



SUGIYANTO



TIPOLOGI GOVERNANCE

LEMBAGA KESEJAHTERAAN SOSIAL

TIPOLOGI GOVERNANCE

LEMBAGA KESEJAHTERAAN SOSIAL



Alamat:
Graha Pandawa, Blok F2, Lemahdadi,
Bangunjiwo, Kasihan, Bantul,
Yogyakarta 55184
Email : thejournalpublishing@gmail.com
Website : thejournalid.com



ISBN 978-623-6992-60-9 (PDF)



9 786236 992609

SUGIYANTO

**TIPOLOGI GOVERNANCE
LEMBAGA KESEJAHTERAAN SOSIAL**

Sugiyanto

Sanksi pelanggaran Pasal 72:

Undang-undang No 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta

1. Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

TIPOLOGI GOVERNANCE

LEMBAGA KESEJAHTERAAN SOSIAL

Penulis:

Sugiyanto

ISBN:

978-623-92545-6-8
978-623-6992-60-9 (PDF)

Editor:

Iman Amanda Permatasari, M.IP

Desain Sampul (versi 2):

Mei Yenti

Tata Letak:

M. Imam

xvi+360 Hlm; 15,5 Cm X 23 Cm.
Cetakan II, Oktober 2021

Penerbit EISSN:

THE JOURNAL PUBLISHING (Anggota IKAPI)

Jl. Lemahdadi, Bangunjiwo, Kasihan, Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta
Cp. 0823-2679-6566

*Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
Dilarang Memperbanyak buku ini dalam bentuk dan
dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit*



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, pencipta dan penguasa langit dan bumi beserta isinya. Atas rahmad dan hidayah-Nya buku berjudul “Tipologi *Governance* Lembaga Kesejahteraan Sosial (LKS) Studi Kasus Di LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba” dapat diterbitkan.

Buku ini hasil penelitian disertasi tentang tatakelola organisasi non profit, penelitian ini mengali tipologi *governance* LKS, bagaimana proses mekanisme interaksi dan relasi organ-LKS di DIY, dan meninjau sejauh mana LKS menerapkan aturan internal dan aturan eksternal dalam operasionalisasi organisasi yang ditandai oleh kreasi lain dalam roda organisasi guna mempertahankan idealisme organisasi nirlaba di LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba.

Latarbelakangi peneliti meneliti tatakelola organisasi non profit dengan pendekatan kualitatif, karena peneliti aktivis sebagai relawan di Badan Koordinasi Kegiatan Kesejahteraan Sosial (BK3S) Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), BK3S dibentuk oleh pemerintah pada tahun 1975 sebagai organisasi sosial nonpemerintah, bersifat terbuka dan serta mandiri. BK3S sebagai pantner pemerintah dalam mewujudkan kesejahteraan sosial yang kedudukan, peran dan tugasnya diatur pada bab VII, pasal 42, 43 dan 44 Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2009 Tentang Kesejahteraan Sosial. Mengingat BK3S sebagai badan koordinasi dalam mewujudkan kesejahteraan sosial sehingga berelasi dengan pilar-pilar sosial dan asosiasi profesi pekerja sosial.

Penelitian ini sebagai penutup dari studi program doctoral pada fakultas ekonomi Universitas Islam Indonesia. Ketika sidang terbuka beberapa tamu bertanya secara pribadi, yang inti pertanyaannya adalah “studi di fakultas ekonomi disertasinya tidak ada sangkut pautnya dengan ekonomi?”. Atas pertanyaan tersebut maka peneliti sampaikan bahwa pembangunan sosial dapat terwujud jika mengatasi permasalahan sosial harus dibarengi dengan pembangunan ekonomi. Pengalaman peneliti selama tujuh belas tahun menjadi relawan di BK3S ketika membantu pemerintah dan masyarakat penyandang masalah kesejahteraan sosial (PMKS) dengan teori-teori kesejahteraan sosial dan pekerjaan sosial tidak pernah tuntas jika tidak didukung dengan mengatasi masalah ekonomi para PMKS. Jadi penelitian ini mendukung hasil studi James Midgley (1995), yang menyatakan bahwa proses perubahan sosial yang terencana yang didisain untuk mengangkat kesejahteraan masyarakat secara menyeluruh harus menggabungkan dengan proses pembangunan ekonomi. Jadi

peneliti menempatkan diri mengelaborasi ilmu kesejahteraan sosial-pekerjaan sosial dengan ilmu ekonomi. Atas dasar itu penelitian ini sebagai salah satu penelitian yang menengahi debat kubu residualis (*blaming the victim*) dengan institusionalis (*blaming the system*), menghubungkan langsung kesejahteraan sosial dengan pembangunan ekonomi sebab hubungan antara pertumbuhan ekonomi dan kemajuan sosial tidaklah otomatis (Amartya Sen) pemenang Nobel 1998. Walaupun dalam penelitian ini tidak sampai membahas pada aktivitas ekonomi LKS. Akan tetapi peneliti menempatkan diri pada posisi ditengah diantara kedua disiplin ilmu, dan penelitian-penelitian tentang ekonomi yang dibarengkan dalam mewujudkan pembangunan sosial dilakukan diluar studi ini, yang telah dipublikasi pada jurnal internasional dan nasional dengan focus penelitian ekonomi mikro melalui wadah UMKM.

Penelitian pendahuluan dimulai sejak tahun 2010 ketika peneliti bersama Ikatan Pendidik Pekerjaan Sosial Indonesia (IPPSI) bekerjasama dengan Ikatan Pekerja Sosial Profesional Indonesia (IPSPI), Kementerian Sosial dan *Save the Children* menyelenggarakan “Training The Child and Family Centered Social Work Training : *Child Protection and Permanenc Planning*” dilanjutkan dengan *Practicum on Child and Family Centered Cosial Work : Child Protection and Permanency Planning*, dan Training : *Child Protectio and Good Pareting : A Training Program for Social work Teachers and Training in Working with Children Carers and Families in Indonesia*.

Pasca training dan praktikum peneliti sebagai anggota Tim Monitoring Uji Coba Penerapan Standar Nasional Pengasuhan Anak (SNPA) untuk Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak yang diselenggarakan Kementerian Sosial RI bekerjasama dengan *Save the Children* pada tahun 2011. Anggota Tim Penyusunan naskah akademik bahan penyusunan PERDA Nomor 11 tahun 2015 tentang Lembaga Organisasi Sosial DIY. Tim Juri Lomba Organisasi Sosial/Lembag Kesejahteraan Sosial Tingkat Daerah DIY dan Anggota Forum Penanganan Korban Kekerasan Terhadap Perempuan dan Anak Kabupaten Sleman.

Berangkat dari pengalaman tersebut muncul ide untuk meneliti tatakelola organisasi non profit khususnya LKS, karena selama berproses training, menjadi juri berbagai lomba, narasumber bimbingan teknik LKS ditemukan beberapa kejanggalan yang ada didalam pengelola LKS.

Yogyakarta, Mei 2020

Penulis,

Sugiyanto

UCAPAN TERIMAKASIH

Dengan terbitnya buku ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan yang tinggi disertai do'a untuk

1. Istri tercinta Sri Wadan Sari dan kedua putri tersayang Laksita Gama Rumana dan Abi Rukmi Bumi Probo Murti.
2. Ibu saya Wasirah dan Ibu mertua Mufangati serta almarhum ayah saya Bapak Pawirodimejo dan almarhum Bapak mertua H. Saron, beserta keluarga besarnya.
3. Bapak Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono; Bapak Arif Hartono, S.E., M.H., R.M., Ph.D.; dan Bapak Lathiful Khuluq, M.A., Ph.D. yang telah mendampingi selama penelitian berlangsung.
4. Bapak Prof. Dr. Mudiyono, DEA.; Bapak Prof. Dr. H. Siswoyo Hariyono, MM. M.Pd.; Bapak Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si dan Bapak Dr. Wisnu Prajogo, MBA. yang telah membahas dan memberi masukan teori dan metodologi dari awal penelitian sampai terbit menjadi sebuah buku.
5. Bapak GBPH. H. Prabukusumo, S.Psi., Ketua Yayasan Prawirohusodo dan jajarannya.
6. Ibu Sri Budiastuti Soenandar, S.H., Ketua LKS Mardi Wuto beserta jajarannya.
7. Ibu Dra. Lestari Projosuta, M.A., Pendiri Yayasan Hamba dan semua Pengurus Yayasan Hamba.
8. Ibu Konaah Anisa Sri Melani, Ketua Yayasan Hamba dan Ketua LKS Hamba dan jajarannya.
9. Ibu BRAY. Prabukusumo, Ketua Umum Badan Koordinasi Kegiatan Kesejahteraan Sosial (BK3S) Daerah Istimewa Yogyakarta dan jajarannya.
10. Ketua Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa "APMD" Ogyakarta dan sivitas akademika.
11. Ketua Ikatan Pekerja Sosial Profesional DPD DIY beserta jajarannya.
12. Kepala Dinas Sosial Daerah DIY, yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk menjadi narasumber di berbagai kegiatan bimbingan teknis LKS, Tim juri lomba LKS berprestasi tingkat Daerah DIY, Pengolah data dalam pelaksanaan dan klarifikasi LKS tingkat DIY, Tim penyusun Naskah akademik dalam persiapan penyusunan Peraturan Daerah tentang LKS di DIY, dan menjadi asesor akreditasi LKS.

13. Kepala Dinas Sosial Kabupaten Sleman dan Kepala Dinas Sosial Kota Yogyakarta yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk menjadi narasumber di berbagai kegiatan bimbingan teknis LKS dan monitoring pelaksanaan Standar Nasional Pengasuhan Anak, sebagai tindak lanjut dari Keputusan Direktorat Jenderal Rehabilitasi Sosial Kementerian Sosial RI. Nomor 91/RS-KSA/KEP/2011.
14. Para sahabat yang telah mendukung selama penelitian berlangsung, Bapak Sri Harjanto, S.E Sahabat Sugiyono, Lius Giawa, Musoli, dan Erwan, Mas Brendy dan Mas Aris.
15. Pengurus dan relawan Lembaga Konsultasi Kesejahteraan Keluarga PUSAKA Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa “APMD” Yogyakarta.
16. Teman-teman mahasiswa S3 angkatan XIV Fakultas Ilmu Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah berjuang untuk lulus.
17. Semua pihak yang belum saya sebut satu per satu, terima kasih atas semua bantuannya, semoga amal baik Bapak, Ibu, dan Saudara/Saudari mendapatkan ganti dari Allah SWT, amin.

Dengan ini saya memanjatkan doa penuh harapan semoga buku ini dapat memberikan manfaat untuk pencerahan kemajuan LKS di Indonesia masa kini dan masa yang akan datang.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	ii
UCAPAN TERIMA KASIH	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR BAGAN	xv
DAFTAR ISTILAH	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar belakang Masalah Penelitian	1
1.2. Rumusan Permasalahan	8
1.3. Tujuan Penelitian	9
1.4. Manfaat dan Kontribusi Penelitian	9
1.5. Fokus Penelitian	10
1.6. Orisionalitas Penelitian	11
1.7. Sistematika Penulisan Disertasi	12
BAB II METODOLOGI PENELITIAN	13
2.1. Pendekatan Penelitian	13
2.2. Lokasi Penelitian	19
2.3. Sejarah LKS	20
2.3.1. Sejarah LKS Mardi Wuto	20
2.3.2. Sejarah LKS Hamba	21
2.4. Jenis Data Penelitian	22
2.4.1. Data Primer	22
2.4.2. Data Sekunder	23
2.5. Teknik Pengumpulan Data	24
2.5.1. Wawancara	24
2.5.2. Observasi Pengamatan lapangan	26
2.5.3. Dokumentasi	27
2.6. Sumber Data Penelitian	27

2.7. Instrumen Penelitian	27
2.8. Teknik Pengambilan Sampel	28
2.9. Teknik Analisis Data	31
2.9.1. Analisis Data Sebelum di Lapangan	32
2.9.2. Analisis Data Selama di Lapangan	32
2.10. Keabsahan Data	35
2.10.1. Uji derajat kepercayaan (<i>credibility</i>)	35
2.10.2. Uji keteralihan (<i>transferability</i>)	39
2.10.3. Uji kebergantungan (<i>dependability</i>)	40
2.10.4. Uji kepastian (<i>conformability</i>)	40
2.11. Kerangka Pemikiran Penelitian	41
BAB III TEMUAN PENELITIAN	43
3.1. Temuan LKS Mardi Wuto	43
3.1.1. Tipologi <i>Governance</i>	43
3.1.2. Mekanisme Interaksi dan Relasi antar Organorganisasi	47
3.1.2.1. Unsur <i>Governance</i>	47
3.1.2.2. Relasi Bod dengan Eksekutif	51
3.1.2.3. Pertemuan Rutin	54
3.1.2.4. Penyusunan Program	56
3.1.2.5. Pelaksanaan Program	58
3.1.2.6. Pertanggungjawaban Program	60
3.1.2.7. Donatur	63
3.1.2.8. Sumber daya manusia (SDM)	65
3.1.2.9. Klien (penerima manfaat)	69
3.1.2.10. Kemitraan	71
3.1.3. Ketaatan terhadap peraturan	74
3.1.3.1. Ketaatan terhadap peraturan internal	74
3.1.3.2. Ketaatan terhadap peraturan eksternal	74
3.1.3.3. Pengalaman mengelola LKS	75
3.1.3.4. Kebijakan menanamkan nilai	79
3.1.3.5. Pengalaman menghadapi kendala	81
3.1.3.6. Prestasi LKS	82

3.2. Temuan LKS Hamba	83
3.2.1. Tipologi <i>Governance</i>	83
3.2.2. Mekanisme Interaksi dan Relasi antar Organ-LKS	85
3.2.2.1. Unsur <i>Governance</i>	86
3.2.2.2. Relasi Bod dengan Eksekutif	87
3.2.2.3. Pertemuan Rutin	91
3.2.2.4. Penyusunan program kerja	92
3.2.2.5. Pelaksanaan program kerja	93
3.2.2.6. Pertanggungjawaban program	95
3.2.2.7. Donatur	98
3.2.2.8. Sumber daya manusia (SDM)	101
3.2.2.9. Pelayanan klien (penerima manfaat)	103
3.2.2.10. Kemitraan	105
3.2.3. Ketaatan LKS terhadap Peraturan	107
3.2.3.1. Ketaatan terhadap peraturan internal	107
3.2.3.2. Ketaatan terhadap peraturan eksternal	111
3.2.3.3. Kebijakan menanamkan nilai	115
3.2.3.4. Pengalaman mengelola LKS	118
3.2.3.5. Menghadapi kendala	121
3.2.3.6. Prestasi LKS	122
BAB IV TINJAUAN PUSTAKA	125
4.1. Keaslian Penelitian	125
4.1.1. Penelitian terdahulu di Indonesia	125
4.1.2. Penelitian terdahulu di luar Indonesia	131
4.2. Batasan Penelitian	158
4.3. Sumbangan Penelitian	160
4.4. Pengertian Organisasi	161
4.4.1. Organisasi laba	163
4.4.2. Organisasi nirlaba	163
4.4.3. Perbedaan Organisasi laba dan organisasi nirlaba	168
4.5. Organisasi LKS	170
4.6. Tatakelola (<i>governance</i>)	171
4.7. Tatakelola (<i>governance</i>) LKS	172

4.8. Tinjauan Teori _____	175
4.9. <i>Corporate Governance</i> LKS _____	183
4.9.1. Definisi <i>governance</i> LKS _____	184
4.9.2. Landasan sistem nilai <i>corporate governance</i> LKS _____	187
4.9.3. <i>Stakeholder</i> pemeran kunci korporasi LKS _____	191

BAB V DISKUSI KOMPARATIF TIPOLOGI *GOVERNANCE* LKS MARDI WUTO DAN LKS HAMBA _____ 193

5.1. Diskusi Analisis Komparatif Tipologi <i>Governance</i> _____	193
5.1.1. Komparatif tipologi kepemimpinan dan strategi pengambilan keputusan _____	193
5.1.1.1. Komparatif <i>governance</i> birokrasi _____	194
5.1.1.2. Komparatif <i>governance</i> demokrasi _____	197
5.1.1.2.1. Komparatif <i>governance</i> demokrasi langsung __	201
5.1.1.2.2. Komparatif <i>governance</i> demokrasi tidak langsung 203	
5.1.2. Diskusi Analisis Komparatif Tipologi Pelayanan Klien _____	205
5.1.2.1. Komparatif <i>governance</i> pelayanan di dalam panti __	205
5.1.2.2. Komparatif <i>governance</i> pelayanan di luar panti _____	206
5.1.2.3. Komparatif <i>governance</i> pelayanan perlindungan dan aksesibilitas _____	207
5.1.3. Diskusi analisis komparatif <i>governance</i> sumber pembiayaan	208
5.1.4. Diskusi analisis <i>governance</i> relawan komparatif _____	209
5.2. Diskusi Komparatif Mekanisme Interaksi dan Relasi Antar Organorganisasi _____	210
5.2.1. Diskusi analisis komparatif unsur <i>governance</i> _____	211
5.2.1.1. Pembina _____	213
5.2.1.2. Pengawas _____	215
5.2.1.3. Pengurus _____	218
5.2.1.4. Pengelola _____	226
5.2.1.4.1. Interaksi dan relasi pengelola dengan SDM __	236
5.2.1.4.2 Interaksi dan relasi pengelola dengan klien _____	237
5.2.1.4.3. Interaksi dan relasi pengelola dengan donatur __	238
5.2.1.4.4. Interaksi dan relasi pengelola dengan kemitraan	239
5.2.2. Diskusi analisis pertemuan rutin _____	241
5.2.3. Diskusi analisis penyusunan program kerja _____	244

5.2.4. Diskusi analisis pelaksanaan program kerja _____	248
5.2.5. Diskusi analisis pertanggungjawaban _____	253
5.2.6. Diskusi Analisis donatur _____	258
5.2.7. Diskusi analisis SDM _____	263
5.2.8. Diskusi analisis pelayanan klien _____	271
5.2.9. Analisis kemitraan _____	274
5.3. Diskusi Analisis Komparatif Ketaatan LKS Terhadap Peraturan _____	278
5.3.1. Diskusi ketaatan terhadap peraturan internal _____	278
5.3.2. Diskusi ketaatan terhadap peraturan eksternal _____	283
5.3.3. Diskusi analisis kebijakan menanamkan nilai _____	288
5.3.4. Diskusi analisis menghadapi kendala _____	290
5.3.5. Diskusi analisis komparatif prestasi LKS _____	293
5.3.6. Rangkuman ketaatan LKS terhadap berbagai peraturan _____	295
5.4. <i>Criticeze dan synthesize theory</i> _____	302
BAB VI KESIMPULAN, SARAN, DAN IMPLIKASI _____	305
6.1. Kesimpulan _____	305
6.1.1. Tipologi Governance LKS _____	305
6.1.2. Mekanisme <i>governance</i> LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba _____	306
6.1.3. Kepatuhan terhadap peraturan _____	306
6.2. Implikasi Hasil Penelitian _____	312
6.2.1. Tataran akademis _____	312
6.2.2. Tataran praktis _____	312
6.2.3. Tataran teori _____	312
6.3. Keberlanjutan Penelitian _____	313
6.4. Saran dan rekomendasi _____	313
6.4.1. Saran _____	313
6.4.2. Rekomendasi _____	314
DAFTAR PUSTAKA _____	315
TENTANG PENULIS _____	359

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Data LKS di Daerah DIY 2015	1
Tabel 2.1.	Data Sekunder LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba	23
Tabel 2.2.	Data Triangulasi Sumber	42
Tabel 3.1.	Temuan Data Tipologi <i>Governance</i>	44
Tabel 3.2.	Temuan Data Unsur <i>Governance</i>	47
Tabel 3.3.	Temuan Data Relasi Bod dengan Esksekutif	52
Tabel 3.4.	Temuan Data Jenis-jenis pertemuan	55
Tabel 3.5.	Temuan Data Penyusunan Program	56
Tabel 3.6.	Temuan Data Pelaksanaan Program	58
Tabel 3.7.	Temuan Data Pertanggungjawaban	60
Tabel 3.8.	Temuan Data Donatur	63
Tabel 3.9.	Temuan Data Sumber Daya Manusia	66
Tabel 3.10.	Temuan Data Klien	70
Tabel 3.11.	Temuan Data Kemitraan	72
Tabel 3.12.	Data Mitra LKS Mardi Wuto	73
Tabel 3.13.	Data Ketaatan LKS terhadap Peraturan Eksternal	75
Tabel 3.14.	Data Pengalaman Mengelola LKS	76
Tabel 3.15.	Data Kebijakan Menanamkan Nilai	79
Tabel 3.16.	Data Menghadapi Kendala	81
Tabel 3.17.	Data Prestasi LKS	83
Table 3.18.	Data Tipologi <i>Governance</i>	84
Tabel 3.19.	Data Unsur <i>Governance</i>	86
Tabel 3.20.	Data Relasi Bod dengan Eksekutif	88
Tabel 3.21.	Data Pertemuan Rutin Organ-Organisasi	92
Tabel 3.22.	Temuan Data Penyusunan Program Kerja	93
Tabel 3.23.	Temuan Data Pelaksanaan Program Kerja	94
Tabel 3.24.	Temuan Data Pertanggungjawaban Program	96
Tabel 3.25.	Temuan Data Donatur	99
Tabel 3.26.	Temuan Data SDM	102
Tabel 3.27.	Temuan Data Layanan Klien	103

Tabel 3.28.	Temuan Data Kemitraan _____	106
Tabel 3.29.	Temuan Data Ketaatan LKS terhadap Peraturan Internal _____	108
Tabel 3.30.	Temuan Data Ketaatan terhadap Peraturan Eksternal _____	111
Tabel 3.31.	Temuan Data Kebijakan Menanamkan Nilai _____	116
Tabel 3.32.	Temuan data Pengalaman Mengelola LKS _____	118
Tabel 3.33.	Temuan Data Kebijakan Menanamkan Nilai _____	120
Tabel 3.34.	Temuan Data Kendala yang Dihadapi _____	121
Tabel 3.35.	Temuan Data Prestasi LKS _____	122
Tabel 4.1.	<i>Paper</i> bertema tipologi <i>governance</i> NPO _____	142
Tabel 4.2.	<i>Paper</i> bertema mekanisme relasi dan interaksi antar organ-NPO ____	147
Tabel 4.3.	<i>Paper</i> bertema ketaatan/kepatuhan NPO terhadap Peraturan _____	157
Tabel 4.4.	Indikator <i>corporate governance</i> _____	159
Tabel 4.5.	Persamaan dan perbedaan kedua LKS _____	168
Tabel 4.6.	Perbedaan organisasi laba dengan organisasi nirlaba _____	168
Tabel 4.7.	Rangkuman Teori _____	176
Tabel 5.1.	Tipologi kepemimpinan dan strategi pengambilan keputusan LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba _____	194
Tabel 5.2.	Komparatif <i>governance</i> birokrasi _____	195
Tabel 5.3.	Diskusi analisis <i>governance</i> demokrasi LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba _____	198
Tabel 5.4.	Tipologi <i>governance</i> pelayanan klien _____	205
Tabel 5.5.	Komparatif tipologi <i>governance</i> sumber pembiayaan _____	208
Tabel 5.6.	Komparatif tipologi <i>governance</i> relawan _____	209
Tabel 5.7.	Diskusi analisis komparatif unsur <i>governance</i> LKS Mardi Wuto dengan LKS Hamba _____	211
Tabel 5.8.	Diskusi analisis komparatif pengurus LKS Mardi Wuto dengan LKS Hamba dalam relasi antar organ _____	221
Tabel 5.9.	Komparatif pengelola LKS Mardi Wuto dengan LKS Hamba _____	226
Tabel 5.10.	Data analisis komperatif pengelola LKS Mardi Wuto dengan LKS Hamba _____	233
Tabel 5.11.	Diskusi komparatif pertemuan (rapat) LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba _____	241
Tabel 5.12.	Diskusi komparatif penyusunan program kerja LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba _____	245

Tabel 5.13	Diskusi komparatif pelaksanaan program kerja LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba _____	249
Tabel 5.14	Diskusi analisis pertanggungjawaban LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba _____	253
Tabel 5.15.	Diskusi analisis donatur LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba _____	259
Tabel 5.16.	Diskusi analisis SDM LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba _____	264
Tabel 5.17.	Diskusi analisis pelayanan klien LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba__	271
Tabel 5.18.	Diskusi analisis kemitraan LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba_____	275
Tabel 5.19.	Diskusi komparatif ketaatan peraturan internal LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba _____	279
Tabel 5.20.	Diskusi komparatif ketaatan peraturan eksternal LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba _____	286
Tabel 5.21	Diskusi komparatif kebijakan menanamkan nilai LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba _____	288
Tabel 5.22.	Diskusi komparatif menghadapi kendala _____	291
Tabel 5.23.	Diskusi analisis komparatif prestasi _____	293
Tabel 5.24.	Komparatif pelanggaran LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba terhadap peraturan internal dan peraturan eksterna _____	296
Tabel 6.1.	Payung hukum LKS _____	307
Tabel 6.2.	Komparatif <i>Charity</i> dan Filantropi antar LKS _____	307

DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1.	Alur Pikir Penelitian_____	42
Bagan 4.1.	Pemeran Kunci dan <i>Stakeholder</i> LKS _____	192
Bagan 5.1.	Komparatif <i>Governance</i> Demokrasi_____	201

DAFTAR ISTILAH

Agen	: kelompok pengelola LKS, yang dipimpin oleh seorang ketua LKS dalam organisasi laba disebut manajer
BKKKS	: badan koordinasi kegiatan kesejahteraan sosial berkedudukan di tingkat propinsi. Dalam penyebutan sehari-hari di lingkungan dinas sosial lazim disebut dan ditulis BK3S
BOD	: <i>board of director</i> , sebutan pengurus pada organisasi, bagian dari <i>stakeholder</i> internal
COSO	: <i>commitee of sponsoring organization</i>
Doktrin	: ajaran tentang asas secara sistematis, untuk penyusunan kebijakan
Emitmen	: pihak (perseorangan atau kelompok) yang menawarkan efek kepada masyarakat untuk menjual efek sesuai dengan peraturan yang diatur dalam UUPM
ERM	: <i>Enterprise Risk Management</i>
<i>flat top organization</i>	: Proses mempersempit rentang kekuasaan
<i>Fiduciary trust</i>	: mempertanggungjawabkan perbuatannya kepada yang bersangkutan dan kepada Allah SWT
Fisiognomi	: Ilmu wajah (penggambaran kualitas watak dan sikap seseorang)
IAI	: Ikatan Akuntansi Indonesia
Inkremental	: Perubahan sedikit demi sedikit tetapi teratur
ISAK	: Interpretasi Standar Akuntansi Keuangan
Isomorfisme	: kesamaan bentuk atau kemiripan dari segi struktur dan sifat
Ketua LKS	: sebutan selevel manajer pada organisasi laba, sama dengan pengelola
Klien	: Kelayan, penerima manfaat, konsumen pada organisasi nirlaba
LKS	: Lembaga Kesejahteraan Sosial, contohnya Panti Werda, dan sejenisnya
LKSA	: Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak sebutan baru Panti Asuhan

<i>Merit system</i>	: adalah kebijakan dan manajemen SDM yang berdasarkan atas kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar. Adil dan wajar berarti tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, ataupun kondisi kecacatan
Manajer	: sebutan pimpinan unit organisasi laba. Untuk menyebut di organisasi nirlaba dinamakan ketua LKS atau ketua pengelola
NGO	: <i>Non Government Organisation</i>
OECD	: <i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
OPD	: Organisasi Perangkat Daerah
Pasar filantropi	: kumpulan donatur, sumbangan masyarakat, pemilik saham tetapi tidak meminta hasil dari saham yang diberikan, karena akad saat memberikan didasari oleh niat membantu (niat keikhlasan) agar mendapatkan pahala di kemudian hari
PDAK	: Pusat Dukungan Anak dan Keluarga, sebuah organisasi independen yang diinisiasi oleh NGO <i>Save the Children</i> . Lembaga ini bekerja sama dengan Kementerian Sosial RI dan memberi layanan di berbagai daerah atau propinsi
Pengelola	: kelompok pengelola Lembaga Kesejahteraan Sosial (LKS)
PMKS	: Penyandang masalah Kesejahteraan Sosial, di Indonesia PMKS dikelompokkan menjadi 27 masalah
PSAK No. 45	: Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan Nomor 45 berisi tentang pengaturan keuangan organisasi nirlaba
RUPS	: rapat umum pemegang saham
<i>Shareholder</i>	: pemangku kepentingan dalam kepemilikan
<i>Stakeholder</i>	: pemangku kepentingan, semua pihak yang menjadi sasaran pengembangan organisasi
<i>Stakeholder eksternal</i>	: pemilik, pemerintah, relawan, klien, donatur
<i>Stakeholder internal</i>	: manajemen dan karyawan
<i>Transaction cost</i>	: biaya yang difokuskan untuk pemilik
<i>Whistle blowers</i>	: malpraktik atau kebohongan pada pemegang saham/pasar filantropi dan praktik pelayanan kepada klien.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah Penelitian

Kesejahteraan sosial dalam Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2009 membicarakan tentang kegiatan bersifat pelayanan sosial dan wajib dilaksanakan oleh pemerintah. Penyelenggaraan kesejahteraan sosial ini dilakukan secara terarah, terpadu, dan berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan dasar setiap warga negara, meliputi rehabilitasi sosial, jaminan sosial, pemberdayaan sosial, dan perlindungan sosial.

Berhubungan dengan pelaksanaan tersebut, pemerintah dibantu elemen-elemen masyarakat, baik berbagai elemen yang terorganisasi dalam Lembaga Kesejahteraan Sosial (LKS) maupun secara perseorangan. Dalam kaitan ini, LKS sebagai organisasi nirlaba memberikan pelayanan berupa tenaga dan pemikiran dalam menangani masalah-masalah kesejahteraan sosial. Oleh sebab itu, diperlukan dukungan dan perhatian serius dari berbagai pihak sehingga LKS sebagai pemberi pelayanan bagi kesejahteraan sosial tersebut memiliki tempat serta kedudukan yang sangat penting dan strategis di masyarakat.

Sejarah berdirinya LKS di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) bersifat *bottom up*, artinya LKS didominasi oleh individu dan keluarga dengan semangat filantropi (cinta kasih kepada sesama manusia) dan *charity* (amal). Kondisi ini disebabkan banyak warga di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) dalam keadaan: miskin, telantar, disabilitas, tunasosial atau penyimpangan perilaku, korban bencana, korban tindak kekerasan, eksploitasi, dan diskriminasi (Sukaryadi, 2014).

Dampak dari kondisi tersebut, *governance* (tatakelola) LKS menjadi bervariasi sesuai dengan kemampuan kapasitas sumber daya keluarga, dan tidak menutup kemungkinan juga melahirkan berbagai permasalahan, baik masalah dari internal LKS maupun masalah dari eksternal LKS. Mengacu pada hasil laporan tim verifikasi LKS 2015, jenis masalah yang dapat timbul dari internal LKS meliputi,

1. Manajemen cenderung bersifat tradisional dan tertutup: (a) SDM belum profesional dan lebih banyak didominasi relawan daripada pegawai LKS, (b) jabatan rangkap, (c) nepotisme: pendiri memaksakan anggota keluarga dan pejabat publik serta teman dicantumkan dalam struktur organisasi LKS.
2. LKS belum memiliki kemandirian pendanaan sehingga masih bergantung pada

- bantuan pasar filantropi serta bantuan negara.
3. Aset milik LKS dengan aset keluarga tercampur sehingga sulit dibedakan, terutama aset milik sendiri.
 4. Sarana dan prasarana milik LKS belum memenuhi standar yang ditetapkan pihak eksternal sehingga program kerja cenderung monoton.
 5. Terjadi moral *hazard* di beberapa LKS (Laporan Tim Monitoring SNPA, 2012).

Sedangkan masalah yang timbul dari eksternal LKS, berupa:

1. Sebaran LKS di Daerah Istimewa Yogyakarta tidak merata.
2. Pembinaan yang dilakukan Dinas Sosial masih bersifat *general* sehingga belum menyentuh permasalahan yang dihadapi LKS, dan jumlah LKS yang mendapatkan setiap pembinaan masih terbatas.
3. Tuntutan pihak eksternal *governance* dan *non-governance* sangat beragam dan kompleks sehingga tidak semua LKS mampu memenuhi standar tersebut (Laporan Tim Verifikasi LKS, 2015).

Kondisi di atas sesuai dengan hasil sensus LKS DIY 2015 yang mengacu Peraturan Menteri Sosial Nomor 184 Tahun 2011 tentang LKS Pasal 1, Butir 7; tentang Tipologi atau Pengelompokan LKS. Data LKS di DIY berdasarkan atas tipologinya tersebut dapat dilihat pada Tabel I.1. berikut.

Tabel I.1. Data LKS di Daerah DIY Tahun 2015

No.	Dinas Sosial Kabupaten/Kota	Jumlah LKS	Tipologi				
			A	B	C	D	E
1	Kota Yogyakarta	68	-	10	31	24	3
2	Kabupaten Bantul	85	-	21	38	18	8
3	Kabupaten Kulonprogo	47	-	3	25	15	4
4	Kabupaten Gunungkidul	51	-	1	31	19	-
5	Kabupaten Sleman	115	2	29	44	16	24
	Jumlah	366	2	64	169	92	39

Sumber : Laporan Tim Verifikasi LKS tahun 2015.

Keterangan : Tabel I.1. Data LKS di daerah DIY Tahun 2015.

Tipologi A: mandiri, B: berkembang, C: tumbuh, D: embrio, dan E: bermasalah.

Tabel I.1. di atas menunjukkan bahwa tingkat partisipasi masyarakat dalam penanganan masalah kesejahteraan sosial cukup tinggi. Keberadaan dan peran LKS sangat relevan dengan kebutuhan masyarakat, dan data LKS tersebut merupakan aset serta peluang bagi pemerintah untuk mengentaskan berbagai permasalahan sosial yang ada.

Bertolak dari uraian di atas, pemerintah melalui Kementerian Sosial Republik Indonesia berupaya mendorong peningkatan kualitas LKS melalui berbagai regulasi agar mutu *governance* LKS bertambah baik sehingga dapat mencapai program kegiatan LKS yang terarah, terpadu, dan berkelanjutan. Karena, *governance* yang baik sangatlah dibutuhkan sehingga LKS mampu bergerak pada arah yang ideal. Sebagai misal, pemerintah berupaya setiap tahun menyelenggarakan bimbingan teknis serta memberikan penghargaan dan dukungan kepada LKS yang berprestasi dalam berpartisipasi pada kegiatan kesejahteraan sosial.

Berbicara mengenai pendanaan, LKS belum memiliki kemandirian dana dan masih bergantung pada bantuan pasar filantropi serta bantuan negara. Dengan begitu, pendanaan anggaran operasional LKS mengandalkan donasi. Akan tetapi, adanya pengurus LKS yang berbasis keluarga dan SDM yang terbatas menyebabkan pihak eksternal mengalami kesulitan melakukan pengawasan; situasi seperti ini layak dicurigai akan terjadi kecurangan, tidak transparan, sistem akuntabilitas yang dibangun menimbulkan rawan konflik, dan terjadi moral *hazard* yang merugikan berbagai pihak karena hak-haknya tidak terpenuhi sebagaimana mestinya. Akhirnya, kepercayaan publik terhadap LKS berkurang (lihat Tabel 1.1. hlm. 48); seperti ditunjukkan Data LKS di daerah DIY pada tabel tersebut, bahwa LKS tipologi E berjumlah 39, artinya LKS dalam kondisi bermasalah dan sudah seharusnya secara serius mendapatkan perhatian pemerintah.

Atas dasar itu, baik berbagai elemen yang terorganisasi dalam Lembaga Kesejahteraan Sosial (LKS) maupun secara perseorangan berkeinginan membantu pemerintah sesuai dengan kemampuan dan pengetahuan masing-masing. Dalam kaitan ini, para pemilik LKS cenderung beranggapan bahwa LKS bersifat universal sehingga kurang disadari bahwa kehadiran LKS diatur oleh negara; seperti contohnya negara mengatur LKS mulai dari perizinan, standardisasi fasilitas, standardisasi SDM, pengelompokan sasaran layanan, serta akreditasi lembaga dan pemberian penghargaan melalui kegiatan pemilihan LKS berprestasi.

Apabila LKS dikaji melalui pendekatan organisasi maka LKS merupakan salah satu bentuk organisasi nirlaba, dalam hal ini Hick (1972) menjelaskan bahwa organisasi berdasarkan atas tujuannya ada dua jenis, yaitu organisasi laba serta organisasi nirlaba; dan menurut Conyngton (1910), LKS sebagai korporasi tanpa modal saham. Dengan demikian, apabila LKS dikaji melalui pendekatan organisasi hasilnya akan tampak pada kinerja organisasi, dan kinerja organisasi ini akan dipengaruhi oleh kondisi lingkungan internal dan kondisi lingkungan eksternal organisasi.

Kajian awal prapenelitian ini dilakukan terhadap kinerja beberapa LKS di Daerah Istimewa Yogyakarta dan didapatkan data cukup menarik (Laporan Tim Naskah Akademik, 2013), yaitu:

1. Aspek historis
 - a. LKS di DIY lahir dalam nuansa *charity* dengan modal kekuatan keluarga sehingga pengurus LKS berasal dari anggota keluarga pendiri.
 - b. Karena operasional awal mengandalkan kekuatan modal dan SDM keluarga, lama-kelamaan mengalami keterbatasan sehingga kebijakan yang dikembangkan menambah SDM yang berasal dari tetangga atau teman, artinya secara tidak langsung mengajak orang lain untuk berbuat hal sama.
 - c. Pertumbuhan LKS penyebarannya tidak merata dan variasi layanannya beragam serta unik.
2. Aspek Modal
 - a. LKS mengembangkan sayap dengan cara membuka peluang pihak eksternal agar memberikan donasi atau sumbangan sosial sebagai energi operasional.
 - b. Dampak manajemen keluarga diterapkan dalam LKS akan sering terjadi penyimpangan kewenangan, penyimpangan fasilitas, dan bersifat tertutup serta tampak ada fenomena konflik internal (Laporan Tim Monitoring SNPA, 2012).
3. Aspek SDM
 - a. Sejumlah 85% SDM LKS di DIY belum memenuhi standardisasi kualifikasi, SDM sebagai pengurus LKS tidak memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan LKS.
 - b. Masa kerja pengurus tidak jelas sehingga ditemukan beberapa pengurus dengan masa kerja seumur hidup.
 - c. Beberapa pengurus dan karyawan belum sukses secara ekonomi sehingga mencari nafkah di LKS tersebut.
4. Aspek Program
 - a. Mengingat SDM yang dimiliki tidak sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi sehingga kemampuan menyusun program kerja sangatlah terbatas.
 - b. Program yang dirancang kadangkala arahnya tidak jelas dan cenderung monoton serta bersifat mengulang-ulang dari tahun ke tahun (*copy paste*).
 - c. LKS belum memiliki alat ukur yang dapat digunakan sebagai penentu tingkat pencapaian program, oleh karena itu hasilnya cenderung stagnan. Hal ini dapat dibuktikan oleh salah satu alat, yakni standar operasional prosedur

(SOP), dan rata-rata LKS belum memiliki berbagai SOP.

5. Aspek Administrasi

- a. Terdapat sisi kelemahan yang diciptakan sendiri oleh pemerintah, yaitu LKS boleh berbadan hukum dan juga boleh tidak berbadan hukum.
- b. Perizinan yang dimiliki tidak lengkap atau sama sekali belum memiliki izin, atau masa berlaku izinnya sudah habis tetapi belum diperpanjang.
- c. Banyak program tetapi administrasinya lemah, kondisi ini menyulitkan pembinaan dan pengawasan, baik oleh pemerintah maupun oleh masyarakat.
- d. Beberapa visi dan misi LKS tidak jelas sehingga cakupan pelayanannya sering berganti-ganti mengikuti peluang sehingga dampaknya dimungkinkan terjadi kemampuan merespon sangat bervariasi.

Dari kelima aspek tersebut, terutama aspek SDM dan aspek modal, aspek program dan aspek administrasi masih lemah sehingga mengakibatkan LKS sering mengalami krisis sumber daya keuangan, termasuk krisis kepemimpinan dan cenderung terjadi patologi birokrasi, serta pertumbuhan yang bervariasi. Di sini tampak sekali bahwa perbedaan kinerja organisasi LKS cukup mencolok, namun demikian beberapa LKS di DIY dapat meraih prestasi sebagai LKS terbaik tingkat DIY dan LKS berprestasi tingkat nasional.

Berdasarkan atas penjelasan tersebut, penelitian ini memformulasikan kasus gap yang terjadi pada *governance* LKS, seperti: a) tidak semua LKS telah memiliki SDM yang sesuai dengan standar kualifikasi, b) belum semua LKS memiliki kemandirian finansial sebagai modal operasional untuk jangka waktu tertentu, c) sebagian LKS dimungkinkan terjadi moral *hazard* yang dilakukan oleh pendiri dan atau pengurus, d) sebagian pengurus LKS antara satu dan lainnya masih ada hubungan kekerabatan atau satu anggota keluarga, e) sebagian LKS belum memiliki standar operasional untuk setiap jenis layanan sehingga masih ada LKS yang mencari klien dan berkeinginan kuat agar klien harus diasuh di dalam panti. Selain LKS memiliki kelemahan, LKS juga memiliki sisi kekuatan dan kelebihan serta keunikan yang layak dikaji untuk menemukan kinerja positif di beberapa LKS, khususnya pada *governance* LKS. Dengan demikian, hasil kajian *governance* LKS ini diharapkan dapat dipelajari dan diterapkan pada LKS lainnya sehingga mutu *governance* LKS tersebut menjadi semakin meningkat.

Berpijak pada Tabel 1.1. di atas, bahwa dari 366 LKS di DIY ternyata ada 2 LKS tipologi A dan 64 LKS tipologi B (Permensos No. 184 Tahun 2011). Salah satu LKS tipologi A adalah LKS Hamba dan salah satu LKS tipologi B adalah LKS Mardi Wuto. Atas dasar itu, peneliti menetapkan LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba sebagai

setting penelitian karena kedua LKS memiliki beberapa kelebihan jika dibandingkan dengan LKS yang lain. Melalui permasalahan yang ditemukan tim SNPA (2012), tim penyusun naskah akademik Perda LKS DIY (2013), serta tim verifikasi LKS DIY (2015) ternyata LKS Mardi Wuto hanya memiliki satu masalah tentang SDM pekerja sosial, sedangkan LKS Hamba ada dua masalah, yaitu belum dimilikinya usaha ekonomi produktif dan rangkap jabatan antara pengurus yayasan dan pengelola LKS. Artinya, kedua LKS ini memiliki banyak kelebihan dibandingkan dengan LKS lainnya. Atas dasar tersebut, melalui pendekatan studi kasus kualitatif dengan model komparatif peneliti menetapkan LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba sebagai objek penelitian. Berikut keterangan lebih lanjut tentang kelebihan dan keunikan antara LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba.

LKS Mardi Wuto

Berbicara mengenai kelebihan dan keunikan LKS Mardi Wuto dapat diketahui melalui sejarah perkembangan berdirinya, bahwa 1) LKS Mardi Wuto sebagai salah satu LKS di Indonesia yang didirikan oleh warga negara asing (dr. Yap Hong Tjoen) pada 1926, dalam perkembangannya diserahkan kepada pribumi (Romo Murdiningrat dan Kanjeng Gusti Pakualam VIII) tanpa ganti rugi, hanya dengan satu pesan agar dilanjutkan visi pendirinya, yaitu *Sticting vorstenlandsch blinden insitut* (VBI) bertujuan memperbaiki nasib para tunanetra tanpa membedakan umur, jenis kelamin, agama, golongan, keadaan sosial ekonomi, pendidikan suku, dan ras. 2) LKS Mardi Wuto merupakan salah satu LKS yang secara nasional yayasannya menanggung biaya operasional LKS per tahun sebesar 80% dari total anggaran, mengingat 90% organisasi nirlaba di Indonesia mengandalkan donasi dari pasar filantropi. 3) Pengurus dan pengelola terbuka/transparansi dalam segala hal kepada semua pihak, terutama untuk kepentingan pendidikan, pemerintah, dan pelayanan klien. 4) Karena biaya operasional LKS Mardi Wuto ditanggung yayasan, dalam pelayanan pendidikan untuk klien memiliki potensi akademik sampai ke jenjang pascasarjana magister dan doktor. 5) Karena keterbukaan pengurus dengan pengelola, di LKS ini tidak pernah terjadi moral *hazard*, penyimpangan kewenangan, dan nepotisme. 6) Pada 2016 LKS Mardi Wuto meraih prestasi terbaik III tingkat nasional. 7) Satu kelemahan LKS Mardi Wuto belum memiliki SDM sesuai dengan UU Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial.

LKS Hamba

Kelebihan dan keunikan LKS Hamba meliputi, 1) LKS Hamba pada 2011 dipilih oleh pemerintah sebagai LKS yang dipergunakan sebagai uji coba Standar Nasional Pengasuhan Anak (SNPA), dan hasil evaluasi tim uji coba menyatakan bahwa

SNPA LKS Hamba adalah baik dan dapat dijadikan rujukan bagi LKS lain. 2) LKS Hamba dipilih oleh salah satu NGO Internasional yang kliennya dijadikan juru bicara kampanye internasional di beberapa negara tentang hentikan kekerasan terhadap anak. 3) LKS Hamba dipilih oleh NGO Internasional SOS sejak berdiri pada 1976 sampai dengan sekarang dan NGO tersebut bersedia menjadi donatur tetap dengan nilai Rp 50.000.000,00/bulan, dan pihak NGO tidak pernah kecewa atas penggunaan dana tersebut, ini berarti pihak SOS menilai praktik tatakelola LKS Hamba baik. 4) LKS Hamba didirikan oleh seorang biarawati dengan misionaris, dan secara pelan-pelan pendiri serta pengelola memahami regulasi *sound governance*, negara tentang hak asasi manusia, Undang-Undang Nomor 35 Tahun 104 tentang Perlindungan Anak sehingga klien diasuh dan didik sesuai dengan agama yang dianut klien; begitu pula halnya dengan karyawan dan relawan, pengelola wanita diizinkan berjilbab, serta menjalankan ibadah sesuai dengan agamanya. 5) Pada 2015 LKS Hamba berprestasi tingkat nasional. 6) Semua organorganisasi (pengurus dan pengelola) bersifat terbuka bagi kepentingan manajemen, khususnya kepada pemerintah, donatur, relawan, dan pihak lain yang berkepentingan terhadap pengembangan LKS. 7) LKS Hamba merupakan satu-satu LKS di DIY dengan klien anak yang bukan anak yatim, bukan anak piatu, dan juga bukan anak yatim piatu; melainkan klien anak yang ditolak orang tua, keluarga, dan atau lingkungan. 8) Pola pengasuhan anak di LKS Hamba berbeda dari LKS lainnya, yaitu bangunan LKS seperti perumahan dan setiap rumah atau wisma dihuni oleh beberapa anak dari usia remaja sampai dengan masih usia TK. Masing-masing wisma ada pengasuh tersendiri dan bangunan wisma layaknya seperti rumah keluarga sehingga anak-anak merasa tinggal seperti dalam keluarga, bukan tinggal di LKS atau panti asuhan. 9) Salah satu kelemahan LKS Hamba adalah belum berhasil merintis usaha ekonomi produktif dan rangkap jabatan antara pengurus yayasan dan pengelola LKS.

Kelebihan dan keunikan proses tatakelola LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba akan dieksplorasi secara mendalam dengan dibatasi pada pedoman *good corporate governance* (GCG) Indonesia, terdiri dari: a) transparansi, b) akuntabilitas, c) responsibilitas, d) independensi, dan e) *fairness* (kewajaran dan kesetaraan). Mengacu pada tradisi kualitatif, langkah selanjutnya akan dicarikan teori yang cocok untuk menganalisis data yang diperoleh dari kedua LKS tersebut.

Proses tatakelola berfokus pada mekanisme interaksi antara pengurus dan pengelola serta pihak lain yang berkepentingan terhadap keberadaan LKS dianalisis dengan: a) teori agensi dan kontrol, Berle dan Means (1932) tentang pemisahan antara pemilik (*principal*) dan pengelola (agen). b) *Stakeholders theory*, Mason dan Mahoney (2008); Charron (2007); dan Kooskora (2008). c) *Stewardship theory*, Cuddy dan

Pirie (2007); Donaldson dan Davis (1991); Caldweel dan Karri (2005); Davis (2003). d) *Dependency theory*, Pleffer dan Salancik (1978); Coase (1937); Chandler (1962); Williamson (1975); Ulrich and Barney (1984); Earley dan Ang (2003); Collis dan Montgomery (2010); Gudono (2014). e) *Organizational trust*, Carter (2001) and King (2002).

