan dan fasilitas yang lebih baik untuk orang tunanetra dengan kecacatan ganda, dll. Dalam waktu 20 tahun lagi, prioritas ini pasti akan berubah lagi.

Setiap orang akan sepakat bahwa tujuan utama sebuah organisasi tunanetra adalah untuk memperjuangkan kepentingan para tunanetra. Akan tetapi, terdapat bermacam-macam pendapat mengenai cara mana yang harus dipilih untuk mencapai tujuan ini.

Sumber-sumber yang tersedia di setiap masyarakat itu terbatas jumlahnya dan selalu terjadi dialogue antara masyarakat dan bermacam-macam kelompok penekan (pressure group) tentang bagaimana seharusnya sumber-sumber itu dibagi-bagi dan dipergunakan. Hampir dapat dipastikan bahwa hasilnya akan diputuskan oleh kemampuan bicara dan kekuatan otot kelompok penekan yang berpartisipasi di dalam dialog itu. Oleh karena itu akan ada kesepakatan umum mengenai kebutuhan bagi sebuah organisasi dengan suara lantang dan wajah penampilan yang meyakinkan untuk mewakili tunanetra di masyarakat. Agaknya, terdapat juga kesepakatan umum mengenai peranan organisasi sebagai penyebar luas informasi, pendidik opini publik dan mitra kerja yang konstruktif dari masyarakat dalam perencanaan dan evaluasi. Kebanyakan orang bahkan akan setuju bahwa organisasi seyogyanya bertindak sebagai pembuka jalan ke sebidang tanah baru melalui proyek-proyek perintis. Tetapi di sini kesepakatan itu berakhir.

Ada pihak-pihak yang memandang bahwa pendirian dan pengoperasian pusat-pusat rehabilitasi, perpustakaan Braille dan buku bicara, percetakan Braille, pusat-pusat distribusi peralatan teknis, dll. sebagai bagian yang vital dan alami dari kegiatan sebuah organisasi, tetapi ada pula pihak-pihak yang tidak berpandangan demikian, dan berpendapat bahwa layanan untuk tunanetra seyogyanya merupakan tanggung jawab masyarakat dan bahwa organisasi tunanetra seyogyanya berkonsentrasi pada kegiatan kelompok penekan saja.

Secara pribadi, saya tidak melihat adanya kontradiksi antara kegiatan kelompok penekan dan penyelenggaraan layanan. Justru, menurut pengalaman saya, mengambil tanggung jawab untuk mendirikan dan menjalankan pusat-pusat layanan memberikan stabilitas, kekuatan dan pengaruh kepada organisasi, meningkatkan kemampuannya untuk bertindak sebagai sebuah kelompok penekan yang efisien.

Apakah organisasi-organisasi tunanetra mempunyai ideologi yang sama? Saya belum pernah melihat yang sudah diformulasikan, tetapi saya yakin bahwa semua organisasi akan sepakat mengenai prinsip-prinsip berikut ini:

1. Tunanetra seyogyanya menentukan kata akhir dalam hal-hal yang menyangkut orang tunanetra.
2. Organisasi-organisasi tunanetra seyogyanya merupakan satu-satunya pihak yang berhak untuk berbicara atas nama orang tunanetra.
3. Tujuan akhirnya adalah emansipasi penuh dan integrasi sosial. Untuk orang tunanetra, yaitu hak yang sama dalam arti yang sesungguhnya, tetapi juga kewajiban yang sama seperti warga-warga yang lain, dengan mempertimbangkan keterbatasan-keterbatasan yang diakibatkan oleh hilangnya penglihatan. Menjalankan sebuah negara sesuai dengan prinsip emansipasi penuh dan integrasi sosial akan membutuhkan banyak sekali uang, dan pasti pertanyaan akan diajukan apakah wajar mengharap orang awas membayar untuk ketunanetraan kita. Memang bukan kesalahan mereka bahwa kita menjadi tunanetra.

Pertanyaan ini dapat dijawab dari dua sudut:

Sebuah masyarakat tanpa solidaritas merupakan sebuah tempat yang dingin dan tidak nyaman untuk semua warganya. Perasaan keamanan, perasaan tanggung jawab untuk orang lain dan pengetahuan bahwa orang lain merasa bertanggung jawab untuk anda, memberi kualitas hidup yang dapat diperoleh dengan cara lain.

Tidak ada orang yang dapat menjamin bahwa dia akan tetap dapat mempertahankan penglihatannya untuk seumur hidupnya dan setiap orang dapat mempunyai saudara atau teman yang menjadi tunanetra. Ketunanetraan dapat menimpa siapa pun tanpa melihat jenis kelamin, umur, status sosial ataupun status ekonomi. Mereka yang awas hari ini mungkin besok berada dalam satu situasi di mana mereka senang bahwa mereka pernah memberikan kontribusinya terhadap pendirian pusat-pusat layanan untuk tunanetra. Oleh karena itu, untuk mencapai sebuah masyarakat di mana orang tunanetra menikmati kesamaan kesempatan dan partisipasi penuh seyogyanya tidak hanya demi kepentingan orang tunanetra tetapi juga demi kkkkepentingan masyarakat pada umumnya.

## KETUA UMUM

Ketua Umum adalah pimpinan organisasi yang bertanggung jawab dan pejabat tertinggi yang dipilih. Kelancaran jalannya dan kemajuan organisasi sebagian besar bergantung pada kualitas pribadinya, kemampuannya, pemahamannya dan minatnya. Dia seyogyanya dapat sepenuhnya mengendalikan dan mempunyai kekuasaan untuk membuat setiap orang menjalankan tugas organisasi. Ketua Umum seyogyanya juga merupakan seorang administrator yang baik dengan kemampuan untuk mendelegasikan tanggung jawab dan membuat semua Anggota Pengurus yang dipilih maupun sebanyak mungkin anggota biasa memainkan peran yang aktif dalam kegiatan organisasi.