Dinamika keberagaman proses tatakelola LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba disandingkan dengan payung hukum yang menaungi LKS di Indonesia antara lain: Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial, penerapan Peraturan Menteri Sosial RI Nomor 184 Tahun 2011 tentang Lembaga Kesejahteraan Sosial, Peraturan Pemerintah RI Nomor 39 tentang Penyelenggaraan Kesejahteraan Sosial, Peraturan Menteri Sosial RI Nomor 17 Tahun 2012 tentang Akreditasi Lembaga Kesejahteraan Sosial, Peraturan Menteri Sosial RI Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Nasional Lembaga Kesejahteraan Sosial dan peraturan-peraturan lain yang menyertainya, serta Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2004 tentang Yayasan. Hal ini dilakukan karena semua peraturan di atas mengatur keberadaan LKS sehingga para pendiri, pengelola, karyawan LKS, keluarga klien, dan sebagian klien terlibat di dalam proses tatakelola LKS.

Atas dasar itu, LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba menjadi kasus yang menarik dan layak diteliti untuk diketahui faktor-faktor penyebab terjadinya perbedaan tersebut sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam pengembangan dan penguatan LKS secara berkelanjutan. Selain itu, diupayakan agar LKS mampu meningkatkan pelayanan kesejahteraan bagi klien dan mendapatkan kepercayaan dari berbagai pihak. Kemampuan peningkatan pelayanan kesejahteraan bagi klien dan meningkatnya kepercayaan publik terhadap LKS dapat diketahui dari cara para-*stakeholder* LKS saling berinteraksi dalam membangun karakteristik dan manajerial.

1.2. Rumusan Masalah

Pemilihan kajian tentang karakteristik proses tatakelola LKS ini berdasarkan atas pertimbangan bahwa LKS sebagai organisasi nirlaba yang tumbuh dari bawah dengan berbasis pada *charity work*, dan kegiatan filantropi perlu memiliki *governance* yang khas. Kondisi LKS, baik yang berbadan hukum maupun tidak berbadan hukum mengacu pada Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial dan peraturan lain yang menyertainya.

Dengan demikian, karakteristik sebagai keunikan tatakelola LKS ini menarik untuk dikaji lebih mendalam karena keunikannya dimungkinkan dapat menjadi kekuatan ataupun sebaliknya menjadi kelemahan bagi LKS tersebut. Berkaitan

dengan uraian di atas, formulasi permasalahan dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan, meliputi:

1. Bagaimana tipologi *governance* yang diterapkan oleh LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba dalam menjalankan roda organisasi?
2. Bagaimana mekanisme relasi dan interaksi organ-LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba di DIY?
3. Sejauh manakah LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba menerapkan aturan negara dalam operasionalisasi organisasi yang ditandai oleh kreasi lain dalam roda organisasi untuk mempertahankan idealisme organisasi nirlaba?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah, tujuan penelitian ini:

1. Mengetahui tipologi *governance* apa yang diterapkan oleh LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba dalam menjalankan roda organisasi beserta alasannya.
2. Mengetahui proses mekanisme dan interaksi unsur *governance* LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba.
3. Mengetahui penerapan aturan negara dalam operasionalisasi LKS dan mengetahui kepatuhan pengurus LKS terhadap AD-ART guna mempertahankan idealisme organisasi nirlaba.

1.4. Manfaat dan Kontribusi Penelitian

Penelitian ini bermanfaat:

1. Dapat memberikan informasi tentang penyusunan konsep proses tatakelola yang dibutuhkan sesuai dengan keunikan yang dimiliki LKS.
2. Dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya berkaitan dengan teori tatakelola di bidang organisasi nirlaba.
3. Berkontribusi terhadap pengembangan pola tatakelola organisasi nirlaba versi Indonesia maupun di luar Indonesia, terutama pelaksanaan manajemen LKS dalam praktik penerapan *good corporate governance*.

Penelitian ini berkontribusi:

1. Menemukan dan merumuskan *karakteristik* proses tatakelola yang sesuai dengan keunikan LKS serta dapat memberikan kinerja yang tinggi dari segi perspektif hak asasi manusia, khususnya pada hak-hak *stakeholder* dan *shareholder*.
2. Memenuhi kebutuhan mekanisme yang sesuai dengan standar nasional LKS

sehingga ditemukan *best practice* proses tatakelola setiap LKS kasus.

3. Menjadi bahan pertimbangan pemerintah dan Lembaga Koordinasi Kesejahteraan Sosial (LKKS) DIY dalam pengembangan LKS dan pemberian izin operasional LKS di wilayah DIY.

1.5. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah studi kasus tatakelola organisasi nirlaba dengan kasus tunggal yang dikomparatifkan antara LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba. Penelitian ini memenuhi 4 kriteria:

1. Bagaimana pengurus yayasan membuat dan mengembangkan *board policies manual* (BPM).
2. Bagaimana relasi dan interaksi antara pengurus dan pengelola.
3. Bagaimana relasi dan interaksi pengurus dengan donatur, klien, relawan, dan SDM yang lain.
4. Bagaimana relasi dan interaksi pengelola dengan donatur, klien, relawan, dan SDM yang lain.
5. Bagaimana relasi dan interaksi donatur dengan klien, relawan, dan SDM yang lain.
6. Bagaimana relasi dan interaksi klien dengan relawan dan SDM yang lain.

Dari relasi dan interaksi antarorganisasi di atas dapat diketahui ketaatan terhadap aturan eksternal (regulasi negara) dan aturan internal AD-ART organisasi, serta dapat diketahui keunikan dari masing-masing LKS.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus tunggal. Dalam kaitan tersebut, penelitian lapangan dilakukan di LKS Mardi Wuto di kota Yogyakarta dan LKS Hamba di Kabupaten Sleman, di Dinas Sosial Kota Yogyakarta, Dinas Sosial Kabupaten Sleman, serta Dinas Sosial DIY, dan BK3S DIY. Pengumpulan data secara nonformal dimulai dari 2012 sampai dengan 2016 dan pengumpulan data secara formal dimulai pada 2017-2018. Pengumpulan data utama dengan observasi dan wawancara mendalam; sedangkan pengumpulan data pendukung dilakukan melalui laporan tahunan, dokumen akreditasi LKS, dokumen lomba LKS tingkat daerah dan nasional, dokumen sensus LKS, dokumen *case conference*, dan dokumen arsip keuangan. Analisis data wawancara dilakukan dengan tahapan data *reduction*, data *display*, dan data *verification* (Creswell, 2016), analisis kasus dilakukan dengan tahapan deskripsi kasus dan analisis lintas kasus (Creswell, 2016).

1.6. Orisinalitas Penelitian

Penelitian studi kasus tunggal ini memiliki orisinalitas: pendekatan, konsep, unit analisis, dan metode.

1. Penelitian-penelitian terdahulu dengan pendekatan bersifat positivistik, yaitu berpikir positif dan spesifik tentang empirik melalui pengamatan terukur dan dapat dihapus (eliminasi), dapat dimanipulasikan dan dilepas dari satuan-satuan besarnya karena bersifat kausalitas (Anselm dan Juliet, 2003). Penelitian studi kasus ini menggunakan pendekatan bersifat konstruktif-kritis, yaitu bersifat membangun dan memperbaiki (Yager, 1996), dengan pendekatan konstruktif-kritis sumbangan penelitian ini sebagai upaya untuk melihat secara kritis implementasi atau praktik tatakelola di sebuah organisasi nirlaba, khususnya di LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba sehingga dapat dinilai dinamika dan perkembangan *governance* yang terjadi di LKS sesuai dengan teori *governance* yang cocok dalam konteks Indonesia.
2. Orisinalitas konsep organisasi nirlaba penelitian terdahulu cenderung membahas satu atau dua aspek, tetapi penelitian ini memandang organisasi nirlaba melalui *governance*, karena keragaman berbagai aspek terangkum dalam *governance* LKS.
3. Orisinalitas studi kasus unit analisis kebanyakan penelitian terdahulu membahas strategi penggalangan dana dan fungsi organisasi nirlaba. Penelitian studi kasus ini membahas tipologi *governance*, *governance* atau tatakelola, dan keunikan organisasi.
4. Penelitian terdahulu berfokus pada tingkat organisasi dan individu, penelitian ini bersifat sistemik karena *governance* bukan mengatur individu, melainkan mengatur organisasi yang bersifat komprehensif sehingga penelitian ini tidak meneliti bagian atau satu episode yang bersifat statis, namun melihat proses praktik-praktik *governance* dalam LKS tersebut.

1.7. Sistematika Penulisan Disertasi

Penulisan secara lengkap naskah hasil penelitian disertasi berjudul *Tipologi Governance Lembaga Kesejahteraan Sosial (LKS): Studi Kasus Di LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta* ini disusun dalam enam bab, masing-masing bab disampaikan sebagai berikut.

Bab I. Pendahuluan. Dalam pendahuluan pada Bab I ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan gambaran ringkas tentang disertasi.

Bab II. Metode Penelitian, dalam bab II ini dipaparkan paradigma penelitian, pendekatan penelitian, penelitian studi kasus, pemilihan lokasi penelitian, jenis dan tahap kerja penelitian berbentuk *case study*, cara pengumpulan dan pengolahan data, cara analisis dan interpretasi data, serta *trustworthiness* dan bagan *flowhart* proses penelitian.

Bab III. Temuan penelitian. Pada bab ini temuan penelitian diawali dari profil LKS, selanjutnya masing-masing LKS dikelompokkan menjadi tiga bagian, yaitu temuan tipologi *governance*, temuan mekanisme dan interaksi antarunsur *governance*, dan temuan kepatuhan atau ketaatan LKS terhadap aturan eksternal dan aturan internal.

Bab IV. Kajian Pustaka dan Landasan Teori. Bab ini berisi deskripsi tentang penelitian *governance* organisasi nirlaba terdahulu, peta mengenai perbedaan dan persamaannya dengan penelitian organisasi nirlaba sebelumnya, baik penelitian di Indonesia maupun di luar Indonesia.

Bab V. Diskusi memaparkan komparatif studi tipologi *governance* LKS Mardi Wuto vs LKS Hamba. Diawali dengan komperatif tipologi *governance*, dan komperatif mekanisme interaksi unsur *governance*. Komperatif ketaatan dan pelanggaran terhadap peraturan negara dan peraturan internal dalam varian *governance* LKS dan diakhiri dengan kebaruan penelitian.

Diskusi komparatif berkiblat pada temuan penelitian yang dianalisis berdasarkan atas teori yang sudah disebutkan di atas dan dicocokkan serta dibandingkan dengan penelitian terdahulu guna menemukan formulasi baru tentang tipologi *governance* LKS, mekanisme dan interaksi antarorgan, serta mengetahui alasan LKS patuh atau melanggar aturan hukum eksternal dan melanggar aturan internal.

Bab VI. Kesimpulan, Saran, dan Implikasi. Bab ini berisi simpulan dari pembahasan, dan saran-saran yang direkomendasikan untuk tindaklanjut, baik teori maupun praktik untuk penelitian yang akan datang.

BAB II

METODOLOGI PENELITIAN

2.1. Pendekatan Penelitian

Studi Kasus berasal dari bahasa Inggris “*A Case Study*” atau “*Case Studies*”. Menurut Kamus *Oxford Advanced Learner’s Dictionary of Current English* (1989), kata “kasus” diambil dari kata “*Case*” dimaksudkan sebagai: 1) “*instance or example of the occurrence*, artinya contoh kejadian sesuatu, 2) “*actual state of affair; situation*”, artinya kondisi aktual dari keadaan atau situasi, dan 3) “*circumstances or special conditions relating to a person or thing*”, artinya lingkungan atau kondisi tertentu tentang orang atau sesuatu.

Jadi, studi kasus ialah serangkaian kegiatan ilmiah yang dilakukan secara intensif, terperinci dan mendalam tentang suatu program, peristiwa, dan aktivitas; baik pada tingkat perseorangan, sekelompok orang, dan lembaga maupun organisasi untuk memperoleh pengetahuan mendalam tentang peristiwa tersebut. Dalam penelitian ini, kasus yang dipilih peneliti adalah organisasi nonprofit bernama LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba, karena di dalam kedua LKS tersebut memiliki peristiwa yang aktual (*real-life events*) dan sedang berlangsung, seperti dijelaskan pada bagian pendahuluan. Dengan begitu, LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba mempunyai keunikan tersendiri.

Alasan peneliti memilih kedua LKS tersebut sebagai kasus sebab keduanya berkasus sama/tunggal. Dalam kaitan ini, Stake (1995) membuat rambu-rambu tentang hal tersebut pada kedua LKS dan dipakai peneliti sebagai pertimbangan terhadap kasus yang diteliti: 1) hakikat atau sifat kasus itu sendiri, 2) latar belakang terjadinya kasus, 3) *setting* fisik kasus tersebut, 4) konteks yang mengitarinya, meliputi faktor ekonomi, politik, hukum, dan seni, 5) kasus-kasus lain yang dapat menjelaskan kasus tersebut, dan 6) informan yang menguasai kasus yang diteliti.

Secara lebih teknis, Smith (1978) menjelaskan bahwa kasus yang dimaksudkan sebagai a “*bounded system*” merupakan sebuah sistem yang tidak berdiri sendiri. Sebab, hakikatnya sulit memahami sebuah kasus tanpa memperhatikan kasus lain. Ada bagian-bagian lain yang bekerja untuk sistem tersebut secara integratif dan terpola. Karena tidak berdiri sendiri, sebuah kasus hanya dapat dipahami ketika peneliti juga memahami kasus lain. Peneliti memilih kedua LKS sebagai kasus dengan alasan prioritas bahwa kedua LKS berkasus sama, yaitu unsur sengaja sehingga Endraswara

(2012) menyebutnya sebagai *collective case study*, walau kasus yang diteliti lebih dari satu dengan prosedurnya sama seperti studi kasus tunggal.

Ketika pengeksplorasian dilakukan secara mendalam peneliti harus mengalina dengan pertanyaan apa, bagaimana, dan mengapa (Yin, 2015). 1) Kata “apa” (*what*) dimaksudkan untuk memperoleh pengetahuan deskriptif (*descriptive knowledge*), 2) “bagaimana” (*how*) untuk memperoleh pengetahuan eksplanatif (*explanative knowledge*), dan 3) “mengapa” (*why*) untuk memperoleh pengetahuan eksploratif (*explorative knowledge*). Hal ini ditegaskan Yin (2015) bahwa kata “bagaimana” dan “mengapa” digunakan karena kedua kata tanya tersebut untuk memperoleh pengetahuan yang mendalam tentang gejala yang dikaji. Selain itu, bentuk pertanyaan akan menentukan strategi yang dipakai untuk memperoleh data. Pertanyaan “bagaimana” untuk menanyakan proses terjadinya suatu peristiwa, sedangkan pertanyaan “mengapa” (*why*) untuk mencari alasan (*reasons*) mengapa peristiwa tertentu dapat terjadi. Perolehan alasan (*reasons*) tentang mengapa sebuah tindakan dilakukan oleh subjek tersebut haruslah digali peneliti dari dalam diri subjek. Karena, perlu juga diketahui bahwa peneliti studi kasus ini ingin memahami tindakan subjek dari sisi subjek penelitian, bukan dari sisi peneliti. Dengan begitu, diharapkan dapat diperoleh manfaat besar bagi pengembangan ilmu pengetahuan sebab sebuah peristiwa (kasus) akan terangkat ke permukaan hingga akhirnya menjadi pengetahuan publik, dan peneliti meyakini secara akademik bahwa LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba termasuk kasus berbobot yang berfokus pada peristiwa kontemporer, dan berupa penyimpangan dari kewajaran.

Berkaitan dengan hal di atas tersebut, menurut Endraswara (2012) Studi kasus dapat dibagi menjadi dua golongan: Pertama, Studi kasus ini bersifat kuratif, yaitu *retrospective case study*, yang memungkinkan ada tindak lanjut penyembuhan atau perbaikan dari suatu kasus (*treatment*). Tindak penyembuhan tidak harus dilakukan oleh peneliti, tetapi oleh orang lain yang berkompeten. Peneliti hanya memberikan masukan dari hasil penelitian. Kedua, Studi kasus ke arah perkembangan yang positif, yaitu *prospective case study*. Jenis studi kasus ini diperlukan untuk menemukan kecenderungan dan arah perkembangan suatu kasus. Tindak lanjutnya berupa penelitian tindakan (*action research*) yang dilakukan juga oleh pihak lain yang berkompeten, dan tidak menutup kemungkinan apabila peneliti berkompeten dan mampu juga menjadi aktor dalam *treatment*. Dalam penelitian ini peneliti berperan sampai pada memberikan sebagian tindak lanjut penyembuhan dan memberikan masukan kepada pengurus dan pengelola. Langkah-langkah studi kasus menurut Creswell (2016), meliputi:

1. Pemilihan tema

Peneliti harus memiliki topik dan kasus pada bidang yang diminati dan dikuasainya. Kasus dapat diperoleh dari hasil pengamatan peneliti sendiri, pengalamannya selama ini, hasil membaca buku, mengikuti pertemuan-pertemuan ilmiah, diskusi dengan teman sejawat, dan membaca hasil penelitian orang lain. Selanjutnya, menentukan tema besar penelitian.

Dalam penelitian ini peneliti menentukan tema besar “*governance* LKS”, dari tema besar disempitkan menjadi tiga topik, yaitu tipologi *governance*, mekanisme *governance*, dan kepatuhan LKS terhadap peraturan negara. Selanjutnya peneliti menentukan unit analisis dan judul. Prosesnya dapat digambarkan sebagai berikut:

Tema ---- Topik ---- Obyek kajian (unit analisis) ---- Judul dan literatur/bahan

2. Pembacaan Literatur

Setelah kasus diperoleh, peneliti mengumpulkan bacaan sebanyak-banyaknya berupa *paper*, majalah ilmiah, hasil-hasil penelitian terdahulu, buku, majalah, surat kabar yang terkait dengan kasus tersebut. Menurut Yin (2015) pembacaan literatur sangat penting untuk memperluas wawasan peneliti di bidang yang akan diteliti dan mempertajam rumusan masalah yang akan diajukan. Secara singkat Yin (2015) menyatakan, bahwa upaya pengumpulan bahan bacaan peneliti perlu mempertimbangkan dua aspek penting, yakni relevansi (*relevance*) bahan bacaan/literatur tersebut dengan topik bahasan (kasus) yang diangkat dan kebaruan (*novelty*). Kualitas penelitian tidak ditentukan oleh tebalnya atau banyaknya halaman hasil/laporan penelitian, tetapi oleh ketepatan metode penelitian, keluasan perspektif teoritik peneliti, keandalan dan kecukupan data, kedalaman analisis, dan temuan baru serta sumbangannya bagi ilmu pengetahuan.

3. Perumusan Fokus dan Masalah

Perihal merumuskan fokus dan masalah penelitian merupakan langkah sangat penting dalam setiap penelitian. Dalam kaitan ini, fokus penelitian perlu dibuat agar peneliti dapat berkonsentrasi pada satu titik yang menjadi pusat perhatian. Melalui rumusan masalah penelitian dapat digali mengenai informasi penting dan mendalam untuk menjadi pengetahuan yang berharga bagi kemanusiaan, dan bukan sembarang informasi yang tidak bernilai ilmiah.

4. Pengumpulan Data

Pengumpulan data studi kasus dapat diperoleh dari beberapa teknik, seperti wawancara, observasi pelibatan (*participant observation*), dan dokumentasi. Berhubungan dengan hal ini, peneliti merupakan instrumen kunci karena dirinya dapat mengukur

ketepatan dan ketercukupan data serta kapan pengumpulan data harus berakhir. Selain itu, peneliti menentukan pula informan yang tepat untuk diwawancarai, bilamana serta di mana wawancara dilakukan, dan melakukan penyempurnaan data.

5. Penyempurnaan Data

Data yang telah terkumpul perlu disempurnakan. Penyempurnaan data dilakukan peneliti untuk mengetahui apakah datanya kurang atau belum sempurna dengan cara membaca keseluruhan data dan merujuknya pada rumusan masalah yang diajukan. Apabila rumusan masalah diyakini dapat dijawab dengan data yang tersedia, maka data dianggap sudah sempurna. Sebaliknya, jika belum cukup untuk menjawab rumusan masalah, data dianggap belum lengkap sehingga peneliti wajib kembali ke lapangan bertemu dengan informan untuk melengkapi datanya. Itulah sebabnya penelitian kualitatif berproses secara siklus.

6. Pengolahan Data

Setelah data dianggap sempurna, peneliti melakukan pengolahan data, dengan cara mengadakan pengecekan kebenaran data, menyusun data, melaksanakan penyanjian (*coding*), mengklasifikasi data, mengoreksi jawaban wawancara yang kurang jelas. Tahap ini dilakukan untuk mempermudah tahap analisis.

7. Analisis data

Analisis data dilakukan peneliti setelah data berupa transkrip hasil wawancara serta observasi, gambar, foto, catatan harian subjek, dan sebagainya dianggap lengkap dan sempurna. Analisis data studi kasus dan penelitian kualitatif umumnya hanya dapat dilakukan oleh peneliti, bukan oleh pembimbing, teman, atau melalui jasa orang lain. Dengan begitu, peneliti sebagai instrumen kunci yang hanya mengetahui secara mendalam semua masalah yang diteliti. Analisis data merupakan tahap paling penting di setiap penelitian dan sekaligus juga paling sulit. Sebab, melalui tahap ini akan diperoleh informasi penting berupa temuan penelitian.

Sebaliknya, kegagalan analisis data berarti kegagalan penelitian secara keseluruhan. Kemampuan analisis data sangat ditentukan oleh keluasan wawasan teoritik peneliti pada bidang yang diteliti, pengalaman penelitian, bimbingan dosen, dan minat yang kuat peneliti untuk menghasilkan penelitian yang berkualitas. Dengan demikian, mengacu pada teknik analisis data kualitatif Creswell (2016), teknik analisis data pada penelitian ini terbagi menjadi tiga langkah, yaitu:

- 1) Mereduksi data, artinya melakukan kegiatan merangkum, memilih hal yang pokok, fokus pada hal yang penting, dicari tema serta polanya, dan membuang hal yang tidak diperlukan. Setiap peneliti dalam mereduksi data akan dipandu

oleh tujuan yang akan dicapai. Tujuan utama dari penelitian kualitatif adalah temuan.

- 2) Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antarkategori, *flowchart*, dan sejenisnya. Melakukan penyajian data akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, dan merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan atas hal apa yang dipahami tersebut.
- 3) Kesimpulan atau *conclusion (drawing/verification)* dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan yang sudah dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif ini yang diharapkan adalah temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada.

8. Proses Analisis Data

Proses analisis data pada hakikatnya merupakan sebuah kegiatan menganalisis data untuk memberikan makna atau memaknai data dengan mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberi kode atau tanda, dan mengkategorikannya menjadi bagian-bagian berdasarkan pada pengelompokan tertentu sehingga diperoleh suatu temuan terhadap rumusan masalah yang diajukan.

Melalui serangkaian aktivitas tersebut, data kualitatif yang biasanya berserakan dan bertumpuk-tumpuk dapat disederhanakan sehingga dapat dipahami dengan lebih mudah. Tidak ada prosedur atau teknik analisis data yang baku dalam penelitian kualitatif, tetapi peneliti melakukan langkah-langkah berikut: Pertama, peneliti membaca keseluruhan transkrip untuk memperoleh informasi secara umum (*general*) dari masing-masing transkrip. Kedua, pesan-pesan umum tersebut dikompilasi untuk diambil pesan khususnya (*specific messages*), dari pesan-pesan khusus ini akan diketahui pola umum data. Selanjutnya, ketiga, data dikelompokkan berdasarkan atas urutan kejadian, kategori, dan tipologinya; aktivitas ini dimulai sejak peneliti di lapangan ketika mengumpulkan data dan saat data sudah terkumpul semua.

9. Dialog Teoritik

Kegunaan dialog teoritik untuk melahirkan temuan konseptual berupa "*thesis statement* setelah pertanyaan penelitian terjawab. Peneliti melakukan langkah selanjutnya, yaitu melakukan dialog temuan tersebut dengan teori yang telah dibahas di bagian kajian pustaka sehingga bagian kajian pustaka bukan sekadar ornamen belaka, tetapi kajian teoritik akan mendasari temuan yang baru (*new findings*), walaupun tidak harus berupa teori.

10. Trianggulasi Temuan

Trianggulasi temuan atau konfirmabilitas, dimaksudkan agar temuan tidak

dianggap bias, peneliti perlu melakukan triangulasi temuan, atau yang sering disebut sebagai konfirmasi, yakni melaporkan temuan penelitian kepada informan yang diwawancarai. Seorang peneliti harus jujur sehingga temuan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah pada masyarakat akademik atau masyarakat umum. Oleh karena itu, seorang peneliti yang akan menjadi ilmuwan haruslah memiliki kejujuran, bertindak secara objektif, bertanggung jawab, dan profesional.

11. Simpulan Hasil Penelitian

Simpulan Hasil Penelitian. Kesalahan umum yang sering terjadi pada bagian simpulan hasil penelitian ialah peneliti mengulang atau meringkas hal apa saja yang telah dikemukakan pada bagian-bagian sebelumnya, tetapi membuat sintesis dari semua yang telah dikemukakan sebelumnya tersebut.

Pada bagian ini peneliti mencantumkan implikasi teoritik, padahal simpulan hasil penelitian untuk mengembangkan teori yang terkait dengan pertanyaan penelitian (*theoretical development*). Selain itu, juga dikemukakan temuan baru (*new findings*), baik berupa konsep dan formula serta model maupun teori. Proses penelitian hingga sampai pada teori, seperti berikut ini:

Data ---- Fact ---- Concept ---- Proposition ---- Theory

12. Laporan Penelitian

Langkah paling akhir kegiatan penelitian ialah membuat laporan penelitian. Laporan penelitian merupakan salah satu bentuk pertanggungjawaban kegiatan penelitian yang dituangkan dalam bahasa tulis untuk kepentingan umum. Penulisan laporan studi kasus menurut Yin (1989) ada 3 syarat agar laporan penelitian dapat dikategorikan sebagai karya ilmiah, yaitu objektif, sistematis, dan mengikuti metode ilmiah.

Karena sifat dasar bahan yang dikaji serta tujuan yang ingin dicapai, dapat saja langkah-langkah tersebut diubah menurut dinamika lapangan ataupun rumpun kajian. Misalnya, penajaman dan perumusan ulang setelah peneliti melakukan penjajakan lapangan. Tentu saja, penajaman ulang ini perlu dilakukan berdasarkan atas ketersediaan data, serta dimaksudkan untuk meningkatkan kebermaknaan kajian.

Berdasarkan hal tersebut di atas, Creswell (2016) menjelaskan bahwa metode kualitatif memiliki pendekatan yang beragam dengan mengandalkan teks, gambar, memiliki langkah-langkah unik dalam analisis datanya dan bersumber dari strategi penelitian serta dari penelitian yang berbeda-beda. Rancangan utama kualitatif terkait dengan pengumpulan data serta analisis data dan laporan penelitian, namun tetap berasal dari berbagai disiplin dan terus berkembang dinamis sepanjang proses

penelitian, seperti jenis problem, masalah etis, dan sebagainya.

Selanjutnya, Creswell (2016) mengungkapkan, bahwa karakteristik pokok yang mendefinisikan penelitian kualitatif meliputi: 1) Lingkungan alamiah, yaitu parapeneliti kualitatif cenderung mengumpulkan data lapangan di lokasi tempat parapartispian mengalami isu atau masalah yang akan diteliti. 2) Peneliti sebagai instrumen kunci, artinya peneliti kualitatif mengumpulkan sendiri data-data yang diperlukannya, seperti dokumentasi, observasi perilaku, atau wawancara dengan partisipan. 3) Beragam sumber data, artinya peneliti kualitatif biasanya mengumpulkan data dari berbagai sumber, seperti wawancara, observasi, dokumentasi, dan audiovisual. 4) Analisis data induktif dan deduktif, yaitu parapeneliti kualitatif membangun pola, kategori, dan tema dari bawah ke atas (induktif), mengolah data ke dalam unit-unit yang lebih abstrak. Kemudian secara deduktif peneliti melihat kembali data parapartispian dari tema-tema untuk menentukan apakah lebih banyak bukti dapat mendukung setiap tema dan apakah parapartispian perlu menggabungkan informasi. 5) Makna dari parapartispian, maksudnya peneliti terus fokus pada usaha mempelajari makna yang disampaikan parapartispian terhadap isu atau masalah yang disampaikan, bukan dari peneliti lain atau bahkan literatur-literatur tertentu. 6). Rancangan yang berkembang, dalam kualitatif proses penelitian selalu berkembang. Rencana awal penelitian tidak dapat secara ketat dipatuhi, seperti pertanyaan-pertanyaan dapat berubah, strategi pengumpulan data, dan lain-lain. 7) Refleksibilitas, peneliti merefleksikan cara bagaimana peran parapartispian dalam penelitian dan latar belakang pribadi, budaya, dan pengalamannya berpotensi membentuk interpretasi, seperti tema-tema yang dikembangkan dan makna-makna yang dianggap sebagai sumber data. 8) Pandangan menyeluruh, peneliti berusaha untuk membuat gambaran kompleks dari suatu masalah atau isu yang diteliti. Hal tersebut melibatkan usaha pelaporan perspektif-perspektif, pengidentifikasian faktor-faktor yang terkait dengan situasi tertentu, dan secara umum berusaha membuat sketsa atas gambaran besar yang muncul.

2.2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian sengaja dipilih yang dapat membantu peneliti memahami masalah yang diteliti dan juga merupakan gagasan di balik penelitian kualitatif (Creswell, 2016). Penelitian ini dilakukan di LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba. Kedua LKS ini bergerak pada pelayanan sosial bagi penyandang masalah kesejahteraan sosial.

LKS Mardi Wuto merupakan sebuah LKS yang memiliki keunikan karena fokus kegiatannya pada disabilitas netra. LKS ini beralamat di Jalan C. Simanjuntak, No. A-5 Yogyakarta. Keunikan tersebut berbeda dengan LKS Hamba, yang memiliki keunikan

terhadap pelayanan kepada anak yang tertolak oleh keluarga dan lingkungannya. LKS Hamba beralamat di Dusun Katen RT 02/ RW 013, Harjobinangun, Pakem, Sleman, Propinsi DIY.

2.3. Sejarah LKS

Sejarah merupakan suatu fakta, kejadian, dan kenyataan yang benar-benar terjadi pada masa lampau dan kemudian digunakan untuk merekonstruksi kejadian pada masa tersebut. Fakta itu menggambarkan tentang peristiwa-peristiwa masa lampau yang dialami manusia, disusun secara ilmiah, meliputi kurun waktu tertentu, diberikan tafsiran, dan dianalisis kritis sehingga mudah dipahami dan dimengerti. Peristiwa dalam sejarah haruslah benar-benar terjadi pada masa lalu yang dapat diperoleh dari berbagai sumber sejarah.

Peristiwa yang terjadi pada dasarnya menjadi sumber perhatian manusia pada umumnya, tetapi hanya dapat diingat secara poin-poinnya. Demikian pula halnya dengan peristiwa yang terjadi pada organisasi, khususnya LKS. Dalam kaitan ini, sejarah LKS akan menjadi dasar pengembangan oleh parapengelola pada saat diberikan mandat.

2.3.1. Sejarah LKS Mardi Wuto

Badan Sosial Mardi Wuto didirikan oleh “dr. Yap Hong Tjoen, direktur Rumah Sakit Mata “dr. Yap” pada 12 September 1926, dengan nama *Sticting Vorstenlandsch Blinden Instituut* (VBI), bertujuan memperbaiki nasib tunanetra tanpa membedakan jenis kelamin, usia, suku, agama dan tingkat ekonomi, seperti tercantum pada Pasal 3B Anggaran Dasar memberdayakan serta meningkatkan kemandirian tunanetra.

Dalam perkembangannya VBI pada 17 Juni 1949 disebut sebagai “Balai Mardi Wuto”. Selanjutnya 20 Agustus 1991 Yayasan Mardi Wuto didirikan dengan Akta Notaris Nomor 14 Tahun 1991 dan terdaftar di Kantor Wilayah Departemen Sosial Propinsi DIY. Surat Tanda Pendaftaran Nomor 05/PKY/Kwl/V-92 ini diterbitkan untuk menggantikan fungsi dan melanjutkan usaha-usaha *Sticting Vorstenlandsch Blinden Instituut* (VBI). Perkembangan VBI selanjutnya dikenal dengan “Balai Mardi Wuto”. Berdasarkan atas Akta Pernyataan Keputusan Rapat Pembina Yayasan dr. Yap Prawirohusodo Nomor 17 pada 12 September 2008, Badan Sosial Mardi Wuto menjadi salah satu unit kerja dari Yayasan dr. Yap Prawirohusodo.

Adapun Visi Badan Sosial Mardi Wuto adalah “menjadi lembaga sosial terkemuka di Indonesia yang mampu memberdayakan paratunanetra menuju terwujudnya tunanetra mandiri di tahun 2020”.

Misi Badan Sosial Mardi Wuto: a) membina dan membantu tunanetra dalam mengembangkan diri menuju terwujudnya kemandirian. b) meningkatkan kualitas layanan dan prasarana, khususnya tanpa membedakan suku, agama, latar belakang sosial ekonomi, dan pendidikan. c) menjalin kerja sama dengan lembaga lain yang berkualitas dan profesional, baik dalam negeri maupun luar negeri untuk meningkatkan kinerja Badan Sosial Mardi Wuto dalam memberikan layanan kepada tunanetra. LKS Mardi Wuto bertujuan membantu pemerintah di bidang sosial dan kemanusiaan dengan sasaran disabilitas netra.

2.3.2. Sejarah LKS Hamba

LKS Hamba dirintis dan didirikan oleh dua orang, yaitu Lestari (eks. biarawati) dan Eddy (pengusaha) yang mulai beraktivitas di Jakarta pada 1976 dengan klien keluarga-keluarga tidak memiliki rumah dan tidak memiliki pekerjaan tetap. Mulai 1980 layanan berkembang pada pendampingan bagi anak-anak jalanan di Jakarta. Pada 1984 aktivitas pelayanan diformalkan dengan membentuk Yayasan Amalia sebagai organisasi sosial formal yang menaungi aktivitas layanan di atas. Dengan alasan manajemen, pada 1995 Yayasan Amalia berubah nama menjadi Yayasan Aulia dan mulai membuka cabang di Yogyakarta.

Pada 1995 sampai dengan 15 Oktober 2012 Yayasan Aulia di Yogyakarta menjadi satu manajemen dengan Yayasan Aulia Jakarta. Dengan begitu, mulai 15 Oktober 2012 Yayasan Aulia di Yogyakarta menetapkan diri untuk mandiri dan lepas dari Yayasan Aulia Jakarta dengan membuat nama baru, yaitu Yayasan Sahabat Manusia Pembutuh Cinta, disingkat Yayasan Hamba Yogyakarta.

Yayasan Hamba sebagai organisasi nonpemerintah bersifat independen dengan fokus layanan kepada anak-anak yang ditolak dan merasa ditolak oleh keluarga dan lingkungannya, menyediakan rumah perlindungan anak (rumah tinggal bagi anak-anak), dan memberikan layanan anak-anak di luar panti.

Visi Yayasan Hamba: “Cita-cita kami untuk semua anak”. Terciptanya suasana saling mencintai antarsesama manusia yang telah diciptakan oleh Allah dengan cinta, harkat, dan martabat yang sama (AD-RT LKS Hamba). Melalui visi ini diharapkan setiap anak hidup dan tumbuh dalam keluarga bersuasana saling mencintai, setiap anak hidup dan tumbuh dalam cinta kasih yang penuh, dan setiap anak hidup serta tumbuh dalam penghargaan terhadap harkat dan martabatnya.

Misi Yayasan Hamba: “yang kami lakukan adalah”: melayani anak yang ditolak serta merasa ditolak oleh keluarga dan atau masyarakat lingkungannya, dan atau dalam kesendirian dengan memupuk rasa solidaritas terhadapnya, serta

membimbingnya ke arah kemandirian dalam rangka pembangunan masyarakat. Sesuai dengan visinya, Yayasan Hamba bertujuan: a) Melayani orang yang ditolak atau orang yang merasa tertolak dan dalam kesendirian oleh keluarga dan masyarakat lingkungannya. b) Memupuk rasa solidaritas di kalangan masyarakat terhadapnya, seperti tersebut dalam sub (a) di atas. c) Membimbing orang-orang yang tersebut di atas, ke arah kemandirian dalam rangka pembangunan masyarakat.

2.4. Jenis Data Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder.

2.4.1. Data Primer

Data primer mengacu pada informasi yang didapat langsung oleh peneliti terkait dengan variabel ketertarikan untuk tujuan tertentu dari studi (Sekaran dan Bougie, 2017). Penelitian ini telah melakukan wawancara kepada pengurus dan pengelola. Pengurus LKS Mardi Wuto terdiri dari pembina, pengawas dan ketua yayasan; sedangkan wawancara Pengelola LKS Mardi Wuto dilakukan dengan ketua LKS (pengelola), ketua bidang pelayanan, dan kepala tatausaha beserta staf.

Di LKS Hamba peneliti telah melakukan wawancara kepada pendiri, pengurus dan pengelola. Pengurus LKS Hamba melakukan wawancara kepada pembina, pengawas dan ketua Yayasan. Pengelola LKS Hamba melakukan wawancara kepada ketua LKS (pengelola), sekretaris dan bendahara. Pada saat penelitian berlangsung di LKS Hamba sedang terjadi pergantian pengurus sehingga ada pengurus yang *rolling* posisi dan ada pendatang baru yang berasal dari relawan.

Unsur pengurus dan pengelola dari kedua LKS sebagai triangulasi sumber. Data yang diperoleh berupa biodata narasumber, transkrip wawancara, dan data primer yang telah diolah sebagai pendukung penelitian ini. Di LKS Mardi Wuto wawancara dilakukan kepada ketua yayasan (pengurus) dan ketua LKS (pengelola) sebagai narasumber yang dianggap paling mengerti mengenai penerapan konsep *good corporate governance*. Selain itu, juga dilakukan wawancara kepada pembina dan pengawas serta satu bidang pelayanan, kepala tatausaha dan satu Staf LKS Mardi Wuto sebagai triangulasi.

Di LKS Hamba wawancara dilakukan kepada pendiri sekaligus pembina, pengawas, Ketua LKS Hamba. Ketua Yayasan Hamba, pengawas dan Ketua LKS Hamba sebagai narasumber yang dianggap paling mengerti tentang penerapan konsep *good corporate governance*, selain itu wawancara juga dilakukan kepada sekretaris LKS, dan bendahara sebagai triangulasi.

Khusus di LKS Hamba, *interview* untuk pengawas dilakukan kepada dua orang dan keduanya menjabat sebagai ketua pengawas, padahal dalam satu unit yang sama karena estafet kepengurusan. Dengan begitu, secara kesengajaan di LKS Hamba, ketua yayasan, sekretaris yayasan dan bendahara yayasan merangkap jabatan menjadi ketua LKS, sekretaris LKS, serta bendahara LKS.

2.4.2. Data Sekunder

Data sekunder menurut Sekaran dan Bougie (2017) mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber-sumber yang sudah ada. Data sekunder yang peneliti kumpulkan dan dianalisis ini, disajikan pada Tabel 2.1. berikut.

Tabel 2.1. Data Sekunder LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba

No.	LKS Mardi Wuto	LKS Hamba
1.	Profil Yayasan dr. Yap Prawirohusodo dan profil LKS Mardi Wuto	Profil Yayasan Hamba dan Profil LKS Hamba
2.	Laporan tahunan Notulensi rapat	Laporan hasil rapat mingguan, bulanan, dan tahunan
3.	Anggaran dasar dan anggaran rumah tangga (AD-ART)	Anggaran dasar dan anggaran rumah tangga (AD-ART)
4.	Borang Lomba LKS	Borang Lomba LKS
5.	Borang persiapan akreditasi LKS	Borang akreditasi LKS
6.	Borang pendataan LKS (sensus LKS)	Borang pendataan LKS (sensus LKS)
7.		Laporan <i>case conference</i>
8.	Foto-foto dan dokumen kegiatan lainnya Laporan hasil penelitian yang dilakukan di LKS Mardi Wuto	Foto-foto dan dokumen kegiatan lainnya Laporan hasil penelitian yang dilakukan di LKS Hamba
		Draf buku: 42 tahun bersama malaikat yang menyembunyikan sayapnya.

Sumber: Data primer 2018.

Data sekunder lainnya diperoleh dari luar kedua LKS, yaitu dokumen perizinan LKS yang berada di BK3S, data hasil pendataan LKS di Dinas Sosial Kota Yogyakarta, Kabupaten Sleman dan Dinas Sosial di Daerah DIY, buku sebagai referensi dan *paper* atau penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik penelitian organisasi nirlaba dan *corporate governance*, Draf Perda LKS Daerah DIY, serta Laporan Hasil Sosialisasi SPNA. Laporan Diklat TKS, Laporan Diklat Tatakelola LKS, dan Laporan Diklat TKS Mandiri.

2.5. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian ini menggunakan beberapa teknik, meliputi:

2.5.1. Wawancara

Salah satu teknik pengumpulan data dalam kualitatif ialah wawancara. Wawancara merupakan pengumpulan data yang dapat diajukan peneliti berupa pertanyaan kepada informan yang dianggap dapat memberikan informasi yang valid. Informan terdiri dari pengurus atau organayayasan dan pengelola. Wawancara merupakan upaya memperoleh data pokok dan data pendukung. Ketika telah dilakukan wawancara terdapat data yang terlewatkan atau belum valid sehingga sebagian dapat dilakukan wawancara lebih dari satu kali, seperti wawancara dengan informan LKS Mardi Wuto: GBPH.H. Prabukusumo, S.Psi.; Sri Budiastuti Soenandar, S.H.; Dra. IM Narsih, Apt., S.U.; dan juga dengan informan LKS Hamba: Dra. Lestari Projosuta, M.A.; Konaah Anisa Sri Melani; serta Nusya Kuswardani, S.H., M.A.

Ketika wawancara sudah dilakukan lebih dari satu kali, tetapi masih juga ada data yang kurang, peneliti dapat melengkapi data melalui telepon dan *WhatsApp*, serta melalui wawancara kelompok semi FGD; dan ditegaskan bahwa wawancara adalah metode pengumpulan data yang efektif, terutama selama tahap eksploratif (Creswell, 2016; dan Bougie, 2017).

Pada awal melakukan penelitian, peneliti mengalami beberapa perubahan seperti saat ujian proposal peneliti mengajukan lima LKS. Akan tetapi, tim penguji mengusulkan dua LKS, dan dua LKS ini yang dipilih awalnya adalah LKS Mardi Wuto Kota Yogyakarta dan LKS Amanah di Kabupaten Bantul. Setelah terjun ke lapangan (LKS Amanah), peneliti mengalami kesulitan informan. Wawancara pertama dilakukan kepada ketua LKS, dan wawancara berikutnya kepada pembina serta pengawas; namun keduanya, baik pembina maupun pengawas mengatakan sudah cukup dengan ketua LKS saja sebab datanya sama. Jadi, tidak diperlukan wawancara dengan yang lain, dan dinamika LKS Amanah ada pada ketua. Dengan begitu, peneliti merasa ada keraguan data tidak valid sehingga peneliti berkonsultasi kepada promotor dan *co*-promotor, disarankan mengganti serta mengurangi jumlah LKS yang pernah diajukan sebelumnya sehingga dari empat LKS tersebut, yang dipilih LKS Hamba. Kendala lain dalam pengambilan data adalah pemeran LKS di LKS Mardi Wuto personalnya super sibuk, untuk kesabaran menunggu antara informan satu dan yang lain memerlukan waktu selama 3 minggu sampai dengan 6 minggu, bahkan lebih; tetapi, masing-masing informan dapat ditemui minimal dua kali wawancara. Wawancara dengan Ketua Yayasan dr. Yap Prawirohusodo

(GBPH.H. Prabukusumo, S.Psi.) dilakukan dua kali di kediamannya di kawasan Alun-Alun Selatan. Wawancara dengan Pengawas LKS Mardi Wuto, Dra. IM Sunarsih, Apt., S.U. dilakukan di Kantor Yayasan Kanker di Sendowo, sebab beliau juga sebagai Ketua Yayasan Kanker Indonesia serta wawancara kedua dilakukan di Hotel Artotel Jalan Kaliurang; dan wawancara juga dilakukan sebanyak tiga kali dengan Ketua LKS Mardi Wuto (Sri Budiastuti Soenandar, S.H.) di kantor LKS Mardi Wuto.

Wawancara selanjutnya dengan Pembina LKS Mardi Wuto dilakukan oleh dua personal, pertama anggota pembina, dr. Siswanto di RSUP dr. Sardjito (wawancara dengan dr. Siswanto ini atas saran GBPH. H. Prabukusumo, S.Psi.), dan kedua dengan Ketua Pembina LKS Mardi Wuto, KPH.H. Hendrokusumo (wawancara dengan KPH.H. Hendrokusumo untuk kepentingan triangulasi). Karena KPH.H. Hendrokusumo sulit ditemui sehingga kesempatan berwawancara dengan beliau hanya berlangsung dalam waktu singkat di Kantor Yayasan dr. Yap Prawirohusudo menjelang hari Idul Fitri 1439 H.

Wawancara kepada narasumber pendukung sebagai triangulasi untuk LKS Mardi Wuto dilakukan dengan kepala tatausaha, Drs. Sri Santoso; dan staf administrasi, Sugeng Mulyono; serta Yustina A.Md. sebagai ketua bidang usaha. Wawancara dengan narasumber pendukung tersebut dilakukan secara nonformal dengan memanfaatkan waktu di setiap ada kesempatan bertemu. Contohnya, wawancara dengan Staf LKS Mardi Wuto dilakukan di BK3S DIY saat diklat TKS, apabila data kurang peneliti diizinkan menelepon atau *whatsapp*. Wawancara kedua dengan Staf LKS Mardi Wuto dilakukan di kantor LKS Mardi Wuto Jl. Cik Ditiro No. 5, Yogyakarta, dan wawancara dengan Yustina A.Md. satu kali di Hotel Ross In saat acara bimbingan teknis LKS diselenggarakan oleh Dinas Sosial DIY.

Di LKS Hamba wawancara dapat dilakukan dengan lancar karena pengurus atau organayasan dan pengelola beserta staf setiap hari Rabu ada pertemuan rutin, para-Pengelola LKS Hamba bertempat tinggal dalam satu kompleks dengan LKS, dan Ketua LKS Hamba merangkap jabatan sebagai Ketua Yayasan Hamba sehingga kapan saja peneliti datang ke LKS ini pasti akan berjumpa dengan pengelola dan pengurus. Jika kedatangan peneliti selain di hari Rabu untuk bertemu dengan Pendiri Yayasan dan sekaligus Pembina LKS Hamka (Dra. Lestari Projosuta, M.A.); Pengawas Yayasan dan LKS Hamka (Gerarda Soepriastoeti Marwanto); dan juga dengan Ketua Pengawas Yayasan Hamka dan LKS Hamka (Nusya Kuswardani, S.H., M.A.) haruslah membuat perjanjian terlebih dahulu sebab ketiga narasumber tersebut tidak bertempat tinggal di kompleks LKS.

Wawancara dengan Pengawas LKS Hamba dilakukan bersama dua narasumber dengan tujuan triangulasi dan kebetulan ada acara serah terima jabatan atau pergantian pengawas, tetapi di saat wawancara triangulasi hasil penelitian dengan Nusya Kuswardani. S.H., M.A. ini dilakukan di rumah makan Ingkung Grobog di Jalan Timoho, karena kebetulan beliau ada acara di tempat tersebut. Sedangkan wawancara kepada dua narasumber pendukung triangulasi di Yayasan dan LKS Hamba dilakukan secara informal, artinya peneliti setiap ada kesempatan bertemu atau via telepon memanfaatkan untuk melengkapi data dan menguatkan kebenaran data.

Selanjutnya, dua kali wawancara dengan pengurus dan pengelola LKS Hamba dilakukan semi FGD, pertama dengan peserta pendiri, pengawas, sekretaris; dan kedua, saat melakukan triangulasi hasil dengan peserta ketua yayasan, sekretaris, dan bendahara.

Setelah data dianalisis dan ternyata ada data yang kurang, peneliti melanjutkan pengumpulan data dengan cara menyesuaikan dengan momentum, misalnya bertemu dengan Pengelola LKS Mardi Wuto pada acara bimbingan teknis yang diselenggarakan oleh Dinas Sosial DIY, dan saat diklat di BK3S DIY atau beberapa data diperoleh melalui alat komunikasi telepon.

2.5.2. Observasi (Pengamatan Langsung)

Menurut Creswell (2016) observasi yaitu ketika peneliti langsung terjun ke lapangan untuk mengamati aktivitas dan perilaku individu-individu di lokasi penelitian. Kemudian peneliti melakukan pengamatan dengan merekam atau mencatat, baik dengan terstruktur maupun semistruktur. Peneliti melakukan beberapa kali observasi di LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba selama penelitian berlangsung. Observasi terhadap perilaku pengurus dan perilaku pengelola juga dilakukan di luar kantor LKS, yaitu diobservasi saat rapat di Dinas Sosial DIY, di BK3S DIY, pada saat bimbingan teknis, pada saat presentasi lomba LKS, pada waktu diklat TKS, dan saat pelatihan manajemen LKS maupun tatakelola organisasi sosial. Walaupun peneliti diizinkan oleh pihak LKS untuk pengumpulan data kapan saja dan tidak harus dengan surat, tetapi peneliti tetap beretika untuk mengajukan surat permohonan penelitian.

Fokus observasi dilakukan peneliti berkaitan dengan aktivitas-aktivitas yang ada di dalam LKS maupun di luar LKS yang berhubungan dengan *governance* dan diterapkan di LKS. Dalam melakukan observasi, peneliti melihat bagaimana

sikap antarorgan, cara pengambilan keputusan, aktivitas pelayanan kepada klien, ketepatan penyampaian laporan, kejujuran mengisi borang lomba LKS, borang akreditasi, borang pendataan LKS, observasi perilaku berkomunikasi antarorgan, perilaku melayani klien, perilaku melayani donatur, komunikasi dengan pemerintah, komunikasi dengan BK3S, dan perilaku menanggapi tekanan pihak eksternal.

2.5.3. Dokumentasi

Dokumen dalam kualitatif dapat berupa dokumen publik maupun pribadi (Creswell, 2016). Proses dokumentasi dalam penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan data, misalnya profil LKS, akta pendirian yayasan dan LKS, dokumen donatur, dokumen *case conference*, dokumen penggunaan keuangan, dokumen SOP penerimaan bantuan, SOP pertanggungjawaban, SOP lain yang semuanya bagian dari data, dan data tersebut berhubungan dengan judul penelitian. Dokumentasi yang diperoleh berupa foto narasumber serta narasumber pendukung, dan kebetulan semua narasumber bersedia didokumentasikan.

2.6. Sumber Data Penelitian

Sumber data yang dimaksud dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh. Dalam penelitian ini penulis menggunakan dua sumber data yaitu: 1. Sumber data primer, yaitu data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti dari sumber pertamanya. Adapun yang menjadi sumber data primer dalam penelitian ini adalah organayayasan yang terdiri dari pembina, pengawas dan pengurus, serta dari eksekutif (pengelola), yaitu ketua LKS dan jajarannya. 2. Sumber data sekunder, yaitu data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti sebagai penunjang dari sumber pertama (lihat Tabel 2.1., hlm.81). Data ini berasal dari dokumen-dokumen yang ada di LKS ataupun di luar LKS, tetapi ada kaitannya dengan LKS dan sesuai dengan judul penelitian.

2.7. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Oleh karena itu, peneliti sebagai instrumen juga harus “divalidasi” seberapa jauh peneliti kualitatif siap melakukan penelitian dan selanjutnya terjun ke lapangan. Berhubungan dengan hal ini, Creswell (2016) telah menjelaskan bahwa peneliti kualitatif mengumpulkan sendiri data-data yang dibutuhkan untuk mendukung penelitian. Dengan begitu, penelitalah yang sebenarnya menjadi satu-satunya instrumen dalam mengumpulkan informasi. Adapun masalah yang akan diteliti di LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba meliputi,

1. Proses tatakelola yang dijalankan di LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba dalam menjalankan roda organisasi, dan mengapa serta bagaimana cara proses itu harus dijalankan. Setiap LKS berbeda-beda dalam menjalankan roda organisasi karena disesuaikan dengan sejarah kelahiran LKS, nilai filosofi, kebutuhan, dan situasi pendukung lainnya. Beberapa yang akan diteliti terkait proses tatakelola di LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba adalah:
 - a. Profil dan sejarah LKS
 - b. Struktur organisasi LKS
 - c. Unsur atau organ tatakelola (*governance*)
 - d. Proses pembentukan organ-*governance*.
 - e. Persepsi dan identifikasi pelaku
 - f. *Basic* filosofi dan ideologi *governance*
2. Rantai nilai dan perkembangan LKS Praktik menerapkan aturan negara dalam operasionalisasi LKS sebagai organisasi nirlaba.
 - a. Aturan negara yang ditaati oleh LKS dan aturan yang diabaikan atau dilanggar oleh LKS.
 - b. Alasan mentaati aturan negara dan keuntungan yang diperoleh LKS.
 - c. Alasan melanggar atau mengabaikan aturan negara dan risiko yang dihadapi.

Keterkaitan tipologi *governance* yang dipilih atau diterapkan di LKS, akan berpengaruh terhadap proses mekanisme dan berdampak pada ketaatan peraturan atau tidak taat terhadap aturan negara. Dari fokus pertanyaan di atas, akan diperoleh sejumlah data yang dapat digunakan untuk memformulasikan keunikan masing-masing LKS, dan keunikan inilah yang disebut dengan *best practice*.

2.8. Teknik Pengambilan Sampel

Dalam pengambilan sampel peneliti menggunakan (*purposive sampling*), yaitu peneliti sengaja memilih informan dengan memperhatikan kriteria-kriteria *sampling* (informan) yang dipilih dapat memasok informasi kepada peneliti selengkap mungkin sehingga sampel penelitian kualitatif cukup kecil tidak perlu mewakili populasi dan dipilih atau ditentukan menurut tujuan (Creswell, 2016).

Karena penelitian ini studi kasus, peneliti lebih memperhatikan situasi sosial yang terdiri dari: tempat (*place*), pelaku (*actor*), dan aktivitas (*activity*); seperti pendapat Creswell (2016), bahwa gagasan di balik penelitian kualitatif adalah memilih dengan sengaja dan penuh perencanaan parapartispipan dan lokasi penelitian yang dapat membantu peneliti memahami masalah yang diteliti. Gary (1993) dan Williamson, et al. (1992) menyatakan memilih orang-orang terbaik yang dapat memberikan informasi

akurat dengan sebutan “*the typical and the best people*” sehingga informan akan banyak memberikan pengalaman unik dan pengetahuan yang memadai yang dibutuhkan peneliti.

Hamid (2010) mengutip pendapat Lincon dan Guba (1985) serta Glasser dan Strauss (1967), bahwa hanya dapat digunakan ketika peneliti telah melakukan studi peninjauan secara baik dan lama. Dalam hal ini, peneliti terlibat dalam dinamika LKS kasus sejak 2003 peneliti sebagai pengurus di BK3S DIY sampai sekarang, pada 2011 peneliti sebagai tim monitoring program sosialisasi SNPA, peneliti sebagai narasumber Dinas Sosial DIY dalam kegiatan bimbingan teknis LKS, juri lomba LKS, peneliti sebagai asesor akreditasi LKS, peneliti anggota tim verifikasi LKS DIY, peneliti sebagai penyusun naskah akademik rancangan Peraturan Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta tentang LKS; dengan demikian, peneliti telah mengetahui *the typical and the best people* di kedua LKS. Dari *purposive* peneliti lanjutkan wawancara mendalam ke *snow ball sampling* atas petunjuk *purposive* sampai pada titik jenuh (*snow ball sampling*), artinya data dianggap cukup oleh peneliti.

Atas dasar itu, peneliti menetapkan *purposive sampling* LKS Mardi Wuto ialah GBPH. H. Prabukusumo. S.Psi. sebagai Ketua Yayasan dr. Yap Prawirohusodo sejak 2000 yang sebelumnya menjadi relawan di LKS Mardi Wuto. *Purposive sampling* LKS Hamba ditetapkan peneliti Dra. Lestari Projosuta, M.A. sebagai pendiri LKS Hamba yang terlibat langsung sejak 1976 ketika merintis di Jakarta sampai hijrah ke Yogyakarta. Dari *purposive sampling* dilanjutkan ke *snow ball sampling*. Dalam menentukan narasumber penelitian ini, peneliti memiliki kriteria yang dijadikan sebagai narasumber, yaitu:

LKS Mardi Wuto

1. GBPH. H. Prabukusumo, S. Psi.
Beralamat di Kraton Yogyakarta, RT032/RW009, Kelurahan Panembahan, Kecamatan Kraton, Kota Yogyakarta. GBPH. H. Prabukusumo aktif di LKS Mardi Wuto sejak 2003-2018 dengan jabatan sebagai Ketua Yayasan dr, Yap Prawirohusodo.
2. dr. Siswanto Santrowiyoto, Sp. THT (K), M.H.
Mulai aktif di Yayasan dr. Yap Prawirohusodo pada 2013, beliau dipilih dalam rapat pleno tahunan sebagai anggota pembina. Saat ini masih aktif sebagai dokter di RSUP dr. Sardjito.
3. Dra. IM Sunarsih, Apt., S.U.
Mulai 2001 aktif sebagai relawan di LKS Mardi Wuto, pada 2004-2008 dipilih sebagai anggota bidang keuangan, dan mulai 2013 diangkat menjadi Ketua

- Pengawas Yayasan dr. Yap Prawirohusodo. Pensiunan Apoteker Dinas Kesehatan Daerah DIY.
4. Sri Budiastoeti Soenandar, S.H.
Mulai bergabung di LKS Mardi Wuto 2007 dan 2008 berdasarkan rapat yayasan mendapat amanah sebagai ketua LKS, dan akan berakhir bulan Juni 2018. Pendidikan terakhir Sarjana Hukum Universitas Gajah Mada, Pensiunan Hakim Pengadilan Negeri Daerah Istimewa Yogyakarta.
 5. Yustina Satiti Sumadi, A.Md.
Mengabdikan diri di LKS Mardi Wuto mulai 2005 sebagai relawan, pada 2008-2013 sebagai sekretaris dua, mulai 2013-2018 sebagai ketua bidang usaha. Pendidikan terakhir Akademi Kebidanan, dan beliau pensiunan Bidan di RSUP dr. Sardjito.
 6. Drs. Sri Santoso
Mulai masuk sebagai karyawan LKS Mardi Wuto September 1991. Awalnya sebagai staf dan sejak 2007 sebagai kepala tatausaha. Pendidikan terakhir Sarjana Pendidikan Luar Sekolah IKIP Karangmalang Yogyakarta.
 7. Sugeng Mulyono
Staf administrasi mulai masuk sebagai karyawan LKS Mardi Wuto Desember 1992 sampai dengan sekarang. Pendidikan terakhir tamat SMA 1991.

LKS Hamba

1. Dra. Lestari Projosuta, M.A.
Pendiri Yayasan Hamba. Narasumber ini merupakan Pendiri Yayasan Aulia dan LKS Aulia pada 1995-2015, kemudian berubah nama menjadi Yayasan Hamba dan LKS Hamba sampai saat penelitian ini berlangsung. Kedudukan dalam struktur pengurus saat sekarang sebagai Pendiri sekaligus Pembina Yayasan Hamba dan LKS Hamba.
2. Konaah Anisa Sri Melani
Ketua Yayasan Hamba sekaligus ketua LKS Hamba. Telah bergabung dengan Yayasan dan LKS Aulia sejak masih berada di Jakarta 1995, pendiri cabang di Yogyakarta dan sampai saat ini beliau mempunyai perhatian besar kepada yayasan, LKS, dan anak-anak (klien). Pada saat berdiri sampai 2015 beliau adalah pengasuh, dan mulai 2015 berdasarkan rapat yayasan diangkat menjadi Ketua Yayasan Hamba sekaligus Ketua LKS Hamba. Pendidikan terakhir SMA.
3. Gerarda Soepriastoeti Marwanto
Ketua Pengawas Yayasan Hamba dan Pengawas LKS Hamba. Panggilan akrab Gerarda Soepriastoeti Marwanto adalah Ibu Nunuk. Beliau bergabung dengan Yayasan Hamba sejak 2013. Dalam rapat yayasan sejak masuk sampai penelitian ini berlangsung dipercaya sebagai pengawas. Pendidikan terakhir SMA, dan mulai

Maret 2018 dipercaya sebagai pembina.

4. Dwi Mariyati

Dwi Maryati adalah bendahara, awalnya sebagai relawan dan mulai bergabung 2001. Pada 2012 diangkat menjadi sekretaris yayasan sekaligus Sekretaris LKS Hamba. Pada 2018 kedudukan bergeser menjadi bendahara. Pendidikan terakhir SMA.

5. Theresia Sri Sugiyanti

Theresia Sri Sugiyanti bergabung sejak yayasan dan LKS dirintis di Jakarta bersama Konaah Anisa Sri Melani. Dari awal sampai 2015 sebagai pengasuh, dan mulai Maret 2018 berdasarkan atas rapat yayasan, Theresia Sri Sugiyanti diangkat sebagai wakil ketua.

6. Nusya Kuswardani, S.H., M.A.

Mulai bergabung di Yayasan Hamba sejak 2015 sebagai relawan, menurut informasi dari Dra. Lestari Projosuta, M. A. dan Gerarda Soepriastoeti Marwanto (Ibu Nunuk), bahwa Nusya Kuswardani, S.H., M.A. sejak bergabung dimagangkan atau dicalonkan sebagai ketua pengawas, oleh karena itu sejak Maret 2018 beliau disahkan sebagai ketua pengawas. Pendidikan terakhir S2 Antropologi dan saat ini sedang menempuh S3 antropologi di UGM, dan secara kebetulan beliau saat ini sedang menulis buku bibliografi Dra. Lestari Projosuta, M.A. dengan fokus pada teknik menanamkan nilai kepada seluruh organ dan klien LKS Hamba yang disebutnya *golden role*. Atas dasar ini, secara tidak langsung beliau juga sedang melakukan penelitian di LKS Hamba seperti peneliti sehingga beliau dapat dijadikan sebagai triangulasi peneliti.

2.9. Teknik Analisis Data

Penelitian pada kualitatif secara umum analisis data dilakukan menjadi dua bagian. Bagian pertama analisis data sebelum terjun lapangan dan bagian kedua analisis data pascaterjun lapangan. Dengan catatan pada saat analisis pascaterjun lapangan apabila diketahui datanya kurang, peneliti akan ke lapangan kembali untuk melengkapi data, dengan maksud agar data yang dianalisis benar-benar lengkap dan valid.

Teknik analisis data studi kasus bersifat spesifikasi sebab kasus dalam suatu kejadian yang harus tampak potret kehidupan LKS sehingga pada akhirnya kasus dapat menjadi sebuah objek studi atau kasus dapat menjadi metodologi, karena kasus berada dalam sistem yang terikat oleh waktu dan tempat (Merriam, 1998; Stake, 2005).

Struktur studi kasus kolektif menurut Lincoln dan Guba (2000) terdiri dari masalah, konteks, isu, dan pelajaran yang dipelajari. Karena studi kasus kolektif, kasusnya cenderung luar biasa, ada batasan waktu, peristiwa dan proses maka dalam studi kasus teori setelah proses berakhir baru dicarikan yang sesuai atau cocok dengan

kasus tersebut (Cormick, 1994; Creswell, 2016).

Cormick (1994) merumuskan pertanyaan prosedural pada studi kasus kolektif harus mengalami apa yang terjadi, siapa yang terlibat, tema respon, konstruksi teori yang dapat membantu memahami respons, dan konstruksi yang unik dalam kasus tersebut. Dengan demikian, peneliti di bagian akhir akan dapat mendeskripsikan bagaimana suatu kasus dan peristiwa digambarkan, merumuskan tema yang muncul dari informasi (analisis materi), dan bagaimana peneliti menginterpretasikan tema berdasarkan atas literatur.

2.9.1. Analisis Sebelum di Lapangan

Penelitian kualitatif telah melakukan analisis data sebelum peneliti memasuki lapangan. Analisis dilakukan terhadap data hasil studi pendahuluan, atau data sekunder, yang akan digunakan untuk menentukan fokus penelitian. Dalam kaitan ini, Sekaran dan Bougie (2017) mengatakan bahwa setelah mengumpulkan data dari informasi awal atau data sekunder, peneliti berada pada tahap mempersempit masalah dari dasar awal yang luas dan menentukan fokus masalah dengan lebih jelas. Awalnya tema penelitian ini adalah “tipologi *governance* LKS berprestasi di Daerah DIY”.

Berdasarkan atas data sekunder yang ditemukan, penelitian ini dipersempit menjadi “tipologi *governance* LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba” di Daerah DIY. Tipologi *governance* LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba diperdalam dengan tiga isu besar, yaitu: 1. Tipologi *governance* yang diterapkan LKS, 2. Proses mekanisme *governance*, dan 3. Kepatuhan LKS terhadap peraturan internal (AD-ART) dan peraturan eksternal (negara).

2.9.2. Analisis Selama di Lapangan

Analisis data pada kualitatif bukanlah proses linier, melainkan langkah demi langkah. Pengkodean data dapat membantu secara bersamaan membangun ide bagaimana data disajikan, seperti halnya menarik beberapa kesimpulan awal, dan akhirnya dapat membantu bagaimana data mentah dikodekan, dikategorikan, dan disajikan (Sekaran dan Bougie, 2017). Berikut ini tahapan analisis data lapangan.

a) Reduksi data

Dalam penelitian kualitatif tentunya data yang diperoleh tidaklah sedikit sehingga langkah pertama yang harus dilakukan dalam analisis data ialah reduksi data melalui pengkodean dan kategorisasi (Sekaran dan Bougie, 2017).

Pengkodean merupakan proses analisis data yang telah dikumpulkan direduksi, disusun kembali, dan diintegrasikan untuk membuat teori. Tujuannya ialah membantu menarik kesimpulan tentang data dari wawancara yang dilakukan dengan tujuh narasumber di LKS Mardi Wuto dan enam narasumber untuk LKS Hamba. Kemudian dari transkrip tersebut dipilih dan dirangkum data yang paling sesuai dengan topik penelitian sehingga mudah untuk melihat persamaan maupun perbedaan dari setiap narasumber.

b) Display Data

Setelah data direduksi selanjutnya mendisplaykan data. Menurut Miles dan Huberman (dalam Sekaran dan Bougie, 2017) penyajian data merupakan kegiatan kedua yang harus dilakukan dalam analisis data kualitatif. Penyajian data termasuk menggunakan data yang sudah direduksi dan menyajikannya dengan cara terorganisasi dan singkat.

Penulis menyajikan uraian singkat berupa tabel dan bagan dari keseluruhan data yang diperoleh penelitian. Uraian tersebut menggambarkan secara singkat mengenai alur penelitian yang dilakukan. Pengambilan data yang berulang dan memerlukan waktu yang lama membuat data juga semakin berkembang sehingga peneliti harus selalu menguji data yang ditemukan di lapangan dengan data yang di-*display* apakah sesuai dan dapat mudah dipahami.

c) Verifikasi atau Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan merupakan kegiatan analisis akhir dari analisis kualitatif. Hal ini paling penting dalam menganalisis data karena merupakan tahap penulis menjawab pertanyaan penelitian untuk menentukan apa yang diwakili oleh tema yang diidentifikasi, dengan mempertimbangkan penjelasan untuk pola dan hubungan yang diteliti atau dengan membuat kontras dan perbandingan (Sekaran dan Bougie, 2017).

Pada awal melakukan penelitian peneliti berasumsi bahwa:

LKS Mardi Wuto

Model *governance* yang dipilih atau diterapkan adalah demokrasi, dengan asumsi melihat sikap dan perilaku pengurus dan pengelola yang sangat terbuka dan cair. Ternyata asumsi ini salah, sebab praktik *governance* di LKS Mardi Wuto ternyata sangat birokratis.

Semakin dalamnya pengambilan data dilakukan melalui wawancara, peneliti memperoleh fakta bahwa penerapan *governance* di LKS Mardi Wuto ditemukan data yang sebelumnya tidak pernah dipikirkan peneliti, yaitu: LKS Mardi Wuto tidak

memiliki SDM pekerja sosial profesional dan tenaga kesejahteraan sosial (TKS) sehingga pelayanan yang dilakukan kepada klien cenderung berdasarkan atas keinginan pengelola tanpa menghiraukan standar operasional LKS yang diatur oleh Kementerian Sosial RI. Padahal, standar SOP yang ada dijalankan LKS Mardi Wuto berupa SOP yang bersifat *general*, bukan SOP yang khusus untuk pemenuhan kebutuhan PMKS.

Berdasarkan atas data tersebut, LKS Mardi Wuto tidak taat pada Undang-Undang RI Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial, Peraturan Pemerintah RI Nomor 39 Tahun 2012 tentang Penyelenggaraan Kesejahteraan Sosial, Peraturan Menteri Sosial RI Nomor 184 tentang Lembaga Kesejahteraan Sosial, dan Peraturan Menteri Sosial RI Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Nasional Lembaga Kesejahteraan Sosial.

LKS Hamba

Model *governance* yang diterapkan atau dipilih di LKS Hamba ialah birokrasi, dengan asumsi melihat sikap dan perilaku pendiri yang keras dan sangat tertib serta parapengelola sangat hormat kepada pengurus, terutama kepada pendiri. Ternyata asumsi ini salah, sebab dalam pengambilan keputusan apapun, baik pendiri maupun pengurus selalu melibatkan pihak pengelola dan menghargai ide-ide dari unsur pengurus dan unsur pengelola.

Dengan semakin mendalamnya pengambilan data yang dilakukan melalui wawancara, peneliti mendapatkan fakta bahwa penerapan *governance* di LKS Hamba ditemukan sesuatu yang unik, yaitu pelanggaran peraturan negara, khususnya Undang-Undang RI Nomor 28 Tahun 2004 tentang Yayasan. Dalam undang-undang ini diatur secara tegas bahwa pengurus yayasan tidak boleh merangkap jabatan pada unit kegiatan yayasan. Akan tetapi, pada kenyataannya di LKS Hamba sejak awal berdiri sampai dengan penelitian berlangsung ketua yayasan merangkap jabatan sebagai ketua LKS. Dalam hubungan ini, dugaan pihak yang belum pernah meneliti pastilah terjadi penyimpangan kewenangan, penggunaan hak yang berlebihan, dan lain-lainnya. Fakta yang terjadi sejak berdiri sampai dengan penelitian berlangsung tidak pernah ada penyimpangan kewenangan dan penggunaan hak yang berlebihan, dengan catatan jika ketua yayasan yang dipilih adalah orang dalam. Arti orang dalam adalah subjek atau orang yang sudah mengabdikan dirinya di yayasan atau di LKS cukup waktu, karena nilai filosofi yang ditanamkan pendiri sudah masuk dalam jiwa sanubari orang tersebut. Akan tetapi, jika subjek atau orang dipilih dalam rapat yayasan adalah orang baru (belum pernah) menjadi relawan di yayasan atau di LKS Hamba maka akan terjadi penyimpangan kewenangan dan hak-hak lainnya.

2.10. Keabsahan Data

Demi terjaminnya keakuratan data peneliti akan melakukan keabsahan data, agar penelitian ini menghasilkan kesimpulan yang benar. Kebenaran data dan kesimpulan yang benar menurut Awaliyah (2010) mampu mewujudkan produksi ilmu pengetahuan yang valid, sah, benar, dan beretika.

Dalam upaya menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan data serta pelaksanaan teknik pemeriksaan, menurut Bachri (2010) dan Awaliyah (2010) ada empat, yaitu:

2.10.1. Keabsahan Uji derajat kepercayaan (*credibility*)

Derajat kepercayaan fungsinya untuk melaksanakan inkuiri sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat dicapai dan menunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti.

Positifnya peneliti tidak dianggap sebagai orang yang mengganggu karena sudah terbentuk rapor “*mutual trust*” sehingga kehadiran peneliti dibutuhkan (Susan Stainback, 1988). Secara kebetulan peneliti sebagai pengurus BK3S DIY dan narasumber di Dinas Sosial DIY serta asesor akreditasi LKS sehingga kehadiran peneliti diterima dengan baik dan sudah terbangun hubungan *mutual trust*. *Credibility* dapat dilakukan dengan banyak cara, di antaranya: a) perpanjangan pengamatan, dilakukan ketika data kurang lengkap maka peneliti datang kembali ke LKS berulang-ulang sampai data penelitian diyakini sudah kredibel. b) meningkatkan ketekunan dalam penelitian, pada tahap ini peneliti membaca ulang dan mengecek ulang urutan peristiwa agar berkesinambungan dalam menyusun deskripsi data akan lebih akurat. c) diskusi dengan teman sejawat, pada bagian ini peneliti berdiskusi untuk meminta masukan kepada sesama mahasiswa S3 di kampus UII: Ibu Mayang, Samsul, dan pengawas di LKS Hamba yang kebetulan juga sedang membuat penelitian disertasi tentang bibliografi Pendiri LKS Hamba. d) analisis kasus negatif, peneliti berdiskusi dengan pengurus forum LKS dan pengurus LKKS Kabupaten Sleman, khususnya membahas tentang informasi negatif “kristenisasi”, dan e) triangulasi, untuk triangulasi peneliti telah melakukan beberapa jenis, seperti berikut.

Triangulasi merupakan bagian dari uji kredibilitas, dalam pengujian kredibilitas ini dijadikan alat sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Uji kredibilitas data merupakan salah satu kekuatan penelitian kualitatif. Hal tersebut didasarkan pada penentuan apakah temuan yang didapat akurat dari sudut pandang, peneliti partisipan, atau pembaca (Creswell dan Miller

dalam Creswell, 2016). Peneliti dalam penelitian ini, menggunakan triangulasi sebagai uji kredibilitas. Berhubungan dengan hal tersebut, triangulasi adalah pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Triangulasi ini terbagi menjadi empat, yaitu sumber, teknik, waktu, hasil, dan peneliti.

Triangulasi sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber (Sugiono, 2013). Triangulasi sumber pada penelitian yang dilakukan di LKS Mardi Wuto dilakukan kepada tujuh orang yang berasal dari tiga unsur, yaitu pengurus, pengelola, dan staf; di LKS Hamba dilakukan kepada enam orang dari empat unsur, yaitu pendiri, pengurus, pengelola, dan staf.

Tabel 2.2. Data Triangulasi Sumber

No.	Unsur	LKS	
		Mardi Wuto	Hamba
1	Pendiri	-	Dra. Lestari Projosuta, M.A.
2	Pembina	dr. Siswanto Santrowiyoto, Sp. THT (K), M.H.	Dra. Lestari Projosuta, M.A.
		KPH. H. Hendrokusumo	
3	Pengawas	Dra. IM. Sunarsih. Apt., S.U.	Gerarda Soepriastoeti Marwanto
			Nusya Kuswantin, S.H., M.A.
4	Pengurus	GBPH. H. Prabukusumo, S.Psi.	Konaah Anisa Sri Melani
5	Pengelola	Sri Budiastoeti Soenandar, S.H.	Konaah Anisa Sri Melani
6	Staf	Drs. Sri Santoso (kepala TU)	Dwi Mariyati (Bendahara-sekretaris LKS)
7		Sugeng Mulyono	Theresia Sri Sugiyanti (wakil ketua-sekretaris pengasuh)
8		Yustina Satiti Sumadi. A.Md. (bidang usaha)	

Sumber: Data primer 2017.

Triangulasi teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Triangulasi teknik ini menggunakan wawancara, observasi secara terus-menerus, dan dokumentasi penelitian agar data yang diperoleh semakin valid (Sugiyono, 2013). Dalam melakukan wawancara di dalam penelitian ini peneliti terkadang masih belum mendapatkan informasi yang dibutuhkan sehingga di akhir wawancara peneliti akan

menanyakan lagi pertanyaan yang belum terjawab dengan lebih mengerucutkan ke pokok permasalahan.

Trianggulasi waktu

Tujuan trianggulasi waktu untuk memperoleh data yang lebih valid dan stabil atau *ajeg* (konstan) atas jawaban narasumber. Trianggulasi waktu dapat dilakukan pada situasi di pagi hari, sore hari, dan malam hari. Pada penelitian ini trianggulasi waktu dilakukan menggunakan jarak waktu yang berbeda. Artinya, pertanyaan kembali diulang dengan jarak bulan. Sebab, penelitian yang dilakukan tidaklah sekadar mendapatkan data kemudian dianalisis, tetapi peneliti mencoba membuat solusi.

Trianggulasi Solusi

Peneliti tidak sekadar mencari data kemudian menemukan masalah dan dianalisis, serta hasil analisis ditulis dalam laporan penelitian. Akan tetapi, masalah yang ditemukan ditindaklanjuti dengan memberikan alternatif solusi.

Solusi yang sudah dilakukan adalah pendidikan dan pelatihan tenaga kesejahteraan sosial (TKS), pelatihan tatakelola dan manajemen rumah tangga LKS, untuk pelatihan ini peneliti bekerja sama dengan Dinas Sosial Daerah DIY sebagai penanggung jawab, BK3S DIY sebagai penyelenggara dan CSR & SME Patnersip Program JBT PT Pertamina Persero, serta Founder dan Owner Dowa. Dua perusahaan tersebut sebagai sponsor tunggal. Dalam penelitian ini, semua kurikulum dan narasumber ditentukan peneliti berdasarkan atas hasil temuan di kedua LKS, namun demikian peserta pelatihan tidak hanya dari kedua LKS, sebab peneliti juga mengundang LKS lain sebanyak 30 LKS. Salah satu narasumber pelatihan adalah promotor dalam penelitian ini.

Pelatihan pertama dilakukan diklat Tenaga Kesejahteraan Sosial (TKS), diklat TKS dilaksanakan dua kali. Diklat angkatan pertama dilaksanakan 11 April sampai dengan 2 Agustus 2017. Diklat TKS angkatan pertama disponsori oleh CSR & SME Patnersip Program JBT PT Pertamina Persero. Diklat TKS angkatan pertama LKS Hamba mengirimkan satu peserta sesuai dengan jatah yang diatur BK3S, tetapi LKS Mardi Wuto belum mendapatkan jatah karena kuota terbatas.

Materi diklat terdiri dari: pengantar ilmu kesejahteraan sosial, etika pekerja sosial, sistem usaha kesejahteraan sosial, administrasi kesejahteraan sosial, manajemen kasus, model-model intervensi, metode pekerjaan sosial, teknik *assesment*, psikologi untuk pekerja sosial, perundang-undangan sosial, praktikum pekerjaan sosial, komunikasi untuk pekerja sosial, kebijakan pembangunan kesejahteraan sosial di

DIY, dan praktikum. Jumlah jam pelajaran 222 JPL @ 50 menit.

Pascadiklat angkatan pertama ada 8 orang peserta yang dapat mengikuti sertifikasi TKS. Penyelenggaraan diklat mendapat saran dari asesor dan ikatan pekerja sosial profesional Indonesia (IPSPI) serta asosiasi pendidikan kesejahteraan sosial dan pekerjaan sosial Indonesia (ASPEKSI), agar judul materi diklat *Pengantar Ilmu Kesejahteraan Sosial* diganti dengan *Dasar-dasar Pekerjaan Sosial*.

Diklat TKS angkatan kedua disebut sebagai Diklat TKS Mandiri, disebut mandiri karena peserta pelatihan ini membayar @ Rp 3.500.000,00; sebab pada pelatihan pertama peserta gratis biaya ditanggung oleh CSR & SME Patnersip Program JBT PT Pertamina Persero. Pada Pelatihan TKS Mandiri LKS Mardi Wuto mengirim dua peserta. LKS Hamba tidak mengirim karena sudah memiliki SDM Pekerja Sosial Profesional dan TKS, serta sudah mengikuti diklat angkatan pertama.

Diklat TKS Mandiri dilaksanakan mulai 30 April 2018 sampai dengan 27 Juni 2018. Tujuan Diklat TKS ini antara lain: a. memenuhi standarisasi minimal Tenaga Kesejahteraan Sosial bagi Orsos/LKS, b. tersedianya tenaga kesejahteraan sosial di LKS-Orsos DIY, khususnya LKS yang akan mengikuti akreditasi LKS.

Pelatihan ketiga bagian *treatment* LKS Hamba tatakelola LKS dilaksanakan pada 4-9 September 2017 dengan jumlah jam pelajaran 38 JPL @ 50 menit. Pelatihan bertujuan: a. memperkuat kapasitas Lembaga Kesejahteraan Sosial dalam penyelenggaraan usaha kesejahteraan sosial di DIY bagi Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial, b. memperkuat SDM di Lembaga Kesejahteraan Sosial sebagai kunci penggerak tercapainya pembangunan kesejahteraan sosial di DIY, c. peserta memperoleh pencerahan tatakelola LKS yang sehat sehingga mampu *me-review* Visi, Misi, AD-ART, dan program kerja masing-masing LKS.

Materi pelatihan meliputi: dinamika kelompok, *assesment* fundamental LKS, asas-asas manajemen, standar operasional manajemen, standar operasional pelayanan LKS, AD-ART LKS, praktik penyusunan AD-ART LKS, visi-misi LKS dan praktik penyusunan visi serta misi LKS, *stakeholder* dan *shareholder* LKS dan teknik mengelola *stakeholder* dan *shareholder* LKS, struktur organisasi LKS.

Pelatihan keempat adalah manajemen rumah tangga lembaga konsultasi kesejahteraan keluarga diselenggarakan 2-6 Oktober 2017, dengan jumlah jam pelajaran 26JPL @ 50 menit. Materi diklat terdiri dari: *assesment* fundamental LK3, asas-asas manajemen, standar operasional manajemen dan standar operasional pelayanan LK3, komunikasi keluarga, manajemen arsip keluarga, pengetahuan keluarga luas, perencanaan keluarga, ketahanan keluarga, dan hipnoterapi dalam konseling keluarga.

Trianggulasi hasil

Trianggulasi hasil atau temuan merupakan proses konfirmasi, dimaksudkan agar temuan tidak dianggap bias, peneliti perlu melakukan trianggulasi temuan, atau yang sering disebut sebagai konfirmasi, yakni melaporkan temuan penelitian kepada informan yang diwawancarai. Trianggulasi temuan disampaikan dan didiskusikan kepada pengawas dengan alasan pengawas memiliki kewenangan dalam organorganisasi untuk meluruskan, mengevaluasi, dan memberikan masukan. Di LKS Hamba trianggulasi peneliti disampaikan kepada pengawas, Nusya Kuswatin, S.H., M.A. dan kepada pengelola LKS. Di LKS Mardi Wuto trianggulasi disampaikan kepada pengawas, Dra. IM Sunarsih, Apt., S.U. dan hasilnya dapat diterima dan memahami kelemahan masing-masing LKS serta akan dibawa dalam rapat pengurus. Di samping itu, peneliti memberikan masukan:

LKS Mardi Wuto: pengelola dan pengawas terus mengikuti perkembangan Peraturan Pemerintah, khususnya Peraturan Menteri Sosial RI, dan menempatkan karyawan yang telah di diklat TKS untuk diposisikan sebagai TKS, bukan sebagai administrasi umum.

LKS Hamba: pertimbangkan kembali status rangkap jabatan, mulai kaderisasi dari relawan dan menempatkan pengelola sesuai dengan pendidikan formal dan nonformal yang telah diikuti.

2.10.2. Uji Keteralihan (*transferability*)

Keteralihan merupakan validitas eksternal, artinya hasil penelitian dibaca pihak eksternal bukan peneliti, apakah pihak eksternal mudah memahami dan meyakini kebenarannya, jika pihak eksternal mudah memahami dan meyakini kebenaran proses dan hasil penelitian maka akan diambil sebagai acuan atau referensi untuk diaplikasikan di tempat lain sehingga terjadi “nilai transfer”, karena peneliti tidak menjamin validitas eksternal (Sanafiah, 2007).

Pendapat Marrow (2005) senada dengan pendapat Sanafiah (2007), bahwa bagaimana peneliti sebagai instrumen penelitian mampu memberikan cukup informasi mengenai konteks penelitian dan proses, supaya memungkinkan pembaca memutuskan bagaimana temuan dapat ditransfer sehingga dalam pembuatan laporan penelitian mampu diterima oleh pembaca karena peneliti telah melalui beberapa proses. Proses paling awal ialah saat pengambilan data, peneliti melakukan pengambilan secara berulang atau terus-menerus hingga data tersebut mampu memberikan informasi yang diperlukan dalam penyusunan laporan.

Kemudian peneliti mereduksi data kasar/mentah tersebut sehingga mudah menarik kesimpulan. Setelah melakukan reduksi data peneliti menyajikan data dalam bentuk bagan dan tabel agar mudah dipahami oleh pembaca. Dalam proses penyajian data atau *display* data, hasil yang diperoleh mengalami perkembangan sehingga peneliti harus kembali melakukan pengambilan data agar informasi yang dibutuhkan dapat terpenuhi. Dari analisis data yang telah dilakukan, peneliti akan mudah mendeskripsikan laporan hasil penelitian yang dilakukan sehingga dapat diterima oleh pembaca. Apabila semua yang dilakukan peneliti sesuai dengan fakta maka realibilitas peneliti satu dengan peneliti yang berbeda akan menghasilkan produk yang sama, karena kasusnya sama dan waktu serta sistemnya juga sama.

2.10.3. Kebergantungan (*dependability*)

Kebergantungan merupakan proses antisipasi bahwa instrumen penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri sehingga dimungkin terjadi kelelahan atau kejenuhan, oleh karena itu perlu dilakukan pengulangan dengan harapan mendapatkan data yang benar-benar sama sehingga data terpenuhi kriteria validitasnya. Sebab, data yang valid adalah data yang tidak berbeda antara fakta yang terjadi di lapangan dan data yang dilaporkan peneliti. Dalam studi kualitatif studi kasus data tidak dapat digeneralisasikan karena tingkat keunikan kasusnya berbeda. Akan tetapi, orang lain dapat mereplikasikan atau mengulang proses dan caranya dengan mengaudit semua proses penelitian yang pernah dilakukan.

2.10.4. Uji Kepastian (*conformability*)

Conformability yaitu objektivitas bahwa hasil penelitian disepakati untuk diterima, hasil penelitian dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Uji objektivitas kriteria kepastian atau objektivitas berpusat pada data, bukan pada orang atau banyaknya orang. Menguji hasil penelitian dengan proses yang dilakukan apabila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian maka penelitian telah terpenuhi standar *conformability*-nya (Creswell, 2016). Proses penulisan disertasi ini telah melalui beberapa kali revisi sesuai dengan hasil konsultasi dengan pembimbing, serta seminar proposal dari penguji dan pembimbing. Ujian proposal pertama pada Juni 2014, karena promotor sakit pada 2017 diulang kembali ujian proposal dengan promotor dan penguji yang berbeda, tetapi *co*-promotor tetap. Mei 2019 ujian seminar hasilnya ada perbaikan kembali, baik dari penguji maupun pembimbing, dan perbaikan yang paling memakan waktu agak lama adalah mengubah tatatulis disertasi atas kesepakatan tim penguji. Revisi yang diperlukan telah dibuat dan telah dilengkapi sesuai dengan catatan pembimbing dan penguji dalam rangka

penyempurnaan penelitian disertasi ini.

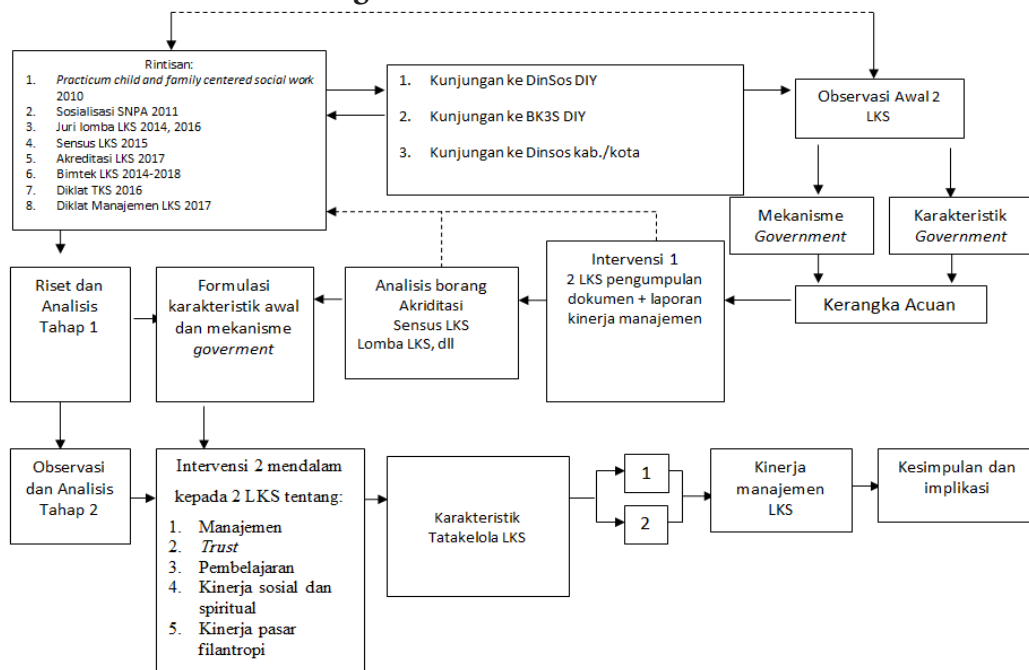
Hasil prapenelitian dan penelitian ini telah dipresentasikan dalam: 1) seminar nasional pada Konferensi Nasional Kesejahteraan Sosial IX 2017 diselenggarakan DNIKS bekerja sama dengan Kementerian Sosial RI. 2) konferensi internasional pada *International conference on social work in health and mental health*, Faculty of Social and political Sciences University of Muhammadiyah Jakarta 2019, dengan judul *Responsibility Principles in Good Corporate Governance Framework of Social Welfare Institution in special region of Yogyakarta*. 3) *Paper* internasional yang terindeks scopus Q4 dengan judul *Phenomenological Study on the Governance of “Social Welfare Institutions” in Special Region of Yogyakarta*. *The 30th International Business Information Management association Conference (IBIMA), Madrid Spain*. 4) *Paper* internasional dengan judul *Comparative Governance of Non-Profit Organization: case study of ONL Mardi Wuto and Hamba in Yogyakarta*. *International Journal Economic, Business and Entrepreneurship*, Vol. 1, No. 2, FEB, UNILA.

Menjadi bahan kajian dalam Diklat Tatakelola Lembaga Kesejahteraan Sosial yang diselenggarakan BK3S DIY bekerja sama dengan DOWA Foundation dan Dinas Sosial DIY 2018. Menjadi materi bimbingan teknis LKS Dinas sosial DIY 2018-2019. Menjadi materi rapat kerja komisi karya Suster Sang Timur Indonesia 2019. Hasil penelitian ini telah diterima BK3S DIY dan Dinsos DIY sebagai materi Diklat LKS, hasil penelitian ini telah diterima ikatan pekerja sosial profesional, khususnya tentang tatakelola LKS (semua data terlampir).

2.11. Kerangka Pemikiran Penelitian

Kerangka berpikir merupakan peta ringkas sebagai gambaran proses penelitian yang dapat dipelajari secara mudah, baik oleh peneliti maupun oleh pihak-pihak lain yang berkepentingan. Berdasarkan atas hal itu, penting bagi peneliti menggambarkan kerangka berpikir penelitian ini, seperti disajikan pada Bagan 2.2. berikut.

Bagan 2.2. Alur Pikir Penelitian



Sumber: Data primer 2018.

BAB III

TEMUAN PENELITIAN

Dijelaskan dalam Bab II, bahwa penelitian ini merupakan studi kasus tunggal dengan dua LKS sebagai subyek, oleh karena itu penulisan dalam Bab III tentang temuan data dikelompokkan menjadi dua bagian. Bagian A merupakan temuan data LKS Mardi Wuto dan bagian B merupakan temuan data LKS Hamba. Masing-masing bagian disajikan sesuai dengan pertanyaan penelitian, yaitu tipologi *governance*, mekanisme interaksi, dan relasi antara organorganisasi dan ketaatan LKS terhadap peraturan negara.

3.1. TEMUAN LKS MARDI WUTO

3.1.1. Tipologi *Governance*

Hasil analisis data wawancara kepada *para-stakeholder* LKS Mardi Wuto ditemukan bahwa tipologi *governance* LKS Mardi Wuto terdapat tiga macam, yaitu tipologi birokrasi, tipologi demokrasi, dan tipologi otoriter. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa tipologi diperoleh dari pola interaksi dan komunikasi antarorgan dalam proses menjalankan peran, menyelesaikan masalah yang dihadapi, dan pengembangan LKS sesuai dengan kedudukan masing-masing organ, seperti berikut dalam Tabel 3.1. di bawah ini.

Tabel 3.1. Temuan Data Tipologi Governance

Organisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
<p>Pengelola LKS 2/13/12/2017</p> <p>5/13/12/2017</p>	<p>Saya Ketua dan wakil ketua dipilih dan diangkat yayasan, untuk kepengurusan ketua dan wakil ketua mencari atau menentukan sendiri, jadi yang mendapatkan surat keputusan dari yayasan hanya ketua dan wakil.</p> <p>Memilih Pengurus Mardi Wuto wewenang saya (ketua) yang memilih, dan mendapatkan SK dari yayasan hanya ketua dan wakil ketua, sedangkan pengurus SK-nya dari Ketua LKS Mardi Wuto.</p>	<p>Otoriter</p> <p>Otoriter</p>	<p><i>Fairness</i></p>
<p>Ketua yayasan 22/28/1/2018</p>	<p>Saya, sebagai ketua yayasan memilih orang-orang yang <i>menurut saya</i> memiliki kemampuan dan pemahaman sama. Pergantian pembina dan pengawas jika sakit, meninggal dunia, kena masalah hukum, atau mengundurkan diri.</p>	<p>Otoriter</p>	<p><i>Fairness</i></p>
<p>Pembina 41/28/1/2018</p>	<p>Fungsi kontrol Pembina.</p> <p>Kita lihat dari kinerjanya atas laporan tahunan, ini kok tidak ada kemajuan, contohnya seperti itu, kemudian kita lacak penyebabnya dan di mana sumber atau tidak majunya, lalu <i>mencari jalan terbaik melalui diskusi</i> atau rapat dengan pengurus dan pengawas. Jika diperlukan, kepala unitnya dipanggil untuk klarifikasi, tetapi semua ini sudah dilaksanakan di tataran pengawas.</p>	<p>Demokrasi</p>	<p><i>Responsibility</i></p>

Organisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Pembina 49/12/6/2018	Sebetulnya, itu baku dalam undang-undang yayasan, bahwa pembina menentukan kebijakan, dan operasional itu ada pada pengurus. Ketua Pembina, Hendrodjati, dan ketua pengurus Gusti Prabu, jadi beliau menjalankan eksekusi sesuai dengan prosedur untuk kebijakan-kebijakan yang sudah digariskan oleh pembina, tetapi tentu saja tidak semata-mata sendiri dalam suatu forum kesepakatan dalam mengerjakan suatu program, “tugas pengawas memberikan advis dan memantau kegiatan pengurus yayasan dalam menjalankan tugas-tugas eksekutif”	Birokrasi	Responsibility
Pembina 44/28/1/2018	Jalur komunikasi antara pembina dan relawan, sejauh saya tidak ada, kalau akan berkomunikasi harus lewat pengelola terlebih dahulu karena organisasi mengatur seperti itu. Jadi, kami tidak pernah berkomunikasi formal dengan relawan, kalau komunikasi informal pernah ya pada waktu lomba LKS dulu.	Birokrasi	Transparansi

Organisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Pengawas 27/2/2018	Selain mengawasi keuangan organisasi, pengawas juga mengawasi proses, jadi kita mengevaluasi tiga hal, yaitu <i>input-proses-output</i> . Keuangan adalah bagian kecil dari pengawasan struktural. Input berkaitan dengan program kerja dan anggaran yang disusun, sistem kerja kami harus <i>mengikuti birokrasi</i> yang sudah diatur dalam AD-ART yayasan.	Birokrasi	<i>Responsibility</i>
Pembina 41/28/1/2018	Pengalaman menemukan kejanggaran dan penyelesaiannya Penyelesaiannya dilakukan melalui <i>rapat bersama, jika itu betul, keliru, dan kita kemudian memberikan saran agar tidak terulang dan tidak ada yang dirugikan</i> . Kalau di LKS Mardi Wuto insya-Allah tidak terjadi karena dasar keberangkatan pengabdian dan beramal, jadi kemungkinan kecil terjadi penyimpangan dan selama ini belum pernah terjadi penyimpangan	Demokrasi	Transparansi
Ketua yayasan 29/28/1/2018	Dalam rapat pleno tahunan yang diselenggarakan oleh Yayasan dr. Yap Prawiro-husodo pesertanya pengurus yayasan, pembina, pengawas, dan perwakilan dari unit-unit usaha yayasan, biasanya <i>unit diwakili ketua dan sekretaris</i> , karena ketua dan <i>sekretaris</i> yang akan <i>mempertanggungjawabkan kegiatan di unitnya</i> .	Demokrasi	<i>Responsibility</i>

Sumber: Data primer diolah 2018.

3.1.2. Mekanisme Interaksi dan Relasi Antar Organorganisasi

Mekanisme interaksi dan relasi organorganisasi ada sepuluh poin, yaitu: unsur *governance*, relasi Bod dengan eksekutif, pertemuan rutin, penyusunan program, pelaksanaan program, pertanggungjawaban, donatur, sumber daya manusia (SDM), klien, dan kemitraan.

3.1.2.1. Unsur *governance*

Sampai penelitian ini berlangsung organ-Yayasan dr. Yap Prawirohusodo terdiri dari pembina, pengurus dan pengawas. Ketua pembina dijabat dari unsur Puropakualaman dan ketua yayasan dijabat dari unsur Keraton Mataram.