Ketua Umum harus menjaga:

- bahwa Anggaran Dasar dihormati,
- bahwa keputusan-keputusan yang telah dibuat dilaksanakan,
- bahwa rekening selalu beres,
- bahwa organisasi memenuhi kewajiban finansialnya,
- bahwa semua Anggota Pengurus yang dipilih dan anggota panitia melaksanakan kewajibannya secara memuaskan,
- bahwa laporan dibuat dan dikirimkan kepada pihak-pihak yang harus menerimanya pada waktu yang tepat,
- bahwa semua surat dijawab,
- bahwa kegiatan organisasi dalam semua bidang dilaksanakan secara sistematis dan bertujuan.

Kenyataan bahwa tugas-tugas ini merupakan tanggung jawab Ketua Umum, tidak berarti bahwa dia harus melaksanakannya sendiri. Sebagaimana telah disebutkan di atas, satu kualitas yang penting dari seorang Ketua Umum adalah kemampuan mendelegasikan tanggung jawab kepada orang lain. However, it is the undivided obligation of Ketua Umum to pastikan bahwa any delegated tanggung jawab itu dipenuhinya secara memuaskan.

Ketua Umum memanggil para Anggota Dewan Pengurus ke rapat-rapat Dewan Pengurus dan mengetuai Rapat-rapat Dewan Pengurus itu. Dia juga mengetuai rapat-rapat/sidang lain di dalam organisasi bila tidak ada prosedur lain yang diatur di dalam Anggaran Dasar atau Anggaran Rumah Tangga.

Ketua Umum harus menyiapkan Draft Agenda dan membuat semua persiapan lain yang diperlukan untuk rapat. Keberhasilan rapat sebagian besar akan ditentukan oleh kecermatan persiapan dan cara rapat tersebut dipimpin. Kelalaian dan ketidakteraturan dapat membuat rapat itu berantakan sama sekali.

Dokumen-dokumen yang harus dibaca di dalam rapat, misalnya proposal dari Dewan Pengurus atau Panitia, laporan dan surat-menyurat yang relevan, harus disusun sesuai dengan agenda rapat. Dalam hal surat edaran yang tidak begitu penting, Ketua Umum

seyogyanya siap untuk menyampaikan rangkuman isinya bersama-sama dengan proposal komentar dari Dewan Pengurus.

Seorang Ketua Umum yang baik seyogyanya berlaku adil dan tanpa bias kepada setiap orang. Dia seyogyanya merupakan orang yang paling bersemangat dan pekerja keras dan berfungsi sebagai contoh yang baik, baik untuk para anggota Pengurus yang lain maupun semua anggota organisasi.

Apakah kualitas yang paling penting dari seorang pemimpin? Banyak sekali pendapat mengenai hal ini, mungkin sama banyaknya dengan jumlah orang. Menurut pendapat saya, seorang pemimpin seyogyanya mampu mendengarkan pendapat orang lain dengan pikiran terbuka dan harus sadar akan bahaya dipengaruhi oleh prestise dan purbasangka. Dia seyogyanya tidak langsung mengambil kesimpulan atau membuat keputusan-keputusan secara tergesa-gesa, tetapi lebih buruk daripada segalanya adalah kecenderungan untuk mencari-cari alasan untuk menunda keputusan-keputusan.

Pemimpin yang baik seyogyanya mampu mempertimbangkan fakta-fakta dan menarik kesimpulan dan, jika waktunya singkat, mengambil keputusan tanpa menunda-nunda dan berpegang pada keputusan tersebut. Satu aturan yang baik yang patut diikuti adalah bahwa setelah menghapuskan hal-hal yang tidak praktis dan tidak diinginkan, kita hanya akan menghadapi hal-hal yang praktis dan dapat diterima.

Sebagian besar manusia ingin dibutuhkan. Keinginan yang tidak disadari ini harus diperangi secara sadar oleh setiap orang yang ingin menjadi seorang pemimpin yang baik. Tidak ada orang yang dapat mengerjakan setiap hal sendiri. Jika kita tidak mampu mendelegasikan tugas-tugas dan tanggung jawab kepada orang lain, ini merupakan pertanda yang jelas bahwa kita merasa tidak yakin pada diri kita sendiri.

Tidak mungkin menyelesaikan semua tugas sekaligus. Pepatah mengatakan, banyak anjing yang bagus kehilangan nyawanya karena berusaha mengejar dua buah mobil yang berlawanan arah.

Kualitas terbaik dalam diri seorang pemimpin adalah kemampuannya untuk membedakan antara yang penting dan yang kurang penting, antara prioritas pertama dan prioritas kedua, antara apa yang harus ditangani segera dan apa yang dapat ditangani kemudian. Seorang pemimpin dengan kualitas seperti ini akan sangat berharga bagi organisasinya.

## BAGAIMANA CARA MEMIMPIN SEBUAH RAPAT

Sebuah rapat, apakah itu besar atau kecil, memerlukan seorang ketua. Dalam banyak hal, tugas seseorang dalam memimpin sebuah rapat dapat dibandingkan dengan tugas seorang supir bis. Dia harus memastikan bahwa rapat berjalan dengan lancar atau selancar mungkin melalui jalan-jalan dan gang-gang diskusi, naik bukit dan turun bukit, di atas jalan yang aspal dan jalan tanah, bahkan di tempat-tempat di mana jalannya rusak atau tergenang air, di sepanjang jalan menuju stasiun akhir di mana sebuah kesimpulan dicapai melalui suatu pemungutan suara ataupun secara aklamasi.

Beberapa sistem "peraturan lalu-lintas" yang rumit telah dikembangkan untuk memimpin rapat-rapat dengan banyak sekali ritual yang tidak perlu dan, menurut pendapat saya, membingungkan. Saya ingin menyarankan agar kita menghindari sistem seperti ini dan memilih satu sistem yang sederhana dan aman. Jika kita memilih sistem yang rumit dan ritualistik, kita akan selalu menghadapi resiko terperangkap dalam penafsiran dan detail prosedural di mana prosedur menjadi lebih penting daripada hal yang harus dibahas.