Organ-Yayasan dr.Yap Prawirohusodo memahami payung hukum LKS hanya satu ialah UU No. 28 Tahun 2004. Sedangkan pengelola LKS Mardi Wuto sebagai unit kegiatan dari Yayasan dr. Yap Prawirohudo menyadari bahwa untuk operasional LKS di samping payung hukum UU No. 28 Tahun 2004 tentang Yayasan masih ada lagi payung hukum yang lain, yaitu UU No. 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial. Akan tetapi, dalam praktiknya UU No. 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial belum dipahami secara mendalam sehingga di LKS Mardi Wuto yang seharusnya dalam struktur ada bagian atau seksi pekerja sosial dan TKS sampai awal penelitian ini belum memiliki dan belum dibuat strukturnya.

Tabel 3.2. Temuan Data Unsur *Governance*

Organorganisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Ketua LKS 2/13/12/2017	Pembina Yayasan LKS Mardi Wuto bukanlah pendiri, karena yang mendirikan RS Yap dengan Mardi Wuto adalah sama yaitu dr. Yap Hong Tjoen dari Belanda. Tugas pokok Pengurus Mardi Wuto melaksanakan program Mardi Wuto sesuai dengan bagian masing-masing, dan menyesuaikan dengan AD-ART Yayasan dan LKS.	Pendiri LKS	Transparansi Akuntabilitas <i>Fairness</i>

Organisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Ketua yayasan 21/28/1/2018	Cara yayasan menentukan pengurus, tidak semua baru, sebagian dari pengurus lama “kinerjanya baik, masih bersedia, dapat bekerja dengan tim kita minta kesediaannya untuk duduk kembali. Dengan catatan dapat duduk dalam posisi sama atau posisi berbeda. Kemudian saya mencari orang-orang yang memiliki kompeten, dengan cara bertanya sana-sini. Selanjutnya dikombinasikan antara pengurus lama dan pengurus baru sesuai dengan kebutuhan.	Metode yayasan menentukan pengurus, pembina, pengawas, dan pimpinan unit	Independen
22/28/1/2018	Saya, sebagai ketua memilih orang-orang yang menurut saya memiliki kemampuan dan pemahaman sama. Pergantian pembina dan pengawas dilakukan, jika sakit, meninggal dunia, terkena masalah hukum, atau mengundurkan diri.	Otoritas yayasan	Independen

Organisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
<p>Ketua Yayasan 16/7/6/2017</p> <p>16-17/ 28/2/2018</p>	<p>Kebijakan Yayasan dr Yap Prawirohusodo melalui RS dr. Yap untuk LKS Mardiwuto, meliputi: membiayai LKS sebesar 80% per tahun, warung tunanetra (kios) di dalam RS, membuka <i>massage</i> juga yayasan yang bernego dan mengarahkan atau idenya, anggaran perawatan gedung serta pengadaan fasilitas, dll. semuanya ditanggung oleh yayasan.</p> <p>Yayasan melakukan audit internal dan audit eksternal. Ini atas ide yayasan yang disepakati bersama unit dan organyayasan.</p>	<p>Kebijakan yayasan terhadap LKS Mardi Wuto</p>	<p><i>Fairness</i></p> <p><i>Responsibility</i></p>
<p>Pembina 39/28/1/2018</p>	<p>Pemilihan pembina yang menentukan yayasan.</p> <p>Tugas pembina, membuat kebijakan, kemudian menentukan arah organisasi, menganalisis dan mengeksekusi organorganisasi di yayasan.</p>	<p>Organpembina dan tugasnya</p>	<p>Independen</p>
<p>Pembina 40/28/1/2018</p>	<p>Fungsi pembina melakukan kontrol yayasan dan unit kegiatan yayasan berdasarkan atas kinerja melalui laporan tahunan.</p>	<p>Fungsi Pembina</p>	<p>Transparansi</p>

Organisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
<p>Pembina 41-44/28/1/2018</p>	<p>Model pendekatan pembina dengan yayasan dan unit dilaksanakan secara formal satu tahun satu kali.</p> <p>Pertemuan tiga unsur pembina, pengurus, dan pengawas juga formal kemudian untuk yang informal menyesuaikan dengan kebutuhan, tetapi tetap bersikap taat pada anggaran dasar.</p>	<p>Model pendekatan</p> <p>Organisasi pengawas</p>	<p>Independen</p>
<p>Pengawas 33/27/2/2018</p>	<p>Pengawas yang menentukan ketua yayasan, kami <i>manut-manut</i> saja.</p> <p>Tugas pengawas adalah melakukan kontrol atas kegiatan yayasan dan unit-unit yayasan, termasuk LKS Mardi Wuto.</p>		<p>Transparansi Akuntabilitas <i>Responsibility</i></p>
<p>Pengawas 27/ 2/1/2018</p>	<p>Pengawas juga mengawasi proses, jadi kita mengevaluasi tiga hal, yaitu <i>input-proses-output</i>.</p> <p>Keuangan adalah bagian kecil dari pengawasan struktural. Input berkaitan dengan program kerja dan anggaran yang disusun proses pelaksanaan.</p>	<p>Tugas Pengawas</p>	

Organisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Pengawas 27/27/02/2018	Saya, pengurus, dalam berkomunikasi dengan semua unit, termasuk LKS Mardi Wuto dengan cara atau model nonformal, formal, dan kadangkala kolaborasi antara formal dan nonformal, sebagai contoh pada saat lomba LKS kita berkomunikasi secara informal.	Model komunikasi dan pendekatan	

Sumber: Data primer diolah 2018.

3.1.2.2. Relasi Bod dengan Eksekutif

Relasi yang dibangun antara Bod (dewan pengurus) dan eksekutif (pengelola/pimpinan LKS) sesuai dengan prosedur birokrasi. Jika unsur pengurus yang membutuhkan pengelola LKS, pimpinan LKS di panggil; sebaliknya, jika pengelola yang membutuhkan, pengelola mengawali komunikasi dalam bentuk konsultasi.

Bentuk komunikasi pengurus kepada pengelola ada dua model: pertama, komunikasi untuk menentukan kebijakan dengan kertas diawali rapat pleno dan kedua, komunikasi yang tidak memerlukan rapat pleno, nonkertas, serta dilakukan secara nonformal.

Pembina dengan pengelola berkomunikasi formal satu kali pada saat rapat pleno tahunan, pengawas dengan pengelola minimal setahun dua kali pada saat pengawas bertugas mengawasi operasional keuangan dan mengawasi jalannya manajemen.

Tabel 3.3. Temuan Data Relasi Bod dengan Eksekutif

Organisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Ketua LKS Mardi Wuto 11/13/12/2018	<p>Pelaksanaan rapat pengurus dengan pengelola Rapat formal dilakukan minimal setahun dua kali, yaitu rapat pleno tahunan dan penyusunan program kerja.</p> <p>Kami Mardi Wuto dengan yayasan baik-baik saja, artinya kita berkomunikasi sesuai dengan prosedur, kadang kami dipanggil pengurus yayasan diminta keterangan atau penjelasan tertentu; sebaliknya jika Mardi Wuto yang butuh saya yang datang ke yayasan untuk melaporkan atau minta persetujuan dan lain sebagainya. Sebagai contoh, saya dipanggil yayasan terkait dengan kesiapan menghadapi lomba LKS, saya jelaskan persyaratan, kekurangan materi yang belum ada, prosedur lomba dll. Sebaliknya, saya melaporkan atau konsultasi bagaimana berkaitan dengan anggaran untuk persiapan lomba? Karena tidak ada di dalam rencana anggaran tahunan.</p>	<p>Media pertemuan pengelola dengan pengurus</p> <p>Situasi hubungan Pengurus dengan Pengelola</p>	<p>Transparansi Akuntabilitas Responsibility Fairness</p>

Organisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
<p>05/13/12/2017)</p> <p>10/13/12/2018)</p>	<p>Kesepakatan yang saya peroleh bahwa yayasan mendukung Mardi Wuto Lomba LKS Tingkat Propinsi dan semua dana didukung (support) oleh yayasan. Jadi, intinya siapa membutuhkan akan mengawali komunikasinya.</p> <p>Rapat pengelola LKS Mardi Wuto setiap 1 bulan 2 kali, kemudian ada lagi rapat pengurus merundingkan pembuatan laporan kegiatan, kemudian ada lagi rapat pengurus khusus untuk program kerja 1 tahun sekali, dan ada lagi rapat khusus dengan volunter/relawan (setiap ada kegiatan).</p> <p>Kalau dengan pembina kami jarang berkomunikasi, karena komunikasi pekerjaan kami ke yayasan dan pengawas, sebab pengawas mengawasi dua hal, pertama masalah operasional keuangan seperti yang dijelaskan di atas berkaitan dengan audit, dan kedua, pengawasan jalannya manajemen secara keseluruhan, seperti bagaimana efisiensi, pembinaan karyawan, pengembangan program.</p> <p>Pengawas minimal setahun dua sampai dengan empat kali berkomunikasi secara formal, jika pembina setahun satu sampai dua kali dalam acara-acara formal.</p>	<p>Jenis rapat internal</p> <p>Komunikasi Pengelola LKS dengan Pembina dan Pengawas</p>	<p>Transparansi Akuntabilitas <i>Fairness</i></p>

Organisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Ketua yayasan 22/28/1/2018	Model komunikasi yang saya lakukan ada dua, yaitu jika menentukan kebijakan komunikasi melalui kertas “surat” harus formal, namun jika tidak menentukan kebijakan atau tidak memerlukan kertas dan tidak rapat pleno, komunikasinya berlangsung nonformal.	Pola komunikasi antarorgan	<i>Transparansi</i>
Pembina 40/28/02/2018	<p>Kalau rapat khusus dengan LKS Mardi Wuto belum, karena memang dalam struktur organisasi yayasan, pembina tidak ada jalur langsung ke LKS, tetapi rapat bersama sering minimal setahun sekali.</p> <p>Tentang perkembangan LKS Mardi Wuto, pembina mendapatkan informasi dari Pengurus Yayasan LKS Mardi Wuto serta Pengawas dan kami percaya akan hal itu.</p> <p>Rapat pleno setiap tahun sekali, yang mengagendakan dua-duanya (pengurus dan pembina) yang mencari tempat serta membiayai yayasan, dan pengawas menentukan waktunya.</p>	Rapat pleno	Responsibility Akuntabilitas

Sumber: Data primer diolah 2018.

3.1.2.3. Pertemuan Rutin

Pertemuan rutin dibangun dan diselenggarakan sesuai dengan birokrasi yang diatur dalam AD-ART. Pertemuan rutin pengelola LKS terjadwal dua minggu sekali. Pertemuan rutin pengurus yayasan satu bulan sekali sesuai dengan AD-ART.

Tabel 3.4. Temuan Data Jenis-Jenis Pertemuan

Organisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Ketua LKS 6/13/12/2018	Keadilan hak dalam struktur semua sama memiliki hak untuk berpendapat dalam rapat, rapat pengelola dua minggu sekali, dan rapat terjadwal.	Model membuat keputusan	Transparansi
Pengawas	Pertemuan rutin pengawas sejauh diperlukan dan sesuai dengan yang diatur dalam AD-ART	Rapat Pengawas	Akuntabilitas
Pengawas 27/27/2/2018	Iya ada rapat intern pengawas. Rapat pengurus terkadang kami diundang dan kadang kami juga mengundang, kemudian <i>visit</i> ke tiga tempat secara bersama-sama. Dengan kelebihan kami masing-masing, Pak Bambang ahli keuangan, dan Ibu Titik Muslimah tentang hal-hal kecil berkaitan dengan manajemen dan keuangan. Saya manajemen keseluruhan, dan setelah <i>visit</i> kami menyimpulkan hasilnya. Kami, pengawas memposisikan pendamping dengan metode pendekatan kolaboratif.		
Pembina 40/28/1/2018	Rapat khusus pembina sesuai dengan aturan di dalam AD-ART, jika ada rapat rutin bertiga, dan itu teragendakan, tetapi jika ada kasus baru menyesuaikan, dan selama ini di LKS Mardi Wuto belum ada kasus.	Rapat pembina dan pertemuan antarpimpinan menyesuaikan dengan aturan dan kasus/peristiwa.	Akuntabilitas

Sumber: Data primer diolah 2018.

3.1.2.4. Penyusunan Program

Program kerja LKS Mardi Wuto disusun setiap awal tahun dan disahkan oleh yayasan pada saat rapat pleno tahunan. Ide program kerja muncul dari pengelola dan masukan dari pengurus yayasan, bukan berdasarkan atas kebutuhan klien.

Selama ini tidak pernah ada revisi anggaran karena program kerja sebelumnya diaudit terlebih dahulu, selanjutnya pengelola LKS mengajukan anggaran tahun berikutnya untuk membiayai program yang rasional. Program kerja LKS Mardi Wuto disusun pada akhir tahun anggaran dan program diajukan pada saat rapat pleno tahunan bersama dengan unit lain, yaitu RS. Yap dan Yap Square.

Tabel 3.5. Temuan Data Penyusunan Program

Organisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Ketua LKS 7/13/12/2018	Model penyusunan anggaran yang sudah ada dan tidak boleh asalan dalam merumuskan anggaran, dalam pengajuan anggaran selalu dibahas dalam rapat tahunan dan sebelum dibawa ke rapat tahunan sudah dipelajari dulu oleh yayasan, jika ada yang tidak sesuai didiskusikan terlebih dahulu “saya diundang untuk menjelaskan”.	Anggaran berbasis program	Transparansi
48/12/6/2018	Maunya Pak Prabu, semua klien tunanetra harus punya sertifikat pemijat, tetapi saya sudah berkonsultasi ke Dinas Pendidikan dan Dinas Sosial tetapi tetap tidak bisa, saya berencana ke Pundong untuk menanyakan apakah Pundong bisa atau tidak sebagai pusat rehabilitasi disabilitas.	Bentuk pelayanan klien	Independen

Organisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Ketua Yayasan 23/6/7/2018	Dalam penyusunan program tidak ada revisi anggaran, sebab anggaran disetujui dalam rapat pleno tahunan dengan tahapan atau proses pengajuan, dan sebelum pengajuan program tahun yang sebelumnya di audit, diajukannya anggaran berdasarkan pada kebutuhan. Jadi semua anggaran yang diajukan cenderung sesuai dengan kebutuhan dan jika diopersionalkan juga sesuai.	Pengesahan anggaran dan program kerja	Transparansi
Pengawas 30/28/1/2018 33/28/1/2018	Setahu saya tidak ada revisi hanya terjadi di saat rapat, karena proses awal sudah sesuai dengan prosedur atau SOP, dimungkinkan nantinya kalau ada program tidak terencana, seperti lomba yayasan yang mendukung anggaran dan kebutuhan lainnya. Jika rapat pleno tahunan bersamaan dengan pemilihan dan penetapan pengurus LKS, kami sebagai unsur yayasan berusaha untuk semua hadir, tetapi jika rapat pleno tidak bersamaan dengan pemilihan dan penetapan pengurus, kadang kala dapat diwakilkan. Akan tetapi, setahu saya kalau rapat tahunan hampir seluruh organyayasan hadir.	Kegiatan di luar perencanaan anggaran ditanggung yayasan Model perwakilan dalam rapat pleno tahunan	<i>Responsibility</i> <i>Transparansi</i> <i>Fairness</i> <i>Responsibility</i>

Organorganisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Pembina 43/28/1/2018	Dalam penyusunan program kami tidak pernah menolak, karena sudah mengetahui masing-masing unit. Semua program dan anggaran semua rasional, tetapi yang jelas rasional antara anggaran belanja dan program kegiatan yang tidak rasional, seperti sudah dikritisi sebelum RPT. Penambahan fasilitas menjadi tanggung jawab yayasan, bukan unit.	Rasionalitas anggaran dan program	Akuntabilitas

Sumber: Data primer diolah 2018.

3.1.2.5. Pelaksanaan Program

Analisis pelaksanaan program LKS Mardi Wuto dilaksanakan oleh pengelola LKS, dalam menjalankan program kerja pengelola LKS dievaluasi oleh pengawas dan diaudit oleh tim audit internal dan audit eksternal. Tim audit ditentukan oleh yayasan. Objek yang diawasi oleh pengawas ada tiga hal, yaitu *input-proses-output*.

Tabel 3.6. Temuan Data Pelaksanaan Program

Organorganisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Ketua LKS 7/13/12/2017	SOP untuk pelayanan klien Pelaksanaan program untuk klien, O, la kami tidak buat satu-per satu Pak, tetapi SOP mengikuti kursus komputer bicara, SOP mengikuti kursus pijat dll., termasuk SOP pemutusan hubungan atau standar terminasi belum ada Pak, kami tidak tahu.	SOP masih bersifat general	<i>Fairness</i>

Organisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Ketua Yayasan 23/6/7/2018).	Yang memantau kegiatan unit adalah pengurus yayasan. Khusus yang memantau LKS Mardi Wuto orang yang ditugasi yayasan (ahli) dan bukan pengurus LKS. Pengurus tersebut tidak masuk dalam struktur LKS sehingga netral dan disiplin atau tegas. Sama dengan yang saya sampaikan di atas.	Tim monitoring dan evaluasi yayasan terdiri dari pengawas dan tenaga ahli	Independen
Pengawas 27/ 2/1/2018	Selain mengawasi keuangan organisasi, pengawas juga mengawasi proses, jadi kita mengevaluasi tiga hal, yaitu <i>input-proses-output</i> . Keuangan adalah bagian kecil dari pengawasan struktural. <i>Input</i> berkait dengan program kerja dan anggaran yang disusun proses pelaksanaan program kerja dan <i>output</i> terkait dengan bagaimana kegiatan dievaluasi.	Evaluasi program Input Output Proses	<i>Responsibility</i>
32/28/1/2018	Jadi, yayasan membuat perencanaan strategis setiap lima tahun, di situlah penyusunan rencana kerja jangka panjang, dan ini dibahas di rapat pleno tahunan dengan agenda khusus membahas rencana strategis. Rapat dipimpin langsung ketua yayasan dengan dihadiri oleh organ yayasan dan unit-unit diwakili ketua dan sekretaris masing-masing.		

Organorganisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Pembina 40/28/1/2018	Tugas pembina secara jelas adalah membuat kebijakan, kemudian membuat arahan organisasi, kemudian menganalisis dan mengeksekusi organorganisasi di yayasan.	Mengevaluasi disesuaikan dengan tupoksi	Independen

Sumber: Data primer diolah 2018.

3.1.2.6. Pertanggungjawaban

Pertanggungjawaban LKS Mardi Wuto kepada yayasan dilakukan secara formal melalui laporan tertulis dan penjelasan secukupnya. Tahapan pertanggungjawaban pengelola membuat laporan semesteran, jadi dalam satu tahun LKS menyusun laporan dua kali (laporan bertahap). Laporan dipelajari oleh pengurus yayasan dan pengawas, jika ada kejanggalan dalam laporan pengelola LKS Mardi Wuto akan diklarifikasi, setelah kedua laporan semesteran dinyatakan diterima pengelola diminta menyusun program dan anggaran untuk tahun berikutnya.

Pertanggungjawaban secara formal disampaikan pada rapat pleno tahunan bersama dengan unit lain, dan ketika laporan sudah dinyatakan diterima, atas dasar itu setiap rapat pleno tahunan laporan sudah tidak ada masalah dan pasti diterima. Siklus penyusunan dan pertanggungjawaban melalui rapat pleno tahunan sebagai bukti transparansi dalam tatakelola organisasi.

Tabel 3.7. Temuan Data Pertanggungjawaban

Organisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Ketua LKS 3/13/12/2018	<p>Pertanggungjawaban Mardi Wuto kepada pengurus yayasan setiap tahun dalam bentuk laporan tahunan, dan kemudian diadakan rapat khusus. Rapat tertinggi adalah rapat pleno tahunan (RPT) yayasan. Ada tiga forum dalam yayasan RS Yap, Yap Square, dan Mardi Wuto; setiap tahun diundang untuk rapat tahunan masing-masing ada "forum sendiri". Sebelum rapat tahunan dimintai pertanggungjawaban terlebih dahulu, tiap 6 bulan kita laporan kegiatan dengan laporan program, dan setelah dibahas kemudian dikabulkan atau tidaknya diketahui dalam rapat tahunan, dan kami di audit oleh auditor yang ditentukan oleh yayasan.</p>	Tahapan laporan pertanggungjawaban	<i>Responsibility</i>

Organisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Ketua Yayasan 22/ 6/7/2018	<p>Apabila hasil evaluasi ditemukan kejanggalan kita langsung klarifikasi, tetapi yang akan atau mau kita evaluasi saat ini adalah tentang bantuan pendidikan jenjang S1-S3, dari hasil bantuan itu apa signifikan dapat mandiri tidak? Apabila itu tidak, apakah pendidikan itu hanya sampai SMK, atau setelah SMK kita berikan kursus atau pelatihan keterampilan.</p> <p>Pengawas memonitoring, jadi, dengan begitu pengawas melakukan tugasnya mengawasi, salah satunya adalah mengawasi operasional kegiatannya, termasuk mengawasi operasional keuangan, baik uang anggaran dari RAB maupun uang yang dari dana masyarakat (donatur).</p>	Strategi menyelesaikan kejanggalan	Akuntabilitas
Pengawas 30/28/12018	Jadi, setiap akhir tahun ketua LKS harus membuat perencanaan dan laporan. Akhir 2017 membuat perencanaan dan laporan tahunan ini sampai bulan September, kemudian setelah akhir tahun, Januari unit kerja (LKS) melaporkan 1 tahun itu, kemudian laporan tersebut kami bahas di pengurus dan pengawas yang dihadiri pimpinan unit agar jika ada hal kurang jelas langsung dapat ditanyakan.	Tahapan laporan dan bentuk laporan	Akuntabilitas

Organorganisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Pembina 42/ 28/1/2018	Pertanggungjawaban formal disampaikan pada rapat pleno, walaupun sebelumnya laporan sudah masuk dan sudah dibahas bersama pengurus dan pengawas per unit, jadi jika terjadi sesuatu yang belum jelas sudah di bahas di rapat internal tersebut. Dengan demikian, semua unsur yayasan dapat melihat serta mengerti perkembangan yayasan, dan ini merupakan unsur transparansi dari yayasan dan unit.	Model dan tahapan pertanggung-jawaban	Transparansi

Sumber: Data primer diolah.

3.1.2.7. Donatur

Sesuai dengan khitahnya sumber keuangan organisasi nirlaba berasal dari donatur. LKS Mardi Wuto memiliki donatur tetap yayasan sebesar 80% dari total anggaran yang dibutuhkan per tahun. Kekurangan biaya operasional sebesar 20% yayasan memberikan otomi kepada pengelola LKS untuk mengumpulkan dana masyarakat (donatur tidak tetap).

Berapapun dana yang diperoleh donatur tidak tetap (dana masyarakat) setiap tahunnya dilakukan audit oleh yayasan. Auditor untuk dana masyarakat juga dilakukan oleh auditor internal dan auditor eksternal yang auditnya ditentukan yayasan. Waktu pelaksanaan audit dana masyarakat bersamaan dengan audit dana tetap (sebesar 80%).

Tabel 3.8. Temuan Data Donatur

Organ-organisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Ketua LKS 10/13/122018	...kami di audit oleh auditor yang ditentukan oleh yayasan, karena anggaran LKS 80% dari yayasan dan sebesar 20% dari donatur.	Auditor anggaran	<i>Fairness</i>

Ketua Yayasan 14/7/6/2018	Benar, biaya operasional 80% dari RS, sebesar 20% dari LKS yang diberikan kebebasan mencari donatur atau dari menerima sumbangan masyarakat, dan selama ini sebesar 20% tersebut selalu tertutup, bahkan berlebih; sebagai penanggung jawab organisasi yayasan setiap tahun melakukan audit dengan auditor rekanan yayasan, dan selama ini tidak ada penyimpangan anggaran.	Proses auditor internal dan eksternal	<i>Responsibility</i>
Pengawas 28/28/1/2018 29/28/1/2018	Jadi, audit internal dilakukan oleh tim internal yang ditentukan yayasan dan unsurnya dari pengawas dan bendahara yayasan. Donatur tetap (dari yayasan) dan donatur tidak tetap sumbernya saya kurang begitu tahu, tetapi semua dilaporkan dengan jelas dan terperinci sehingga dapat dipertanggung- jawabkan.	Auditor internal	<i>Responsibility</i>

Pembina 43/28/1/2018	Pembina mengetahui donatur masyarakat, tetapi tahunya dari laporan itu, jadi acuan kami dari laporan dan laporan sudah diperiksa oleh auditor sehingga kami meyakini itu benar.	Proses audit dan pengesahannya	<i>Responsibility</i>
45- 46/28/1/2018	Ada audit ya, dan bilamana audit dianggap selesai atau ada tidaknya temuan itu adalah tugas pembina. Jadi, audit di Unit-unit Yayasan Prawirohu-sodo setahun dilaksanakan dua kali, satu kali audit internal oleh pengawas atau yang ditunjuk, dan kedua audit eksternal semua ini ditentukan oleh yayasan. Jika terdapat temuan unit bersangkutan dipanggil terlebih dahulu untuk diklarifikasi, jika tahap ini selesai ya dianggap selesai. Selama saya bergabung di yayasan, unit-unit tersebut belum ada masalah berkaitan dengan auditor.		

Sumber: Data primer diolah 2018.

3.1.2.8. Sumber Daya Manusia (SDM)

SDM di LKS Mardi ada empat kelompok, 1) Pengelola, semua orang yang duduk sebagai pengelola semua berstatus sebagai relawan sehingga tidak ada yang diberi gaji. Fasilitas yang diberikan yayasan berupa uang tranpor sebanyak Rp 50.000,00; sekali hadir, uang makan Rp 50.000,00; dan talikasih pada saat lebaran; namun semua biaya operasional ditanggung oleh yayasan. 2) Tenaga teknis, seperti satpam dan *cleaning service*, serta biaya operasional dan biaya kesejahteraan tenaga teknis menjadi tanggung jawab yayasan. 3) SDM staf administrasi di LKS Mardi Wuto sebanyak tiga orang menjadi tanggung jawab LKS, tenaga administrasi digaji dengan standar UMR. 4) SDM pengajar keterampilan untuk klien, seperti guru komputer, guru musik, dll. ada yang berstatus relawan dan ada juga berstatus pegawai *freeline*. Pegawai *freeline* menjadi tanggung jawab LKS, besarnya honor atau gaji sesuai dengan kesepakatan atas keahlian masing-masing.

Kelemahan dalam bidang SDM, LKS Mardi Wuto belum memiliki SDM pekerja sosial dan TKS fungsional untuk memberikan layanan profesional

kepada klien sehingga sampai saat ini layanan kepada klien belum berbasis kebutuhan klien. Ketika LKS melakukan perekrutan SDM baru secara teknis pengawas dan pembina tidak dilibatkan, tetapi dimintai sumbang saran tentang kriteria yang diperlukan untuk jabatan tertentu.

Tabel 3.9. Temuan Data Sumber Daya Manusia

Organisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Ketua LKS 10/13/12/2018	<p>Pegawai LKS Mardi Wuto dibayar sebanyak 3 orang dengan standar gaji UMR, pengurus tidak digaji hanya uang transpor Rp 50.000,00; tiap datang/ piket dan jika ada rapat sampai siang jadi sebesar Rp 100.000,00; Untuk lebaran pengurusnya diberi talikasih dari yayasan. Pengajar musik dan komputer itu ada yang relawan, tetapi kami juga memberikan uang transpor.</p> <p>Orang yang ditanggung oleh Mardi Wuto adalah pegawai dan pemijat, sedangkan cleaning service dan satpam ditanggung yayasan, tetapi kami memberikan tambahan sekadarnya. Jadi, gaji satpam, cleaning service, dan listrik ditanggung oleh yayasan.</p> <p>SDM relawan bermacam-macam, ada insinyur, dokter, dan psikologi; sedangkan polisi serta pekerja sosial belum ada; jika ada pekerja sosial yang mau digaji dengan UMR, Mardi Wuto bersedia menerimanya karena pensiunan jadi memiliki banyak pengalaman.</p>	<p>Sistem pengupahan karyawan LKS</p> <p>Jumlah tanggungan</p> <p>Kondisi relawan LKS</p>	<p>Transparansi</p> <p>Independensi</p>

Organisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Ketua Yayasan 15/28/6/2018	Semua pengurus yayasan dan pengelola LKS berstatus relawan dan belum diberi honor termasuk saya, yayasan hanya memberikan talikasih pada saat lebaran, tetapi semua biaya operasional ditanggung oleh yayasan atau unit yang bersangkutan, seperti keperluan dinas, rapat di dinas sosial, menghadiri acara di luar kota, dll.	Status pengurus yayasan dan pengelola LKS	Independensi
24/6/7/2018	<p>Kegiatan sosial ada dalam bentuk outbond untuk mengakrabkan antarpengurus, studi banding agar bisa dmengetahui kekurangan kita serta kelebihan organi-sasi kita, dan pengajian bersama.</p> <p>Untuk kegiatan ini, biasanya kita yang mengusulkan dan mereka yang melakukannya, kemudian kita mendatangkan tokoh atau narasumber yang bisa memberikan seminar untuk meningkatkan semangat dan kualitas SDM, seperti mengundang seorang psikolog, dll.</p>	Strategi membuat karyawan dan pengurus bertahan di LKS	Transparansi

Organisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
19/7/6/2017	<p>Upaya dari yayasan untuk melatih atau mengembangkan SDM, hendaknya mencari pelatih yang masih muda, misalnya tidak terlalu muda tetapi kreatif juga tidak menjadi masalah, tetapi ini sampai sekarang masih mengalami kesulitan. Rencana pengurus berikutnya yang sudah tua dijadikan sesepuh atau penasihat saja, sebab yang sudah sepuh ini jika kita berhentikan akan mem-pengaruhi aspek psikologinya. Selanjutnya, profesional pengurus harus dikedepankan dan hasil studinya menghasilkan keunggulan tersendiri, jika tidak kita harus pertimbangkan, misalnya kemampuannya lulusan S1 tetapi kerjanya setara kemampuan SMA. Dengan begitu, lebih baik kita sekolahkan tingkat SMA saja sehingga anggaran dapat digunakan untuk kegiatan lainnya.</p>	Rencana pengembangan SDM	

Organisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
	<p>Rata-rata relawan mengabdikan diri dengan memberikan ide-ide tetapi masih terbatas, belum maksimal, karena datangnya juga cenderung saat ada kegiatan saja, dan di LKS Mardi Wuto setiap hari ada pengurusnya tetapi modelnya dipiketkan. Dalam kaitan ini, kelemahan pengurus adalah tidak dapat menyalurkannya pada tempat yang pas, dan begitu juga dengan strategis untuk mengembangkannya.</p> <p>Relawan sama sekali tidak mendapatkan apa-apa, baik dari yayasan maupun dari LKS Mardi Wuto, hanya pada saat lebaran kita memberikan talikasih atau bingkisan lebaran. Sampai saat ini keputusan tertinggi untuk program yang dilakuk-an ada pada rapat pleno.</p>		

Sumber: Data primer diolah 2018.

3.1.2.9. Klien (penerima manfaat)

LKS Mardi Wuto bersifat netral dan independen sehingga penyandang disabilitas netra yang berkeinginan menjadi klien dapat mendaftar secara langsung, semua klien diasuh di luar panti. Arti pengasuhan di luar panti ialah LKS tidak membuat dan tidak menyediakan asrama atau tempat tinggal sehingga semua klien sehari-hari berada di rumah dan keluarga masing-masing. Klien datang ke LKS Mardi Wuto ketika ada acara atau ada kepentingan saja, seperti datang ke LKS karena belajar musik atau kursus komputer, pertemuan koperasi, dan lain-lain.

Jenis kegiatan dan layanan klien di LKS Mardi Wuto ditentukan oleh pengelola bukan oleh keinginan klien, setiap ada acara ke LKS Mardi Wuto biaya pergi dan pulang ditanggung oleh LKS dan setiap satu klien biayanya dihitung dua kali, sebab sebagian besar klien pergi dan pulang ke LKS diantar oleh anggota keluarganya.

Jenis layanan yang bersifat rutin diberikan kepada klien, antara lain kursus komputer bicara, pelatihan pemijatan, pelatihan musik, ketoprak, dan koperasi tunanetra. Kegiatan yang tidak rutin, seperti pengajian, olah raga, *outbond*, dll.

Tabel 3.10. Temuan Data Klien

Organisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Ketua LKS Mardi Wuto	SOP penerima klien dan pemutusan hubungan layanan belum ada.	Keterbatasan SOP	Akuntabilitas
8/13/12/2018	<p>Pembinaan, di samping yang tergabung dalam wirausaha yang nonwirausaha itu tentang bagaimana cara pembukuan, bagaimana mencari pasar dan pembinaan kesehatan serta pembinaan agama, mental, dan pengetahuan.</p> <p>Di sini kami lebih pada pemberdayaan disabilitas netranya yang unik, karena kita arahkan betul dan diberi modal sesuai dengan visi kita, yaitu mandiri sehingga dalam suatu kegiatan piye to supaya mereka bisa mandiri...sampai kita ajari membuat kue supaya bias mencari makan, bagaimana cara pijat, menghadapi orang asing cara bersikap dan berbicara, kita memberikan kail bukan uang, yaitu peralatan untuk usaha, seperti pijat kita berikan kasur dll. Koperasi juga butuh modal kita bantu 50 juta rupiah. Uniknya di sini sampai mereka berhasil. Dari 450 orang anggota yang tercatat, sebanyak 350 orang sebagai pemijat, dan 100 orang sisanya bekerja bervariasi ada dosen PNS (12 orang), ada yang jadi dosen tetapi masih juga kerja sambilannya sebagai pemijat karena mencari uangnya lebih mudah.</p>	<p>Bentuk pembinaan klien</p> <p>Arah pembinaan dan hasil pembinaan</p>	<p>Independen</p> <p>Independen</p>

Organorganisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
9/13/12/2018	Untuk yang disekolahkan hanya mengajukan proposal untuk minta bantuan. Jadi, kami punya proyek disabilitas netra itu yang tidak memiliki biaya dan asalnya: 1. Dari luar untuk orang tua asuh dari SD-SMP-SMA sampai jenjang S1 bagi yang mampu, 2. Uang dari yayasan untuk riset atau penelitian skripsi, 3. Sedangkan bantuan untuk usaha yang berwujud uang yang peduli pada pendidikan khusus sekolah dari SD sampai dengan mahasiswa.		Independen
48/12/6/2018	Pemutusan proses pelayanan kepada klien, kami belum membuat SOP pemutusan hubungan layanan kecuali mengundurkan diri atau meninggal dunia.		
Ketua Yayasan 15/7/6/2017	Kalau yang berkaitan dengan progam Mardi Wuto, dapat dicek di kepala rumah tangga atau Ketua LKS Mardi Wuto. LKS secara langsung kepada Bu Nandar, dan ini saya kurang mengetahuinya.	Sikap trust yayasan kepada LKS	Independen
Kepala TU 52/12/6/2018	Jadi, klien jika mau ikut kegiatan harus mendaftar terlebih dahulu.		

Sumber: Data primer diolah 2018.

Data wawancara ditrianggulasi dengan data sekunder, ternyata memang SOP yang dimiliki LKS Mardi Wuto masih sangat terbatas dan SOP yang sudah ada juga belum terperinci atau belum mengacu pada buku standar nasional LKS.

3.1.2.10. Kemitraan

Kemitraan LKS Mardi Wuto cukup baik, memiliki jaringan luar negeri dan dalam negeri. Jaringan kemitraan dilakukan oleh yayasan, pengelola, dan banyak yang di-link-kan dari RS dr Yap Prawirohusodo. Fungsi mitra di LKS Mardi

Wuto tidak hanya pada donasi, tetapi ada fungsi lain, seperti pengembangan manajemen LKS dan penguatan kapasitas pengelola.

Tabel 3.11. Temuan Data Kemitraan

Organisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Ketua LKS 6/13/12/2018	Kewajiban atau tidak sebenarnya kesadaran dari kami, tetapi kami “LKS Mardi Wuto” memberikan perhatian terhadap lingkungan sekitar. Kami dengan kelurahan atau kecamatan bekerja sama dengan baik, RT dan RW juga kami libatkan dalam kegiatan bagi masyarakat, contohnya tukang becak juga kami bantu, tidak hanya tunanetra sehingga jika kami mengurus persyaratan perizinan dilayani dengan mudah.	Membangun <i>trust</i>	Independen
48/12/6/2018	Prose LKS Mardi Wuto melakukan kerja sama dan pemutusan hubungan kerja sama ... “ ...tidak memerlukan konsultasi yayasan, semua diputuskan oleh pengurus Mardi Wuto sendiri...” Pemutusan hubungan dengan mitra dapat secara langsung tidak harus berkonsultasi kepada yayasan.		Independen
9/13/12/2017	Biaya operasional dan pengasuhan tidak ada masalah, jika ada kegiatan insidental biasanya kita pakai donatur insidental, jika kurang saya menelpon teman-teman (jaringan Bu Budi/ketua LKS) kepada relasi sehingga banyak yang memberi dan rata-rata saldo plus.		

Organorganisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
KetuaYayasan 24/7/6/2018	LKS Mardi Wuto memiliki banyak mitra, baik yang dijalin kerja sama langsung oleh pengelola maupun dijalin oleh yayasan. Daftar kemitraan LKS Mardi Wuto dapat dilihat pada buku atau laporan lomba LKS.	Mitra LKS	Independen
Pengawas 30/27/2/2018	Yayasan sering menyelenggarakan kegiatan bersama, yang pasti adalah pascalebaran “syawalan”, ada pengajian dan kemarin mendorong peran serta dokter untuk saling bersilaturahmi dan saling membantu (antarunit).	Kegiatan bersama	

Sumber: Data primer diolah 2018.

Data wawancara ditriangulasi dengan data sekunder, tentang daftar dan MoU mitra LKS, ternyata data sekunder lebih luas dan lebih banyak jika dibandingkan dengan data wawancara. Berikut daftar mitra LKS Mardi Wuto, berupa data mitra LKS Mardi Wuto disajikan pada Tabel 3.12. di bawah ini.

Tabel 3.12. Data Mitra LKS Mardi Wuto

No	Kelompok Masyarakat	Lembaga Pemerintah	Lembaga Non-Pemerintah
1	Rotari club	Dinsos DIY	BK3S DIY
2	LK3 Teratai	Dinas Sosial Kota	K3S Kota Yogyakarta
3	Yakatunis Dria Manunggal	RT, RW, Kelurahan Terban Kota YK	PT Gapuro Liqua Mandiri Bandung
4	KSPHB Dian Netra Jakarta	Dinas Kesehatan DIY	PT Financial Multi Finance Jakarta
5	CD. Bethesda	RSUP dr. Sardjito	PLD UIN Sunan Kalijaga
6	Yayasan Sayap Ibu	Universitas Negeri Yogyakarta	Klinik terapi fisik Laborat Fak. Ilmu Ke-Olahragaan UNY
7	BPBI Abiyoso Bandung	Universitas Gadjah Mada	
8	PPCI Yogyakarta		

Sumber: Data sekunder 2017.

3.1.3. Ketaatan terhadap Peraturan

Peraturan dalam data ini ada dua macam, yaitu peraturan internal dan peraturan eksternal. Peraturan internal adalah peraturan yang dibuat dan disahkan oleh organorganisasi, baik dari unsur yayasan dan unsur LKS, contoh anggaran dasar (AD) dan anggaran rumah tangga (ART). Peraturan eksternal adalah peraturan yang dibuat dan disahkan oleh supra yayasan. Sumber peraturan eksternal ada tiga, yaitu: 1) sumber peraturan dari pemerintah pusat atau negara, peraturan ini berbentuk undang-undang, peraturan pemerintah, peraturan presiden, dan peraturan menteri, contoh Undang-undang Nomor 8 Tahun 2016 tentang Disabilitas dan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial, Peraturan Menteri Sosial RI Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Nasional LKS. 2) Sumber peraturan daerah berbentuk perda, peraturan gubernur, peraturan walikota atau bupati, contoh Peraturan Gubernur Daerah DIY Nomor 11 Tahun 2015 tentang LKS. 3) Sumber peraturan global atau internasional, contoh konvensi hak anak, dan konvensi hak-hak disabilitas.

3.1.3.1 Ketaatan terhadap Peraturan Internal

Peraturan internal yang menjadi poros aktivitas LKS adalah anggaran dasar (AD) dan anggaran rumah tangga (ART). Semua organorganisasi diatur oleh AD-ART sehingga aktivitas penyusunan program, menentukan personal, pelaksanaan program, dan evaluasi program berkiblat pada AD-ART.

3.1.3.2. Ketaatan terhadap Peraturan Eksternal

Salah satu peraturan eksternal adalah peraturan pemerintah, di Indonesia regulasi negara yang dipergunakan untuk mengatur LKS masih ganda, yaitu Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial dan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2004 tentang Yayasan. Sebagian besar LKS di Indonesia berdiri di bawah yayasan. Jadi, Yayasan diatur dengan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2004 dan operasional LKS diatur dengan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2009.

LKS Mardi Wuto fokus pada kegiatan yayasan, untuk kegiatan unit diserahkan secara otonomi oleh yayasan, tetapi yayasan bertanggung jawab atas subsidi biaya operasional LKS, Dengan begitu, yayasan kurang paham jika ada aturan pemerintah yang harus ditaati oleh LKS. Demikian pula halnya dengan SDM LKS dan relawan, sebagai orang-orang yang berpendidikan tinggi dan memiliki pengalaman di bidangnya masing-masing, tetapi kurang memahami *knowledge* dan *skills* yang seharusnya dimiliki oleh pengelola disabilitas netra sehingga organorganisasi LKS yang diatur dalam UU No.11 Tahun 2009

tentang Kesejahteraan Sosial dan peraturan lain yang menyertainya belum dimiliki yaitu Pekerja Sosial dan TKS. Kekurangan itu berdampak pada program layanan kepada klien, karena seharusnya layanan klien dimulai dari *assessment* awal untuk menentukan respon yang tepat dalam merumuskan layanan dan menentukan waktu terminasi layanan belum dilakukan sehingga di LKS Mardi Wuto klien tidak pernah berkurang kecuali meninggal dunia atau pindah penduduk keluar pulau Jawa.

Berkaitan dengan ketaatan terhadap peraturan pemerintah, LKS Mardi Wuto menabrak Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial dan peraturan lain yang menyertainya. Berikut ini dalam Tabel 3.1.3. disajikan mengenai Data Ketaatan LKS terhadap Peraturan Eksternal.

Tabel 3.13. Data Ketaatan LKS terhadap Peraturan Eksternal

Organorganisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Ketua LKS 11/13/12/2017	Kendalanya LKS Mardi Wuto belum memiliki Pekerja Sosial dan Tenaga Kesejahteraan Sosial (TKS), saya kesulitan mencari, soalnya jika akreditasi harus punya Pekerja Sosial dan juga Tenaga Kesejahteraan Sosial (TKS).	Hambatan profesional Regulasi Negara	Akuntabilitas
Pengawas 28/28/1/2018	Pada waktu itu saya sudah memberikan masukan bahwa Pekerja Sosial dan TKS sebagai Regulasi Negara, dan ini adalah wajib, jadi segera dipikirkan agar tidak menjadi kendala dalam operasional LKS.	Masukan penguatan LKS	Akuntabilitas

Sumber: Data primer diolah 2018.

Kendala ini sangat dirasakan ketua LKS Mardi Wuto, dari sini peneliti bergerak sampai pada triangulasi solusi, karena ini masalah fatal dalam manajemen LKS. Triangulasi solusi yang dilakukan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan Tenaga Kesejahteraan Sosial (TKS) dan pendidikan dan pelatihan Tatakelola LKS.

3.1.3.3. Pengalaman Mengelola LKS

Mengelola LKS dengan mengikuti alur birokrasi sehingga situasinya kondusif kekeluargaan kerja bersama dilandasi keikhlasan, kejujuran, efisiensi sehingga menghasilkan prestasi LKS terbaik tingkat Kota Yogyakarta, tingkat

Daerah DIY, tingkat nasional, dan dapat menyekolahkan klien dari jenjang sekolah dasar sampai jenjang pascasarjana.

Mengorganisasikan paradisabilitas netra agar dapat mandiri melalui berbagai kegiatan ekonomi, sosial, dan spiritual yang sudah dilakukan LKS memiliki makna yang mendalam bagi kehidupan klien dan keluarganya.

Tabel 3.14. Data Pengalaman Mengelola LKS

Organorganisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Ketua LKS Mardi Wuto 7/13/12/2018	<p>Pengalaman mengelola anggaran dan donatur.</p> <p>Untuk operasional Mardi Wuto 80% didukung oleh yayasan dan 20% mencari sendiri.</p> <p>Usaha-usaha yang sudah dilakukan LKS untuk menutup 20% dari total anggaran antara lain: membuat kios, jasa pijat, pemasukannya rata-rata setahun sekitar 100 juta rupiah lebih. Selain itu, saya juga mempunyai banyak teman jadi jika butuh sumbangan tinggal telepon teman-teman. Dana sumbangan ini juga masuk dalam audit.</p>	<i>Best practice</i>	Akuntabilitas
9/13/12/2018	<p>Data anak asuh setiap tahun tetap, jika bertambah harus mencari orang tua asuh (tambah klien tambah donatur), karena aset tiap tahun tetap (sumbangan); sedangkan yang berubah hasil penjualan dan pijat. Ada juga donatur insidental yang berubah” semua tercatat dengan baik dan dapat diperiksa sewaktu-waktu. “kita transparan Pak”.</p>	<i>Best practice</i>	Akuntabilitas

13/12/12/2018	LKS Mardi Wuto memiliki simpanan berkisar ratusan Jumla sampai mendekati milyaran, khususnya saat menjelang hari raya pemasukan banyak sampai dengan 30 juta rupiah ke atas, di samping uangnya dibagikan kepada tunanetra, kita belikan baju baru, juga kita sisakan untuk sosial pada tukang becak, dan pegawai di sini.	Masukan penguatan LKS	Akuntabilitas
47/12/6/2018	<p>“Ide-ide saya itu muncul mendadak, karena permasalahan itu munculnya juga mendadak, jika sudah mendadak begitu dasarnya pikiran (otak), dan pengalaman yang otomatis muncul ide atau solusi, mungkin karena saya itu pensiunan sehingga semua permasalahan itu pasti ada solusinya.</p> <p>Namun, khusus di Mardi Wuto saya tidak bisa mutusi sendiri, jika permasalahan bisa saya selesaikan, saya selesaikan sendiri dan jika tidak saya rapatkan untuk memintakan pendapat yang lain”.</p> <p>“Jika masalah organisasi, meskipun akhirnya pendapat saya, mesti saya share kan terlebih dahulu jika ada suatu persoalan”.</p>		
48/12/6/2018	Tamu studi banding biasa yang dicari adalah usaha pemberdayaan seperti apa, cara membentuk usaha, dll. setiap tahun jumlah studi banding tidak pasti, misalnya pendidikannya iyaikan.		

Ketua Yayasan 14/7/6/2018	Pengalaman best practice yang dirasakan atau diperoleh dapat membiayai pendidikan anak tunanetra dari SD sampai dengan pascasarjana, mengembangkan bakat seni dan olah raga, dan kita mempunyai grup ketroprak, musik, futsal, dan lain-lain.	<i>Best practice</i>	Akuntabilitas
Pengawas 32/27/2/2018	Memikirkan dan mengusahakan kesejahteraan pegawai minimal pendapatan, UMR ditambah macam-macam seperti itu sudah tidak masalah. Usaha untuk membuat kerasan atau betah adalah yayasan menciptakan suasana yang baik (iklim kerja). Iklim kekeluargaan dan persaudaraan agar merasa dihargai, setiap lebaran kami diberi uang talikasih, jadi bukan nilai rupiahnya tetapi merupakan penghargaan telah membantu selama tahun itu.	<i>Best practice</i>	Akuntabilitas
37/28/6/2018	Orang selevel dengan kita mestinya paham, saya bisa menerima hasil penelitian dan nanti saya sampaikan.		

Pembina 40/28/1/2018	Selama saya mulai jadi tim pembina belum pernah menemukan kasus-kasus tertentu, tetapi sebelum saya masuk sebagai tim pembina pernah. Misalnya menentukan direktur rumah sakit, jika berhubungan dengan Mardi Wuto saya kok belum tahu, dll.	<i>Best practice</i>	Akuntabilitas
43/28/1/2018	Iklimnya kondusif, pembina tidak merasa pembinaan, pengurus juga biasa-biasa saja, dan pengawas tidak menakuti. Karena semua volunteer merasa pembinaan, jika kita pacu kasihan. Semuanya penting dijalankan sesuai dengan birokrasi yang telah ditetapkan di anggaran dasar dan anggaran rumah tangga.		

Sumber: Data primer diolah 2018.

3.1.3.4. Kebijakan Menanamkan Nilai

Nilai yang ditanamkan dari yayasan kepada pengelola LKS, antara lain: 1) ikhlas saja tidak cukup bekerja harus fokus dan total, 2) jangan pernah berpikir tentang korupsi, 3) jujur saja tidak cukup harus efisien, 4) berpikir tidak boleh berhenti, 5) dalam memberikan pelayanan kepada klien keterbukaan dan tidak membedakan jenis kelamin, agama, umur, ras, dan tingkat ekonomi, 6) nilai LKS yang ditanamkan kepada klien adalah kemandirian.

Tabel 3.15. Data Kebijakan Menanamkan Nilai

Organorganisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Ketua LKS Mardi Wuto 13/13/12/2018	Ya, prestasi dipertahankan, melengkapi yang belum ada seperti TKS, memperbaiki pelayanan dan terus membangun relasi dengan stakeholder.	Motivasi peningkatan pelayanan	Transparansi

Organisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
48/12/6/2018	Menanamkan nilai-nilai kepada pengurus, saya harus total karena kita tidak digaji, program harus terlaksana, harus ada <i>time schedule</i> , harus ditentukan waktu. Untuk klien didorong agar mandiri.	Total dan mencapai target	<i>Responsibility</i>
Ketua Yayasan 25/28/1/2018	Nilai yang ditanamkan dari yayasan kepada pengelola LKS antara lain harus fokus dan total, jangan ada KKN, keterbukaan. Jangan pernah berpikir tentang korupsi, jujur tidak cukup, harus efisien. Iklas saja tidak cukup, harus totalitas, dan berpikir tidak boleh berhenti.	Nilai kejujuran Keiklasan dan total	Akuntabilitas
Pengawas 31/27/2/2018	Tidak ada personal organayasan dan unit yang satu keluarga sehingga benar-benar bersih dari penguasaan keluarga, termasuk yang Pakualaman dan Kraton juga tidak ada yang bersaudara. Inilah bagian nilai-nilai yang ditanamkan yayasan jangan sampai terjadi KKN.	Nilai kejujuran	<i>Fairness</i>
Pembina 4128/1/2018	Di LKS Mardi Wuto belum pernah terjadi penyimpangan, sebab LKS Mardi Wuto semua volunteer, jadi keterbukaan dan kejujurannya lebih kuat sehingga pembina dan pengawas tidak pernah terjadi kecurigaan yang negatif dan Ketua LKS Mardi Wuto juga tidak pernah menyimpan informasi yang dirahasiakan atas kegiatan LKS tersebut, termasuk dana keuangan dari masyarakat.	Nilai kejujuran	Akuntabilitas

Sumber: Data primer diolah 2018.

3.1.3.5. Pengalaman Menghadapi Kendala

LKS Mardi Wuto memiliki SDM yang cukup banyak tetapi disiplin ilmunya tidak ada yang sesuai dengan kebutuhan klien, khususnya SDM pekerja sosial profesional dan tenaga kesejahteraan sosial untuk pelayanan disabilitas netra sehingga perencanaan program dan hasil programnya sering dipertanyakan oleh pengurus yayasan. Di sisi lain, keterbatasan lowongan kerja untuk disabilitas netra sangat terbatas. Jarak tempat tinggal klien dengan klien rata-rata berada di luar kota, seperti Gunungkidul, Bantul, dan Kulonprogo.

Tabel 3.16. Data Menghadapi Kendala

Organorganisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Ketua LKS Mardi Wuto 11/13/12/2017	Kendala di LKS Mardi Wuto adalah belum mempunyai Pekerja Sosial dan Tenaga Kesejahteraan Sosial (TKS), saya kesulitan mencari tenaganya, soalnya kalau akreditasi harus memiliki Pekerja Sosial dan Tenaga Kesejahteraan Sosial (TKS).	Hambatan SDM profesional	Akuntabilitas
Staf 53/12/6/2018	<p>“<i>Lha</i> itu Pak banyak orang tapi yang ahli ke Pekerjajaan Sosial dan disabilitas netra tidak ada, seperti tadi yang kita bahas, Mardi Wuto belum <i>punya</i> TKS atau Pekerja Sosial”.</p> <p>Hal yang dipermasalahkan yayasan kepada Mardi Wuto lebih pada program tentang perencanaan, pencapaiannya yang kurang, dan evaluasinya.</p>	Masalah keahlian SDM	Akuntabilitas

Organisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Ketua Yayasan 19/7/6/2017	Kesulitan tidak, tetapi kita harus totalitas sehingga hasilnya juga akan signifikan, jadi semua bidang yang kita tangani itu apa harus dibuat SOP. Misalnya tentang bisnis, mengubah situasi lebih nyaman, ya pokoknya harus total agar ada kemajuan. Intinya kita harus fokus apa yang kita lakukan, sebagai contoh dana bantuan untuk sekolah itu, seperti apa sehingga kesannya itu yang menyekolahkan tidaklah sia-sia. Kemudian musik band itu juga, ada pentas. Kita harus bisa mencari tempat untuk menampilkannya, misalnya kemarin sudah ditampilkan di acara OJK.	Dibutuhkan totalitas	Transparan
Pengawas 28/28/1/2018	Mungkin ada persoalan, sebab ada aturan bahwa perusahaan 10% harus mempekerjakan difabel, namun praktiknya tidak demikian. Jika itu dipraktikan akan mudah bagi difabel untuk mandiri.	Kendala eksternal	Akuntabilitas

Sumber: Data primer diolah 2018.

3.1.3.6. Prestasi LKS

Prestasi yang dimiliki LKS Mardi Wuto ada dua jenis, yaitu prestasi institusi LKS dan prestasi klien. Kedua prestasi tersebut dapat dilihat dalam *Data Prestasi LKS* pada Tabel 3.17. berikut ini.

Tabel 3. 17. Data Prestasi LKS

Organorganisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Ketua LKS Mardi Wuto 8/13/12/2018	Prestasi LKS Mardi Wuto ada dua: Prestasi lembaga: LKS terbaik di Kota Yogyakarta, Prestasi terbaik DIY, Prestasi Nasional terbaik Tiga tahun 2017 Prestasi Klien: Untuk musik pernah juara atau masuk 10 besar (urutan ke 9 di DIY) saat festival musik 2015 dan ketoprak distrabudaya pernah juara 1 dalam festival seni dan budaya Sulawesi.	Prestasi Klien dan LKS	Independen
Ketua Yayasan 14/6/7/2018	Menyekolahkan klien dari jenjang SD sampai dengan jenjang S1, S2, dan S3. Membentuk koperasi tunanetra, sampai saat ini anggotanya mencapai 70 lebih.		Independen

Sumber: Data primer diolah 2018.

3.2. TEMUAN LKS HAMBA

3.2.1. Tipologi *Governance*

Analisis data wawancara kepada para *stakeholder* LKS Hamba ditemukan hasil bahwa tipologi *governance* LKS Hamba ada dua macam, yaitu tipologi demokrasi dan tipologi birokrasi. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa tipologi diperoleh dari pola interaksi dan komunikasi antarorgan dalam proses menjalankan peran, menyelesaikan masalah yang dihadapi, dan pengembangan LKS sesuai dengan kedudukan masing-masing organ sebagai berikut:

Tabel 3.18. Data Tipologi Governance

Organorganisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Pembina 84/1/2/2018	Pengambilan keputusan bukan saya, pasti <i>kami musyawarahkan</i> , tapi kalau belum dapat jalan keluar saya sering memberikan ide. Walaupun perkembangan idenya dari pengurus, yang lain juga baik dan banyak yang kita sepakati bersama.	Demokrasi	Transparansi
Pengawas 105/30/6/2018	Tidak salah bahwa LKS Hamba <i>memang demokrasi</i> , dan rangkap jabatan sebagai pengelola dan pengurus memang ya, dengan alasan efektif dan efisien.	Demokrasi	Akuntabilitas
Ketua LKS-Ketua yayasan 111/2/7/2018	Mekanisme pergantian pengurus, ada rapat pengurus, contohnya Mbak Rina keluar nanti kita kumpul pengurus melakukan pergantian pengurus nanti dari kita-kita yang kira-kira bisa dan memiliki kemampuan menggantikan sementara, <i>pengambil keputusannya secara bersama</i> .	Demokrasi	<i>Responsibility</i>
Pengawas 93/8/2/2018	Kami menyelenggarakan rapat pengurus yayasan dan rapat pengurus LKS <i>diagendakan bareng</i> setiap hari Rabu jam 09.00 wib. sampai selesai. Rapat mingguan membahas seluruh kegiatan yayasan dan LKS sehingga tidak ada rapat bulanan dan tahunan.	Demokrasi	Transpransi
Ketua LKS-Ketua yayasan 72/7/2/2018	Penerimaan klien, tahapan pelayanan dan pemutusan pelayanan klien di LKS Hamba <i>mengikuti Regulasi Negara</i> , yaitu standar nasional pengasuhan anak.	Birokrasi	Tranparansi

Organorganisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
72/7/2/2018	Program reunifikasi di LKS Hamba, sesuai dengan SNPA, ya, sesuai dengan SNPA di Hamba CC berjalan pak, rata-rata setahun kita CC 2 sampai 3 kasus. <i>Prosedur CC</i> kita menghadirkan pihak-pihak terkait dengan kasus anak yang bersangkutan. Sesuai dengan aturan kalau CC dipimpin oleh Pekerja Sosial atau TKS yang menangani kasus tersebut.	Birokrasi	Akuntabilitas
Bendahara 111/30/6/2018	SOP Donatur belum ada hanya sebatas pencatatan ada tanda terima donasi berupa barang atau uang dan digunakan sesuai dengan posnya. Prosedur penggunaannya harus diketahui sekretaris dan ketua, bendahara wajib melapor-kannya pada rapat hari Rabu, hanya seperti itu <i>birokrasi atau prosedur penggunaan donasi</i> .	Birokrasi	Akuntabilitas
Bendahara 110/2/7/2018	Guna menjaga kemitraan donasi <i>harus disalurkan sesuai dengan amanah</i> , misalnya ada yang memberikan donasi bebas, nanti dengan Ibu bisa untuk uang bebas meskipun tidak seberapa besar bagi pengasuh.	Birokrasi	<i>Fairness</i>

Sumber: Data primer diolah 2018.

3.2.2. Mekanisme Interaksi dan Relasi Antara organorganisasi

Mekanisme interaksi dan relasi organorganisasi ada sepuluh poin, yaitu: unsur *governance*, relasi Bod dengan eksekutif, pertemuan rutin, penyusunan program, pelaksanaan program, pertanggungjawaban, donatur, sumber daya manusia (SDM), klien, dan kemitraan.

3.2.2.1. Unsur *governance*

Sampai penelitian ini berlangsung organ-Yayasan Hamba terdiri dari pendiri, pembina, pengurus dan pengawas. Ketua pembina di jabat oleh pendiri. Organ-Yayasan Hamba memahami bahwa payung hukum untuk mengatur LKS ada dua yaitu: 1) Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial dan peraturan lain yang menyertainya. 2) Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2004 tentang Yayasan. Sedangkan Pengelola LKS Hamba sebagai unit kegiatan dari Yayasan Hamba menyadari bahwa untuk operasional LKS, baik yayasan maupun LKS sendiri belum mentaati Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2004 tentang Yayasan dengan alasan keterbatasan SDM dan yayasan belum memiliki usaha ekonomi produktif yang mampu menopang sumber dana untuk biaya operasional LKS.

Dari latar belakang di atas, dapat diketahui bahwa LKS Hamba secara sengaja melakukan penyimpangan hukum dan hal ini disepakati oleh organorganisasi, bentuk penyimpangannya adalah person yang menduduki jabatan sebagai ketua yayasan, sekretaris yayasan, dan bendahara yayasan adalah sama menjabat sebagai ketua LKS, sekretaris LKS, dan bendahara LKS. Kondisi seperti ini disengaja sejak LKS didirikan pada 1976 sampai dengan penelitian ini berlangsung, tetapi uniknya di LKS tidak pernah terjadi penyimpangan dalam bentuk KKN.

Tabel 3.19. Data Unsur *Governance*

Organorganisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Ketua Yayasan dan Ketua LKS 63/2/2/2018	Pendiri dan pembina (Bu Lestari), pengawas (Bu Nunuk), dan saya Ketua yayasan sekaligus ketua LKS Hamba.	Jabatan ganda	Akuntabilitas
Pendiri dan Pembina 98/11/6/2018	Ketua yayasannya Bu Lani, ketua LKS-nya juga Bu Lani, pengawasnya Bu Nunuk, pembinanya saya sendiri.	Jabatan ganda	Akuntabilitas
Organorganisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Pengawas 86/8/2/2018	Maunya sih aktif, tapi saya kan sudah tua, makanya saya mau diganti yang muda, dan ternyata, apa yang saya pikirkan sama dengan yang dipikirkan Pak Peneliti. Saat ini pembinanya Bu Lestari sebagai pendiri, pengawas saya, dan saya sudah mengkader Bu Nusya. Ketua yayasan dan ketua LKS Mbak Lani. <i>Besuk</i> yang akan duduk jadi pembina saya dan Pak dukuh, ketuanya tetap dan pengawasnya Bu Nusya.	Rangkap jabatan	Akuntabilitas

Organisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
87/8/2/2018	Kita paham dan sadar akan hal itu karena kami curhat-curhatan <i>penak</i> , ceritanya kita juga membaca undang-undang yayasan. Saya sebagai pengawas bertanggung jawab atas “kontrol dan <i>balance</i> -nya yang susah kalau orang tidak dipercaya Ibu, tapi nanti kan jika ada auditor atau orang yang mencurigai, dll.”		
98/11/6/2018	Praktiknya dalam akta itu sudah ada tiga, ya, bahwa pengurusnya itu masih <i>dobel</i> karena Ibu masih tidak percaya mengingat pengalaman pribadinya terdahulu di yayasan Amalia dan terulang pada tahun lalu (2015), kalau pengurus pendatang baru sering ada masalah, contohnya saya masuk di Hamba bersama Bu Etik tetapi saya sebagai relawan di bidang hukum, sekarang saya diangkat menjadi ketua pengawas. Oleh karena itu, kebijakan sekarang masih dirangkap.	R a n g k a p j a b a t a n	Akuntabilitas
Bendahara Yayasan dan Bendahara LKS 113/2/7/2018	Saya bendahara merangkap antara bendahara yayasan dan bendahara LKS, tapi masing-masing ada catatan yang berbeda.	R a n g k a p j a b a t a n	Akuntabilitas
Sekretaris Yayasan dan Sekertaris LKS 113/2/7/2018	“pada kenyataannya kembali lagi karena kekurangan SDM itu jadi untuk ketua yayasan dan pengelola itu dirangkap”. Saya sekretaris juga rangkap sama dengan Bu Lani dan Mbak Dwi.	R a n g k a p j a b a t a n	Akuntabilitas

Sumber: Data primer diolah 2018.

3.2.2.2. Relasi Bod dengan Eksekutif

Relasi yang dibangun bersifat inklusi demokrasi dan koordinatif dalam arti bekerja sesuai dengan tata nilai dalam aturan sehingga semua pihak ditanamkan untuk selalu memandang positif terhadap perbedaan dan tujuannya sama sebagai perjuang kemanusiaan dengan bersikap jujur tidak bohong dan berdampak pada *trust*. Selanjutnya dari *trust* berdampak pada pasar filantropi/ donatur, pemerintah dan kemitraan, serta klien beserta keluarganya.

Tabel 3.20. Data Relasi Bod dengan Eksekutif

Organisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Ketua Yayasan dan Ketua LKS 71/2/2/2018	Kami tidak pernah konflik berat, artinya ketika ada konflik pasti segera diatasi, sebab organ yayasan dan pengelola LKS setiap satu minggu sekali rapat (hari Rabu) dan masing-masing melaporkan permasalahan-nya lalu dibahas dan dicarikan solusi bersama, nah dalam rapat tiap Rabu ini Bu Lestari sebagai pembina selalu hadir kecuali sakit atau ada kepentingan lain; lalu pengawas, Bu Nunuk minimal satu bulan ikut rapat dua kali, otomatis semua cepat diselesaikan baik, itu masalah staf, relawan, keuangan, hubungan dengan masyarakat, laporan bantuan Tasa maupun SOS, bahkan kasus-kasus anak dan membagi tugas jika ada undangan keluar, seperti ke Dinsos LKKS, ke BK3S, dan yang lainnya. Jika ada unsur yang tidak hadir bisa diberitahu atau dimintai pendapat via telepon sehingga keputusan kami adalah keputusan yang demokratis dan semua berpartisipasi.	Antisipasi terhadap konflik	Transparansi dan Akuntabilitas
111/2/7/2018	Mekanisme pergantian pengurus dimusyawarahkan melalui rapat pengurus, contohnya Mbak Rina keluar karena alasan kesehatan, kita kumpul pengurus melakukan pergantian pengurus nanti dari kita-kita yang kira-kira bisa dan memiliki kemampuan menggantikan sementara, pengambil keputusannya secara bersama. Rapat diselenggarakan oleh pengelola yang diundang pembina serta pengawas, dan usulan nama-nama dari peserta rapat.	Strategi mengganti pengurus	Transparansi

Organorganisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Pendiri dan Pembina 83/1/2/2018	Dalam rapat selalu saya ajarkan untuk “mengutama-kan jujur dan tidak bohong” dalam hal apapun, baik itu untuk anak maupun untuk pengurus, relawan, dan pengasuh.	Nilai kejujuran dan tidak bohong	Akuntabilitas
78/1/2/2018	Sifat keterbukaan LKS dan yayasan Hamba, silakan, kita terbuka dengan siapa saja, saya yang tidak boleh hanya satu, yaitu membuka rahasia anak untuk dijadikan obyek penelitian.	Nilai keterbukaan	Transparansi
79/1/2/2018	Perancang model asrama atau rumah tinggal klien, saya rancang dengan saudara saya dan teman dari Belanda, ketika 1995 saya mulai pengasuhan anak-anak jalanan dari Jakarta ke Jogja yang awalnya di rumah Samiro ternyata tidak cukup, lalu saya cerita kalau rumahku sudah tidak bisa menampung anak-anak, lalu ditawarkan untuk membuat bangunan, maka saya bersama teman dari Jakarta mencari tempat dan dapatlah di sini, yang mengajak ke sini awalnya kakak saya.		

Organorganisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Pengawas 86/8/2/2018	<p>Bangunan ini dirancang atas pengalaman pengasuhan anak, bagaimana anak-anak itu kerasan/ betah, seolah-olah tinggal di rumah sendiri dengan keluarga sendiri. Dengan begitu, jadilah bangunan seperti ini. Konsep awal satu wisma ada pengasuh ada anaknya 3 orang sampai 5 orang, kamarnya satu untuk dua anak atau lebih, masak sendiri, ada dapur, ruang tamu, ruang keluarga, kamar pengasuh, ada ruang nonton TV dengan keluarga; supaya pengasuhannya efektif, dan frekuensi bertemu tinggi bisa belajar masak bersama, dan belajar tidak banyak anak jadi tenang dan tidak berisik.</p> <p>Bangunan ini membuat kerukunan antara pengurus, pengelola, relawan dan klien karena serasa tinggal dalam keluarga.</p>	Strategi membuat orang krasan, nyaman dan rukun	<p>Transparansi</p> <p>Transparansi</p>
84/1/2/2018	<p>Pengambilan keputusan dalam rapat bukan saya, pasti kami musyawarah, tetapi kalau belum dapat jalan keluarnya saya sering memberikan ide. Walaupun perkembangan idenya dari pengurus yang lain juga baik dan kita banyak bersama.</p>	Pengambilan keputusan <i>brainstorming ide</i>	<i>Fairness</i>
8/6/2/2018	<p>Sama, dari awal berdiri yayasan dan LKS (dulu bernama Panti Asuhan) Hamba memiliki pengurus yang sama artinya ketua Yayasan ya menjadi ketua LKS, dari awal sampai sekarang, dan kami tidak pernah berkonflik, meskipun tidak sesuai dengan UU Yayasan. Sebelum 2004 undang-undang yayasan juga tidak seperti ini, karena niat kami hanya menolong.</p>	Menyadari atas kekurangan atau pelanggaran	

Organorganisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Pengawas 92/8/2/2018	Rapat hari Rabu semua dibahas, tetapi yang sifatnya rahasia, seperti keuangan khusus pengurus inti. Kebijakan tentang keuangan ada di Ketua, bendahara, dan sekretaris tetapi pembina mengetahui.	Kebijakan rapat mingguan	Independen
Bendahara 90/8/2/2018	Pertemuan atau rapat bersama pada hari Rabu hanya membahas yang umum saja tidak membahas masalah keuangan dan proposal, Keuangan dan proposal dibahas pengurus inti, waktunya juga hari Rabu setelah <i>round tabel</i> .	Rangkap jabatan	Akuntabilitas

Sumber: Data primer diolah 2018.

3.2.2.3. Pertemuan Rutin

Pertemuan rutin dibangun dalam bentuk diskusi *round tabel* dimulai sejak di Samirano dan berlanjut sampai sekarang serta berkembang secara positif sehingga pertemuan rutin mingguan menjadi kewajiban bagi setiap organorganisasi LKS dan organyayasan. Rapat mingguan representatif dari rapat bulanan dan tahunan, secara tidak langsung pertemuan rutin menjadi media audit bagi pengawas, media menyusun program kerja, dan media pemecahan masalah setiap saat. Program kerja LKS Hamba adalah pengasuhan anak, dan pengasuhan setiap anak berbeda-beda karena kasus dan kebutuhannya berbeda-beda, serta usia anak masuk menjadi klien di LKS Hamba juga berbeda.

Tabel 3.21. Data Pertemuan Rutin Organorganisasi

Organorganisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Ketua yayasan Ketua LKS 72/30/6/2018	Rapat pleno tahunan pernah diselenggarakan tapi tidak efektif, sebab rapat pleno tahunan mengambil materi dari rapat bulanan, dan rapat bulanan mengambil materi dari mingguan. Seandainya ada kebijakan baru tidak harus menunggu momentum RPT, termasuk rapat menaikkan honor, penerimaan relawan atau pegawai, pengembangan program, dll. Jadi, suasana kami rapat pleno tahunan seolah-olah hanya sekadar tuntunan aturan pemerintah, terutama berkaitan dengan undang-undang yayasan. Dengan begitu, hari Rabu merupakan ajang diskusi dan menyelesaikan masalah.	Makna rapat mingguan ajang diskusi dan menyelesaikan masalah	Independen
Pembina 84/1/2/2018	Pertemuan rutin diselenggarakan setiap hari Rabu, diawali sejak masih di Samirono, rapat mingguan itu sesungguhnya sudah mewakili rapat bulanan dan tahunan.	Rapat mingguan representatif rapat bulanan dan tahunan	Independen
Pengawas 92/8/2/2018	Rapat hari Rabu semua masalah dibahas, tetapi yang sifatnya rahasia, seperti keuangan khusus pengurus inti.	Rapat mingguan bersifat general	Independen
Bendahara 90/30/6/2018	Pertemuan atau rapat bersama hari Rabu hanya membahas yang umum tetapi menyeluruh.	Forum umum dan menyeluruh	Independen

Sumber: Data primer diolah 2018.

3.2.2.4. Penyusunan Program Kerja

Program kerja LKS Hamba tidak dirancang seperti LKS yang lainnya, sebab program kerja utama LKS Hamba adalah pengasuhan anak sehingga pengasuhan satu anak dengan anak yang lain rentang waktunya berbeda. Perbedaan waktu dipengaruhi oleh usia anak atau klien pertama sekali masuk di LKS.

Tabel 3.22. Temuan Data Penyusunan Program Kerja

Organisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Ketua yayasan ketua LKS		Pengasuhan anak	Independen
Pembina 1/2/2018	Setiap hari melayani anak berarti melaksanakan program kerja, dan itu sudah dikerjakan masing-masing bidang.	Pengasuhan anak	Independen
Pengawas 30/6/2018	Hebatnya Bu Tari itu tidak ditangani sendiri, artinya mendidik orang-orang di dalam panti, parapengurus, pengelola dan pengasuh didik menjadi manusia yang “ <i>melas asih</i> , ingat dan peduli sesama” ini bagian dari program yayasan untuk organisasi.	Program menata hati	Independen
Sekretaris /30/6/2018	Program kerja kami pengasuhan anak, kami setiap hari melaksanakan program dengan kewajiban masing-masing, saya <i>ngurus</i> kesehatan dan pendidikan, tentang rumah keluarga masing-masing tanggung jawab di asramanya.	Pengasuhan anak	Independen

Sumber: Data primer diolah 2018.

3.2.2.5. Pelaksanaan Program Kerja

LKS Hamba sebagai organisasi pelayanan manusia yang di tolak, oleh karena itu program kerja yang bercermin pada visi-misi untuk mengentaskan anak menjadi mandiri berdasarkan atas kemerdekaan dan hak-hak azasi manusia sehingga program yang dibuat merupakan proses pelayanan bagi setiap klien yang diawali dari hasil *assesment* awal. Semua program layanan bagi klien dikerjakan sesuai dengan bidang masing-masing dengan mengedepankan peduli sesama, dan setiap satu minggu sekali diadakan evaluasi melalui forum rapat hari Rabu.

Semua organ dan staf LKS Hamba ditanamkan bahwa selama bekerja dengan tulus sebab yang dihadapi bukanlah pengawas dan anak, melainkan kita diawasi Tuhan YME. Sebagai bukti, pengurus justru menyodorkan laporan pertanggungjawaban kepada pengawas, bukan pengawas yang menanyakan laporan.

Tabel 3.23. Temuan Data Pelaksanaan Program Kerja

Organisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Ketua Yayasan dan Ketua LKS 73/2/2/2018	<p>Benar Pak, pengawas tidak ada agenda auditor sebab sudah percaya pada rapat mingguan dan audit dari luar. Jadi, sesungguhnya pengurus yayasan yang bukan sebagai pengawas otomatis setiap saat secara langsung maupun tidak langsung pengawas mengawasi kami, dan yang lebih disadari bahwa kita bekerja di hadapan Tuhan, berarti kita diawasi Tuhan YME.</p> <p>Kalau di sini pengurusnya yang menyodorkan kepada pengawas, sebab pada rapat mingguan secara tidak langsung pengawas sudah mengetahui, karena yang dilaporkan pengurus LKS termasuk kondisi keuangan, baik donatur tetap masuk maupun donatur insidental. Yang dimaksud auditor dari luar adalah auditor dari SOS yang melakukan audit donatur tetap setiap bulan sekali.</p>	<p>Auditor internal semua organ dan dikritisi pada rapat mingguan. Auditor diri sendiri: bekerja diawasi Tuhan, kita harus jujur dan tidak bohong.</p> <p>Auditor dari luar “SOS”</p>	Akuntabilitas
Pendiri dan Pembina 84/ 1/2/2018	Setiap hari melayani anak, berarti melaksanakan program kerja, dan itu sudah dikerjakan masing-masing bidang.	Program berbasis usia anak	Independen
Pengawas 10730/6/2018	<p>Hebatnya itu tidak ditangani Bu Tari sendiri, artinya yang jadi Ibu, Mbak Tris dan Mbak Lani, tetapi yang <i>ngurusin</i> anak jalanan adalah Ibu Tari sendiri yang <i>ngasuh</i>, dan cerita dari anak jalanan itu mengharukan. Mengurusi anak inilah menjalankan program.</p>	Program pengasuhan	Independen

Organisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Sekretaris 115/30/6/2018	Program kerja kami ya pengasuhan anak, kami setiap hari melaksanakan program dengan kewajiban masing-masing, saya <i>ngurusi</i> kesehatan dan pendidikan, tentang rumah keluarga masing-masing tanggung jawab di asramanya, jadi program dilaksanakan dari <i>assessment</i> sampai reunifikasi.	<i>Assesment-reunifikasi</i>	<i>Fairness</i>

Sumber: Data primer diolah 2018.

3.2.2.6. Pertanggungjawaban Program

LKS Hamba tidak menyelenggarakan forum pertanggungjawaban secara formal, tetapi laporan pertanggungjawaban dibuat setiap bulan, dan data laporan pertanggungjawaban bulanan bersumber dari hasil rapat mingguan, yaitu setiap hari Rabu. Rapat hari Rabu masing-masing menyampaikan informasi sebagai laporan pertanggungjawaban apa yang sudah dilakukan selama satu minggu, hasilnya seperti apa, serta kendalanya apa. Kemudian kendala yang dihadapi tersebut dipecahkan bersama. Dalam rapat ini bendahara juga melaporkan kondisi permintaan kebutuhan masing-masing wisma/asrama sehingga secara tidak langsung bendahara melaporkan posisi keuangan dan sumbernya.

Tabel 3.24. Temuan Data Pertanggungjawaban Program

Organisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Ketua Yayasan dan Ketua LKS 74/2/2/2018	<p>La ini Pak bedanya dengan lembaga lain. Saya kan ketua LKS juga ketua Yayasan, jadi ya otomatis laporan saya sudah saya terima dan disahkan setiap rapat mingguan pada hari Rabu. Karena rapat mingguan terbuka dihadiri semua organ yang sah-sah saja dan tidak ada kasak-kusuk maupun kecurigaan apapun.</p> <p>Dulu pernah ada, kita yang meminta pihak dari luar, yaitu auditor dari Universitas Sanata Darma, tapi sekarang sudah tidak lagi, karena keterbukaan dari pengurus kecuali uang bantuan Tabungan anak sejahtera (Tasa) dari pemerintah lewat Dinas Sosial, akan dicek atau audit dari Kementerian Sosial.</p>	Pelanggaran/ Penyimpangan	<i>Fairness</i>
116/2/7/2018	<p>Alhamdulillah setiap diaudit kita selalu beres, artinya tidak ada penyimpangan penggunaan. Sebab kami mengoperasionalkan anggaran berdasarkan atas pedoman yang diberikan dari sumber dana tersebut.</p> <p>Pertanggungjawaban saya, ketika donatur tetap berhenti yang nomor satu adalah anak kita dikumpulkan, Ibu Lestari kita punya uang segini untuk kami, tetapi kami meminta dikasihkan kepada Bapak yang kerja di sini, seperti satpam, sopir yang tidak tinggal di sini.</p>	Pertanggung jawaban	<i>Transparan</i>

Organisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Pendiri dan Pembina 89/8/2/2018	<p>Seperti yang saya jelaskan kemarin Pak Gik, pada saat di Samirono dokumen-tasinya hanya berupa foto-foto sehingga dulu jika akan laporan kepada orang lain (donatur) pakai foto disertai keterangan, karena menurutnya foto lebih bisa berbicara.</p> <p>Laporan yang tertulis hanya laporan keuangan. Donatur juga merasa senang bisa melihat keterangan dari foto.</p> <p>Kami percaya kepada pengelola dan kami tidak perlu auditor internal karena kami sudah diaudit dari luar, tapi siapa tahu nanti pengawas baru kalau mau melakukan tugas tidak apa-apa, dan dalam rapat mingguan kami sudah mengaudit secara tidak langsung</p>	Pertanggung jawaban	Akuntabilitas
Pengawas 91/8/2/2018	Hebatnya Bu Tari itu tidak ditangani sendiri, artinya mendidik orang-orang di dalam panti, parapengurus, pengelola dan pengasuh didik menjadi manusia yang “ <i>melas asih</i> , ingat dan peduli sesama” ini bagian dari program yayasan untuk organisasi.	Proses audit	<i>Fairness</i>
Bendahara 91/8/2/2018	<p>Laporan tiap bulan dibuat Pak ada pembukaan dan penutupan per bulannya, dan ini saya laporkan kondisi keuangan di rapat hari Rabu.</p> <p>Kami diaudit dan auditnya dari auditor SOS tentang penggunaan dana yang lima puluh juta, dan auditor dari pemerintah kaitannya dengan dana bantuan Tasa.</p>	Laporan keuangan	Transparansi

Organisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
91-92/8/2/2018	Ya, begitu seperti yang dikatakan Bu Nunuk, audit internal dulu memang ada, tetapi hanya sekali dan sekarang tidak ada lagi, saya laporkan apa adanya. Laporan pertanggung-jawaban akhir tahun hanya saldo global yang ada di rekening BCA sesuai dengan nominal yang ada, padahal jika mau meralat uang yang ada di rekening itu tidak hanya berasal dari SOS, tetapi donatur dari yang lain, tetapi secara manual ada catatannya masing-masing.	Laporan posisi keuangan	Akuntabilitas
109/2/7/2018	Kalau SOS masuk transfer BCA, yang punya hak pengambilan adalah ketua dan bendahara diketahui pembina dan sekretaris. Setelah itu dana digunakan untuk kebutuhan sesuai dengan pengajuan anggaran setiap 1 bulan 2 kali dari masing-masing rumah tangga/wisma.	Prosedur pengambilan uang donatur tetap	Transparansi

Sumber: Data primer diolah 2018.

3.2.2.7. Analisis Donatur

Donatur tetap LKS Hamba dari NGO SOS yang berpusat di negara Belanda, pengelola diberi otonomi oleh BOD, tetapi tetap saling informasi. Pihak SOS (donatur) melakukan audit rutin setiap bulan satu kali, dan sampai saat ini tidak pernah ada temuan penyimpangan penggunaan donatur tetap. Donatur tidak tetap setiap bulan ada, bentuk bantuannya berupa uang, barang dan atau fasilitas lain yang jumlah dan bentuknya bervariasi.

Semua bantuan dan keuangan administrasinya sentral pada bendahara, dan bendahara setiap rapat hari Rabu menyampaikan informasi mengenai kedudukan bantuan tersebut. Suatu saat pernah terjadi krisis sekitar dua bulan, krisis terjadi ketika proses pergantian manajemen donatur tetap, pengalaman

mengantisipasi krisis pengelola menjual barang bekas, melakukan stok beras, dan yang diutamakan adalah memenuhi kebutuhan anak. Pada saat krisis pembina dan pihak manajemen terbuka kepada karyawan apabila ada yang ingin mencari pekerjaan lain, tetapi tidak ada karyawan, pengurus, dan pengelola yang mengundurkan diri karena semuanya sudah berkomitmen bahwa relawan sudah diikat dengan hati bukan diikat dengan materi sehingga krisis diatasi bersama-sama.

Tabel 3.25. Temuan Data Donatur

Organisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Ketua Yayasan dan Ketua LKS 70/2/2/2018	Dana dari donatur tetap sebesar Rp 50.000.000,00; per bulan tidak cukup untuk operasional karena kebutuhan setiap bulannya 60-75 juta rupiah sehingga kekurangannya kita <i>nyari</i> sendiri. Semua dana yang masuk dan pengadministrasiannya tersentral di bendahara. Namun ada juga donatur yang memberikan bantuan berupa barang sesuai dengan yang dibutuhkan, seperti beras dan susu. Selain itu, ada juga yang memberikan bantuan untuk kebutuhan rekreasi dan buka puasa bersama.	Hubungan LKS dengan donatur tetap	Transparansi

Organisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
74-75/2/2/2018	<p>Kami yakin donatur tetap dari Belanda tidak akan menghentikan bantuannya, karena Ibu Lestari sudah berkali-kali ke Belanda untuk menjelaskan kebutuhan dana bagi anak yang kurang beruntung atau ditolak. Selain itu, Mbak Nusya volunter di sini yang akan menjadi pengawas atau pembina sudah ke Belanda dan keliling Eropa untuk menjelaskan kondisi, jika Ibu Lestari sudah sepuh, LKS tetap akan dilanjutkan atau regenerasi, menurut Mbak Nusya tanggapan donatur tetap baik dan berjanji akan terus dan terus mencari dana dari warga Belanda.</p> <p>Jadi, saya merasa berat sekali kalau sampai bantuan tetap SOS berhenti. Karena uang Rp 50.000.000,00 itu tidak sedikit untuk menghidupi sekian banyak perut, <i>tapi</i> kami yakin Belanda tidak akan menghentikan bantuan itu karena pernah ke sini berulang kali dan merasa senang atas penggunaan dana tersebut sehingga meneruskan bantuan kepada anak-anak. Bahkan hampir tiap tahun kami dikirim hadiah kadang baju, tas, dll. untuk pengurus dan pegawai. Itulah tanda-tanda keyakinan kami, di samping itu kadang kala pengurus yayasan berkunjung ke Belanda dalam rangka menguatkan hubungan yang positif.</p>		

Organorganisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
	Merekapun menyelenggarakan audit dana berjumlah Rp 50.000.000,00; per bulan, serta diskusi setiap tahunnya bertempat di yayasan ini untuk melihat perkembangan dan kemanfaatan dana tersebut, kami tidak membayar auditor karena yang mengaudit dari SOS yang menanggung biaya audit dari SOS.		
Bendahara 116/2/7/2018	Krisis yang saya rasakan ketika akan pergantian manajemen dari donatur Belanda lewat satu pintu SOS, macetnya sampai 2 bulan setelah itu dari Belanda <i>ngasih</i> lagi.	Relasi LKS dengan donatur tetap	Akuntabilitas
Sekretaris 116/2/7/2018	Pengalaman cara mengatasi krisis ketika tidak ada donatur yang jelas saya cari <i>gresek-gresék</i> barang bekas yang ada di Hamba, buku-buku bekas, panci, wajan rusak, dan kardus bekas itu kita jual <i>trus</i> belikan beras, <i>trus</i> sayurnya apa metik sayuran di kebun, <i>sing penting ono sayure</i> .	Strategi mengatasi krisis	Akuntabilitas

Sumber: Data primer diolah 2018.

3.2.2.8. Sumber Daya Manusia (SDM)

LKS Hamba sejak berdiri sampai dengan saat ini memiliki SDM Pekerja Sosial dan TKS sebagai SDM fungsional sehingga pelayanan yang diberikan kepada klien sesuai dengan peraturan pemerintah. Demi menjaga keberlangsungan LKS, pengurus dan pengelola LKS sudah mempersiapkan kader atau regenerasi dari anak asuh untuk bidang-bidang tertentu. Bagi kesejahteraan hari tua ketua pembina (pendiri) sudah menyiapkan tanah yang rencananya akan dibangun perumahan secara permanen. Di sisi lain LKS membuka pintu bagi siapa saja yang secara ikhlas ingin menjadi relawan atau menjadi donatur untuk LKS Hamba, sejauh menerima dan menaati nilai-nilai yang diutamakan yayasan dan LKS Hamba.

Tabel 3.26. Temuan Data SDM

Organisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Ketua Yayasan dan Ketua LKS 113/2/7/2018 17/2/7/2018	Pekerja sosial ya sesuai dengan fungsinya Pak, yang mengerjakan administrasi kesejahteraan sosial klien, dari <i>assesment</i> awal, <i>home visit</i> , perencanaan pelayanan, tanggung jawab CC, dll. Seperti dalam struktur tugas pekerja sosial dengan pengasuh berbeda, demikian pula bagian lainnya. Untuk persiapan hari tua, pembina (Ibu Lestari) sudah merencanakan pembuatan perumahan untuk kami-kami biar dekat.	Varian SDM LKS Jaminan masa tua	Transparansi Independen
Sekretaris 114/2/7/2018 116/2/7/2018	Peningkatkan kualitas dan kaderisasi kami mengirim Mbak Oksi, mengikuti diklat TKS. Rencananya dari pengasuh dinaikan statusnya menjadi TKS. Karena tugas Pekerja Sosial dan TKS banyak dan sangat membantu kami mulai dari <i>assesment</i> anak-anak, <i>home visit</i> , CC sampai reunifikasi. Anak sudah dikader oleh Mbak Sari di administrasi dan Suhana di pengasuhan, jika dipikir saya itu pegang pendidikan dan pegang kesehatan maupun umum, pernah itu istilahnya hampir pengasuh-pengasuh itu saya ajak nah repotnya itu kalo kayak Ibu Tris itu <i>ora kuat</i> jadi masih bingung siapa yang akan kami kader.	Peningkatan kualitas SDM Strategi kaderisasi	Tranparansi Independen

Sumber: Data primer diolah 2018.

3.2.2.9. Pelayanan Klien (penerima manfaat)

Layanan kepada klien disesuaikan dengan standar nasional pelayanan anak (SNPA). Pelayanan yang diberikan berbasis kebutuhan anak, yaitu kebutuhan biologis-psikologis-sosial-spiritual. Sebelum mulai pemberian pelayanan setiap anak di-*assesment* terlebih dahulu untuk membuat perencanaan pelayanan sampai pada fase reunifikasi. Dengan demikian, program reunifikasi berjalan sesuai dengan kondisi klien, pascareunifikasi tetap ada monitoring, dan pemberian bantuan.

Sesuai dengan tujuan awal pendirian LKS, klien di LKS Hamba tidak dapat diadopsi, dan klien difasilitasi sekolah rata-rata sampai dengan jenjang pendidikan SMA/SMK. Ada beberapa klien yang berhasil dalam menanamkan nilai dan filosofi LKS sehingga menyatakan diri untuk mengabdikan diri sebagai relawan di LKS atau Yayasan Hamba. Klien di LKS Hamba seolah-olah dilayani seperti layaknya anak-anak hidup dalam sebuah keluarga, bentuk layanan ini dimulai dari tempat tinggal, aturan, fasilitas, anggota wisma, pemberian tanggungan jawab kepada anak, pendidikan agama, dan lain-lainnya.

Tabel 3.27. Temuan Data Layanan Klien

Organisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Ketua Yayasan dan Ketua LKS 72/2/2/2018	Alur pelayanan klien dimulai dari penerimaan klien, tahapan pelayanan dan pemutusan pelayanan klien di LKS Hamba mengikuti Regulasi Negara, yaitu standar nasional pengasuhan anak. Program reunifikasi masih berjalan, dan banyak yang sudah direunifikasi, biaya untuk reunifikasi berasal dari yayasan dalam anggaran program layanan, karena pernah biaya reunifikasi dari uang pribadi-pribadi pembina.	Alur pelayanan Prosedur CC	Akuntabilitas

72/7/2/2018	<p>Pascareunifikasi ada program pengembangan untuk orang tua dan keluarga, seperti penguatan ekonomi keluarga dan bantuan sembako.</p> <p>Beberapa anak yang lama “anak jalanan” bawaan dari Jakarta tidak dapat direunifikasi disebabkan keberadaan orang tuanya tidak jelas, namun ini bisa keluar atau reunifikasi atau terminasi layanan oleh LKS karena menikah atau bekerja di suatu tempat dengan penghasilan yang layak dan aman bagi anak tersebut.</p> <p>CC di Hamba sesuai dengan SNPA, CC berjalan Pak, rata-rata setahun kita CC 2 kasus sampai dengan 3 kasus, prosedur CC kita menghadirkan pihak-pihak terkait dengan kasus anak yang bersangkutan. Sesuai dengan aturan kalau CC dipimpin oleh Pekerja Sosial atau TKS yang menangani kasus tersebut.</p>	Penerapan SNPA	<p>Transparansi</p> <p><i>Fairness</i></p>
Pendiri dan Pembina 6/2/2018	<p>Pelayanan pendidikan, kebijakan sekolah dari dulu hanya sampai dengan SMA atau SMK, jika ada klien yang rajin tidak hanya belajar juga bisa praktik dan dia bisa melanjutkan kuliah. Sudah ada tiga anak asuh yang kita kuliahkan.</p> <p>Pelayanan klien insidental yang diterima, diberikan pelayanan secara khusus, sembari dicarikan jalan keluar.</p>	<p>Layanan pendidikan</p> <p>Layanan paripurna</p>	<p>Independen</p> <p>Independen</p>

	LKS Hamba tidak melayani adopsi sehingga layanan paripurna anak sudah berubah status menjadi dewasa sehingga jika meninggalkan LKS karena sudah mendapatkan pekerjaan yang layak, menikah atau sudah lulus SMA atau SMK kembali kepada keluarga dalam situasi aman.		
Pengawas 93/8/2/2018	Anak-anak kita di sini tidak boleh diadopsi, sesuai dengan kesepakatan awal mendirikan LKS ini, <i>tapi</i> kalau anak kembali ke keluarganya (reunifikasi) boleh dengan catatan di keluarganya aman dan terpenuhi hak-haknya.	Reunifikasi	Independen
Bendahara 93/8/2/2018	Ada beberapa anak yang setelah lulus SMA berkeinginan mengabdikan di LKS, seperti Tehana dan Sari, ditempatkan sebagai pengasuh dan membantu di sekretaris.	Pengabdian klien	Independen
Sekretaris 112/2/7/2018	Prosedur CC mengacu standar SNP sehingga melibatkan <i>stakeholder</i> terkait dengan kasus klien, seperti: Dinas Sosial, pengasuh, sekolah, kepolisian, dll. Penanggung jawab CC Pekerja Sosial atau TKS, sebelum CC berlangsung pengelola memberitahu pengawas dan pembina.	Prosedur CC	Tranparansi

Sumber: Data primer diolah 2018.

3.2.2.10. Kemitraan

Karena manajemen LKS Hamba independen dan terbuka sehingga LKS Hamba memiliki banyak mitra, seperti BK3S, Forum Panti, PT Mirota, beberapa perguruan tinggi di DIY, katering, dan lain-lainnya. Kemitraan LKS Hamba dikelompokkan menjadi dua, yaitu: 1) mitra pengembangan manajemen dan pelayanan, seperti BK3S DIY, NGO *Save the Children*, Yayasan Tunas cilik. 2) kemitraan sebagai donatur, seperti NGO SOS, PT Mirota, dll.

Penjagaan kemitraan agar dapat langgeng, terutama dari donatur tetap maupun donatur tidak tetap melalui strategi mengoperasionalkan donatur sesuai dengan amanah, dibuktikan laporan pertanggungjawaban, saling berkunjung ke donator, dan terbuka bagi yang berkepentingan. Dalam membangun kemitraan sampai dengan saat ini banyak yang belum tertulis karena dari awal lebih mengandalkan kepercayaan dana laporan yang disampaikan masih sederhana, tetapi selalu dilampirkan foto bukti kegiatan.

Tabel 3.28. Temuan Data Kemitraan

Organorganisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Ketua Yayasan dan Ketua LKS 70/2/2/2018	LKS Hamba memiliki relasi tetap yang membantu, walaupun jumlah dan bentuknya tidak pasti, seperti dari PT Mirota, pribadi perseorangan, atau rutin dari pengusaha catering, dan kadangkala dari berbagai perguruan tinggi lewat kegiatan mahasiswa.	Jenis-jenis mitra LKS	Tranparansi
111/2/7/2018	Tapi, jika sudah ada kata, umpamanya donasi untuk renang akan disimpan sampai terlaksana, gizi juga begitu ada uang 10 juta rupiah semua digunakan untuk gizi semuanya dan dibuatkan buku sendiri tentang perincian pembelian kebutuhan gizi. Bagi donatur tetap kami mengikuti prosedur donatur, baik dalam laporan maupun penggunaan dan auditnya.	Akad donatur	<i>Fairness</i>
Bendahara 110/2/7/2018	Untuk menjaga kemitraan donasi harus disalurkan sesuai dengan amanah, misalkan ada yang memberikan donasi bebas, nanti dengan Ibu bisa untuk uang bebas meski tidak seberapa besar untuk pengasuh.	Penyaluran donasi disesuaikan dengan akadnya	<i>Fairness</i>

Sumber: Data primer diolah 2018.

Data wawancara ditrianggulasi dengan data sekunder, tentang daftar dan MoU mitra LKS, ternyata data sekunder lebih luas dan lebih banyak jika dibandingkan dengan data wawancara.

3.3.3. Ketaatan LKS terhadap Peraturan

Peraturan dalam data ini ada dua macam, yaitu peraturan internal dan peraturan eksternal. Peraturan internal adalah peraturan yang dibuat dan disahkan oleh organorganisasi, baik dari unsur yayasan maupun unsur LKS, contohnya anggaran dasar (AD) dan anggaran rumah tangga (ART), peraturan relawan dan pengasuh, serta tata tertib klien. Peraturan eksternal adalah peraturan yang dibuat dan disahkan oleh suprayayasan. Sumber peraturan eksternal ada tiga, yaitu: 1) sumber peraturan dari pemerintah pusat atau negara, peraturan ini berbentuk undang-undang, peraturan pemerintah, peraturan presiden, dan peraturan menteri; contoh Undang-Undang Nomor 35 Tahun 2015 tentang Perlindungan Anak, Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial, dan Peraturan Menteri Sosial RI Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Nasional LKS. 2) Sumber peraturan daerah berbentuk perda, peraturan gubernur, peraturan walikota atau bupati; contoh Peraturan Gubernur Daerah DIY Nomor 11 Tahun 2015 tentang LKS. 3) Sumber peraturan global atau internasional; contoh konvensi hak anak.

3.3.3.1. Ketaatan terhadap Peraturan Internal

Peraturan internal yang menjadi poros aktivitas LKS adalah anggaran dasar (AD) dan anggaran rumah tangga (ART). Semua organorganisasi diatur oleh AD-ART sehingga aktivitas penyusunan program, menentukan personal, pelaksanaan program, dan evaluasi program berkiblat pada AD-ART.

LKS Hamba dalam memberikan layanan kepada klien sudah sesuai dengan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial dan peraturan lain yang menyertai, tetapi dalam tatakelola organisasi Yayasan Hamba dan LKS Hamba belum menaati Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2004 tentang Yayasan, sebagai bukti rangkap jabatan pengurus dengan pengelola. Akta pendirian yayasan dan unit kegiatan serta AD-ART pada Pasal 12 tentang rapat tahunan, Pasal 13 ayat (7) tentang pengurus belum dijalankan sesuai dengan isinya.