Rapat-rapat Pengurus dan Panitia biasanya diketuai oleh Ketua Umum. Dalam rapat-rapat yang besar, seperti Sidang Umum, akan lebih baik bila memilih satu atau dua orang yang bertanggung jawab untuk mengetuai rapat.

Memimpin Sebuah rapat merupakan sebuah tanggung jawab yang besar. Kadang-kadang tugas ini merupakan pengalaman yang menegangkan urat syaraf. Akan tetapi, tugas tersebut dapat menjadi menyenangkan jika kita mengikuti aturan-aturan berikut:

1. Berbicara lambat-lambat dan dengan jelas dan harus dapat mengendalikan emosi.
2. Cara kita berperilaku harus terbebas dari bias sama sekali. Cara kita memimpin rapat tidak boleh dipengaruhi oleh perasaan pribadi kita terhadap masalah yang dibahas ataupun terhadap semua peserta rapat.
3. Bila sedang mempertimbangkan hal-hal mengenai prosedur, dengarkan baik-baik apa pendapat orang. Bila kita mengambil keputusan, bersikaplah tegas tetapi ramah.
4. Pada pembukaan rapat, ketua atau orang lain dapat memberikan informasi tentang situasi dan hal-hal penting yang perlu dipertimbangkan.
5. Kemudian Ketua melanjutkan acara dengan membuat daftar yang akan berbicara atau menerima usulan yang akan berbicara satu persatu. Ingat bahwa Ketua tidak mempunyai hak istimewa dalam berpartisipasi di dalam diskusi. Jika kita ingin memberikan kontribusi, kita harus mencantumkan nama andar dalam daftar bersama-sama dengan calon pembicara lainnya. Seorang ketua tidak boleh menyalahgunakan jabatannya dengan mengambil giliran peserta rapat. Dia

seyogyanya tidak "menjawab" atau mengomentari setiap pembicara sesudah pembicara itu selesai menyampaikan pendapatnya.

6. Pastikan bahwa para pembicara diberi kesempatan dalam urutan yang benar, yaitu urutan mereka meminta *floor*. Akan tetapi, dapat terjadi bahwa sebuah pertanyaan yang diajukan perlu penjelasan yang segera. Dalam hal seperti ini, Ketua dapat memutuskan untuk memberikan *floor* kepada orang yang dapat memberikan informasi yang diperlukan secara singkat. Diskusi itu kemudian dilanjutkan sesuai dengan urutan pembicara yang telah terdaftar.
7. Ketua seyogyanya menggunakan palu sidanganya secara hemat dan bermartabat. Satu ketukan sudah cukup untuk menunjukkan bahwa satu persoalan telah tiba pada satu kesimpulan. Sebagaimana telah disebutkan, Ketua seyogyanya memimpin rapat secara tegas tetapi ramah dan fleksibel. Akan tetapi, jika seorang pembicara keluar dari pokok pembahasan, mengemukakan hal-hal yang tidak relevan, Ketua harus meluruskannya kembali. Serangan pada pribadi, bahasa yang buruk atau yang mengungkapkan kebencian tidak boleh ditoleransi.
8. Jika ada usul untuk menunda suatu persoalan, usul ini seyogyanya langsung dibahas dan kemudian diputuskan dengan pemungutan suara. Jika usul penundaan itu diterima, Ketua melanjutkan dengan butir agenda berikutnya. Di pihak lain, jika usul penundaan itu ditolak, Ketua memulai kembali diskusi mengenai hal yang tengah dibahas tadi sesuai dengan urutan pembicara yang sudah terdaftar.
9. Merupakan kewajiban Ketua untuk memastikan bahwa rapat menyelesaikan persoalan yang dibahas. Oleh karena itu, diskusi tentang sebuah persoalan seyogyanya tidak boleh dibiarkan berlarut-larut tanpa batas. Ada dua cara yang dapat ditempuh Ketua untuk membatasi pembahasan. Dia dapat mengusulkan pembatasan waktu berbicara untuk semua pembicaraan selanjutnya, misalnya satu atau dua menit per pembicara, atau dia dapat mengusulkan agar diskusi diakhiri dengan kontribusi terakhir dari para pembicara yang sudah terdaftar. Bila mereka yang tercantum pada daftar baru sudah berbicara, tidak ada pembicara berikutnya yang diterima dan persoalan itu disimpulkan. Akan tetapi, Ketua harus juga mempertimbangkan bahwa jika prosedur ini yang dipilih, maka tidak ada usul baru yang dapat diajukan dan tidak ada usul yang ditarik kembali. Oleh karena itu, sebelum mengusulkan untuk mengakhiri sebuah diskusi, Ketua seyogyanya bertanya apakah ada yang bermaksud mengajukan usul atau menarik kembali usul yang sudah diajukan. Jika ini yang terjadi, maka diskusi itu seyogyanya dibiarkan berlangsung secara normal hingga usul sudah diajukan atau ditarik kembali. Pembatasan waktu bicara dan penghentian diskusi dapat diusulkan oleh Ketua tetapi harus disetujui oleh rapat.
10. Seorang peserta rapat dapat meminta *floor* untuk berbicara mengenai masalah prosedur. Dia harus segera diberi kesempatan. Akan tetapi, kontribusinya harus khusus mengenai masalah-masalah prosedural. Misalnya, dia boleh mengusulkan pembatasan waktu bicara atau penghentian diskusi, menyampaikan saran tentang

prosedur pemungutan suara, mengemukakan kesalahan-kesalahan prosedural yang telah terjadi, atau protes tentang cara berjalannya rapat. Tetapi dia tidak boleh diizinkan untuk menyalahgunakan kesempatan berbicara tentang "masalah prosedural" ini untuk mendapatkan giliran berbicara lebih awal. Jika dia mencoba berbicara tentang masalah yang sedang didiskusikan, dia harus segera dihentikan. Suatu kontribusi mengenai "masalah prosedural" seyogyanya pendek dan langsung pada pokok persoalannya. Bila masalah prosedural itu sudah selesai, Ketua kembali ke daftar pembicara semula.