Tabel 3.29. Temuan Data Ketaatan LKS terhadap Peraturan Internal

Organisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Ketua Yayasan dan ketua LKS 63/2/2/2018	Sebelum Ibu Nunuk ditunjuk menjadi pengawas di Yayasan Hamba belum ada pengawas. Kita ini ikuti aturan pusat jadi pengawasnya dari Jakarta atau pusat. Selanjutnya kita mengikuti peraturan pemerintah sehingga ditunjuklah Bu Nunuk sebagai pengawas.	Organisasi pengawas	Transparansi
64/2/2/2018	Ya memang sampai sekarang kepengurusan Hamba belum sesuai dengan yang benar, pemisahan ketua yayasan dan ketua LKS, bahkan ruang pengurus juga belum terpisah, dan ini kelihatan disengaja oleh Bu Lestari dengan alasan efisiensi dan memang sulit juga mencari orang untuk menjadi relawan di yayasan sosial. Karena yang diutamakan Bu Lestari adalah pelayanan kepada anak-anak sehingga tatakelola organisasinya dikesampingkan. Sejak diperkenalkan dengan SNPA kita mulai berbenah diri dalam pengasuhan dan hak-hak anak seperti tentang membelikan baju, pemilihan sekolah, sampai pada kegiatan keagamaan. Karena di SNPA itu kan harus memenuhi hak-hak anak, dan kita akan disalahkan jika melanggar hak-hak anak, termasuk memper-baiki administrasi, yang harus ada file satu per satu dan seterusnya. Nah itu berjalan sampai saat ini.	Kesadaran menabrak aturan UU No 28 Tahun 2004	Akuntabilitas
66/2/2/2018		Kesadaran melakukan perubahan	Akuntabilitas

Organorganisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
67/2/2/2018	Peraturan eksternal SNPA itu mendorong kita untuk berubah, kondisi ini yang mulai membuka perubahan Ibu Lestari yang dulu disiplin, maaf sering terucap antipeme-rintah, sekarang sudah berubah total bapak bisa melihat dan merasakan sendiri to.	Hasil praktik SNPA	Independen
67/2/2/2018	Dari awal saya berkarya berada di Hamba, kebanyakan anak asuhnya beragama Islam. Meskipun Islam tapi hanya islam-islaman yang susah untuk diatur/dinasehati. Sekarang anak-anak itu kalau sore “ibuuuu ngaji-ngaji”, Ya saya masukkan TPA di masjid kampung, sekolah di Muhamadiyah, berjilbab juga boleh sehingga orang kampung sekarang tahu bahwa panti atau LKS ini bukan nasrani, kita sesungguhnya independen sesuai dengan visi misi yayasan.	Kesadaran mentaati regulasi/aturan pemerintah	Independen
68/2/2/2018	Saya juga tidak memaksa-an anakasuh memeluk agama Islam, biarkan dipilihnya sesuai dengan naluri atau didikan orang tuanya, karena pengasuh di sini juga ada Katolik dan Kristen. Tetapi dari sekitar 40 anak kira-kira yang muslim ada 20 anak lebih. Sampai saat inipun warga sekitar masih ada yang menganggap saya beragama Kristen, tetapi setelah saya mengikuti pengajian dan memakai jilbab, dan mengajarkan anak-anak mengaji baru menyadari ternyata saya Islam dan panti juga mengajarkan agama Islam.		

Organorganisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
	<p>Keluarga saya semua muslim Pak, dan beberapa anak asuh mengikuti TPA di masjid sekitar yang basisnya Muhammadiyah. Dulu (kepengurusan) untuk urusan pengasuhan diberi kebebasan namun di belakangnya masih digondeli, namun untuk yang sekarang sudah loss. Sekarang anak asuh usia balita sudah terbiasa salat lima waktu berjamaah.</p> <p>Ini pak, semua bekerja dengan hati. Kalau saya setiap pagi harus ada tepukan semangat. Niat untuk mengurus orang lain. Bahkan kadang ada anak yang sudah direunifikasi (kembali ke orang tua) tahu-tahu dia kembali ke jalanan, ya mau tidak mau kita bina kembali sampai pada hidup benar. Tapi untungnya setelah Hamba memiliki SDM Pekerja Sosial dan TKS hal-hal semacam ini yang ditanganinya.</p> <p>Lha ini Pak kesulitan apa apa ya, kaitannya dengan operasional yayasan dan operasional LKS. Contoh begini: untuk sekarang operasional yayasan dan LKS minta ke saya. Sebagai ketua LKS prosesnya membuat anggaran belanja kemudian diberikan ke bendahara untuk dicek/koreksi atas kebutuhan apa saja yang harus dibelanjakan kemudian di centang mana yang masih ada mana yang sudah habis, kemudian hasil koreksi bendahara di minta acc ketua yayasan, nah artinya saya yang buat dan saya juga yang acc terakhir atas anggaran belanja tersebut, kan lucu.</p>		

Organorganisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Pengawas 98/6/2/2018	Justru itu Pak di sini sudah ada Mbak Maria Ruwiasuti volunter di sini sarjana hukum yang juga temenku, temen Ibu Etik dan juga teman Ibu Nunuk, dibilang masak pengurus yayasan dan panti menjadi satu kan seharusnya dipisah.	Kesadaran untuk menata aturan	Akuntabilitas

Sumber: Data primer diolah 2018.

3.3.3.2. Ketaatan terhadap Peraturan Eksternal

Salah satu peraturan eksternal adalah peraturan pemerintah, di Indonesia regulasi negara yang dipergunakan untuk mengatur LKS masih ganda, yaitu Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial dan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2004 tentang Yayasan. Sebagian besar LKS di Indonesia berdiri di bawah yayasan. Jadi, Yayasan diatur dengan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2004 dan operasional LKS diatur dengan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2009.

Mengelola LKS harus didasari motivasi menolong sesama yang tinggi dengan penuh kasih sayang, keikhlasan, kerja sama dengan lingkungan dan memegang prinsip yang kuat serta membangun jaringan yang luas. Walaupun belum ada sistem tertulis dan menabrak norma hukum, tetapi tetap berjalan dengan baik. Harus berani menghadapi berbagai persoalan, baik persoalan lembaga maupun persoalan klien dan lingkungan. Berkaitan dengan hal ini, dalam menghadapi berbagai persoalan dibutuhkan komitmen dan komunikasi dengan keterbukaan dan kejujuran serta gerak cepat.

Tabel 3.30. Temuan Data Ketaatan terhadap Peraturan Eksternal

Organorganisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Ketua Yayasan dan Ketua LKS 64/2/2/2018	Ya rangkap jabatan sejak dulu, sejak berdiri, karena struktur awalnya hanya pimpinan langsung parapekerja sosial. Saya dan Bu Tries yang ikut mengelola dari awal tentang rangkap jabatan tidak ada masalah. Pernah ada masalah sekali saat ketuanya Ibu Etiek, dan Bapak tahu sendiri masalahnya, sikap Ibu langsung tegas untuk diganti	<i>Best practice</i>	Tranparansi

Organorganisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
65/2/2/2018	Jadi, sejak bangunan ini berdiri dan ditempati, pengasuhan dikelompokkan berdasarkan atas usia, dan anak-anak ada dalam keluarga masing-masing seperti yang Bapak saksikan. Dulu setiap rumah ada pengurus sendiri dan memiliki anggaran sendiri. Sejak 2015 semua tersentral karena kebijakan donatur tetap. Ternyata tersentral, yang sentral itu lebih hemat sehingga sampai dengan sekarang dipertahankan.	<i>Best practice</i>	Transparan
115-116 /2/7/2018	Keunikan dan pelajaran berharga yang saya dapat di LKS Hamba, saya bisa bersyukur, Ibu Lestari itukan luar biasa meskipun kita berbeda agama, tetapi saya bisa mengikuti, mungkin kalau saya tidak di sini karena saya single parent (suami meninggal) pola hidup saya vulgar, pingin memiliki banyak barang, tapi karena di sini orang-orangnya ternyata senasib sama-sama tidak punya, itu saya syukuri; karena nyaman, enak, tenteram meskipun ada yang pernah melamar saya lebih memilih Hamba, dan saya mendapatkan dukungan dan pencerahan dari orang tua saya, untuk mengasuh anak-anak di ini.	<i>Best practice</i>	Tranparan
82/8/2/2018	Bentuk penyimpang jika ketua pendatang baru: Pertama, akan pindah bersama keluarga menempati salah satu wisma, tanpa komunikasi terlebih dahulu. Kedua, terkait hak kepemilikan atas aset yayasan maupun aset panti. Mbak Nusya bukan pendatang baru.		

Organorganisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
93/8/2/2018	<p>Dia, Mbak Nusya sudah jadi relawan di sini bareng Bu Etiek sehingga sepakat dalam rapat dijadikan ketua pengawas. Memang pendatang baru ada kelebihan dan kekurangannya, tetapi sejak LKS ini berdiri saya rasakan manajer atau ketua LKS akan lebih nyaman dan dapat bekerja sama secara baik dengan organyayasan dan staf apabila berasal dari orang lama.</p>		
97/6/2/2018	<p>O, kalau begitu Bapak diskusi dengan Mbak Nusya, saya tetap di sini nanti kalau ada yang tidak pas saya meluruskan. Di samping nilai yang saya tanamkan jujur dan tidak bohong, ada satu lagi, yaitu bahwa Anda bekerja yang dihadapi bukan klien saja, tetapi yang kamu hadapi adalah Tuhan.</p>		
Pengawas 89/6/2/2018	<p>Ide itu muncul pada saat kita kumpul ngobrol-ngobrol dari situ kita tahu kerepotan masing-masing pengurus, dari situ kita tahu kemudian timbul ide pemecahan atas kerepotan atau masalah.</p>	PADA	<i>Responsibility</i>

Organorganisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
97/11/6/2018	<p>Kebetulan dalam rangka ulang tahun Ibu Tari yang ke-75, saya telah merancang profil Ibu Lestari dalam bentuk draf yang sebagian berisi best practice. Best practice itu nilai-nilai yang Ibu Tari ajarkan kepada pengurus, pengelola, relawan, dan anak-anak. Karena semua tidak ada yang tertulis padahal isi ajaran itu bagus, saya tanya Mbak Dwi, Bu Lani dan yang lain tidak ada tulisan tetapi dilakukan dan diikuti dengan baik, Jadi, menurut saya best practice-nya ya nilai-nilai dari Ibu Tari adalah “jujur tidak bohong“. Namun yang terpenting menanamkan nilai-nilai Ibu Tari kepada Mbak Dwi dan Mbak Melani, itu kan sesuatu yang tidak mudah.</p>		Independen
97-98 /11/6/2018	<p>Nilai lainnya adalah bahwa kita itu bekerja untuk Tuhan sehingga mau tidak mau hidup kita di dalam hadirat Tuhan. “Tidak ada sistem tertulis dalam proses manajemen Ibu Tari kepada Ibu Melani dan Mbak Dwi yang hanya sebatas diceritakan dengan cara Ibu sehingga bisa dilupakan seiring dengan kesibukan dan susah untuk menjelaskan kepada orang lain”. Saya ada keinginan untuk menuliskan apa nilai-nilai Ibu Lestari jika “disistematikakan”.</p>		Independen

Organisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Bendahara	“di sini saya belajar makna dan pentingnya mencium”. Karena, saya dari kecil tidak pernah dicium oleh bapak, ibu, atau simbah; karena mungkin saya disayangnya tetapi hanya di batin, dari sini saya bisa belajar mencium, baik dengan anak-anak maupun pada teman, banyak yang saya dapatkan di sini Pak.	<i>Best practice</i>	Independen
Sekretaris 115/2/7/2018	Belajar tentang kasih sayang yang ditanamkan sejak dini, tentang ucapan terima kasih sehingga mendarah daging; karena sebelumnya ucapan terima kasih itu hal yang tabu, bahkan kepada anak, kepada orang tua, ataupun sebaliknya. Saya pilih tinggal bersama anak-anak daripada jadi PNS.	<i>Best practice</i>	Independen

Sumber: Data primer diolah 2018.

3.3.3.3. Kebijakan Menanamkan Nilai

Keberhasilan menanamkan nilai butuh waktu panjang, proses menanamkan nilai harus diawali dengan contoh. Harus berani, dan berani bertanya tetapi harus dilakukan halus dan sopan. Nilai-nilai yang ditanamkan pendiri kepada pengurus, pengelola, relawan antara lain: kasih sayang, jujur tidak bohong, bekerja dengan hati, bekerja yang dihadapi bukan saja klien atau anak, tetapi yang lebih besar adalah Tuhan; menolong tanpa memperhatikan imbalan sehingga harus dilandasi semangat dan keikhlasan; pengurus, pengelola, dan relawan serta karyawan LKS dilarang *ngrumpi* tentang asal-usul anak-pengelola-pengurus-relawan, dan harus menjunjung tinggi hak asasi manusia serta etika pekerjaan sosial.

Nilai-nilai yang ditanamkan kepada anak adalah nilai kasih sayang, bersyukur, jujur tidak bohong, mengerjakan sesuatu dengan ikhlas karena yang dihadapi adalah Tuhan; dan bekerja sama dengan teman serta saling menghormati satu sama lain.

Tabel 3.31. Temuan Data Kebijakan Menanamkan Nilai

Organisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Ketua Yayasan dan Ketua LKS 61/2/2/2018	Pengurus yang dikeluarkan hanya karena kasus-kasus tertentu dalam artian tidak jujur atau bohong. Namun, jika masalah kedisiplinan atau kemampuan masih dimaklumi. Contoh untuk bendahara sementara sekarang Mbak Sari, merupakan mantan anak asuh. Alasannya karena sudah tahu keuangan di LKS HAMBHA, selain itu dia juga sekolah di jurusan akutansi.	Pagar perilaku jujur tidak bohong, dilarang <i>ngrasani</i> ,	Independen
68/2/2/2018	Saya rangkap jabatan sering terasa kurang bisa fokus, karena harus mengurus semua, capek pikiran dan tenaga. Namun, karena kondisinya seperti itu ya mau tidak mau harus dijalani dengan semangat dan senang hati sebab semua masuk di LKS Hamba harus berkomitmen kita bekerja dengan hati, kita bersyukur rumah sudah disediakan, listrik tidak membayar, makan semua sudah disediakan; bahkan mau pergi mobil sudah ada, kita tinggal menjalankan.		Independen
69/2/2/2018	Di Yayasan Hamba Pengurus dilarang rumpi dan menggosipkan tentang asal-usul anak asuh, staf, pengurus, pengelola, dan relawan sehingga semua merasa nyaman dan kerasan karena tidak merasa dikucilkan, dan diomongkan serta dianggap orang awam yang tidak berdosa.	Komitmen dilarang bicara jika tidak tahu dan bertanyalah kepada yang bersangkutan	

Organorganisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
	Ini nilai-nilai etika yang selalu ditekankan kepada semua relawan dan pengurus dari Bu Lestari. Termasuk dilarang <i>ngrasani</i> sesama pengurus atau pengasuh atau pegawai atau relawan lain, jika tidak tahu dilarang bicara, jika ingin tahu harus berani bertanya pada yang bersangkutan dan prinsip kerahasian dalam kode etik Pekerjaan Sosial harus dijunjung tinggi.	Menjunjung tinggi kerahasian	
Pendiri dan Pembina 831/2/2018	Nilai yang ditanamkan pembina selalu mengutamakan jujur dan tidak bohong dalam hal apapun, baik itu untuk anak apalagi untuk pengurus, pelawan, dan pengasuh. Jujur dan tidak bohong modal dipercaya orang lain. Mak kalau ada pegawai kurang pengetahuan, kurang terampil saya masih maklum dan dididik, dilatih dia akan bisa, tetapi kalau perilakunya sudah tidak jujur dan bohong lama-lama saya tidak ada ampun ya harus meninggalkan LKS.	<i>Best practice</i>	Independen
Pengawas 100/11/2/2018	Nah di sinilah menariknya saya membuat/menulis <i>best practice</i> cara-cara Bu Tari menanamkan nilai-nilai, sebuah pengalaman penye-bab Mbak Rina keluar karena gangguan kesehatan sehingga kerja kurang optimal berdam-pak sering miskomunikasi.		Independen

Organorganisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Bendahara 109/30/6/2018	Kalau Ibu intinya <i>nek anggere tresno</i> dengan anak akan berjalan dengan sendirinya sering begitu, nanti akan tahu dengan sendirinya.	<i>Best practice</i>	Independen

Sumber: Data primer diolah 2018.

3.3.3.4. Pengalaman Mengelola LKS

Mengelola LKS harus didasari atas motivasi menolong sesama yang tinggi dengan penuh kasih sayang, keikhlasan, kerja sama dengan lingkungan dan memegang prinsip yang kuat serta membangun jaringan yang luas. Walaupun belum ada sistem tertulis dan menabrak norma hukum, tetapi tetap berjalan dengan baik.

Semua organorganisasi harus berani menghadapi berbagai persoalan, baik persoalan lembaga maupun persoalan klien dan lingkungan. Untuk menghadapi berbagai persoalan dibutuhkan komunikasi dengan keterbukaan dan kejujuran.

Tabel 3.32. Temuan Pengalaman Mengelola LKS

Organorganisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Ketua yayasan 68/2/2/2018	Rangkap jabatan memang berat tetapi tetap dilakukan dan menjadi ringan karena bekerjabersama-sama dan saling terbuka, dijalani dengan senang dan ringan hati, sebab semua berkomitmen bekerja dengan hati, walaupun capek harus mengurus semua pikiran dan tenaga, kita harus bersyukur.	Rangkap jabatan	Independen
Sekretaris 116/2/7/2018	Anggaran yang ada untuk mendahulukan kebutuhan anak, mencarikan tambahan uang dengan menjual barang yang tidak terpakai <i>grese-gressek</i> , dan mendahulukan karyawan luar.	Menghadapi krisis	Transparansi

Organorganisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Pengawas 105/30/6/2018	Menghadapi masalah-masalah pelik, seperti narkoba, pacaran, minggat, <i>ngurus</i> KTP dengan agama yang berbeda, tuduhan LKS nasrani	Kasus klien	Transparansi Akuntabilitas
Pengawas 104/30/6/2018	Sejarah membangun demokrasi di LKS Hamba agak setengah pesantren, diawali omong-omongan dulu, terus <i>matur</i> ke Ibu (pendiri/pembina), <i>biasane</i> Ibu setuju, <i>piye</i> Mbak Lani, Mbak Tries? <i>Yo wis nek</i> Mbak Lani setuju aku ya <i>rapopo</i> . Orang-orang sangat menghormati Ibu dan selalu kembali ke Ibu, saya tidak ingin sampai ke Ibu, harus belajar otoritas....	Proses membangun demokrasi	

Sumber: Data primer diolah 2018.

Keberhasilan menanamkan nilai butuh waktu panjang dan harus berani bertanya, tetapi dengan cara halus dan sopan. Nilai-nilai yang ditanamkan pendiri kepada pengurus, pengelola, serta relawan dan anak asuh: nilai kasih sayang, jujur tidak bohong, bekerja dengan hati dan bekerja yang dihadapi adalah Tuhan bukan klien, menolong tanpa memperhatikan imbalan, semangat dan keikhlasan, dilarang bergosip mengenai asal-usul anak asuh, pengelola, pengurus, dan relawan, serta menjunjung tinggi hak asasi manusia dan etika pekerjaan sosial.

Tabel 3.33. Kebijakan Menanamkan Nilai

Organisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Ketua yayasan 81/2/2018	<p>Di yayasan Hamba pengurus dilarang <i>ngrumpi</i> dan menggosipkan asal-usul anak asuh, asal-usul staf, pengurus, serta pengelola sehingga semua merasa nyaman dan kerasan karena tidak merasa dikucilkan, diomongkan dan dianggap orang awam yang tidak berdosa. Ini nilai-nilai etika yang selalu ditekankan kepada semua relawan dan pengurus dari Bu Lestari.</p> <p>Termasuk dilarang <i>ngrasani</i> sesama pengurus atau pengasuh atau pegawai atau relawan lain, jika tidak tahu dilarang bicara, jika ingin tahu harus berani bertanya pada yang bersangkutan dan prinsip kerahasiaan dalam kode etik Pekerjaan Sosial harus dijunjung tinggi.</p>		
Pembina 79/1/2018	<p>Selalu mengutamakan jujur dan tidak bohong dalam hal apapun, baik itu untuk anak asuh apalagi untuk pengurus, relawan, dan pengasuh.</p> <p>Jujur dan tidak bohong adalah modal dipercaya orang lain.</p> <p>Maka kalau ada pegawai kurang pengetahuan, kurang terampil saya masih maklum dan dididik, dilatih dia akan bisa, tetapi kalau perilakunya sudah tidak jujur dan bohong lama-lama saya tidak ada ampun ya harus meninggalkan Panti atau LKS.</p>		

Sumber: Data primer dioalah 2018.

3.3.3.5. Menghadapi Kendala

Secara umum Yayasan dan LKS Hamba memiliki kendala dalam menjalankan roda organisasi nirlaba, ada dua kendala, yaitu: 1) belum memiliki usaha produktif yang menghasilkan uang sebagai cadangan sumber biaya operasional LKS sehingga sampai penelitian ini berlangsung jalannya manajemen pelayanan sangat bergantung dari donatur. 2) Yayasan dan LKS Hamba masih memiliki keterbatasan pada SDM, baik itu relawan maupun pegawai sebab LKS merasa sulit mencari SDM yang profesional dan memiliki semangat pelayanan tinggi dengan modal keikhlasan, kejujuran, dan bersedia tinggal bersama anak-anak. Apabila mendapatkan sosok sesuai dengan yang dibutuhkan, kendalanya pada pengupahan karena kondisi keuangan belum mampu membayar secara profesional.

Tabel 3.34. Temuan Data Kendala yang dihadapi

Organisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Ketua Yayasan dan ketua LKS 70/2/2018	Yayasan dan LKS Hamba sampai saat ini belum memiliki usaha mandiri yang dapat dijadikan sumber pendapatan, dulu pernah mengembangkan usaha LKS sekaligus melatih anak-anak, yaitu usaha telur asin tetapi sekarang macet karena kesulitan bahan baku, kalau penjualannya lancar. Tetapi, yayasan mempunyai tanah kebun sebagai tabungan hari tua sehingga sering sayuran dipanen dari kebun.	Sumber pendapatan mandiri	Transparan
71/2/2018	Jika ada konflik-konflik tertentu, contoh kasus peminjaman mobil yayasan untuk kepentingan pribadi, ada yang setuju ada yang tidak. Dalam kasus tersebut, posisi saya ada di tengah-tengah. Solusinya saya mengumpulkan pengurus untuk berdiskusi dan menanyakan terlebih dulu untuk kebutuhan apa. Jika dirasa itu penting dan tidak digunakan setiap hari diperbolehkan untuk digunakan.	Diskusi menyelesaikan konflik	Akuntabilitas

Organorganisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Pendiri dan Pembina 90/8/2/2018	Yayasan dan LKS Hamba belum memiliki usaha ekonomi produksi, ini salah satu kesulitan kami, setiap merintis gagal, dulu merintis pertanian juga gagal, kami pingin memiliki guru kewirausahaan.	Kendala SDM	Transparansi
Pengawas 2/2/2018	Hambatan kami, LKS dan Yayasan Hamba belum punya usaha ekonomi produktif, pernah merintis usaha telur asin kesulitan bahan baku, ya hanya kebun yang ada ditanami dengan tanaman tidak memerlukan banyak waktu perawatan, seperti ditanami kates, singkong, dan pisang.	Kendala usaha	Transparan

Sumber: Data primer diolah 2018.

3.3.3.6. Prestasi LKS

LKS Hamba memiliki beberapa prestasi LKS dan prestasi anak, di antaranya: duta Indonesia dalam menyuarakan menghentikan kekerasan terhadap anak, LKS terbaik pada 2015 dari tingkat kabupaten sampai dengan tingkat nasional, dan LKS Hamba menjadi rekomendasi Dinas Sosial Kabupaten Sleman dan Dinas Sosial DIY, serta BK3S DIY untuk studi banding dari berbagai daerah dan NGO.

Tabel 3.35. Temuan Data Prestasi LKS

Organorganisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Ketua Yayasan dan ketua LKS 76/2/2/2018	Kalau prestasi sekolah biasa-biasa saja Pak, tapi anak asuh bernama Monica ke luar negeri dua kali, yaitu di undang WHO dalam acara <i>global partnership</i> untuk menyuarakan wakil Indonesia dengan tema “Menghentikan kekerasan terhadap anak”, acara ini disponsori oleh NGO <i>Save the Children</i> ke Inggris, Monica orasi di Canada pada 2016, dan 2017 Monica berangkat ke Swedia lanjutan dari Canada dalam acara <i>Solution Submit</i> dengan orasi yang sama.	Prestasi anak	Independen

Organorganisasi	Cuplikan wawancara (Reduksi)	Temuan	Indikator GCG
Bendahara 114/2/7/2018	LKS Hamba sering direkomendasikan oleh Dinas Sosial Kabupaten Sleman, Dinas Sosial DIY, BK3S DIY dan <i>Save the Children</i> sebagai rujukan studi banding, dan menurut saya itu juga merupakan prestasi.	Prestasi LKS	Independen
Sekretaris 114/2/7/2018	LKS memiliki beberapa prestasi, seperti yang disebutkan Bu Lani bahwa sebagai “duta menghentikan kekerasan terhadap anak, LKS pada 2015 berprestasi tingkat kabupaten, propinsi, dan nasional, pada 2012 hasil ujicoba standar nasional pengasuhan anak juga terbaik.	Prestasi LKS	Independen

Sumber: Data primer diolah 2018.

BAB IV

TINJAUAN PUSTAKA

4.1. Keaslian Penelitian

Pelacakan perihal penelitian tentang tipologi *governance* organisasi nirlaba melalui penelusuran *paper* terkait masih terbatas, sedangkan penelitian yang banyak dilakukan tipologi *governance* pada organisasi laba. Penelitian yang bertema organisasi nirlaba kebanyakan berkaitan dengan peran organisasi nirlaba dalam pelayanan kepada klien dan strategi organisasi nirlaba dalam penggalangan dana. Hal sama juga dialami penelitian yang dilakukan di luar Indonesia, terlebih terhadap penelitian yang berfokus pada *governance* LKS sangat terbatas.

Dari sejumlah judul penelitian yang dipaparkan di bagian bawah ini, tidak ada satupun judul yang persis sama dengan judul yang diajukan dalam penelitian ini. Apabila di luar sepengetahuan peneliti terdapat topik yang sama sekalipun, pasti hal itu berbeda dengan judul penelitian ini. Berkaitan dengan hal tersebut, dapat dikatakan bahwa peneliti belum pernah menemukan penelitian yang bertema *governance* organisasi nirlaba dengan studi kasus LKS di wilayah DIY. Atas dasar inilah, penelitian terdahulu merupakan penelitian yang senapas dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dalam dimensi yang berbeda dan dapat dijadikan referensi serta acuan dalam pengembangan teori yang berkaitan dengan *good governance* organisasi nirlaba, khususnya LKS.

4.1.1. Penelitian Terdahulu di Indonesia

Beberapa penelitian terbaru yang berkaitan dengan tatakelola organisasi nirlaba dan penelitian lain yang terkait dengan organisasi nirlaba menunjukkan bahwa organisasi nonprofit lebih *aplicable* dalam menggunakan strategi GCG yang memiliki konsekuensi pada *organizational development*, *organizational commitment*, dan *organizational trust* (Sektiono, 2016; Wahyuningsih dan Tanggulangan, 2016). Tidak hanya GCG yang menjadi antaceden dari perilaku positif maupun negatif organisasi nonprofit, seperti penelitian yang dilakukan oleh (Marwoto, 2017; Widyastuti, 2016; Sujanto, 2014) menunjukkan hasil bahwa antaceden *outret* dan *shelter* juga memiliki konsekuensi positif bagi organisasi nirlaba. Pengendalian juga menjadi antaceden dalam memprediksi *outcome* organisasi nirlaba (Fitri, 2015; Lestari, dkk.,

2018; dan Sihombing, dkk., 2017) menunjukkan konsekuensi yang sangat kuat pada *organizational development* ketika menggunakan *antaceden Balanced scorecard* dan karikatif, baik yang bersifat moderasi *commitment* maupun *work engagement*. Melalui penelitian ini ditunjukkan, bahwa GCG memiliki hubungan positif bagi perkembangan organisasi yang bersifat konsekuensi positif dan konsekuensi negatif. Di sisi lain, berbagai *paper* yang dipilih dapat dipergunakan untuk mengidentifikasi dan mendeteksi teori yang digunakan parapeneliti terdahulu (Widyastuti, 2016; Alkhatiri, 2017; Amalia dkk., 2017) serta mengidentifikasi dan mendeteksi tipologi *governance* yang sudah dipraktikan di beberapa organisasi nirlaba (Marwanto, 2017; Lestari, 2018; Andhika, 2017).

Paper ditulis oleh Lestari, dkk., (2018) berjudul *Keterkaitan Atraksi Pengurus Organisasi Pengelola Zakat (OPZ) Pada Pimpinan dengan Implementasi Good Zakat Governance*. Hasil penelitian menunjukkan terdapat relasi dari atraksi pengurus pada pimpinan dengan implementasi *good zakat governance* yang dilihat dari prinsip-prinsip yang diterapkan, yaitu *Fairness, Transparency, Accountability, Responsibility dan independency* dengan syarat SDM (pekerja) harus mematuhi kode etik. Sebab dengan mematuhi kode etik praktik *good zakat governance* dapat dipenuhi secara terperinci, seperti berikut, 1) integritas: diperlukan individu yang secara jelas dapat diidentifikasi oleh publik sebagai sosok relawan yang tidak bersifat *charity* tetapi profesional; 2) kredibilitas: publik membutuhkan kredibilitas pelayanan dan sistem pelayanan menggunakan standar yang baku; 3) profesionalisme: diperlukan individu yang jelas dapat diidentifikasi oleh publik sebagai profesional di bidang kesejahteraan sosial berbasis religi; 4) kualitas jasa: terdapatnya keyakinan bahwa semua jasa yang diperoleh dari LKS diberikan dengan standar kinerja tertinggi; 5) kepercayaan: publik harus dapat merasa yakin bahwa terdapat kerangka etika profesional yang melandasi pemberian bantuan oleh LKS.

Paper ditulis oleh Sihombing (2017) berjudul *Pentingnya Jasa Audit Internal Pada Organisasi Nirlaba*. Tujuan penelitian: 1) untuk mengetahui bagaimana standar audit internal di lingkungan organisasi nirlaba Advent secara umum yang dibuat oleh *General Conference Auditing Service (GCAS)*, 2) membandingkan standar audit GCAS dengan *Institute of Internal Auditors (IIA)*. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa: 1) beberapa lembaga nirlaba seperti lembaga keagamaan sering mengabaikan atau tidak melakukan audit internal, seandainya dilakukan audit internal tetapi tidak secara maksimal, 2) dalam mengatur audit internal Advent menggunakan *working policy* yang tertulis dengan identitas *SA Auditing Policies, SA 05 Auditor and Auditing*, 3) hasil membandingkan GCAS dengan IIA, IIA telah menyusun tiga standar yang disebut Standar Atribut, Standar Kinerja, dan Standar Implementasi;

sedangkan GCAS petunjuk audit internalnya sangat terbatas sehingga berpotensi tidak maksimal dalam pencapaian tujuan auditor internal. Rekomendasi peneliti untuk audit internal organisasi nirlaba disarankan menggunakan standar umum seperti yang dituliskan IIA.

Paper ditulis oleh Andhika (2017) berjudul *Konsep Tatakelola Pemerintahan dari Good Governance, Sound Governance, Dynamic Governance, dan Open Government*. Tujuan penelitian mengeksplorasi konseptual teoritis dan membandingkan di antara konsep dari literatur ilmiah yang relevan. Hasil penelitian: 1) penelitian mengungkapkan, tatakelola pemerintah diadopsi karena kebutuhan untuk merespons berbagai masalah aktivitas pemerintah, 2) konsep tatakelola pemerintah memiliki intisari dan merujuk kepada inovasi pemerintah sebagai upaya untuk mengelola aktivitas pemerintah, guna menghadirkan pelayanan publik yang baik, 3) konsep tatakelola pemerintah tidak akan bermakna apabila dijalankan oleh orang-orang berkualitas sumber daya manusia rendah, tidak cerdas, dan tidak responsif, 4) konsep tatakelola yang diadopsi dan berhasil dipraktikan pada organisasi belum tentu konsep tersebut dapat diadopsi dan sukses dilaksanakan pada organisasi lainnya, 5) semua konsep tatakelola pemerintah yang baik menyiratkan untuk menolak berbagai bentuk aktivitas otoritarian, korupsi, kolusi, nepotisme, dan tindakan-tindakan jahat lainnya.

Paper ditulis oleh Alkhatiri (2017) berjudul *Intervensi Komitmen Organisasional Terhadap Keputusan Keluarnya Pegawai Dari Organisasi Non-Profit*. Penelitian bertujuan mengetahui hubungan antara keadilan organisasi dan kepuasan kerja dengan keinginan keluarnya pegawai dari organisasi nonprofit. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa: 1) keadilan organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, 2) komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap keinginan keluarnya pegawai.

Paper ditulis Marwoto (2017) berjudul *Penerapan Good Corporate Governance (GCG) Non Governmental Organization di Indonesia*. Penelitian bertujuan mengetahui penerapan GCG pada organisasi nirlaba Migrant Institute dan dampak penerapan GCG. Hasil studi menunjukkan bahwa prinsip-prinsip dalam GCG yang paling prioritas adalah prinsip transparansi dan akuntabilitas. Penerapan GCG pada sebuah lembaga tidak serta-merta meningkatkan citra positif lembaga, untuk mendongkrak citra positif Migrant Institute perlu melakukan *branding* dan mengoptimalkan pemanfaatan sosial media, seperti *facebook* dan *twitter* dinilai cukup efektif dan sangat efisien dalam proses peningkatan reputasi lembaga.

Paper ditulis oleh Amalia, dkk. (2017), berjudul *Sistem Informasi, Pengelolaan Dana Donasi Studi Kasus Pada Pesantren Az-Zikra*. Tujuan penelitian untuk mengetahui sistem informasi pengelolaan dana donasi pesantren Az-Zikra. Hasil studi menunjukkan bahwa pengelolaan donasi di pesantren Az-Zikra terbuka dan transparansi sehingga dengan sistem informasi yang terbuka dan transparansi akan memberikan kemudahan paradonatur serta membangun *trust* karena secara tidak langsung telah dipraktikkan prinsip GCG dan memberikan kemudahan pihak Pesantren Az-Zikra, khususnya pengawas dalam melakukan kontrol atas keberadaan *Terhadap Kinerja NPO Di Indonesia*. Tujuan penelitian mencari tahu sikap donatur terhadap reputasi dan ukuran NPO. Hasil penelitian menunjukkan bahwa umur organisasi dapat menjadi pertimbangan donatur dalam memberikan bantuan kepada organisasi nirlaba sehingga NPO perlu meningkatkan reputasi karena dapat meningkatkan kepercayaan donatur untuk memberikan bantuan kepada organisasi nirlaba. Hasil penelitian Wahyuningsih dan Tanggulongan (2016) mendukung penelitian Parsons dan Trussel (2008) bahwa reputasi yang diproyeksikan dengan umur mempengaruhi ukuran organisasi dan tidak mendukung kesimpulan penelitian Baber *et al.* (2001) yang menyatakan bahwa pendapatan berpengaruh positif terhadap rasio biaya program. Penelitian ini memperbaiki kesimpulan penelitian Purba (2012), karena terbukti bahwa ukuran organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada organisasi dengan aktivitas yang sejenis.

Paper ditulis Sektiono (2016), berjudul *Good Governance Pada Lembaga Swadaya Masyarakat: Studi Kasus pada Aksi Tanggap Cabang Semarang*. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi, menelaah, dan memahami tatakelola organisasi pada organisasi nonprofit Aksi Cepat Tanggap (ACT) Cabang Semarang melalui paradigma *good governance*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ACT melaksanakan organisasi dengan mengimplementasikan prinsip-prinsip *good governance*, ketika NPO mengimplementasikan prinsip-prinsip *good governance*, NPO tersebut dapat berkembang pesat, langgeng, dan mendapatkan kepercayaan masyarakat.

Paper ditulis oleh Widyastuti (2016), berjudul *Proses Pendampingan LKS Anak Hotline Surabaya dalam Menangani Kenakalan Remaja Korban KDRT*. Penelitian ini bertujuan menggambarkan model pendampingan dan proses pendampingan kenakalan remaja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa melalui pendampingan *outreach*, spiritual, pendidikan, akupasi, *shelter*, dan melalui proses *assessment*, negosiasi kontrak, sistematis, serta pemberian pengaruh; bahwa sesudah dilakukan kedua hal tersebut, perilaku klien menunjukkan tidak kembali pada perilaku semula dan ini memberikan pengaruh perubahan yang positif. Namun, pendampingan tersebut tidaklah memberikan pengaruh yang berarti pada perilaku kenakalan

remaja yang mencuri karena perilaku itu masih tetap dilakukan, meskipun telah menjalani proses pendampingan sesuai dengan tahapannya. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa hal tersebut telah dilakukan secara runtut dan sistematis sehingga pendampingan yang dilakukan dapat berjalan optimal, tetapi perubahan tidak sesuai dengan harapan.

Paper ditulis oleh Novayana dan Hanthasia (2015), berjudul *Penerapan Komunitas Merek Organisasi Nonprofit dari Perspektif Sosial Marketing Public Relations Studi Komunitas Merek Sahabat Ambudsman*. Penelitian bertujuan melihat strategi penerapan komunitas merek Ombudsman dari perspektif *Sosial Marketing Public Relations* (SMPR). Hasil penelitian menyebutkan ada tiga strategi *connector* nonmedia yang dimanfaatkan oleh Ombudsman dalam Sahabat Ombudsman, yaitu: 1) *reference group*, paraahli atau *opinion leader*., 2) *citizen marketers*., dan 3) menggandeng pihak lain sebagai *partner* untuk membantu mengumpulkan masyarakat.

Paper ditulis oleh Siskawati, dkk. (2015) berjudul *Model Akuntabilitas Organisasi Nonprofit Pada Masjid Di Kota Padang*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui model akuntabilitas masjid dan hubungannya dengan budaya organisasi serta pembelajaran organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa akuntabilitas “ke atas dan ke bawah” tidak berpengaruh terhadap budaya organisasi dan lemahnya tuntutan donatur terhadap akuntabilitas pengelolaan dana oleh manajemen masjid. Kondisi akuntabilitas “ke atas” disebabkan oleh dua faktor, yaitu: 1) keyakinan spiritual yang dimiliki oleh donatur, bahwa apapun yang diniatkan donatur untuk kemakmuran masjid akan mendapatkan pahala dari Allah SWT terlepas dari bagaimana pengurus masjid mengelolanya, 2) kaburnya batas dan sekat dalam mengelompokkan antara donator dengan pengurus dan jemaah, karena dalam suatu masjid seorang donatur pada saat yang sama juga merupakan seorang jemaah, dan begitu juga sebaliknya. Kondisi akuntabilitas “ke bawah” disebabkan rendahnya sikap akuntabilitas pengurus masjid terhadap jemaah. Akan tetapi, akuntabilitas ke dalam berpengaruh terhadap budaya organisasi, karena tingginya tanggung jawab pengurus masjid terhadap sesama staf dalam menjaga visi dan misi masjid.

Paper ditulis oleh Handriana (2015) berjudul *Bentuk Loyalitas Donatur Pada Organisasi Filantropi*. Penelitian bertujuan menggali dan menganalisis informasi tentang bentuk-bentuk loyalitas donatur pada organisasi filantropi. Hasil riset menunjukkan bahwa donatur yang memiliki komitmen relasional yang tinggi, kepercayaan yang besar pada organisasi, dan rasa terima kasih pada organisasi filantropi cenderung memiliki perilaku loyal pada organisasi filantropi tempat selama

ini mendonasikan uangnya. Adapun bentuk-bentuk loyalitas yang dilakukan antara lain adalah berupa kemauan untuk terus memberikan sumbangan di organisasi filantropi, apabila mendapatkan rezeki yang lebih banyak maka jumlah donasi yang diberikan juga akan ditingkatkan, tidak akan beralih ke organisasi lainnya, tetapi rela/berkenan untuk memberikan sumbangan tenaga dan pikirannya apabila organisasi membutuhkannya, serta tidak sungkan-sungkan untuk memberikan masukan demi kebaikan dan masa depan organisasi tersebut. Dengan demikian, hasil riset ini mendukung konsep *relationship* antarorgan LKS dan mendukung teori *trust organizational*.

Paper ditulis oleh Fitri (2015) berjudul *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Sistem Pengendalian Internal pada Organisasi Nirlaba*. Tujuan penelitian menguji faktor yang mempengaruhi penerapan ERM pada organisasi nirlaba dan menilai penerapan sistem pengendalian internal pada organisasi nirlaba adalah baik sehingga dapat dijadikan contoh pada organisasi lainnya. Selain itu, penelitian ini juga memberikan gambaran awal tentang pengendalian internal berbasis manajemen risiko dengan menggunakan kerangka *Enterprise Risk Management* (ERM) yang dikeluarkan oleh *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO) pada organisasi nirlaba di Indonesia.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi nirlaba di Indonesia belum menggunakan kerangka manajemen risiko yang dikeluarkan oleh COSO ERM dalam operasional organisasi. Organisasi nirlaba di Indonesia memiliki kekurangan dalam pengendalian internal, dan dari sisi pendonor kurang memperhatikan pengendalian internal organisasi secara baik karena adanya faktor lain. Faktor lain tersebut dari sisi pendonor terdiri dari: pendonor yakin bahwa donasinya akan diopersonalkan sesuai dengan yang diharapkan, percaya karena alasan spiritual dan religius, dan tidak adanya pikiran negatif terhadap pihak manajemen organisasi nirlaba.

Paper ditulis oleh Sujanto (2014) berjudul *Efektivitas Peran Relawan Penanggulangan Bencana Pada Tanggap Darurat Banjir Jakarta Timur Dalam Rangka Penyelamatan Korban Manusia: Studi kasus di Kelurahan Kampung Melayu*. Penelitian bertujuan menganalisis faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi peran relawan pada tanggap darurat bencana banjir di wilayah Jakarta Timur dan menganalisis efektivitas perannya dari tiga aspek, yaitu kemampuan, pengetahuan, dan motivasi. Hasil penelitian menunjukkan: 1) faktor internal dan faktor eksternal merupakan faktor pendukung dalam mempengaruhi peran relawan pada penanganan banjir, 2) peran pararelawan pada tanggap darurat banjir cukup efektif dalam melaksanakan penyelamatan korban manusia yang didukung oleh adanya

kemampuan teknis parasukarelawan PMI cukup efektif dibandingkan pararelawan dari MDMC cabang Bukit Duri, 3) kemampuan konseptual dan kemampuan sosial pararelawan dari kedua organisasi cukup efektif dalam penanganan darurat.

Paper ditulis Yuwono (2015) berjudul *Perkembangan Kewenangan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) Perseroan Terbatas di Indonesia, studi kasus pada RUPS Perseroan Terbatas di Indonesia*. Hasil penelitian menunjukkan kekuatan anggaran dasar (AD) dalam menetapkan hal-hal yang dianggap perlu dan yang belum diatur dalam peraturan yang ada, atas dasar itu harus dicermati dalam penyusunan AD, sebab AD merupakan hukum positif yang mengikat semua pemegang saham, kekuatan mengikat tidak dapat dikesampingkan oleh siapapun juga, tetapi keputusan yang menyangkut struktur organisasi, perubahan AD, peleburan, penggabungan, dll. menjadi wewenang RUPM.

Paper ditulis Wijana dan Andora (2016), berjudul *Peranan Sekretaris Dalam Menyelenggarakan Rapat Di Sekretariat DPRD Kota Tangerang Selatan*. Tujuan penelitian mengetahui fungsi, tugas, dan tanggung jawab sekretaris dalam memimpin rapat. Hasil penelitian menunjukkan sekretaris berfungsi sebagai administrator mulai dari persiapan, proses, dan pascarapat. Dalam menjalankan tugasnya sekretaris harus mampu membedakan jenis rapat (penjelasan, pemecahan masalah, dan perundingan), selanjutnya mengatur proses jalannya rapat agar tidak terjadi perdebatan yang tidak berarti dan monopoli. Atas dasar itu, perlu disampaikan di depan bahwa rapat yang baik harus memenuhi persyaratan jumlah kuorum, suasana terbuka, setiap peserta berpartisipasi, selalu dibimbing dan dikontrol agar menghasilkan sesuatu yang bermanfaat.

Paper ditulis Yuliasari dan Mulyono (2015) berjudul *Peran Pengelola Panti Asuhan dalam Upaya Meningkatkan Kedisiplinan Anak Asuh, Pendekatan Kualitatif*. Hasil penelitian menunjukkan: peran pengelola pengganti orang tua, dengan begitu anak asuh harus dilindungi hak asasinya sebagai seorang anak dan diberikan kasih sayang lebih karena klien berasal dari anak terlantar yang kurang kasih sayang. Peran pengelola sebagai pembimbing diberikan secara individu dan secara kelompok agar tercapai perkembangan yang optimal. Peran pengelola dalam memberikan pembinaan dalam segala hal seperti disiplin salat, mengaji, berpuasa, disiplin belajar, dan disiplin mentaati peraturan. Kendala yang dihadapi pengelola ialah karakter anak yang berbeda-beda.

4.1.2. Penelitian Terdahulu di Luar Indonesia

Penelitian bertema organisasi nirlaba yang sudah dilakukan di luar Indonesia ada kemiripan dengan penelitian organisasi nirlaba di Indonesia, yaitu fokus pada

peran dan fungsi organisasi nirlaba serta strategi penggalangan dana. Namun demikian, terdapat beberapa perbedaan, terutama pada *knowledge management*, hubungan organisasi nirlaba dengan pemerintah, dan pemanfaatan teknologi sebagai media komunikasi untuk berbagai kepentingan organisasi. Dari penelitian terbaru di luar Indonesia ditunjukkan bahwa kepemimpinan *non-profit organization* (NPO) mengarah pada *organizational learning* yang ditandai dengan *leadership* transformasional dan transaksional (King and Griffin, 2019; Brimhall, 2019; Zeimers, 2019; Megheirkouni, 2017; Megheirkouni, 2017; Kim, 2016). Organisasi nirlaba yang menerapkan komitmen dalam GCG cenderung lebih mudah dalam mewujudkan kesejahteraan (*wellbieng*) bagi klien dan manajemen (Froelich, 2019; Yang and Cheong, 2018; Lam and Dougle, 2015; Attouni dan Mustafa, 2014) sehingga regulasi GCG, model dan penerapan GCG secara otomatis akan meningkatkan *performance* organisasi nirlaba (Breen, 2019; King and Griffin, 2019; Brimhall, 2019; Bryan, 2018; Zulkhibri, 2014; Nakamura dan Abe, 2014). Dengan demikian, motivasi Dewan Pengurus (DP) menyusun peraturan atau menyusun *Board Police Manual* (BPM) menjadi penting, karena BPM dapat digunakan untuk mengidentifikasi motivasi pengelola/CEO dan staf (Brimhall, 2019; Breen 2019; Yang and Cheong, 2016). Di sisi lain, penerapan GCG bagi organisasi nirlaba dapat berbagi pengetahuan dan pengalaman (*knowledge sharing*) bagi semua *stakeholder* sehingga berpengaruh terhadap kinerja dan kompensasi (Yang and Cheong, 2016). Dari semua penjelasan di atas dapat dipergunakan untuk mendeteksi tipologi *governance* organisasi (Millesen and Carman, 2019; King and Griffin, 2019; Greller, 2015), serta mendeteksi teori yang digunakan untuk menganalisis organisasi (Bryan, 2018; Dolnicar, 2018). Atas dasar itu, penerapan GCG menjadi modal bagi organisasi nirlaba dalam meningkatkan *performance* (King and Griffin, 2019; Hasnan, 2016; Greller, 2015). Namun demikian, penerapan GCG tetap saja memiliki efek positif dan negatif bagi negara (Bryan, 2018; Dolnicar, 2018; Hasnan, dkk., 2016).

Berikut beberapa *paper* hasil penelitian bertema organisasi nirlaba yang dilakukan di luar Indonesia, tepatnya di Australia, Norwegia, Inggris, Tiongkok, Libya, Jeddah, Jepang, Australia, Jerman, Italia, Portugis, Belanda, dan Amerika Serikat.

Paper ditulis oleh King and Griffin (2019), berjudul *Nonprofits as Schools for Democracy: The Justifications for Organizational Democracy Within Nonprofit Organizations*. Tujuan penelitian mempromosikan proses pengorganisasian internal organisasi nirlaba untuk menghasilkan demokrasi di dalam organisasi nirlaba itu sendiri. Hasil penelitian ada tiga, yaitu: 1) Pembeneran utama untuk demokrasi di tempat kerja: konsekuensial, deontologis, dan etika kebajikan. 2) Demokrasi harus dianggap sebagai barang intrinsik, berharga, dan dari dalam dirinya sendiri.