## PEMUNGUTAN SUARA VOTING

Semua diskusi cepat atau lambat harus tiba pada akhirnya, dan sebuah keputusan harus dicapai dengan pemungutan suara mengenai persoalan yang didiskusikan itu.

Mungkin terdapat satu usul atau lebih. Dengan hanya satu usul yang masuk, Ketua bertanya apakah ada yang tidak setuju dengan usul itu. Jika tidak, dia melanjutkan dengan ask apakah ada yang menghendaki pemungutan suara. Jika tidak, dia menyatakan bahwa usul itu diterima secara aklamasi dengan melakukan satu ketukan dengan palu sidang untuk menggarisbawahi pernyataan itu.

Jika terdapat dua usul yang memerlukan dua cara pemecahan yang berbeda, prosedur yang normal adalah langsung melakukan pemungutan suara antara kedua usul tersebut, dan menyatakan usul dengan jumlah suara terbanyak sebagai usul yang diterima.

Contoh: Terdapat dua saran mengenai tempat penyelenggaraan Sidang Umum mendatang, yaitu Joytown dan Leisure City. Joytown memperoleh 22 suara, Leisure City 7. Maka usul tempat penyelenggaraan di Joytown diputuskan dengan 22 suara lawan 7.

Mungkin terdapat beberapa usul mengenai jarak yang berbeda-beda tetapi ke arah yang sama.

Contoh: Setiap orang setuju bahwa uang seyogyanya dipergunakan untuk wisata tahunan ke Joytown, tetapi terdapat beberapa pandangan yang berbeda mengenai berapa jumlah yang seyogyanya dikeluarkan. Satu usul mengajukan batas tertinggi sebesar \$1.000, usul kedua membatasi pada \$800, yang ketiga \$600 dan yang keempat \$500.

Dalam kasus seperti ini, kita mulai dengan pemungutan suara untuk usul dengan implikasi terluas, yaitu usul untuk mengeluarkan hingga \$1.000. jika usul ini diterima, usul-usul lainnya otomatis dibatalkan. Akan tetapi, jika usul dengan implikasi terluas itu ditolak, kita lanjutkan pemungutan suara untuk usul dengan implikasi terluas berikutnya, dan begitu seterusnya hingga kita tiba pada usul terkecil yang akan diterima secara aklamasi.

Dapat juga terjadi bahwa terdapat lima usul - tiga usul ke arah yang sama dua lagi ke arah lain.

Contoh: Organisasi memerlukan tempat untuk pusat kegiatannya.

Usul satu: membangun sebuah rumah bertingkat dua.

Usul dua: membangun rumah bertingkat tiga.

Usul three: membangun rumah bertingkat empat.

Usul four: membeli sebuah rumah tua.

Usul five: menyewa tempat di sebuah gedung baru.

Pada usul-usul ini, kita melihat dua arah yang berbeda yaitu memilih antara membangun atau tidak membangun. Oleh karena itu kita harus mulai dengan melakukan pemungutan suara untuk usul membangun. Jika membangun menang, kita lanjutkan dengan pemungutan suara untuk usul membangun dengan implikasi terluas, yaitu rumah bertingkat empat, dan lanjutkan dengan pola yang sudah digambarkan di atas. Jika usul membangun itu ditolak, kita lakukan pemungutan suara langsung antara membeli dan menyewa.

Mungkin terdapat sejumlah usul dengan bermacam-macam arah. Kita harus mulai dengan menangani usul yang saling bertentangan. Kita tidak dapat menentukan dua batas atas untuk pengeluaran, misalnya \$800 dan \$1000. Kita tidak dapat membeli dan juga menyewa tempat baru, tetapi kita dapat mengeluarkan \$800 atau \$1000 dan pergi ke Joytown, dan kita dapat membeli atau menyewa tempat dan juga mengecatnya dengan warna hijau. Oleh karena itu, pemungutan suara untuk usul yang tidak bertentangan dengan usul lainnya harus dilakukan secara terpisah.

## PEMILIHAN

Untuk memudahkan pemilihan dalam organisasi, sebuah panitia pencalonan biasanya dibentuk atas rekomendasi dari Dewan Pengurus, baik oleh rapat sebelumnya, misalnya Sidang Umum yang lalu, atau oleh rapat di mana pemilihan itu akan dilaksanakan. Panitia pencalonan itu akan menerima usul dari para anggota dan pada waktunya menyajikannya kepada rapat. Sebagai satu aturan, satu batas waktu akan ditentukan untuk penerimaan usul pencalonan itu. Bila batas waktu ini sudah habis, panitia akan memutuskan calon-calon yang mana seyogyanya direkomendasikan untuk pemilihan. Akan tetapi, semua usul yang diajukan dalam batas waktu itu harus disajikan ke rapat dan diputuskan dengan pemungutan suara. Orang yang mengusulkan seorang calon mempunyai kewajiban untuk memastikan dari sebelumnya apakah calon itu bersedia dicalonkan.

Pemilihan seyogyanya dilakukan secara rahasia bila terdapat lebih dari satu calon.

Jika terdapat hanya satu calon, pemilihan biasanya akan dilakukan secara aklamasi. Akan tetapi, jika ada satu orang atau lebih yang berhak memilih menghendaknya, pemungutan suara harus dilakukan.

Dapat terjadi banyak calon untuk jabatan yang sama. Maka kita harus memilih antara dua prinsip yang berbeda, yaitu prinsip "*first past the post*" (suara terbanyak) dan prinsip "*majority support*" (dukungan mayoritas).

Prinsip "*first past the post*" berarti bahwa orang yang mendapat jumlah suara terbanyak dinyatakan terpilih, tanpa melihat proporsi suara yang diperolehnya itu dari jumlah keseluruhan kartu suara yang dikeluarkan. Cara ini sederhana dan hemat waktu, tetapi mengandung resiko bahwa seorang calon yang tidak dikehendaki oleh mayoritas dapat terpilih atas dasar suara minoritas. Dalam hal pemilihan Ketua Umum, hal ini dapat berimplikasi terhadap keutuhan organisasi dan kemampuannya untuk memimpin dan mewakilinya.

Prinsip "*majority support*" lebih aman lebih demokratis. Menurut prinsip ini, seorang calon harus mendapatkan sekurang-kurangnya 50% suara untuk dapat terpilih.

Jika terdapat lebih dari dua calon, pemungutan suara pertama mungkin belum konklusif, artinya tidak satu pun dari calon-calon itu memperoleh 50% suara atau lebih.

Contoh: Tuan A mendapat 10 suara, Nona B 12, Nona C 9 dan Nyonya D 8 suara. Tidak seorang pun dari calon-calon itu mendapat 50% suara. Oleh karena itu, pemungutan suara itu harus diulangi, kali ini antara calon-calon dengan jumlah suara terbanyak, yang jumlahnya sekurang-kurangnya 50% dari jumlah seluruh suara. Nona B dan Tuan A adalah calon-calon dengan jumlah suara terbanyak. Bersama-sama mereka memperoleh 22 dari 39 suara, artinya di atas 50%. Ini berarti bahwa

pemungutan suara ulang harus dilakukan antara Nona B dan Tuan A. Jika hasilnya sama, seyogyanya diselesaikan dengan undian.

Hasil pemungutan suara pertama itu dapat berupa: Nona B - 14, Tuan A - 10, Nyonya D - 10 dan Tuan C - 5 suara. Dalam hal ini, tiga orang calon dengan jumlah suara terbanyak akan ambil bagian dalam putaran berikutnya. Tentu saja, jika tak seorang pun dari ketiga calon ini memperoleh 50% suara atau lebih, maka putaran ketiga akan diperlukan.

Hasil yang paling rumit adalah sebagai berikut:

Nona B - 10, Tuan A - 8, Tuan C - 7, Nyonya D - 7 dan Tuan E - 7 suara. Kedua orang calon dengan jumlah suara terbanyak secara bersama-sama tidak memperoleh 50% suara dan ketiga orang calon lainnya masing-masing mendapatkan jumlah suara yang sama. Dalam hal ini, sebaiknya dilakukan pemungutan suara kedua dengan semua calon ambil bagian lagi, dengan harapan akan terjadi pergeseran dalam perolehan suara. Akan tetapi, jika hasilnya tetap sama, harus dilakukan undian terhadap ketiga orang calon terbawah untuk menentukan siapa yang berhak ikut serta dalam putaran selanjutnya bersama-sama dengan Nona B dan Tuan A.

Terdapat cara lain untuk pemilihan yang cukup sering dipraktekkan, terutama dalam rapat-rapat besar karena kualitas hemat waktunya. Menurut cara ini, jabatan-jabatan penting seperti Ketua Umum, Wakil Ketua Umum, Sekretaris Jenderal dan Bendahara Umum dipilih dengan pemungutan suara secara terpisah, sedangkan anggota Dewan Pengurus lainnya dipilih bersama-sama.

Contoh: Sebuah Dewan Pengurus terdiri dari sembilan anggota - Ketua umum, Wakil Ketua Umum, Bendahara Umum, Sekretaris Jenderal dan lima Anggota Pengurus lainnya. Ketua Umum dipilih lebih dahulu, kemudian Wakil Ketua Umum dan seterusnya hingga tersisa lima orang Anggota Pengurus lainnya yang tidak "berpangkat". Untuk Jabatan-jabatan ini, mungkin terdapat sejumlah calon. Mereka yang berhak memilih diberi lima lembar kartu suara, satu untuk masing-masing lowongan jabatan di Dewan Pengurus, dan diminta untuk memilih lima calon. Kartu suara itu dikumpulkan dan dihitung. Kelima orang calon yang memperoleh jumlah suara terbanyak dinyatakan sebagai terpilih.

Prosedur ini sederhana dan hemat waktu, akan tetapi tidak berarti tanpa kekurangan. Hasilnya dapat menunjukkan bahwa calon-calon itu terpilih dengan proporsi suara yang sangat kecil.

## CARA MEMBUAT NOTULEN

Notulen Sebuah rapat seyogyanya merupakan catatan sejati mengenai apa yang terjadi di dalam rapat dan keputusan apa yang dibuat di dalam rapat itu. Oleh karena itu, pentingnya notulen itu tidak dapat dilebih-lebihkan. Oleh karenanya, notulen rapat itu harus informatif, jelas, ringkas dan tidak memuat hal-hal yang dapat ditafsirkan lain.

Sekretaris bertanggung jawab untuk notulen itu tetapi yang menulisnya boleh orang lain. Akan tetapi, jika notulen itu sudah diterima oleh Sekretaris, notulen itu menjadi haknya dan hanya dia yang bertanggung jawab untuk itu. Jika notulen itu sudah diterima oleh Dewan Pengurus, maka notulen itu menjadi tanggung jawab Pengurus.

Untuk dapat menulis notulen yang baik membutuhkan dasar yang baik. Anda mungkin diperbolehkan menggunakan kaset untuk merekam hasil rapat, atau anda mungkin harus mencatatnya. Dengan kedua cara tersebut, dan terutama jika anda harus bergantung pada catatan, notulen itu sebaiknya disempurnakan penulisannya sesegera mungkin setelah rapat. Ingatan kita dapat berubah hanya sesudah beberapa hari. Apa yang sangat jelas pada hari Senin mungkin akan sulit untuk diingat secara rinci pada hari Kamis.