3) Perdebatan cara bagaimana organisasi nirlaba harus dikelola secara baik, sangat dinamis, serta terus berjalan menjadi sekolah tempat belajar demokrasi yang mencakup proses organisasi internal, perluasan misi sosial, pola demokrasi organisasi nirlaba, dan kebebasan lebih besar yang semuanya berpusat pada peningkatan kinerja.

Paper ditulis oleh Brimhall (2019), berjudul *Inclusion Is Important But How Do I Include? Examining the Effects of Leader Engagement on Inclusion, Innovation, Job Satisfaction, and Perceived Quality of Care in a Diverse Nonprofit Health Care Organization*. Penelitian yang dilakukan di Amerika Serikat ini bertujuan menguji hubungan antara keterlibatan: pemimpin, inklusi, inovasi, kepuasan kerja; dan persepsi kualitas perawatan di organisasi perawatan kesehatan nirlaba yang beragam. Hasil penelitian menunjukkan: 1) hubungan langsung yang signifikan antara keterlibatan pemimpin dengan inklusi dan inovasi. Inovasi secara langsung terkait pada peningkatan kepuasan kerja dan persepsi kualitas perawatan, 2) efek tidak langsung yang signifikan ditemukan dari keterlibatan pemimpin untuk meningkatkan kepuasan kerja dan persepsi kualitas perawatan melalui peningkatan iklim untuk inklusi dan inovasi, 3) pemimpin nirlaba yang melibatkan orang lain dalam proses organisasi dapat membantu mendorong iklim inklusif yang mengarah pada peningkatan inovasi, kepuasan kerja karyawan, dan persepsi.

Paper ditulis oleh Breen, et al. (2019) berjudul *Regulasi Negara dan Regulasi Internal atau Regulasi Mandiri) bagi ONL*. Penelitian berfokus pada konteks kerangka kerja yang terdiri dari kerangka kerja penganturan dan motivasi pengaturan. Perspektif negara tentang peran regulasi menunjukkan bahwa lingkungan merupakan pemicu paling umum mendorong perubahan peraturan internal, di lingkungan organisasi nonprofit ini berbagai regulasi dari serangkaian peraturan dipicu dan berinteraksi sehingga organisasi mengalami perubahan.

Paper ditulis oleh Zeimers, et al. (2019) berjudul *Examining Collaboration Among Nonprofit Organizations for Sosial Responsibility Programs*. Penelitian ini bertujuan mengetahui faktor yang mendorong antar-NPO melakukan kolaborasi dalam melaksanakan tanggung jawab sosial untuk masyarakat. Mencerminkan interaksi antara pandangan berbasis sumber daya dan perspektif kelembagaan. Temuan penelitian secara intrinsik, bahwa NPO bersedia berkolaborasi karena antar-NPO memiliki motivasi yang sama dan kecocokan organisasi, tetapi dengan beberapa perbedaan utama dalam sumber daya pelengkap yang dicarinya. Legitimasi organisasi dan kebutuhan pertukaran sumber daya untuk program tanggung jawab sosial mendorong kolaborasi daripada kebutuhan kelangsungan hidup organisasi. Kolaborasi ini berpotensi untuk menciptakan nilai sosial setiap NPO menjadi unik,

seperti contoh dalam penelitian adalah kasus organisasi olahraga.

Paper ditulis oleh Froelich (2019), berjudul *Versification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations*. Tujuan penelitian untuk mengetahui ketergantungan sumber daya pada organisasi nirlaba. Tiga sumber dana organisasi nirlaba dari kontribusi pribadi, pendanaan pemerintah, dan kegiatan komersial mengalami pergeseran ketergantungan. Setelah dibandingkan hasilnya volatilitas pendapatan, perpindahan sasaran, proses, dan efek struktur dari masing-masing strategi. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa untuk memerangi ketergantungan sumber daya organisasi nirlaba haruslah memperkuat data kinerja nirlaba, legitimasi yang kuat, dan adaptasi dengan masalah kebijakan publik.

Paper ditulis oleh Millesen and Carman (2019) berjudul *Building Capacity in Nonprofit Boards: Learning from Board Self-Assessments*. Tujuan penelitian mengevaluasi pengurus dan pengelola organisasi nonprofit dalam proses tatakelola melalui penilaian diri dalam berpartisipasi pengambilan keputusan dan pengembangan kapasitas. Hasil penelitian untuk meningkatkan partisipasi dan pengembangan kapasitas kedua belah pihak perlu menambah volume orientasi dan pelatihan, secara fokus agar komunikasi di antaranya cukup waktu untuk memupuk keterbukaan dan kebersamaan di antara anggota dewan dan antara dewan dan staf. Pengembangan keterbukaan dan kebersamaan akan membantu pengawasan dan akuntabilitas kedua belah pihak sehingga kinerja pelayanan kedua belah pihak akan menjadi naik dan semakin berkualitas. Dalam rangka meningkatkan kinerja disarankan agar kedua belah pihak selalu berpedoman pada pencapaian misi dan visi organisasi.

Paper ditulis oleh Bryan (2018), berjudul *Toward a Contingency Model for the Relationship Between Capacity and Effectiveness in Nonprofit Organizations*. Tujuan penelitian mengetahui hubungan antara kapasitas yang digunakan organisasi nonprofit dengan keefektifan capaian organisasi. Hasil penelitian menunjukkan volume kegiatan operasional ditentukan oleh besar kecilnya kapasitas aliran sumber daya, kapasitas sebagai sarana yang digunakan organisasi untuk meningkatkan pemahaman tentang hubungan antara kapasitas dan berbagai ukuran dengan model kontingensi dalam kerangka teori organisasi, walaupun cara dan konsep menilai kapasitas nirlaba berbeda karena faktor internal dan eksternal organisasi.

Paper ditulis oleh Dolnicar, dkk. (2018), melakukan penelitian di Australia dengan judul *The mission or money? Competitive challenges facing public sector nonprofit organisations in an institutionalized environment*. Penelitian ini melihat perubahan yang terjadi di dalam NPO karena faktor tekanan institusional, tetapi tidak setiap tekanan dapat mendorong terjadi perubahan. Alat yang dipergunakan

untuk menyeleksi tekanan dapat mendorong perubahan atau tidak berubah adalah misi organisasi. Penelitian Dolnicar, dkk. (2018) ini mendukung penelitian Ebrahim (2010) yang juga dilakukan di Australia dengan judul *The Many Faces of Nonprofit Accountability*.

Paper ditulis oleh Yang and Cheong (2018) berjudul *Building a Cross-Sectoral Interorganizational Network to Advance Nonprofits: NPO Incubators as Relationship Brokers in China*. Penelitian bertujuan mengkaji evolusi jaringan organisasi inkubator LSM dan mengeksplorasi dinamika jaringan LSM di Tiongkok. Hasil penelitian menunjukkan bahwa LSM organisasi nonpemerintah Tiongkok memiliki peran penting dalam memajukan kegiatan nirlaba dan sukarela untuk memberikan layanan kepada masyarakat. Bentuk kegiatan yang diberikan, antara lain melatih paraaktor masyarakat sipil, pelatihan pengembangan kapasitas, penggalangan dana, dukungan informasi, dan panduan pembentukan jaringan. Dengan demikian, LKS terbukti mampu menjembatani lubang struktural dan lintas sektoral.

Paper ditulis oleh Maggionia and Santangelo (2017) mengenai studi *Local Environmental Non-Profit Organizations and the Green Investment Strategies of Family Firms di Uni Eropa*. Tujuan penelitian untuk mengetahui peran organisasi nirlaba dalam program strategi investasi hijau (GIS) perusahaan dengan melihat masyarakat pemangku kepentingan. Berhubungan dengan hal tersebut, peneliti berpendapat bahwa NPO hanya mendukung keterlibatan GIS oleh keluarga perusahaan, karena keterbatasan sumber dayanya, keengganan terhadap risiko, dan keterikatan lokal lebih sensitif terhadap tekanan normatif.

Paper ditulis Guo et al. (2017) berjudul *Speaking and Being Heard: How Nonprofit Advocacy Organizations Gain Attention on Sosial Media*. Tujuan penelitian dapat mengetahui bagaimana advokasi organisasi nirlaba diperhatikan publik di era media sosial. Hasil penelitian menemukan bahwa perhatian publik terhadap NPO dilihat dari aspek ukuran NPO, jaringan yang dimiliki NPO, kehadiran NPO dalam media publik, dan jumlah percakapan yang digabungkan.

Paper ditulis oleh Megheirkouni (2017), berjudul *Leadership Styles and Organizational Learning in UK for-Profit and non-Profit Sports Organizations*. Penelitian ini bertujuan menyelidiki gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional, pembelajaran organisasi pada organisasi olahraga profit dan nonprofit, serta dampak gaya kepemimpinan dalam meningkatkan pembelajaran organisasi pada organisasi olahraga di Inggris. Penelitian ini menyoroti hubungan gaya kepemimpinan dan pembelajaran organisasi yang diterapkan dalam organisasi profit dan nonprofit. Kesimpulan penelitian menunjukkan terdapat hubungan signifikan,

namun tidak semua situs gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional ditemukan dalam pembelajaran organisasi. Oleh karena itu, pengaruh ideal dalam kepemimpinan transformasional dan manajemen dengan pengecualian yang aktif sehingga kepemimpinan transaksional mempengaruhi pembelajaran organisasi.

Paper ditulis oleh Curran, et al. (2016) berjudul *Nonprofit Brand Heritage: Its Ability to Influence Volunteer Retention, Engagement, and Satisfaction*, bertujuan untuk meneliti mengeksplorasi dampak warisan merek relawan pada pengalamannya ketika menjadi relawan dan mengelola lingkungannya dengan sampel unit kegiatan pramuka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa warisan merk memiliki pengaruh positif pada tingkat pengalaman keterlibatan relawan dan pada sikap yang dilaporkannya terhadap caranya dikelola dalam organisasi sukarelawan. Selanjutnya, dilakukan pemaknaan dan menetapkan arti penting warisan merek bagi organisasi yang telah lama terbentuk dan yang baru dibentuk. Penelitian merekomendasikan perluasan teori manajemen sukarela dan menyarankan manajer relawan memanfaatkan kekuatan warisan merek dengan membuka kunci kemampuannya untuk mempertahankan relawan yang terlibat karena ada tingkat kepuasan tersendiri bagi setiap relawan.

Paper ditulis oleh Miranda, et al. (2016), berjudul *Adopsi Teknologi Dalam Perspektif Difusi Inovasi: Pengenalan Sistem ERP dalam Organisasi Nirlaba Di Brasil*. Penelitian bertujuan menggambarkan proses adopsi serta difusi inovasi dan teknologi organisasi nirlaba dalam sistem manajemen perencanaan sumber daya, dengan mempertimbangkan faktor penghambat dan fasilitasi dari proses dan inovasi. Pendekatan deskriptif kualitatif dilakukan melalui studi kasus. Kesimpulan penelitian: 1) faktor-faktor fasilitasi melebihi faktor penghambat adopsi sistem, 2) ada proses dan inovasi administrasi melalui penerapan proses baru dalam praktik dan struktur organisasi yang menghasilkan jangkauan yang lebih efektif.

Paper ditulis oleh Kim (2016) berjudul *Characteristics of Civically Engaged Nonprofit Arts Organizations: The Results of a National Survey*. Tujuan penelitian untuk mengetahui strategi mempertahankan komitmen anggota (kewarganegaraan) organisasi nirlaba dalam menghadapi tekanan yang meningkat dalam bersaing di pasar. Strategi organisasi nirlaba berupaya mempertahankan komitmen anggota yang fokus pada peran organisasi nirlaba di sektor seni dan budaya, sebab melalui seni dan budaya organisasi nirlaba dilibatkan dalam mengelola fungsi sipil dan pasar sehingga organisasi nirlaba dipilih sebagai sampel dan mendapatkan pengembalian pajak. Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi nirlaba seni yang aktif secara sosial memiliki jaringan yang beragam, mengakui keterlibatan masyarakat sebagai norma industri, dan secara sadar mengetahui status nirlabanya. Hasilnya menunjukkan

cara bagaimana organisasi nirlaba dapat menyeimbangkan fungsi pasar dan kewarganegaraannya yang sama pentingnya.

Paper ditulis oleh Lurts and Kreutzer (2016) berjudul *Entrepreneurial Orientation and Sosial Venture Creation in Nonprofit Organizations: The Pivotal Role of Sosial Risk Taking and Collaboration*. Desain penelitian kualitatif mengeksplorasi peran elemen-elemen wirausaha yang dimanifestasikan dalam fase *pra-start-up* penciptaan usaha sosial sesuai dengan kepentingannya untuk proses hulu dan hilir. Tujuan penelitian untuk mengkaji bagaimana cara *orientation entrepreneurial* (OE) dibentuk pada tingkat organisasi nirlaba dan berkontribusi terhadap penciptaan usaha sosial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengambilan risiko memiliki dimensi keuangan serta sosial, dan peneliti mengidentifikasi kolaborasi sebagai elemen tambahan penting untuk OE sosial bersama dengan proaktif dan inovasi.

Paper ditulis oleh Hasnan, dkk. (2016) berjudul, *Perhatian para Anggota dan Donor Terhadap Organisasi Nirlaba*. Tujuan penelitian untuk mengidentifikasi faktor-faktor tatakelola yang mempengaruhi donasi. Lima faktor tatakelola yang disebutkan terkait dengan donasi, antara lain: ukuran dewan, anggota dewan yang memiliki kualifikasi profesional, anggota dewan dengan koneksi politik, frekuensi pertemuan, dan ketersediaan situs web. Kesimpulan dari organisasi-organisasi amal, bahwa kelangsungan hidup organisasi nirlaba tergantung pada donor dan pemberi dana. Pemberi donor yang paling dominan ada dua, yaitu pertama, anggota dewan yang memiliki afiliasi profesional, dan kedua, anggota dewan dengan koneksi politik. Hasnan, dkk. (2016) mendukung hasil studi Haniffa dan Cooke (2002) yang menemukan bahwa profesionalisme dewan mempengaruhi kemampuan organisasi dalam menghasilkan pendapatan. Anggota dewan yang profesional akan bekerja keras sehingga berkinerja lebih baik dibandingkan dengan relawan. Situasi ini sesuai dengan LKS Mardi Wuto, relawan cenderung pasif. Sebab anggota dewan organisasi amal biasanya terdiri atas sukarelawan daripada profesional yang dibayar sehingga kehadiran anggota dewan yang profesional berada pada posisi papan penting, karena dianggap sebagai instrumen dalam berurusan dengan lingkungan organisasi. Atas dasar itu, penelitian Hasnan, dkk. (2016) sesuai dengan kondisi di LKS Hamba, sebab sebagian relawan di LKS Hamba diberi upah walaupun sangat minim, karena bekerjanya secara profesional sehingga cara kerjanya dapat optimal dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan organisasi (Brower dan Shrader, 2000).

Paper ditulis oleh Dobrai and Farkas (2015), berjudul *Pengaruh Profesionalisasi SDM Terhadap Perkembangan Organisasi di Hungaria*. Hasil penelitian menunjukkan: 1) pengembangan organisasi dipengaruhi oleh profesionalisasi tingkat individu

dan organisasi, 2) profesionalisme mendukung proses mempromosikan dan meningkatkan organisasi nirlaba. Keberhasilan promosi akibat kepercayaan pihak eksternal berdampak positif terhadap saling percaya antarorganisasi.

Paper ditulis Aulgur (2015) berjudul “*Performance Theory and Nonprofit Organizational Effectiveness*”. Penelitian ini menjelaskan tentang teori kinerja dan hubungannya dengan efektivitas organisasi nirlaba. Secara khusus, penelitian tersebut membahas tantangan dalam mendefinisikan aktivitas organisasi pada organisasi nonprofit karena perbedaan luas dalam ukuran, ruang lingkup, dan misi organisasi. Terdapat model-model teoritis yang menjadi bahan peninjau, eksplorasi, dan aplikasi pada organisasi nonprofit. Berikut, beberapa teori yang disebutkan: teori *agency*, teori ketergantungan sumber daya, teori proses kelompok/keputusan, teori pemangku kepentingan, teori kelembagaan, teori tatapemerintahan dan teori kontingensi. *Paper* ini menunjukkan bahwa tidak ada satu teori atau hipotesis yang mampu memenuhi tantangan tatakelola nirlaba. Terlepas dari teori dan model atau kerangka kerja dari pemerintahan, yang dikerahkan organisasi nirlaba haruslah mengidentifikasi keunikannya sendiri, memenuhi tantangan, dan menentukan solusi yang tepat.

Paper ditulis Prentice (2015), berjudul *Understanding Nonprofit Financial Health: Exploring the Effects of Organizational and Environmental Variables*. Tujuan penelitian untuk mengeksplorasi faktor-faktor organisasi dan lingkungan yang mempengaruhi kesehatan keuangan nirlaba. Hasil penelitian menunjukkan: 1) faktor ekonomi dan faktor masyarakat adalah prediktor kuat kesehatan keuangan nirlaba, 2) ukuran akuntansi dan variabel pendapatan tidak terkait dengan kesehatan keuangan. Hasil studi Prentice (2015) mirip dengan studi Lam and McDougle (2015) sehingga implikasi studi Prentice (2015) ada kesamaan, tetapi literature studi Prentice (2015) lebih menekankan pada peran lingkungan menjadi fokus perhatian utama.

Paper ditulis Santora, et al. (2015), berjudul *Nonprofit Executive Succession Planning and Organizational Sustainability*, dan penelitian dilakukan di Australia, Brasil, Israel, Italia, Rusia, dan Amerika Serikat. Penelitian tersebut bertujuan membandingkan sejauh mana organisasi nirlaba telah merencanakan suksesi direktur eksekutif di enam negara yang berbeda. Apakah suksesi pemilihan eksekutif dilakukan secara formal atau informal mengingat implikasi suksesi mengelola organisasi yang berkelanjutan untuk pemenuhan kebutuhan prioritas dan strategis. Hasil penelitian menunjukkan dengan sedikit modifikasi tergantung pada kekhasan negara tersebut dan organisasi, sebagian besar organisasi nirlaba tidak merencanakan pengganti, tetapi organisasi lebih memilih dan menunjuk orang luar. Hasil studi Santora, et al.

(2015) mirip dengan studi Carman et al. (2010).

Paper ditulis Greller (2015) berjudul *Leasehold: An Institutional Framework for Understanding Nonprofit Governance in a Civil Society Context*. Penelitian bertujuan untuk mengetahui tatakelola dan akuntabilitas nonprofit *governance* dalam berperan melayani masyarakat sipil. Pertanyaan yang diajukan melihat model tatakelola dan akuntabilitas berbasis agensi dari sektor swasta, karena gagasan pemilik tentang agensi tidak diterjemahkan secara baik ke organisasi nirlaba, di sisi lain organisasi nirlaba beroperasi dengan otonomi luas, menggunakan sumber daya yang disediakan oleh pendukung (donatur) dengan janji akan mewujudkan dan menciptakan nilai sosial, serta bertanggung jawab melalui pengaturan yang fleksibel dan responsif. Hasil studi menyarankan dibutuhkan bangunan mekanisme pertanggungjawaban mengingat banyak organisasi nirlaba independen berorientasi membantu masyarakat sipil yang sedang berkembang.

Paper ditulis Studer (2015) dengan judul *Volunteer Management (VM): Responding to the Uniqueness of Volunteers*, merupakan penelitian bertujuan untuk mengetahui prinsip-prinsip manajemen relawan. Bahwa mengelola relawan tidak dapat menggunakan manajemen sumber daya manusia klasik, sebab relawan berbeda dengan staf yang dibayar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa prinsip-prinsip, seperti keseimbangan kepentingan, komitmen strategis terhadap relawan, kejelasan peran, semangat tim, dan rasa hormat melengkapi HRM klasik secara efektif dengan berfokus pada relawan sebagai kelompok pemangku kepentingan yang unik. Selain itu, karakteristik pekerjaan dan sumber daya yang tersedia berkontribusi secara signifikan terhadap efektivitas manajemen relawan.

Paper Lam and Dougle (2015) berjudul *Community Variation in the Financial Health of Nonprofit Human Service Organizations: An Examination of Organizational and Contextual Effects*, merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui kemampuan organisasi layanan manusia nirlaba (HSO) dalam menyediakan layanan vital bagi masyarakat. Hasil penelitian keprihatinan mengenai kemampuan subsektor layanan manusia untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Peneliti menyarankan bahwa kesehatan keuangan adalah indikator yang lebih kuat, sasaran layanan paling tinggi terletak pada komunitas minoritas, dan masyarakat yang mobilitasnya rendah.

Paper Attouni dan Mustaffa (2014) berjudul *How do Non-profit Organizations in Libya Adopt and Use Sosial Media to Communicate with The Society*, dengan penelitian dilakukan di Libia. Penelitian ini bertujuan mengetahui cara organisasi nirlaba mengadopsi dan menggunakan *facebook*, sebaliknya kemampuan *facebook* memotivasi donatur atau sukarelawan dalam membantu organisasi nirlaba di Libia.

Fokus penelitian pada adopsi dan penggunaan media sosial bagi organisasi nirlaba di Libia yang terdaftar di bawah pengawasan kementerian budaya dan masyarakat sipil. Hasil penelitian media sosial ini menjadi saluran penting untuk berkomunikasi antar-*stakeholder* organisasi nirlaba (manajer, donatur, relawan) dan masyarakat.

Paper Zulkhibri (2014) merupakan hasil penelitian di Jeddah, Saudi Arabia, berjudul *Regulation governing non-profit organization in developing countries A comparative analysis Jeddah, Saudi Arabia*. Tujuan penelitian memberikan analisis komperatif mengenai peraturan hukum yang berlaku dan perlakuan pajak dalam operasi NPO di negara-negara berkembang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa undang-undang dan peraturan yang mengatur NPO di sebagian negara berkembang menghambat pertumbuhan dan semangat NPO; memberatkan, mengecilkan hati, dan tidak menyadari pentingnya NPO sebagai mitra pemerintah; dan membatasi NPO dalam kegiatan politik menjadi subjek terbesar dalam pertengkaran negara berkembang.

Paper Nakamura dan Abe (2014) berjudul *The role of a non-profit organization-run public bicycle-sharing programme: the case of Kitakyushu City, Japan*. Penelitian dilakukan di Kitakyushu, Jepang dengan tujuan untuk mengetahui kapasitas NPO dalam mengoperasionalkan dan mengelola program berbagi sepeda publik (PBSP). Penelitian ini membidik peran organisasi nirlaba sebagai operator berbagi sepeda publik berkelanjutan dan strategi mengelola sistem serta ketertiban masyarakat dalam menggunakan sepeda tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peneliti dapat menyelidiki model *governance* dan mengimplementasikan serta pengoperasionalan PBSP. Hal-hal lainnya yang dapat dilakukan peneliti, antara lain memeriksa *karakteristik* dan pesan PBSP skala kecil bagi NPO serta memberikan analisis awal terhadap penggunaannya. Selanjutnya, program PBSP melalui NPO dapat berkontribusi terhadap pengetahuan literatur akademis yang masih terbatas.

Paper ditulis oleh Sowa, et al. (2014), berjudul “*No Longer Unmeasurable? A Multidimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness*”. *Paper* ini menjelaskan perihal praktik organisasi nonprofit yang ditulis Laughlin and Andringa (2007). Tujuan penelitian bagaimana membentuk efektivitas organisasi nirlaba yang baik dan cara terbaik untuk mengukurnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk membentuk efektivitas organisasi nirlaba dan cara terbaik mengukur keberhasilan organisasi nirlaba peneliti mengenalkan model *Multidimensional and Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness (MIMNOE)* yang memfokuskan diri pada efektivitas manajemen dan programnya.

Paper ditulis oleh Holtzhaue (2014), berjudul *Review Non-profit organizations the communication divide in a complex South Africa*. Penelitian ini bertujuan mengetahui peran organisasi nirlaba dalam transisi demokrasi pemerintah Afrika Selatan pasca-apartheid. Transisi demokrasi mampu membuat kemajuan luar biasa dengan slogan transisi damai, walaupun banyak penduduk Afrika Selatan berstigma pada diri sendiri dan orang lain atas masalah sosial, seperti pengangguran, tunawisma, kurangnya layanan dasar, HIV/Aids, kerawanan pangan, tingkat kejahatan, dan kekerasan yang tidak dapat diterima.

Hal tersebut menjadi tantangan pembangunan dan kegagalan terbesar karena kurang komunikasi, kepercayaan dan tujuan bersama, kepemimpinan kolaboratif dan hubungan berkelanjutan antara berbagai sektor dan pemangku kepentingan dalam pembangunan. Hasil penelitian, untuk menghapus warisan marginalisasi masyarakat Afrika Selatan butuh waktu panjang dan memerlukan komitmen berkelanjutan dari parapemimpin dan *stakeholders* dari berbagai kelompok bangsa, dengan demikian peran NPO: 1) melindungi pemangku kepentingan yang memberikan layanan kepada kaum marginal, 2) NPO akan memberikan layanan yang lebih baik, walaupun tidak beroperasi untuk tujuan menghasilkan laba, 3) NPO berkomitmen untuk memenuhi janji dan memastikan saluran komunikasi terbuka dengan semua pemangku kepentingan.

Paper ditulis oleh Felício, et al. (2013), berjudul *Sosial value and organizational performance in non-profit social organizations: Sosial entrepreneurship, leadership, and socioeconomic context effects*. Penelitian bertujuan menganalisis peran kewirausahaan sosial dan kepemimpinan transformasional pada kinerja organisasi nirlaba, serta mengevaluasi peran sosial-ekonomi sebagai variabel moderasi, dan hasilnya mengkonfirmasi pengaruh kuat kewirausahaan sosial tentang nilai sosial dan efek kewirausahaan sosial dan kepemimpinan transformasional pada kinerja organisasi. Hasil penelitian kinerja sosial ekonomi terbukti menjadi moderator penting dari hubungan kepemimpinan transformasional menjadi relevan dan kewirausahaan sosial memberikan dukungan yang lebih signifikan terhadap nilai sosial karena berpengaruh pada kinerja organisasi.

Paper ditulis oleh Miller and Millesen (2013), berjudul "*Understanding the Behavior of Nonprofit Boards of Directors: A Theory-Based Approach*". Tujuan penelitian mengkaji teori-teori yang dipergunakan untuk melakukan penelitian organisasi nirlaba. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa penelitian organisasi nirlaba cenderung menggunakan teori agensi, teori sumber daya ketergantungan, dan teori kelembagaan. *Paper* ini berkontribusi terhadap: 1) literatur tatakelola

organisasi nirlaba berkait dengan menyediakan hubungan antara teori dan praktik dengan mengidentifikasi asumsi teoritis yang dimilikinya sehingga terlihat kondisi “*best practice*”, 2) *Paper* ini menyajikan kerangka teori perilaku yang mengidentifikasi kondisi lingkungan dan pertimbangan organisasi yang cenderung mempengaruhi perilaku organisasi, 3) *Paper* ini menawarkan seperangkat hipotesis yang dapat digunakan untuk penelitian yang akan datang.

Paper ditulis Ulrich dan Barney (1984) berjudul *Perspectives in Organization: resource Dependence, efficiency, and Population, Academy of Management*. Tujuan studi mendalami organisasi dengan membandingkan tiga perspektif, yaitu perspektif ketergantungan sumber daya, efisiensi, dan populasi. Tiga perspektif bersumber dari ilmu pengetahuan yang berbeda, ketergantungan dari sosiologi dan politik, efisiensi dari ilmu ekonomi, dan populasi dari biologi.

Perspektif sumber daya organisasi memaksimalkan kekuatan (Weber, 1947) sebagai koalisi mengubah struktur dan pola perilaku untuk memperoleh dan mempertahankan sumber daya eksternal yang diperlukan. Perspektif efisiensi mencocokkan karakteristik transaksi dengan mekanisme tatakelola alternatif secara efisien akan memediasi pertukaran. Transaksi akan mempengaruhi perilaku perusahaan sehingga efisiensi akan meningkatkan peran. Perspektif penduduk dapat didefinisikan sebagai kelangsungan hidup. Kelangsungan hidup membahas dua masalah, yaitu klasifikasi dan seleksi (Ulrich, 1982).

Sejumlah *paper* Indonesia dan luar Indonesia di atas tersebut dapat dikelompokkan berdasarkan atas tema pertanyaan penelitian, seperti disajikan dalam Tabel 4.1. *Paper* bertema tipologi *governance* NPO; Tabel 4.2. *Paper* bertema mekanisme relasi dan interaksi antarorgan NPO; dan Tabel 4.3. *Paper* bertema ketaatan/kepatuhan NPO terhadap peraturan; seperti berikut ini.

Tabel 4. 1. *Paper* bertema tipologi *governance* NPO

Peneliti/ Penulis	Keterangan Penting	Identifikasi: Tipologi <i>governance</i> dan identifikasi Teori
Andhika (2017)	Konsep tatakelola pemerintahan dari <i>good governance, sound governance, dynamic governance, dan open government</i> . Tatakelola pemerintah diadopsi karena kebutuhan untuk merespon berbagai masalah aktivitas pemerintah. Konsep tatakelola pemerintah merujuk kepada inovasi pemerintah sebagai upaya untuk mengelola aktivitas NPO untuk menghadirkan pelayanan publik yang baik.	Birokrasi <i>Steward theory</i>

Peneliti/ Penulis	Keterangan Penting	Identifikasi: Tipologi <i>governance</i> dan identifikasi Teori
Zulkhibri (2014)	Undang-undang dan peraturan yang mengatur NPO di sebagian negara berkembang menghambat pertumbuhan dan semangat NPO, negara belum menyadari pentingnya NPO sebagai mitra pemerintah dalam penyelesaian persoalan sosial dan kemanusiaan, sebagai bukti sebagian negara berkembang membatasi NPO dalam kegiatan politik.	Birokrasi
Sujanto (2014)	Bekerja sesuai dengan prosedur dan taat pada norma NPO. Prosedur internal dan eksternal sebagai acuan organorganisasi menjalankan fungsinya.	Birokrasi Teori <i>stewardship</i>
Bryan (2018)	Hubungan antara kapasitas yang digunakan NPO dengan keefektifan capaian organisasi. Volume kegiatan operasional ditentukan oleh besar kecilnya kapasitas aliran sumber daya. Kapasitas sebagai sarana yang digunakan organisasi untuk meningkatkan pemahaman tentang hubungan antara kapasitas dan berbagai ukuran dengan model kontingensi dalam kerangka teori organisasi, walaupun cara dan konsep menilai kapasitas nirlaba berbeda karena faktor internal dan eksternal organisasi.	Teori: 1. Kontingensi 2. Sumber daya
Ulrich dan Barney (1984)	Untuk mendalami organisasi membandingkan tiga perspektif dengan akar yang berbeda, yaitu: perspektif ketergantungan sumber daya berakar dari ilmu sosiologi dan ilmu politik, efisiensi dari ilmu ekonomi dan populasi dari biologi. Organisasi memaksimalkan kekuatan sebagai koalisi mengubah struktur dan pola perilaku untuk memperoleh dan mempertahankan sumber daya eksternal yang diperlukan. Perspektif efisiensi mencocokkan karakteristik transaksi dengan mekanisme tatakelola alternatif secara efisien akan memediasi pertukaran. Transaksi akan mempengaruhi perilaku perusahaan sehingga efisiensi akan meningkatkan peran. Perspektif populasi dalam kelangsungan hidup membahas dua masalah klasifikasi dan seleksi.	Birokrasi

Peneliti/ Penulis	Keterangan Penting	Identifikasi: Tipologi <i>governance</i> dan identifikasi Teori
Nakamura dan Abe (2014)	Model <i>governance</i> NPO dalam mengelola “program berbagi sepeda publik” (PBSP) studi kasus di Jepang. Kapasitas NPO dalam mengoperasikan dan mengelola program secara demokrasi, model <i>governance</i> demokrasi tampak dari strategi pengelolaan sistem, keterlibatan masyarakat dan ketertiban yang berkelanjutan.	Demokrasi
Lestari, dkk. (2018)	Keterkaitan atraksi pengurus NPO dalam pengelola zakat dengan implementasi good zakat <i>governance</i> . Kesepakatan pengurus dengan pimpinan untuk mengimplementasikan prinsip-prinsip <i>good governance</i> yang diterapkan di Indonesia, yaitu: <i>fairness, transparency, accountability, responsibility</i> , dan <i>independency</i> .	Demokrasi
King and Griffin (2019)	Tiga cara mempromosikan proses pengelolaan internal NPO, untuk menghasilkan demokrasi di NPO itu sendiri, yaitu: 1) konsekuensi mewujudkan demokrasi di tempat kerja harus didukung deontologis dan etika kebajikan, 2) demokrasi harus dianggap sebagai barang intrinsik, berharga, dan dari dalam dirinya sendiri, 3) Perdebatan cara bagaimana organisasi nirlaba harus dikelola secara baik, sangat dinamis, serta terus berjalan menjadi sekolah tempat belajar demokrasi yang mencakup proses organisasi internal, perluasan misi sosial, pola demokrasi organisasi nirlaba, dan kebebasan lebih besar yang semuanya berpusat pada peningkatan kinerja.	Demokrasi <i>trust organizational</i>
Brimhall (2019)	Hubungan keterlibatan pemimpin, inklusi, dan inovasi pada NPO. Inovasi pemimpin peningkatan kepuasan kerja dan persepsi kualitas perawatan. Pemimpin NPO yang melibatkan orang lain dalam proses organisasi dapat membantu mendorong iklim inklusif yang mengarah pada peningkatan inovasi, kepuasan kerja karyawan, dan persepsi.	Demokrasi <i>trust organizational</i>

Peneliti/ Penulis	Keterangan Penting	Identifikasi: Tipologi <i>governance</i> dan identifikasi Teori
Zeimers, et al. (2019),	<p>Faktor yang mendorong antar-NPO melakukan kolaborasi dalam melaksanakan tanggung jawab sosial untuk masyarakat, karena NPO memiliki motivasi yang sama dan ada kecocokan organisasi.</p> <p>Faktor NPO menolak kolaborasi karena ada perbedaan dalam sumber daya yang dicarinya dan perbedaan legitimasi NPO.</p> <p>Kebutuhan pertukaran sumber daya untuk program tanggung jawab sosial mendorong kolaborasi daripada kebutuhan kelangsungan hidup NPO.</p> <p>Kolaborasi berpotensi menciptakan nilai sosial setiap NPO menjadi unik.</p>	Demokrasi Teori Ketergantungan sumber daya
Holtzhaue (2014)	<p>Tiga peran NPO dalam transisi demokrasi Pemerintah Afrika Selatan pasca-apartheid: 1) peran perlindungan kepada pemangku kepentingan yang memberikan layanan kaum marginal, 2) peran layanan tanpa tujuan laba, dan 3) peran NPO berkomitmen dan keterbukaan dalam berkomunikasi.</p> <p>Dengan demikian, transisi demokrasi mampu membuat kemajuan luar biasa dalam mengatasi tantangan pembangunan, khususnya masalah sosial. Untuk menghapus warisan marginalisasi masyarakat Afrika Selatan butuh waktu yang panjang dan komitmen berkelanjutan dari parapemimpin dan <i>stakeholders</i>.</p>	Transparansi Demokrasi Teori <i>Stakeholder</i>
Adi (2017)	Konsep tatakelola pemerintah yang baik menolak berbagai bentuk aktivitas otoritarian, korupsi, kolusi, dan nepotisme dan tindakan-tindakan jahat lainnya.	Otoriter
Dolnicar, dkk. (2018); Ebrahim (2010)	Faktor penyebab perubahan di dalam NPO karena tekanan institusional, tetapi tidak setiap tekanan dapat mendorong terjadi perubahan. Alat yang dipergunakan untuk menyeleksi tekanan dapat mendorong perubahan atau tidak berubah adalah misi organisasi.	Teori <i>trust organizational</i>

Peneliti/ Penulis	Keterangan Penting	Identifikasi: Tipologi <i>governance</i> dan identifikasi Teori
Maggionia and Santangelo (2017)	Peran NPO dalam program green investment strategies (GIS) atau strategi investasi hijau. NPO hanya mendukung keterlibatan GIS oleh keluarga perusahaan, karena keterbatasan sumber daya, keengganan terhadap risiko dan keterikatan lokal menjadi lebih sensitif karena berdampak pada tekanan normatif.	Teori <i>trust organizational</i>
Curran, et al. (2016)	Pada NPO setiap relawan memiliki merek. Merek setiap relawan memiliki pengaruh positif pada tingkat pengalaman relawan sehingga merek tersebut diwariskan kepada setiap relawan. Merek relawan diperoleh dari pengalaman relawan yang dikelola oleh NPO. Pemaknaan pengalaman memiliki arti penting sehingga menjadi merek yang diwariskan relawan NPO, baik bagi relawan yang sudah lama maupun yang baru dibentuk. Penelitian merekomendasikan agar NPO memperluas teori manajemen sukarela dan menyarankan manajer relawan untuk memanfaatkan kekuatan warisan merek, sebab kekuatan warisan merek relawan menjadi kunci untuk membuka kemampuan dan mempertahankan relawan, karena setiap relawan memiliki tingkat kepuasan tersendiri dari merek tersebut.	<i>Fairness</i> Teori Dependensi
Aulgur (2015)	Untuk mengukur kinerja dan efektivitas NPO harus menggunakan multiteori, tidak ada teori tunggal dan khusus yang mampu menjawab tantangan dan menentukan solusi yang tepat yang dihadapi NPO, karena perbedaan ukuran, ruang lingkup, misi, visi, dan keunikan NPO. Teori yang cenderung dipergunakan untuk mengukur kinerja dan efektivitas NPO, antara lain: teori <i>agency</i> , teori ketergantungan sumber daya, teori proses kelompok/keputusan, teori pemangku kepentingan, teori kelembagaan, teori tata pemerintahan, dan teori kontingensi.	Teori: <i>agency</i> , ketergantungan sumber daya, kontingensi, <i>stakeholder</i>

Tabel 4. 2. Paper bertema mekanisme relasi dan interaksi antarorgan NPO

Peneliti/ Penulis	Keterangan Penting	Identifikasi: 1. Indikator <i>corporate governance</i> 2. Teori
Froelich (2019)	Ada tiga ketergantungan sumber daya pada NPO, yaitu: kontribusi pribadi, pendanaan pemerintah, dan kegiatan komersial. Untuk memerangi ketergantungan sumber daya NPO, NPO harus memperkuat kinerja, memiliki legitimasi yang kuat, dan mampu beradaptasi dengan kebijakan publik.	Indepensi <i>Dependency theory</i>
Kim (2016)	Strategi mempertahankan komitmen anggota NPO dalam menghadapi persaingan pasar dan tekanan eksternal. Strategi NPO mempertahankan komitmen anggota yang fokus pada sektor seni dan budaya, melalui media seni dan budaya NPO dapat dilibatkan dalam mengelola fungsi sipil dan pasar, sebab NPO dipilih sebagai sampel dan mendapat pengembalian pajak. NPO yang aktif di bidang seni dan budaya memiliki jaringan sosial yang beragam, karena aktif terlibat dalam kegiatan masyarakat, dengan demikian NPO dapat menyeimbangkan fungsi anggota yang sama pentingnya.	Transparansi Teori kontingensi
Hasnan, dkk. (2016); Haniffa dan Cooke (2002)	Lima faktor tatakelola yang mempengaruhi kesetiaan donasi pada NPO, yaitu: 1) ukuran dewan, 2) anggota dewan yang memiliki kualifikasi profesional, 3) anggota dewan dengan koneksi politik, 4) frekuensi pertemuan, dan 5) ketersediaan situs web. Pemberi donor yang paling dominan ada dua, yaitu: 1) anggota dewan yang memiliki afiliasi profesional, dan 2) anggota dewan dengan koneksi politik. Karena, anggota dewan yang profesional akan bekerja lebih keras sehingga berkinerja lebih baik dibanding dengan relawan.	Akuntabilitas <i>Stwarship theory</i>

Peneliti/ Penulis	Keterangan Penting	Identifikasi: 1. Indikator <i>corporate governance</i> 2. Teori
Yuwono (2015)	Kewenangan rapat umum pemegang saham (RUPS) Perseroan Terbatas di Indonesia, hasil penelitian menunjukkan kekuatan anggaran dasar dalam menetapkan hal-hal yang dianggap perlu dan yang belum diatur dalam peraturan yang ada, atas dasar itu harus dicermati dalam penyusunan AD, sebab AD merupakan hukum positif yang mengikat semua pemegang saham, kekuatan mengikat tidak dapat dikesampingkan oleh siapapun juga, keputusan yang menyangkut struktur organisasi, perubahan AD, peleburan, penggabungan, dll. menjadi wewenang RUPM.	Responsibiliti <i>Fairness</i>
Wijana dan Andora (2016)	Peranan sekretaris dalam menyelenggarakan rapat antara lain: 1) sekretaris berfungsi sebagai administrator mulai dari persiapan, proses, dan pascarapat. 2) sebagai filter menjalankan tugasnya sekretaris harus mampu membedakan jenis rapat, (penjelasan, pemecahan masalah, dan perundingan). 3) mengatur proses jalannya rapat agar tidak terjadi perdebatan yang tidak berarti dan monopoli. Atas dasar itu perlu disampaikan di depan bahwa rapat yang baik harus memenuhi persyaratan jumlah kuorum, suasana terbuka, setiap peserta berpartisipasi, selalu dibimbing dan dikontrol agar menghasilkan sesuatu yang bermanfaat.	Transparansi Akuntabilitas Responsibiliti Independen
Yuliasari dan Mulyono (2015)	Ada tiga peran pengelola panti asuhan, yaitu : peran sebagai pengganti orang tua, peran pengelola sebagai pembimbing diberikan secara individu dan secara kelompok, peran pengelola dalam memberikan pembinaan dalam segala hal, seperti disiplin beribadah, disiplin belajar, dan disiplin mentaati peraturan. Kendala yang dihadapi pengelola dalam pengasuhan di panti asuhan ialah karakter anak yang berbeda-beda.	<i>Stewardship theory</i> Transparansi Akuntabilitas

Peneliti/ Penulis	Keterangan Penting	Identifikasi: 1. Indikator <i>corporate governance</i> 2. Teori
Lurts and Kreutzer (2016)	<i>Orientation entrepreneurial</i> (OE) pada NPO, sebuah upaya mengatasi ketergantungan NPO pada pihak eksternal. Untuk mengurangi ketergantungan NPO terhadap donatur, akan lebih baik jika setiap NPO memiliki usaha ekonomi produktif. Ide OE seharusnya dimulai sejak NPO itu didirikan sehingga OE selalu berada dalam fase <i>pra-start-up</i> . Penciptaan usaha sosial sesuai dengan kepentingannya untuk proses hulu dan hilir NPO. Akan lebih baik jika NPO mampu membentuk penciptaan usaha sosial bagi kliennya dan bagi NPO itu sendiri. Pembentuk OE sebagai bentuk proaktif dan inovasi.	Independen <i>Dependency theory</i>
Santora, et al. (2015) Carman et al. (2010)	Strategi NPO dalam merencanakan suksesi direktur eksekutif dilakukan dengan cara modifikasi, tergantung pada kekhasan negara tersebut dan organisasi yang bersangkutan. Sebagian besar NPO tidak merencanakan proses pergantian dan pengganti direktur eksekutif, tetapi sebagian besar NPO cenderung lebih memilih dan menunjuk orang luar.	Independen Teori kontingensi/ situasional
Prentice (2015); Lam and Mc Dougle (2015);	Faktor ekonomi dan faktor masyarakat berkontribusi terhadap kesehatan keuangan NPO, faktor ukuran akuntansi dan pendapatan NPO tidak terkait dengan kesehatan keuangan NPO.	Independen
Studer, (2015)	Untuk mengetahui prinsip-prinsip manajemen relawan. Mengelola relawan tidak dapat menggunakan manajemen sumber daya manusia klasik, sebab relawan berbeda dengan staf yang dibayar, dan relawan merupakan kelompok pemangku kepentingan yang unik. Mengelola relawan harus menggunakan prinsip-prinsip keseimbangan kepentingan, berpegang pada komitmen, kejelasan peran, kerja tim, saling menghormati, dan saling melengkapi.	<i>Fairness Dependency theory</i>

Peneliti/ Penulis	Keterangan Penting	Identifikasi: 1. Indikator <i>corporate governance</i> 2. Teori
Greller (2015)	Tatakelola dan akuntabilitas NPO dalam melayani masyarakat sipil butuh bangunan mekanisme pertanggungjawaban karena NPO bersifat independen, beroperasi dengan otonomi luas, menggunakan sumber daya donatur dengan janji akan mewujudkan dan menciptakan nilai sosial, serta bertanggung jawab melalui pengaturan yang fleksibel dan responsif. Atas dasar karakteristik NPO maka bangunan mekanisme model tatakelola dan akuntabilitas NPO yang sesuai harus berbasis agensi dari sektor swasta.	Independen <i>Stewardship theory</i>
Miranda, et al. (2016)	Menggambarkan tiga proses adopsi teknologi dalam perspektif difusi inovasi NPO dalam sistem manajemen perencanaan sumber daya yang mampu menghasilkan jangkauan yang lebih efektif, yaitu: 1) faktor fasilitasi NPO, 2) faktor inovasi administrasi dalam praktik pelayanan, dan 3) faktor struktur organisasi.	Transparansi <i>Dependency theory</i>
Holtzhouse (2014)	Tiga peran NPO dalam transisi demokrasi Pemerintah Afrika Selatan pasca-apartheid: 1) peran perlindungan kepada pemangku kepentingan yang memberikan layanan kaum marginal, 2) peran layanan tanpa tujuan laba, dan 3) peran NPO berkomitmen dan keterbukaan dalam berkomunikasi. Dengan demikian, transisi demokrasi mampu membuat kemajuan yang luar biasa dalam mengatasi tantangan pembangunan khususnya masalah sosial. Untuk menghapus warisan marginalisasi masyarakat Afrika Selatan butuh waktu yang panjang dan komitmen berkelanjutan dari parapemimpin dan <i>stakeholders</i> ..	Transparansi Demokrasi <i>Stakeholders theory</i>

Peneliti/ Penulis	Keterangan Penting	Identifikasi: 1. Indikator <i>corporate governance</i> 2. Teori
Sowa, et al. (2014)	Peneliti menjelaskan praktik NPO yang ditulis Laughlin and Andringa (2007), dalam membentuk efektivitas NPO yang baik dan ukuran yang baik. Untuk membentuk efektivitas NPO peneliti mengenalkan model <i>Multidimensional and Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness</i> (MIMNOE) yang memfokuskan diri pada efektivitas manajemen dan programnya.	Independen
Attouni dan Mustaffa (2014)	Strategi NPO dalam mengadopsi media sosial dan pemanfaatan media sosial di bawah pengawasan negara. Media sosial menjadi saluran penting untuk berkomunikasi antar-stakeholder NPO (pengurus, pengelola, manajer, donatur, relawan, dan masyarakat). Akan tetapi, sampai penelitian berlangsung banyak NPO yang belum mengadopsi media sosial untuk kepentingan <i>stakeholders</i> NPO.	<i>Fairness</i>
King and Griffin (2019)	Tiga cara mempromosikan proses pengelolaan internal NPO, untuk menghasilkan demokrasi di NPO itu sendiri, yaitu: 1) konsekuensi mewujudkan demokrasi di tempat kerja harus didukung deontologis dan etika kebajikan, 2) demokrasi harus dianggap sebagai barang intrinsik, berharga, dan dari dalam dirinya sendiri, 3) perdebatan cara bagaimana organisasi nirlaba harus dikelola secara baik, sangat dinamis, serta terus berjalan menjadi sekolah tempat belajar demokrasi yang mencakup proses organisasi internal, perluasan misi sosial, pola demokrasi organisasi nirlaba, dan kebebasan lebih besar yang semuanya berpusat pada peningkatan kinerja.	Tranparansi

Peneliti/ Penulis	Keterangan Penting	Identifikasi: 1. Indikator <i>corporate governance</i> 2. Teori
Dobrai and Farkas (2015)	Pengaruh profesionalisasi SDM terhadap Perkembangan NPO. Pengembangan NPO dipengaruhi oleh profesionalisme tingkat individu dan organisasi. Profesionalisme mampu mempromosikan dan meningkatkan kualitas NPO. Keberhasilan promosi meningkatkan tingkat kepercayaan pihak eksternal, dan kepercayaan eksternal berdampak positif terhadap saling percaya antarorganisasi.	Teori <i>trust organizational</i> Transparansi Akuntabilitas
Guo, et al. (2017)	Perhatian publik terhadap NPO dilihat dari aspek ukuran NPO, jaringan yang dimiliki NPO, kehadiran NPO dalam media publik, dan tingkat partisipasi NPO dalam aktivitas publik.	Akuntabilitas
Megheirkouni (2017)	Di dalam NPO gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional berpengaruh terhadap meningkatkan pembelajaran organisasi. Bentuk pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional tampak pada manajemen organisasi jika pemimpinnya bersikap aktif dan responsif terhadap dinamika organisasi sehingga kepemimpinan transaksional mempengaruhi pembelajaran organisasi.	Akuntabilitas Teori situasional
Fitri (2015)	Di Indonesia NPO belum menggunakan kerangka Enterprise Risk Management (ERM) yang dikeluarkan oleh Committee of Sponsoring Organizations (COSO) pada organisasi nirlaba di Indonesia. Menyiapkan manajemen risiko antarorgan NPO lemah pada pengendalian internal. Pendonor kurang memperhatikan pengendalian internal organisasi secara baik, karena memiliki keyakinan bahwa donasinya akan disalurkan secara baik.	Independen Teori <i>trust organizational</i>