Notulen sebaiknya selalu mulai dengan menyebutkan jenis rapat, tanggal dan lokasi, dan waktu mulai dan selesainya rapat. Notulen rapat Dewan Pengurus dan panitia harus menyebutkan nama-nama yang hadir, yang meminta maaf untuk tidak hadir, dan yang tidak datang tanpa berita.

Sebagai satu aturan, item pertama dalam agenda seyogyanya adalah pembukaan rapat dan item kedua agenda itu sendiri.

Setiap item dalam notulen harus diberi nomor. Setiap tahun mulai lagi dari nomor satu. Nomor item pada notulen rapat berikutnya di dalam satu tahun dilanjutkan dari nomor terakhir pada notulen rapat sebelumnya. Masing-masing item dalam notulen itu seyogyanya diberi judul, yang memberikan gambaran tentang apa isi item itu. Contoh: Wisata ke Joytown, terputusnya komunikasi antara kantor pusat dan cabang lokal di Leisure City.

Judul itu sebaiknya diikuti dengan ringkasan bahan tertulis (yang seyogyanya diberi tanggal) bersama-sama dengan laporan lisan yang disajikan. Ringkasan tersebut harus memberikan informasi tentang apa bahan tertulis itu dan dari siapa asalnya. Hal yang sama berlaku untuk laporan lisan.

Sesudah itu dilanjutkan dengan informasi tentang persoalannya itu sendiri, mengapa persoalan itu dimasukkan ke dalam agenda, latar belakang/sejarahnya, dan bermacam-macam pandangan mengenai cara pemecahan dan penanganannya yang akan dilakukan.

Kemudian dilanjutkan dengan usul-usul dan nama-nama yang mengajukan usul-usul itu. Akhirnya dicatat keputusan-keputusan yang harus dirumuskan secara jelas dan sebaiknya dicantumkan di bawah subjudul "Keputusan". Jika terdapat lebih dari satu usul, hasil pemungutan suaranya harus disebutkan. Notulen dari rapat-rapat Dewan Pengurus dan Sidang Umum seyogyanya juga menyebutkan siapa yang memberikan suara setuju dan siapa yang tidak setuju dengan suatu usul. Jika seorang anggota Dewan Pengurus atau Panitia sangat tidak setuju dengan pandangan atau keputusan yang diambil dalam sebuah rapat, dia berhak menambahkan suatu pernyataan singkat yang dimasukkan ke dalam notulen. Pernyataan itu harus dirumuskan dan diserahkan kepada Sekretaris dalam rapat.

Idealnya, notulen itu seyogyanya disetujui oleh mereka yang hadir dalam rapat yang disebutkan pada notulen itu. Akan tetapi, hal ini tidak memungkinkan dengan rapat-rapat yang besar seperti Sidang Umum dan Rapat Umum Tahunan. Di samping itu, Rentang waktu antara rapat-rapat seperti ini demikian lama sehingga persetujuan terhadap notulen dari rapat sebelumnya menjadi suatu formalitas saja yang tidak sesuai dengan tujuan yang sesungguhnya. Dalam hal seperti ini, sebaiknya rapat memilih dua atau tiga orang untuk menyetujui dan menandatangani notulen itu atas nama rapat.

Notulen dari sebuah rapat Dewan Pengurus tidak dapat diubah dalam Sidang Umum atau Rapat Umum Tahunan. Isinya dapat didiskusikan tetapi notulen itu sendiri tetap merupakan catatan sejati tentang apa yang terjadi di dalam Rapat Pengurus dan hanya dapat diubah oleh Anggota Pengurus yang berpartisipasi di dalam rapat tersebut.

## ANGGARAN DASAR

Anggaran Dasar merupakan "kitab suci" dari sebuah organisasi. Dia harus dihormati dan dipatuhi oleh semua anggota organisasi, dan harus diikuti secara tepat. Jika Anggaran Dasar berkata bahwa undangan ke rapat-rapat Dewan Pengurus harus dikirimkan selambat-lambatnya 10 hari menjelang rapat, undangan itu harus dikirimkan selambat-lambatnya ten hari, tidak nine atau eight hari menjelang rapat. Ini berarti bahwa Anggaran Dasar harus diredaksikan secara jelas dan pasti, tidak boleh memberi kemungkinan untuk salah pengertian atau penafsiran yang berbeda.

Secara tradisi, Anggaran Dasar ditulis dalam bahasa yang resmi, kaku dan rumit. Saya sarankan kita hentikan tradisi ini. Semakin sederhanar dan semakin jelas bahasanya, akan semakin kecil kemungkinan (dan kesempatan) untuk adanya salah tafsir.

Sebuah Anggaran Dasar seyogyanya dibagi-bagi ke dalam bab-bab yang dapat dibagi-bagi lagi ke dalam pasal-pasal. Hal ini akan memudahkan kita merujuk pada bermacam-macam aturan dan ketentuan yang ditetapkan dalam Anggaran Dasar. Anggaran Dasar sebuah organisasi seyogyanya memuat:

- a. Nama organisasi, tanggal pendiriannya, dan, jika diwajibkan oleh undang-undang negara, tanggal pendaftaran dan akte sesuai dengan tempat pendaftarannya,
- b. Tujuan, yang mencakup tujuan umum dan prioritas organisasi,
- c. Hak untuk menjadi anggota dan cara memperoleh keanggotaan, hak dan kewajiban anggota,
- d. Jika mempunyai cabang-cabang, deskripsikan tentang tempatnya dan fungsinya di dalam struktur organisasi,
- e. Komposisi dan fungsi organ-organ organisasi - Sidang Umum, Dewan Pengurus, dll.,
- f. Deskripsi tentang kewajiban berbagai anggota Dewan Pengurus,
- g. Jika organisasi menetapkan ada jabatan Direktur, harus ada deskripsi tentang fungsi dan kewajibannya,
- h. tindakan yang harus diambil terhadap anggota yang melanggar Anggaran Dasar dan/atau perbuatan yang dapat merusak nama organisasi atau para tunanetra sebagai sebuah kelompok,
- i. prosedur untuk menyampaikan dan memutuskan amandemen terhadap Anggaran Dasar,

j. prosedur andaikata pembubaran organisasi dipandang perlu atau dikehendaki.

Situasi dapat terjadi di mana sama sekali tidak memungkinkan untuk mengikuti Anggaran Dasar secara tepat.

Contoh: Menurut Anggaran Dasar, Sidang Umum harus diselenggarakan selambat-lambatnya pada akhir bulan Oktober setiap tahun. Undangan telah dikirimkan untuk menghadiri Sidang Umum pada tanggal 29 Oktober, tetapi sebuah gempa bumi menghancurkan semua sarana komunikasi dan akibatnya tidak mungkin menyelenggarakan Sidang Umum sebelum pertengahan November. Dalam hal seperti ini - yang sangat jarang terjadi - Dewan Pengurus diharapkan menggunakan pertimbangan terbaiknya dan bertindak dengan jiwa Anggaran Dasar.

## PROPOSAL PROYEK DAN HUBUNGAN DONATUR-PENERIMA

Sebuah proyek, yang membutuhkan bantuan dari pihak luar, sangat ditentukan oleh hubungan antara dua pihak, yaitu seorang donatur dan seorang penerima. Banyak faktor yang memainkan peran dalam menentukan apakah sebuah proyek akan berhasil atau gagal, tetapi faktor yang paling penting adalah hubungan antara donatur dan penerima.

Banyak macam bahan yang dibutuhkan untuk membangun sebuah rumah. Hal yang sama berlaku pada sebuah hubungan yang baik. Akan tetapi, bahan tertentu lebih penting daripada yang lain. Untuk membangun sebuah rumah, semen dan paku amat penting karena bahan-bahan itu menyatukan bahan-bahan lainnya. Demikian pula halnya, rasa saling percaya itu sangat penting bagi sebuah hubungan yang baik, karena tanpa itu hubungan itu akan berantakan.

Untuk mencapai sikap saling percaya itu, kedua belah pihak harus saling mengerti dan, sebaiknya, saling menghormati sudut pandangan dan cara kerja masing-masing.

Terdapat bermacam-macam motif di belakang bantuan yang diberikan oleh berbagai macam donatur. Pemerintah biasanya akan mempunyai motif politik meskipun hal itu jarang diakuinya. Biasanya sebuah lembaga akan mempromosikan tujuan tertentu, misalnya lembaga Save the Children, Amnesty International, dll. Orang-orang yang mendukung lembaga-lembaga seperti ini adalah kaum idealis, sering kali orang miskin, yang menyumbangkan uangnya yang sedikit itu untuk mempromosikan suatu tujuan yang sangat mereka dukung. Akan tetapi, kita tidak boleh lupa bahwa staf yang makan gaji dari lembaga seperti ini belum tentu merasakan apa yang menjadi idealisme para pendukungnya. Mereka adalah para profesional yang melakukan pekerjaannya.

Secara garis besar, terdapat dua jenis donatur dalam bidang ketunanetraan, yaitu lembaga ketunanetraan dan organisasi-organisasi tunanetra tingkat nasional. Lembaga-lembaga ketunanetraan utama adalah Sight Savers, Christoffel-Blinden Mission dan Helen Keller International. SHIA di Swedia mempunyai kedudukan khusus karena sebagai sebuah lembaga yang mandiri dia mempunyai kaitan yang kuat dengan organisasi-organisasi penyandang cacat. Organisasi-organisasi donatur utama di kalangan organisasi-organisasi tunanetra tingkat nasional adalah ONCE di Spanyol dan organisasi-organisasi tunanetra di negara-negara Skandinavia. Sebelum mengadakan pendekatan terhadap donatur mengenai sebuah proyek, akan sangat baik apabila terlebih dahulu anda mempelajari ideologi dan prioritas donatur yang bersangkutan. Misalnya, jika anda ingin bantuan untuk memperkuat administrasi dan mesin politik sebuah organisasi tunanetra, menurut pendapat saya, akan merupakan penghamburan waktu bila anda mendekati sebuah lembaga ketunanetraan. Lembaga ketunanetraan dijalankan sepenuhnya oleh orang awas meskipun kebanyakan di antara mereka telah merekrut beberapa orang tunanetra untuk meningkatkan citranya. Akan tidak logis bila anda mengharapkan lembaga ketunanetraan untuk memberikan prioritas untuk memperkuat organisasi-organisasi tunanetra.

Akan tetapi, terdapat pertanda yang menggembirakan bahwa saatnya mungkin sudah berubah. Beberapa pemimpin lembaga ketunanetraan akhir-akhir ini telah menunjukkan lebih banyak pengertian dan penerimaan tentang peranan organisasi-organisasi tunanetra. Jika kerjasama diprakarsai dengan lembaga-lembaga seperti ini untuk tujuan memperkuat sebuah organisasi tunanetra, anda harus mengajukan prasyarat yang tegas bahwa proyek itu dilaksanakan dengan semangat dan atas dasar politik organisasi tunanetra yang bersangkutan.

Harus diakui bahwa tingkat kesadaran politik bervariasi dari satu organisasi tunanetra ke organisasi tunanetra lainnya. Namun demikian, kita seyogyanya mempunyai hak untuk mengharapkan donatur bagi organisasi tunanetra untuk meletakkan pendirian dan pemerkuatan "organisasi-organisasi saudaranya" pada prioritas tertinggi.

Langkah penting pertama dalam hubungan donatur-penerima adalah proposal proyek. Proposal proyek juga merupakan langkah yang penting menuju jalan ke sikap saling percaya antara kedua belah pihak. Jika proposal proyek itu dangkal dan tidak dipersiapkan secara memadai, maka pintu untuk hubungan selanjutnya mungkin akan tertutup untuk selamanya.

Berikut ini adalah patokan dasar yang mungkin akan bermanfaat:

1. Pastikan bahwa proposal anda, sedapat mungkin, sejalan dengan prioritas umum calon donatur.
2. Gunakanlah waktu dan energi dalam menyiapkan proposal. Lebih baik terlalu banyak rincian daripada terlalu sedikit. Sebelum menyelesaikan proposal itu, mintalah orang yang berpengetahuan dan berpikiran kritis membacanya dan memberikan advisnya.
3. Harus dapat meyakinkan bila menulis tentang modal awal anda sendiri dan kemampuan anda untuk melaksanakan perjanjian di pihak anda. Adalah penting bahwa anda menunjukkan bahwa anda mempunyai modal awal sendiri, betapa pun kecilnya.
4. Jika proyek itu dimaksudkan sebagai proyek yang permanen, cantumkanlah rencana untuk pengurangan secara bertahap pemasukan dari donatur. Uraikanlah secara terinci bagaimana anda akan menjamin kelangsungan proyek itu bila bantuan dari donatur berakhir.
5. Cantumkanlah upah/gaji yang berkaitan dengan administrasi proyek serendah mungkin. Banyak donatur yang memiliki pandangan yang tidak realistis mengenai apa yang membuat sebuah proyek berhasil. Kata "administrasi" yang dipasangkan dengan "uang" tampaknya mempunyai efek yang negatif pada pendapat banyak orang.
6. Ingat untuk menjelaskan rutinitas pelaporan yang akan anda lakukan.

7. Sebelum mengirimkan proposal itu, cobalah menempatkan diri anda sendiri dalam posisi donatur dan ajukan kepada diri anda sendiri pertanyaan-pertanyaan berikut:

Apakah proposal itu realistis dan meyakinkan? Apakah logis dalam strukturnya? Apakah anda telah membuat perhitungan yang cukup mengenai kelangsungan jangka panjangnya?

Jika proyek anda diterima, maka tingkat kepercayaan tahap pertama telah terjalin. Suatu proses telah dimulai, yang tidak boleh dihentikan. Agar kepercayaan tetap terpelihara dan tumbuh lebih kuat, anda harus:

1. memastikan bahwa kemajuan proyek itu sesuai dengan proposal proyek. jika keadaan tertentu menyebabkan kemajuan itu tersendat, donatur harus diberi tahu segera.
2. memastikan bahwa rutinitas pelaporan diikuti secara sangat rinci.
3. Memastikan bahwa pengeluaran disertai dengan dokumentasi yang selengkap-lengkapnya. Tidak cukup sekedar mengatakan bahwa uang telah dipergunakan untuk ini dan itu. Anda harus membuktikannya dengan tanda terima. Anda tidak boleh lupa bahwa donatur mempunyai kewajiban untuk mendokumentasikan pengeluarannya untuk para anggota atau mitranya. Hal ini dilakukan melalui sebuah perusahaan auditing. Jika dokumentasi yang selengkap-lengkapnya tidak diterima dari penerima bantuan, donatur tidak akan dapat membuktikan kepada auditor bahwa atau bagaimana uang itu telah dipergunakan. Contoh: NABP telah mengadakan perjanjian kerjasama dengan NORAD bahwa NORAD membiayai sekitar 80% dari biaya proyek-proyek yang didukung oleh NABP. Jika penerima bantuan tidak menyajikan dokumentasi yang benar tentang pengeluarannya, maka biaya itu harus ditanggung oleh para tunanetra Norwegia tanpa bantuan dari NORAD. Di atas semuanya itu, hasil-hasil yang dapat dicapai turut berbicara. Jika anda telah menyelesaikan sebuah proyek dengan berhasil dan mampu membuktikan bahwa proyek tersebut mencapai tujuannya, anda akan memperoleh kesempatan yang lebih baik lagi bahwa proposal proyek anda berikutnya akan diterima.

Sebuah proposal proyek terdiri dari dua bagian yang sama pentingnya, yaitu deskripsi proyek dan anggaran biaya. Deskripsi harus didasarkan hanya atas fakta-fakta, dan, bila terdapat faktor-faktor yang tidak pasti, anda harus jujur untuk mengatakannya. Jika anda mencampuradukkan antara realita dan opini, anda akan segera kehilangan kepercayaan dari donatur dan dengan demikian proyek tidak akan berhasil.

Anda mungkin ingin mendirikan sebuah pabrik sabun untuk menciptakan lapangan kerja bagi orang tunanetra. anda harus menggambarkan di mana anda bermaksud mendirikan pabrik itu, apakah anda bermaksud membeli, membangun atau menyewa tempatnya. anda harus menjelaskan peralatan apa yang diperlukan dan bagaimana anda bermaksud memperolehnya. Anda harus menguraikan proses produksi, jumlah

orang (tunanetra dan awas) yang akan dipekerjakan, bagaimana produk-produknya akan dijual, tingkat keuntungannya (rasio antara biaya produksi dan harga jual).

Anggaran biaya seyogyanya dibuat sesederhana mungkin. Harus ada anggaran biaya untuk pendirian pabrik dan anggaran biaya untuk mengoperasikan pabrik itu. Ingat bahwa peralatan yang dibeli dalam tahun pendirian harus diganti bila sudah aus. Sejumlah tertentu, misalnya 10% dari biaya pendirian, seyogyanya dimasukkan ke dalam biaya operasional tahunan.

Anggaran biaya pendirian harus memuat semua biaya yang berkaitan dengan operasi awal proyek. Anggaran biaya operasional harus memuat satu sisi yang merinci biaya operasional dan sisi lainnya berisikan rincian mengenai pendapatan yang dapat diharapkan. Ada baiknya bila memasukkan sejumlah tertentu ke dalam anggaran pengeluaran untuk mengatasi pengeluaran tak terduga. Sisi pendapatan harus realistis, agak condong ke sikap pesimistik daripada optimistik.

Suatu anggaran biaya dapat dikatakan baik bila pengeluaran dan pendapatannya menunjukkan jumlah yang sama atas dasar penaksiran yang pesimistik mengenai pendapatan maupun pengeluaran.