Peneliti/ Penulis	Keterangan Penting	Identifikasi: 1. Indikator <i>corporate governance</i> 2. Teori
Handriana (2015)	Perilaku pendonor terhadap NPO: Bentuk loyalitas pendonor terhadap NPO Tidak berpaling/setia, menambah jumlah donasi Memberi masukan kepada NPO.	Teori <i>trust organizational</i>
Siskawati, dkk. (2015)	Keyakinan spiritual yang dimiliki oleh donatur membuat kaburnya batas kedudukan antara donatur dengan pengurus dan jemaah. Dampaknya akuntabilitas pengurus NPO terhadap budaya organisasi menjadi rendah. Tingginya tanggung jawab pengurus NPO terhadap staf dalam menjaga visi dan misi NPO.	Akuntabilitas Independen <i>Trust organizational</i>
Novayana dan Hanthasia (2015)	Membangun merek NPO dengan tiga strategi mengandeng pihak eksternal, <i>reference group</i> , dan <i>citizen marketers</i> .	Teori <i>stakeholder</i> Transparansi
Sektiono (2016)	Implementasi prinsip-prinsip <i>good governance</i> . Dampak penerapan prinsip-prinsip <i>good governance</i> NPO berkembang pesat, langgeng, dan mendapatkan kepercayaan masyarakat.	Teori <i>trust organizational</i>
Wahyuningsih dan Tanggulungan (2016)	Pengaruh Reputasi dan Ukuran Organisasi Terhadap Kinerja NPO. Sikap donatur terhadap reputasi dan ukuran NPO. Umur NPO menjadi pertimbangan donatur dalam memberikan bantuan kepada NPO. NPO perlu meningkatkan reputasi karena dapat meningkatkan kepercayaan donatur untuk memberikan bantuannya.	Teori <i>trust organizational</i> Transparansi
Amalia, dkk. (2017)	Sistem informasi pengelolaan donasi NPO. Pengelolaan donasi di NPO yang terbuka dan transparansi akan memberi kemudahan para donatur serta membangun <i>trust</i> karena secara tidak langsung telah dipraktikkan prinsip GCG dan memberi kemudahan pihak NPO melakukan pengawasan dalam melakukan kontrol atas keberadaan donasi dan pengoperasionalannya	Tranparansi <i>Teori trust organizational</i>

Peneliti/ Penulis	Keterangan Penting	Identifikasi: 1. Indikator <i>corporate governance</i> 2. Teori
Marwoto (2017)	<p>Penerapan <i>good corporate governance</i> NPO di Indonesia. Prinsip-prinsip dalam GCG yang paling prioritas adalah prinsip transparansi dan akuntabilitas. Dampak penerapan prinsip GCG pada NPO tidak serta merta meningkatkan citra positif NPO.</p> <p>Untuk membangun citra positif NPO perlu melakukan <i>branding</i> dan mengoptimalkan pemanfaatan sosial media, seperti <i>facebook</i> dan <i>twitter</i> dinilai cukup efektif dan sangat efisien dalam proses peningkatan reputasi NPO.</p>	Transparansi Akuntabilitas
Andhika (2017)	<p>Konsep tatakelola pemerintahan dari <i>good governance, sound governance, dynamic governance, dan open government</i>.</p> <p>Konsep tatakelola pemerintah merujuk kepada inovasi pemerintah sebagai upaya untuk mengelola aktivitas NPO untuk menghadirkan pelayanan publik yang baik.</p> <p>Konsep tatakelola pemerintah tidak akan bermakna apabila dijalankan oleh orang-orang dengan kualitas SDM yang rendah, tidak cerdas, dan tidak responsif. Konsep tatakelola yang diadopsi dan berhasil dipraktikkan pada satu NPO belum tentu berhasil diadopsi dan dipraktikkan pada NPO yang lain.</p>	Independen Stewardship theory
Sihombing (2017)	<p>Pentingnya jasa audit internal NPO.</p> <p>Kecenderungan NPO mengabaikan atau tidak melakukan audit internal, seandainya dilakukan audit internal tetapi tidak secara maksimal.</p> <p>Membandingkan standar audit General Conference Auditing Service GCAS dengan Institute of Internal Auditors (IIA), dengan hasil menyusun tiga standar yang disebut standar atribut, standar kinerja, dan standar implementasi.</p>	Akuntabilitas

Peneliti/ Penulis	Keterangan Penting	Identifikasi: 1. Indikator <i>corporate governance</i> 2. Teori
Lestari, dkk, (2018)	Keterkaitan atraksi pengurus NPO dalam pengelola zakat dengan implementasi <i>good zakat governance</i> . Kesepakatan pengurus dengan pimpinan untuk mengimplementasikan prinsip-prinsip <i>good governance</i> yang diterapkan di Indonesia, yaitu: <i>fairness, transparancy, accountability, responsibility, dan independency</i> . Syarat SDM (pekerja) dalam praktik <i>good governance</i> harus mematuhi kode etik.	<i>Responsibility Stewardhip theory</i>
Lam and Dougle (2015)	Kemampuan layanan NPO dalam memberikan layanan kemanusiaan yang bersifat vital ditentukan oleh kemampuan atau kapasitas keuangan NPO.	<i>Fairness Depenency theory</i>
Curran, et al. (2016)	Pada NPO setiap relawan memiliki merek. Merek setiap relawan memiliki pengaruh positif pada tingkat pengalaman relawan sehingga merek tersebut diwariskan kepada setiap relawan. Merek relawan diperoleh dari pengalaman relawan yang dikelola oleh NPO. Pemaknaan pengalaman memiliki arti penting sehingga menjadi merek yang diwariskan relawan NPO, baik bagi relawan yang sudah lama maupun yang baru dibentuk.	<i>Fairness Depenency theory</i>
Miller and Millesen (2013)	Teori-teori yang dipergunakan untuk melakukan penelitian organisasi nirlaba antara lain: teori agensi, teori sumber daya ketergantungan, dan teori kelembagaan. Kondisi lingkungan NPO mempengaruhi perilaku organisasi.	<i>Fairness Teori: agensi, Depedency, dan teori kelembagaan</i>
Felicio, et al. (2013)	Hubungan kepemimpinan transformasional dengan kewirausahaan sosial memberikan dukungan terhadap nilai sosial, karena berpengaruh pada kinerja NPO.	<i>Responsibility Stakeholders theory</i>

Peneliti/ Penulis	Keterangan Penting	Identifikasi: 1. Indikator <i>corporate governance</i> 2. Teori
Millesen and Carman (2019)	<p>Pengurus dan pengelola sebagai organ-NPO dievaluasi melalui penilaian diri dalam berpartisipasi pengambilan keputusan dan pengembangan kapasitas.</p> <p>Untuk meningkatkan partisipasi dan pengembangan kapasitas kedua belah pihak perlu menambah volume orientasi dan pelatihan, secara fokus agar komunikasi di antaranya cukup waktu untuk memupuk keterbukaan dan kebersamaan di antara anggota dewan, dan antara dewan dan staf.</p>	<p><i>Fairness</i></p> <p>Transparansi</p> <p>Akuntabilitas</p> <p><i>Dependency theory</i></p>
Zeimers, et al. (2019)	<p>Faktor yang mendorong antar-NPO melakukan kolaborasi dalam melaksanakan tanggung jawab sosial untuk masyarakat, karena NPO memiliki motivasi yang sama dan ada kecocokan organisasi.</p> <p>Faktor NPO menolak kolaborasi karena ada perbedaan dalam sumber daya yang dicarinya dan perbedaan legitimasi NPO.</p> <p>Kebutuhan pertukaran sumber daya untuk program tanggung jawab sosial mendorong kolaborasi daripada kebutuhan kelangsungan hidup NPO. Kolaborasi berpotensi menciptakan nilai sosial setiap NPO menjadi unik.</p>	<p>Independen</p> <p><i>Dependency theory</i></p>
Yang and Cheong (2018)	<p>Mengkaji evolusi jaringan NPO inkubator dan mengeksplorasi dinamika jaringan NPO, NPO memiliki peran penting dalam memajukan kegiatan nirlaba dan sukarela memberikan layanan kepada masyarakat. Bentuk kegiatan yang diberikan antara lain melatih para aktor masyarakat sipil, pelatihan pengembangan kapasitas, penggalangan dana, dukungan informasi, dan panduan pembentukan jaringan sehingga NPO terbukti mampu menjembatani lubang struktural dan lintas sektoral.</p>	<p>Tranparansi</p> <p><i>Independen</i></p> <p><i>Dependency theory</i></p>

Tabel 4. 3. Paper bertema ketaatan/kepatuhan NPO terhadap peraturan

Peneliti/ Penulis	Keterangan Penting	Indetifikasi: 1. Ketaatan/ pelanggaran 2. Teori
Sujanto (2014)	Bekerja sesuai dengan prosedur dan taat pada norma NPO. Prosedur internal dan eksternal sebagai acuan organorganisasi menjalankan fungsinya.	Taat aturan internal
Widyastuti (2016)	Model pendampingan <i>outreach</i> dan <i>shelter</i> NPO terhadap klien memberi isyarat bahwa SDM bekerja harus sesuai dengan prosedur SOP.	Taat aturan internal
Alkhatiri (2017)	Intervensi komitmen organisasional berpengaruh terhadap keputusan keluarnya pegawai dari NPO. Keadilan organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap keinginan keluarnya pegawai dari NPO.	Pelanggaran internal
Adi (2017)	Konsep tatakelola pemerintah yang baik menolak berbagai bentuk aktivitas otoritarian, korupsi, kolusi, nepotisme, dan tindakan-tindakan jahat lainnya.	Pelanggaran internal dan eksternal
Sihombing (2017)	Pentingnya jasa audit internal NPO. Kecenderungan NPO mengabaikan atau tidak melakukan audit internal. Rekomendasi peneliti untuk audit internal NPO disarankan menggunakan standar yang umum, seperti dituliskan IIA.	Ketaatan aturan eksternal
Lestari, dkk. (2018)	Keterkaitan atraksi pengurus NPO dalam pengelola zakat dengan implementasi <i>good zakat governance</i> . Syarat SDM (pekerja) dalam praktik <i>good governance</i> harus mematuhi kode etik. Sebab dengan mematuhi kode etik, SDM yang taat pada kode etik diharapkan dapat mewujudkan integritas, kredibilitas dan profesionalisme. Kualitas jasa yang diperoleh dari NPO diberikan dengan standar kinerja tertinggi berdampak kepercayaan publik terhadap NPO.	Ketaatan aturan internal Teori <i>trust organizational</i>

Peneliti/ Penulis	Keterangan Penting	Indetifikasi: 1. Ketaatan/ pelanggaran 2. Teori
Breen, et al. (2019)	Regulasi negara dan regulasi internal (mandiri) bagi NPO. Pengaturan dalam perspektif negara karena ada dorongan dari lingkungan, sedangkan motivasi pengaturan mandiri karena NPO ada keinginan berbagai regulasi tersebut. Regulasi negara dan regulasi mandiri memicu antar-NPO berinteraksi sehingga NPO mengalami perubahan.	Ketaatan aturan internal dan eksternal. Teori ekologi
Zulkhibri (2014)	Undang-undang dan peraturan yang mengatur NPO di sebagian negara berkembang menghambat pertumbuhan dan semangat NPO, negara belum menyadari pentingnya NPO sebagai mitra pemerintah dalam penyelesaian persoalan sosial dan kemanusiaan, sebagai bukti sebagian negara berkembang membatasi NPO dalam kegiatan pelayanan publik dan politik.	Ketaatan aturan eksternal

Sumber: Data sekunder diolah 2018.

4. 2. Batasan Penelitian

Penelitian ini berjudul Tipologi *Governance* Lembaga Kesejahteraan Sosial (LKS): *Studi Kasus Di LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta*. Pembahasan pada penelitian ini dibatasi pada *governance* organisasi dengan menggunakan pedoman Peraturan pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Perumusan *Good Corporate Governance* Indonesia, meliputi: a) Transparansi, b) Akuntabilitas, c) Responsibilitas, d) Independensi, serta e) *Fairness* (kewajaran dan kesetaraan).

LKS sebagai salah satu potensi sumber kesejahteraan sosial (Kepmensos No. 40/HUK/1980, disempurnakan dengan UU No. 11 Tahun 2009, dan Permensos RI 08/2012). Oleh karena itu, LKS merupakan salah satu bentuk organisasi nirlaba di Indonesia versi Kementerian Sosial RI LKS, yaitu sebagai salah satu dari sebelas potensi sumber kesejahteraan sosial, yang dalam operasionalnya diatur melalui dua payung hukum, pertama, UU No. 11 Tahun 2009, dan kedua, UU No. 28 Tahun 2004. Dari Tinjauan organisasi nirlaba di Indonesia LKS merupakan bagian dari organisasi sosial yang sejajar dengan lembaga swadaya masyarakat maupun badan sosial lainnya.

Atas dasar itulah, peneliti mencoba meneliti keunikan kedua LKS tersebut, dan implementasi pedoman *good corporate governance* pada masing-masing LKS dengan mengadopsi indikator *corporate governance* yang disesuaikan dengan kondisi LKS yang bersangkutan. Indikator *corporate governance* disajikan pada Tabel 4.4. berikut ini.

Tabel 4.4. Indikator *corporate governance*

ASAS-ASAS GCG	PENGERTIAN	INDIKATOR
Transparansi	Kondisi aturan dan langkah-langkah pengaturannya bersifat bebas, jelas, dan terbuka sehingga semua informasi dapat diakses semua organorganisasi dan <i>stakeholder</i> .	Keterbukaan informasi Kolaborasi Kerjasama Pengamalan keputusan kolektif
Akuntabilitas	Sebuah kewajiban melaporkan dan bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai hasil yang telah ditetapkan sebelumnya, melalui media pertanggung jawaban yang dikerjakan secara berkala, didasari dengan itikad baik.	Hukum, setiap organ dan <i>stakeholder</i> mendapat perlakuan hukum yang adil. Kejujuran: tidak menyalahgunakan kekuasaan, wewenang, dan taat norma. Pola kerja: efektif-efisien untuk: Program Kebijakan Finansial
Responsibility	Bentuk pertanggungjawaban dalam melaksanakan kewajiban sesuai dengan ketentuan yang berlaku sehingga seluruh permintaan dan persyaratan ditangani secara tepat waktu dan dalam waktu yang telah ditentukan.	Taat aturan <i>Accountability</i> : pertanggungjawaban keuangan <i>Liability</i> : pertanggungjawaban atas perbuatan seseorang kepada orang lain
Independensi	Kebebasan melaksanakan tugas dan kewenangan yang tidak tergantung dan tidak dipengaruhi/ tidak diatur oleh organ lain.	Keberanian Kemandirian Mandiri berelasi Berjiwa besar
Fairness: Kewajaran dan Kesetaraan	Dalam melaksanakan kegiatannya, organisasi harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan atas asas kewajaran dan kesejahteraan dalam peluang dan hak.	Aturan Prosedur Teknik Keadilan Profesionalitas

Sumber: Data skunder diolah 2018.

4.3. Sumbangan Penelitian

Apabila penelitian-penelitian terdahulu bersifat positivistik, penelitian ini bersifat konstruktif-kritis. Demikian pula halnya, jika penelitian terdahulu cenderung berfokus pada tingkat organisasi dan sebagian individu, penelitian ini bersifat sistemik karena *governance* bukan mengatur individu tetapi mengatur organisasi yang bersifat komprehensif. Selanjutnya, penelitian ini tidak meneliti bagian atau satu episode yang bersifat statis namun melihat proses praktik-praktik *governance* dalam LKS tersebut.

Penelitian ini bersifat konstruktif, maksudnya bahwa pengetahuan ilmiah sesungguhnya “dikonstruksi” dan berlangsung melalui proses sosial secara terus-menerus, dan bukan terjadi secara tiba-tiba, serta diatur dan teratur dibandingkan dengan bidang-bidang kehidupan lainnya. Oleh karena itu, teori konstruktisme merupakan sebuah teori yang memberikan kebebasan kepada manusia yang ingin belajar atau mencari pemenuhan kebutuhannya dengan kemampuannya menemukan keinginan melalui bantuan fasilitas orang lain.

Parapendiri, pengurus, pengelola, dan relawan di LKS merupakan kelompok manusia yang memanfaatkan peluang kebebasan, belajar mencari serta memenuhi kebutuhan orang lain melalui orang lain. Melalui pendekatan konstruktif-kritis penelitian ini memberikan sumbangan: Pertama, pendekatan konstruktif-kritis menjadi media untuk melihat secara kritis implementasi atau praktik tatakelola di sebuah organisasi nirlaba, khususnya di LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba sehingga dapat menilai dinamika dan perkembangan *governance* yang terjadi di LKS sesuai dengan teori *governance* yang cocok dalam konteks Indonesia dengan lima indikator (PP. No. 101 Tahun 2000 tentang indikator *governance*). Sedangkan di luar Indonesia, teori *governance* dengan indikator yang beragam sesuai dengan budaya negara masing-masing, contohnya di Amerika Serikat NPO menerapkan 10 indikator (Laughlin and Andringa, 2007). Kedua, dari sejumlah teori organisasi yang sudah dipergunakan parapeneliti, baik di Indonesia maupun di luar Indonesia ternyata teori *agency and control* (Berle & Means, 1932) tidak berlaku sebab antara pengurus dan pengelola saling terbuka dan tidak ada *hidden information* yang dirahasiakan, keterbukaan informasi karena dibentuk oleh pendiri yang diwujudkan dalam *basic* nilai moral, tetapi teori ini akan berlaku jika pendiri NPO memiliki motivasi yang dirahasiakan. Khusus di Indonesia, teori *transaction cost economic* sejak diberlakukannya standar nasional pengasuhan anak (SNPA) pada 2011 tidak berlaku, sebab regulasi negara bahwa semua klien di LKS adalah rujukan/*referral*. Dalam kaitan ini, LKS tidak mencari sehingga biaya mencari di LKS tidak ada. Akan tetapi, dimungkinkan teori *transaction cost economic* juga berlaku secara global karena SNPA lahir atas kebijakan *sound governance*.

Teori manajemen yang sesuai dengan tatakelola ONP antara lain: a) teori *stakeholder* sangat relevan dengan keberadaan NPO karena kekuatan NPO terletak pada bagaimana cara *stakeholder* berperan dalam manajemen NPO. b) teori *stewardship* ini jika diterapkan pada NPO sangat sesuai sebab tugas pokok dan fungsi NPO adalah memberikan solusi masalah sosial. c) teori depedensi jika diterapkan pada NPO kemungkinan selamanya akan berlaku karena dana operasional NPO sangat tergantung dari pasar filantropi. d) teori *organisational trust* ditemukan di NOP karena hubungan antarorganisasi didasari oleh keyakinan dan harapan bahwa organlain yang diajak berkomunikasi akan melakukan tindakan saling percaya, saling menerima, dan saling menghargai perbedaan. Teori yang bersifat tentatif hegemoni dan teori ekologi. Ketiga, metode penelitian kualitatif, penelitian ini memperkuat posisi pendekatan kualitatif pada ranah *credibility* (aspek kebenaran). Peneguhan atas kebenaran data penelitian yang hilirnya menjadi hasil penelitian, maka triangulasi hasil penelitian disampaikan kepada pihak pengurus dan pengelola, dari kedua LKS menerima atas temuan tersebut. Karena peneliti mendapatkan keluhan atas masalah dan mencari jalan keluarnya maka peneliti mencoba menawarkan solusi hasil penelitian dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan TKS. Dengan demikian, penelitian ini sampai pada triangulasi solusi atas masalah yang ditemukan.

4. 4. Pengertian Organisasi

Manusia dalam kehidupan sehari-hari tidak lepas dari ikatan organisasi, karena organisasi bagi manusia berfungsi sebagai media aktualisasi dan media pemenuhan berbagai kebutuhan. Artinya, setiap individu selalu diikat oleh organisasi, dan organisasi itu merupakan kumpulan individu yang disebut masyarakat (Bernad dan Sharon, 2002). Berkaitan dengan hal tersebut, Robbins (2001) mendefinisikan bahwa organisasi merupakan sistem yang terdiri atas pola aktivitas kerja sama yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan.

Selain itu, Mills (1978) berpendapat bahwa masyarakat atau organisasi merupakan dunia baru bagi individu yang menanggapi, dan hubungannya bersifat positif, saling mendukung perkembangannya, dan tidak menghindari hubungan negatif. Pendapat Mills ini disoroti lebih lanjut oleh Habermas (1972) bahwa individu yang menanggapi organisasi/masyarakat pada waktunya menuju puncak “evolusi sosial”, dan hasil dari evolusi sosial merupakan “rekonstruksi materialisme historis” sebagai wujud rekonstruksi materialisme mendorong individu mengelola organisasi menjadi dua bagian, yaitu organisasi materialis atau disebut juga sebagai organisasi pencari laba, dan organisasi nonmaterialis atau organisasi nonlaba dan sering disebut organisasi nirlaba. Senada dengan sorotan Habermas (1972) ini, Hicks (1972) menambahkan bahwa

organisasi berdasarkan pada tujuannya ada dua, yaitu *profit oriented organization* dan *non-profit oriented organization (nonlaba)*.

Selanjutnya, Khotib (2007) berpendapat bahwa organisasi dapat dilihat dari dua sudut, yaitu organisasi dalam arti statis dan organisasi berarti dinamis. Organisasi dalam arti statis adalah struktur skematis tentang formasi dan personalia yang menggambarkan kedudukan dan fungsi secara tugas dan tanggung jawab dalam tatahubungan yang terdapat dalam suatu lembaga tertentu. Sebaliknya, organisasi dalam arti dinamis merupakan suatu proses penetapan dan pembagian pekerjaan dilakukan dengan pembatasan tugas dan wewenang sehingga memungkinkan orang-orang tertentu bekerja sama secara efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Organisasi dinamis biasanya di dukung oleh prinsip-prinsip yang jelas dan tegas sebagai upaya mengantisipasi agar tidak terjadi kevakuman atau stagnasi yang menyebabkan kedinamisannya berkurang, pada waktunya dapat memperlambat ataupun menggagalkan misinya untuk mencapai tujuan. Berhubungan dengan hal tersebut, Gibson; Ivancevich; dan Donnelly (1995) memahami organisasi melalui tiga level, 1) level individu, 2) level kelompok, dan 3) level organisasi itu sendiri. Ketiga level ini berakar dari dua pendekatan, yakni *the sistem approach* dan *the contingency approach*. Ketiga level dan kedua pendekatan tersebut sebagai alat untuk melihat organisasi lebih jauh.

Secara umum organisasi pada prinsipnya digunakan sebagai tempat atau wadah orang-orang berkumpul, bekerja sama secara rasional dan sistematis, terencana, terorganisasi, terpimpin; dan terkendali dalam memanfaatkan berbagai sumber daya, sarana-prasarana, data, dan lain-lainnya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan lain perkataan, dapat disebut sebagai bentuk formal sekelompok manusia dengan tujuan individualnya masing-masing bekerja sama dalam suatu proses tertentu untuk mencapai tujuan bersama (tujuan organisasi).

Agar tujuan organisasi dan tujuan individu ini dapat tercapai secara selaras/harmonis, diperlukan kerja sama keduabelah pihak (pengurus organisasi dan anggota organisasi) dengan berusaha sungguh-sungguh saling memenuhi kewajiban masing-masing secara bertanggung jawab hingga pada saatnya dapat memperoleh haknya memenuhi rasa keadilan, baik bagi anggota organisasi/pegawai maupun bagi pengurus organisasi/pejabat yang berwenang.

4.4.1. Organisasi laba

Organisasi profit merupakan organisasi pengumpul saham dan diciptakan berdasarkan atas sifat dasar organisasi profit yang disahkan oleh undang-undang untuk beberapa tujuan tertentu. Dalam hal ini, undang-undang memberikan kekuasaan, hak-hak, dan kewajiban bagi setiap anggota dan pengurus organisasi profit. Akan tetapi, kekuatan dan kekebalan setiap kekuasaan dan haknya berbeda-beda (Conyngton, 1910).

Menurut Mallin (2009) organisasi bisnis harus mengejar investor sebanyak-banyaknya hingga menanamkan saham sebesar-besarnya. Oleh karena itu, para investor perlu diyakinkan bahwa bisnis ini adalah sehat secara finansial dan akan berjalan terus. Salah satu cara agar para investor percaya bahwa bisnis itu sehat, manajemen secara rutin setiap tahun memberikan laporan dan rekening bank, sebab laporan tahunan dan kondisi rekening tersebut berfungsi mewakili gambaran perusahaan.

Berbicara mengenai korporasi, Conyngton (1910) menyebutkan bahwa korporasi dibedakan menjadi dua, korporasi dengan modal saham dan korporasi tanpa modal saham. Selanjutnya, korporasi modal saham terdiri atas 3 jenis; pertama, perusahaan untuk tujuan bisnis; kedua, perusahaan untuk pelayanan publik; dan ketiga, korporasi bertujuan untuk keuangan.

Dalam kaitan tersebut, indikator organisasi laba akan diatur berdasarkan pada hal-hal yang berkaitan dengan saham, seperti: 1) penciptaan dan regulasi oleh negara, 2) pembatasan kekuasaan perusahaan untuk objek tertentu pada saat pembuatan, 3) keterbatasan kewajiban para pemegang saham, 4) entitas yang berbeda dari korporasi untuk semua tujuan hukum dan bisnis, 5) organisasi bersifat permanen, 6) representatif kepentingan pemegang saham, 7) memiliki mekanisme korporasi direksi, pejabat, dan agen yang semuanya bekerja berdasarkan pada aturan.

4.4.2. Organisasi nirlaba

Secara simflifikasi Fink (1949) menjelaskan, bahwa organisasi nirlaba/ nonprofit organization (NPO) sering disebut organisasi pelayanan nonpemerintah, pertama lahir di Inggris pada 1602 diprakarsai oleh gerakan agama, setelah munculnya *Elizabethan Poor Law*. Sejak awal abad 20 NPO menjadi gerakan dan juga sebagai wadah bagi upaya penanggulangan krisis akibat perang, seperti kemiskinan, kelaparan, pengungsian, kebodohan, dan lain-lainnya. Gerakan filantropi ini selanjutnya menyebar ke daerah-daerah koloni dan nusantara (sebutan bagi Indonesia sebelum merdeka pada 17 Agustus 1945) sebagai daerah jajahan kaum koloni.

Atas dasar itu, aura filantropi menjadi virus di Indonesia, sedangkan NPO mengembangkan pelayanan untuk masyarakat sudah dimulai jauh sebelum Indonesia merdeka sehingga Indonesia merupakan salah satu negara yang dikenal sebagai negara pengembang pelayanan nonnegara. Menurut Tahir (2018), aura filantropi di Indonesia dibangun melalui komitmen cinta kasih terhadap sesama manusia yang sangat kuat, terlebih dalam hal moral sehingga para pekerja menegakkan dan mengusung nilai-nilai moral baik seperti keinginan masyarakat.

Dengan demikian, organisasi nonpemerintah dalam pengembangan pelayanan berbasis masyarakat yang sudah dimulai sebelum Indonesia merdeka dipertahankan dan dikembangkan oleh masyarakat dan negara sampai saat ini dan sampai batas waktu yang tidak terhingga. Hal sama juga dinyatakan Rukminto (2005), bahwa pemerintah Indonesia selain mendirikan organisasi pelayanan, juga mendirikan organisasi pelayanan yang dikelola oleh masyarakat maupun sektor swasta.

Dalam upaya memahami organisasi pelayanan pada manusia, Hasenfeld (1992); dan Suud (2006) menyebutkan, bahwa terdapat tiga kriteria yang sangat umum digunakan dalam literatur untuk memahami organisasi pelayanan manusia, pertama teknologi (*technology*), kedua tujuan (*purpose*), dan ketiga naungan (*auspice*). Selanjutnya, dijelaskan pula bahwa organisasi pelayanan untuk manusia ini merupakan organisasi yang mempekerjakan pekerja sosial atau tenaga kesejahteraan sosial dan di dalamnya terdapat bermacam-macam orang dengan bervariasi ukuran, naungan, bidang layanan, derajat profesionalisasi, struktur otoritas, narasi, dan lain-lainnya.

Organisasi pelayanan manusia secara fundamental memiliki fungsi melindungi dan memelihara serta meningkatkan kesejahteraan individu melalui pemahaman, pembentukan atau mengubah atribut personalnya. Organisasi ini berbeda dengan birokrasi lainnya, karena bekerja sama dengan orang-orang yang dalam beberapa hal merupakan “bahan baku” utama untuk kerja sosial dan kerja kemanusiaan. Dalam kaitan ini, pekerja diberi mandat mengupayakan pelayanan untuk melindungi dan meningkatkan tingkat kesejahteraan orang-orang yang dilayani tersebut. Atas dasar itu, tujuan organisasi pelayanan manusia mengarah pada pemenuhan kebutuhan dan memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan sosial secara menyeluruh, mengembangkan potensi-potensi masyarakat, mencapai keadilan sosial, serta melaksanakan advokasi dan perencanaan kegiatan.

Organisasi pelayanan manusia memiliki banyak tujuan dan kepentingan sehingga aktivitas manusia yang satu dengan lainnya berbeda-beda dalam organisasi (Suud, 2006). Oleh karena itu, organisasi pelayanan ini dikelompokkan menjadi: a)

anggota atau pekerja dalam organisasi, b) pemilik atau manajer organisasi, c) klien atau penerima manfaat pelayanan organisasi, d) masyarakat luas, tempat organisasi tersebut beroperasi.

Berdasarkan pada hal tersebut, organisasi pelayanan manusia memiliki perhatian utama pada klien sebagai penerima manfaat pelayanan organisasi. Hal itulah yang membedakan organisasi ini dengan bentuk organisasi yang lain, yakni tujuan organisasi nirlaba bukan untuk mencari keuntungan, melainkan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dengan demikian, jelaslah bahwa masyarakat yang memperoleh manfaatnya.

Berikut, beberapa definisi organisasi nirlaba dari berbagai perspektif. Nainggolan (2005), mengungkapkan bahwa lembaga atau organisasi nirlaba merupakan suatu lembaga atau kumpulan dari beberapa individu yang memiliki tujuan tertentu dan bekerja sama untuk mencapai tujuan, dalam pelaksanaannya kegiatan yang dilakukan tidak berorientasi pada pemupukan laba atau kekayaan semata. Lembaga nirlaba atau organisasi nonprofit ini merupakan salah satu komponen dalam masyarakat dan perannya terasa menjadi penting sejak era reformasi, tanpa disadari dalam kehidupan sehari-hari kini semakin banyak individu yang melibatkan diri pada organisasi nirlaba.

Menurut PSAK No. 45 organisasi nirlaba memperoleh sumber daya dari sumbangan paraanggota dan parapenyumbang lainnya yang tidak mengharapkan imbalan apapun dari organisasi tersebut. Dalam hal ini, Hughes (1971) menegaskan bahwa organisasi nirlaba merupakan organisasi pelayanan yang menghasilkan jasa pelayanan untuk memenuhi kebutuhan manusia, dan bukan sekadar hanya menghasilkan barang-barang.

National Human Service Organization (2011), dan organisasi pelayanan atau *human service organization* (HSO) merupakan organisasi yang bertindak sebagai agen untuk membantu dan atau memberdayakan klien. Organisasi yang bertindak sebagai agen tersebut, terdiri atas: individu, kelompok, keluarga, dan komunitas. Semua agen ini berupaya membantu klien dalam berbagai hal, seperti pencegahan terhadap krisis, beradaptasi dengan perubahan lingkungan, preventif terhadap stres, dan sebagainya; agar klien mampu berfungsi secara lebih efektif pada semua wilayah kehidupan dan penghidupan atau pekerjaannya.

Pada prinsipnya organisasi nirlaba merupakan organisasi yang didirikan oleh individu atau sekelompok orang untuk mendukung suatu isu atau menarik perhatian publik dan bersifat tidak mencari keuntungan. Sumber daya utama organisasi nirlaba adalah manusia sebagai aset yang paling berharga, karena semua aktivitas organisasi

ini pada dasarnya: dari, oleh, dan untuk manusia.

Berbicara mengenai karakteristik organisasi nirlaba, Robert dan Young (2003) berpendapat bahwa karakteristik organisasi nirlaba dari sudut pengendalian manajemen, meliputi: a) cenderung sebagai organisasi jasa, b) didominasi paraprofesional, c) tanpa pengukuran laba, d) dukungan keuangan kurang bergantung pada klien, e) perbedaan dalam hal cara mengatur (*governance*), f) perbedaan pada manajemen puncak, g) cenderung menjadi organisasi politik, dan h) tradisi tidak memadai manajemen.

Selanjutnya, dijelaskan Bernardine (2004) bahwa organisasi nirlaba memiliki ciri-ciri: a) sumber daya entitas berasal dari parapenyumbang yang tidak mengharapkan pembayaran kembali atas manfaat ekonomi yang sebanding dengan jumlah sumber daya yang diberikan, b) menghasilkan barang dan/atau jasa tanpa bertujuan memupuk laba, dan apabila suatu entitas menghasilkan laba maka jumlahnya tidak pernah dibagikan kepada parapendiri ataupun kepada pemilik entitas tersebut, c) tidak ada kepemilikan seperti lazimnya pada organisasi bisnis, dan ini berarti bahwa kepemilikan dalam organisasi nirlaba tidak dapat dijual, dialihkan, atau ditebus kembali; atau kepemilikan tersebut tidak mencerminkan proporsi pembagian sumber daya entitas pada saat likuiditas atau pembubaran entitas. Organisasi nirlaba didirikan tidak untuk mencari keuntungan/komersial, apabila hasilnya lebih besar daripada modal digunakan untuk kegiatan bermanfaat bagi masyarakat atau kliennya, d) sumber daya berasal dari entitas donatur dan pemerhati tanpa mengharapkan kembali modal yang telah disumbangkan, e) tidak ada kepemilikan seperti layaknya organisasi profit sehingga apabila organisasi ini bubar atau dibubarkan, semua kekayaan diserahkan kepada negara. Kekayaan tidak dapat dijual atau dialihkan sebagai hak waris, f) kegiatan dilaksanakan atas kepentingan masyarakat/klien bukan kepentingan pengurus.

Berhubungan dengan hal tersebut di atas, Drucker (2006) mengungkapkan bahwa banyak manajer perusahaan nirlaba yang mengadopsi teknik manajerial dan sistem manajemen organisasi bisnis sebagai cara untuk memperbaiki operasional organisasinya, seperti sistem anggaran, perencanaan kerja, struktur organisasi, dan sebagainya. Dalam kaitan ini, organisasi nirlaba didirikan untuk mewujudkan perubahan pada individu atau komunitas atas misi moral, dengan begitu kepemilikan organisasi nirlaba sangat berbeda dengan organisasi profit. Artinya, kepemilikan dalam organisasi nirlaba tidak dapat dijual, dialihkan, ditebus kembali, atau kepemilikan tersebut tidak mencerminkan proporsi pembagian sumber daya entitas pada saat likuiditas atau pembubaran entitas. Sebagai contoh, organisasi nirlaba

lembaga swadaya masyarakat (LSM) dan panti asuhan (PA), keduanya memiliki tujuan untuk melestarikan tradisi, budaya, dan memberikan bantuan/pertolongan kepada masyarakat umum.

Organisasi nirlaba merupakan alat untuk mencapai tujuan (aktualisasi filosofi) sekelompok orang yang memilikinya. Oleh karena itu, bukan tidak mungkin di antara lembaga yang satu dengan yang lain memiliki filosofi/pandangan hidup yang berbeda. Dengan begitu, operasionalisasi filosofi tersebut kemungkinan juga akan berbeda. Filosofi yang dimiliki organisasi nirlaba sangatlah bergantung pada sejarah yang pernah dilaluinya dan lingkungan politik, ekonomi, sosial, serta budaya tempat organisasi nirlaba berada.

Tinjauan hukum organisasi nirlaba, bahwa modal yang ada tidak dikelola untuk memperoleh keuntungan, tetapi untuk kegiatan yang bermanfaat bagi masyarakat. Atas dasar ini, organisasi nirlaba akan berjalan berdasarkan atas filantropi, misi moral, kepemilikan mengambang, besaran donatur tiap waktu berbeda, tanggung jawab dalam struktur tersebar dalam keterbatasan, aktivitas berbasis pada kebutuhan klien, serta pengeluaran sulit terukur dan tidak memiliki tanda bahaya (Gatot, 1996).

Tantangan organisasi nirlaba merupakan bagian dari karakteristik sebab sangat berbeda dengan tantangan yang dihadapi organisasi profit dengan organisasi nirlaba. Tantangan-tantangan yang dihadapi organisasi nirlaba di antaranya: a) organisasi nirlaba tidak ada motif untung, karena tidak ada motif laba, dan organisasi nirlaba tidak memiliki alat ukur, pengambilan keputusan bercermin/bergantung pada kepentingan relatif atau sering disebut sebagai kriteria tunggal, b) besaran sumber dukungan tidak memiliki kepastian karena sangat bergantung pada masyarakat dan donatur serta donor, c) klien bertambah berarti bertambah pula beban, dan bukan bertambah untung, d) organisasi nirlaba tidak memiliki tanda bahaya sehingga cenderung berpegang pada keyakinan, e) manajemen senior secara umum terletak pada pendiri sehingga menghambat proses manajemen yang dinamis, f) pegawai organisasi nirlaba belum mendapatkan upah yang layak sehingga kondisi ini akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, g) organisasi nirlaba yang dibiayai pemerintah dananya tidak berdasarkan atas efektifitas tetapi berdasarkan atas sahnya alirannya pengeluaran, h) pengukuran prestasi berbasis dana pada organisasi nirlaba cenderung dana pulang pokok (*break even*) dan ini sudah termasuk dalam kriteria prestasi, i) organisasi nirlaba cenderung tidak berani menetapkan harga dan juga tidak memiliki posisi monopoli.

Apabila organisasi nirlaba dipelajari melalui aspek pembiayaan, dapat dikelompokkan menjadi tiga sumber pembiayaan, yaitu: 1) organisasi yang dibiayai

pemerintah, 2) organisasi yang dibiayai oleh klien, dan 3) organisasi yang dibiayai oleh masyarakat (Sugiyanto, dkk., 2017).

Penelitian ini berupaya mencari keunikan *governance* untuk memetakan tipologi *governance*, sebab kedua LKS memiliki persamaan dan perbedaan. Persamaan dan perbedaan kedua LKS ini dapat dilihat pada Tabel 4.5. berikut.

Tabel 4.5. Persamaan dan perbedaan kedua LKS

Perbedaan	
LKS Mardi Wuto	LKS Hamba
Pendiri (WNA) dari Belanda	Pendiri WNI
Anggaran 80% dari yayasan dan 20% dari donatur	Semua anggaran (total 100%) dari donatur, dan donatur utama dari Belanda
Pengasuhan klien disabilitas di luar panti	Pengasuhan klien nondisabilitas di dalam dan di luar panti
Proses akreditasi	Terakreditasi A
Pendampingan klien studi sampai jenjang Doktor	Dipilih pemerintah untuk uji coba SNPA
Persamaan	
Kedua LKS ini murni dikelola oleh masyarakat	
Sering dirujuk oleh Pemerintah (Dinsos) dan BK3S untuk tujuan studi banding	
Terbaik di Kota Yogyakarta 2016	Terbaik di Kabupaten Sleman 2015
Terbaik di Daerah DIY 2016	Terbaik di Kabupaten Sleman 2015
Terbaik ke-3 tingkat nasional 2016	10 besar LKS terbaik tingkat nasional 2015

Sumber: Data primer diolah 2017.

Persamaan dan perbedaan situasi kedua LKS di atas menunjukkan bahwa keduanya terdapat keseimbangan, baik dalam prestasi dan proses pengasuhan kepada klien maupun dalam manajemennya. Atas dasar itu, kedua LKS ini layak dijadikan subjek penelitian.

4.4.3. Perbedaan organisasi laba dengan organisasi nirlaba

Perbedaan antara organisasi laba dan organisasi nirlaba secara mendalam dapat dilihat pada Tabel 4.6. berikut.

Tabel 4.6. Organisasi Laba vs Organisasi Nirlaba

No.	Indikator	Organisasi Laba	Organisasi Nirlaba	Sumber
1	Motivasi pendirian	Mencari laba	Belas kasihan, niat berlatar belakang religi, kelebihan materi, kerja amal, kerja kemanusiaan	Kinasih (2011) Tahir <i>Foundation</i> (2018)
2	Sumber modal	Saham ditentukan besarnya	Suka rela, cenderung nonmateri Pasar filantropi/donasi	Nainggolan (2005)
3	Bentuk modal dan aset awal	Materi: uang dan barang	Nonuang: niat, nilai moral	Tahir <i>Foundation</i> (2018)
4	Keuntungan	Dibagi pemilik saham	Didistribusikan kepada klien	Fink (1949)
5	Bentuk organisasi	Badan Usaha: PT, CV, Koperasi, dll.	Mengembangkan sasaran layanan	UU Yayasan No. 28 Tahun 2004
6	Pajak	Wajib Pajak	Yayasan, perkumpulan sosial, badan sosial, LKS	PSAK 45
7	Kekuatan hukum SDM	Wajib berbadan hukum	Cenderung bebas dari pajak	UU No. 11 Tahun 2009 ttg
8	Konsumen dan klien: Keanggotaan	Cenderung profesional, Semua memperoleh gaji	Berbadan hukum, Tidak berbadan hukum	Kesejahteraan Sosial Robert, dan Young (2003)
9	Motivasi bergabung	Publik yang memiliki modal materi	Cenderung sukarela	Permensos RI Nomor 22 Tahun 2016 ttg Standar Nasional LKS
10	Persyaratan <i>Governance</i>	Mendapat keuntungan materi	Kumpulan relawan Boleh digaji boleh tidak	Suud (2006)
11	Keputusan tertinggi	Memiliki materi (sejumlah uang)	Penyandang masalah kesejahteraan sosial (PMKS)	Meringankan beban hidup/ menyelesaikan masalah
12	Kekuasaan tertinggi	Rapat pemegang saham, RAT	Memiliki masalah (PMKS)	Fink (1949) Robert dan Young (2003);
13	Penyebaran tanggung jawab	Direksi		Gatot, Drucker (2006)
14	Keberlanjutan	Dewan komisaris memilih direktur pelaksana	Rapat pleno tahunan, <i>Case conference</i>	Sugiyanto (2008)
	Keuntungan		Pengurus, Pendiri	Robert dan Young (2003);
	Pembubaran:	Ditentukan oleh pemilik saham	Pengurus yayasan memilih/ menunjuk ketua pengelola ONL	Gatot (1996)
	Yang berhak membubarkan	Materi	Pasar filantropi, donasi	Drucker (2006);
	Harta kekayaan	Dapat didistribusikan	<i>Trust</i> dari pasar filantropi	Bernadine (2004)
	Pegawai	Pemerintah, Pengadilan	Tidak dapat didistribusikan	Bernadine (2004)
	Nilai kerja	Dibagi pemilik saham	Tidak dapat didistribusikan	UU No. 11
	Kepemilikan	Berhak mendapatkan upah, pesangon/ganti rugi	Kemauan pengurus/pendiri	Tahun 2009 ttg
	Aset: Kepemilikan	Berhak mendapatkan upah, pesangon/ganti rugi	Diserahkan negara/ diserahkan kepada lembaga sejenis	Kesejahteraan Sosial Bernadine (2004)
	Pengembangan aset	Individu dan Perusahaan	Belum tentu dan cenderung tidak memperoleh ganti rugi	UU Yayasan No. 28 Tahun 2004
	Produk dan bentuk produk	Berbasis kemampuan, kapasitas, dan kompetensi	Ibadah, mengisi waktu luang, pengabdian	Suud (2006)
		Cenderung individu atau kelompok	Yayasan atau badan sosial	Bernadine (2004)
		Individu dan Perusahaan	Yayasan/badan sosial	UU Yayasan No. 28 Tahun 2004
		Membeli dan sewa	Hibah, wakaf, donasi, hadiah, membeli, dan sewa	UU Yayasan No. 28 Tahun 2004
			Pelayanan sosial (<i>social services</i>) yang bersifat <i>intangible</i> dan tidak bebas nilai	Bernadine (2004) Hughes (1971) Hughes (1971)

No.	Indikator	Organisasi Laba	Organisasi Nirlaba	Sumber
		Pelayanan komersial: Tabungan, pinjaman, gadai Peningkatan jumlah materi dengan cara menabung, menanam saham, investasi, dll. Materi yang dapat dimiliki secara kolektif atau personal	Peningkatan pengetahuan, keterampilan, membangun kesadaran, pemenuhan kebutuhan dasar, perlindungan Advokasi dan pemenuhan hak-hak dasar. Meningkatkan kesejahteraan sosial Jasa berbentuk kolektif berisi ideologi	
	Arena gerak	Pasar ekonomi	Arena gerak bukan pasar ekonomi, tetapi cenderung <i>social marketing</i>	Drucker (2006)
	Model pemasaran	Profit marketing	<i>Social marketing</i> , pasar filantropi Pasar amal	Drucker (2006)
15	Standar untuk kerja	Efisiensi Pencapaian target Materi dibagi sejumlah pemegang saham	Efektifitas yang mengandalkan tenaga profesi pekerja sosial dan tenaga kesejahteraan sosial serta relawan sosial dan ketiganya bukan sebuah teknologi <i>hardware</i> , tetapi <i>humanware</i> . Selanjutnya keuntungan berwujud " <i>trust</i> " dan dikembangkan untuk peningkatan dan perluasan pelayanan kepada klien.	Bernardine (2004)

Sumber: Kajian Pustaka 2018.

4. 5. Organisasi LKS

Lembaga Kesejahteraan Sosial (LKS) merupakan organisasi sosial, seperti tersirat dalam Undang-Undang RI. Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial. Organisasi sosial seperti dimaksudkan Undang-Undang No.11 Tahun 2009 tersebut mengandung makna spesifik kesejahteraan sosial sehingga lebih merupakan istilah teknis. Pengertian demikian berbeda dengan makna "organisasi sosial" dalam arti umum, seperti digunakan dalam ilmu sosiologi dan ilmu lainnya.

Menurut Peraturan Menteri Sosial RI Nomor 184 Tahun 2011 Bab IV Pasal 8 LKS diklasifikasikan ke dalam empat tipe, yaitu: Tipe A kategori mandiri, Tipe B kategori berkembang, Tipe C kategori tumbuh, dan Tipe D kategori embrio.

Apabila LKS dilihat melalui pendekatan teori, LKS *grand* teorinya berada pada ranah organisasi. Dalam hal ini, Taylor (1947) menjelaskan bahwa organisasi merupakan suatu pola hubungan melalui orang-orang di bawah pengarahan atasan untuk mengejar tujuan bersama; dan Seashore (1976), menyatakan bahwa organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan

yang relatif dapat diidentifikasi, dan bekerja atas dasar relatif secara terus-menerus untuk mencapai tujuan bersama.

Organisasi nonprofit seperti organisasi sosial, NGO, dan LSM di Indonesia melalui pendekatan hukum ada dua yang menaungi organisasi nonprofit, yaitu yayasan dan badan sosial. LKS dalam hal ini merupakan salah satu bentuk badan sosial bersifat formal dan fungsi utamanya menyelenggarakan pelayanan kesejahteraan sosial dengan tujuan memecahkan masalah dan atau memenuhi kebutuhan masyarakat. Dalam kaitan ini, LKS berperan sebagai mediator antara kepentingan pemerintah dan kepentingan masyarakat, khususnya penyandang masalah kesejahteraan sosial (PMKS) dan kepentingan *stakeholder* lain yang terkait. Dengan begitu, produk, tujuan, visi-misi, nilai, arena gerak, strategi, dan marketnya dapat dipelajari pada Tabel 4.6.

LKS sebagai organisasi formal memiliki unsur, terdiri dari: pendiri, pembina, pengawas, pengurus, pengelola, pemegang saham (pasar filantropi), dan klien. Berpijak pada keberadaan unsur-unsur tersebut dalam sebuah organisasi, standar kerja (*performance*) LKS bukan pada efisiensi, melainkan lebih pada efektifitas yang mengandalkan tenaga profesi pekerja sosial dan tenaga kesejahteraan sosial serta relawan sosial. Ketiga SDM profesi ini pun bukanlah merupakan sebuah teknologi *hardware*, melainkan *humanware*. Keuntungan yang didapatkan juga bukan berupa materi dan tidak dibagikan kepada pemegang saham, tetapi berupa keuntungan berwujud “*trust*” dan dikembangkan untuk peningkatan dan perluasan pelayanan kepada klien.

Dalam kaitan tersebut, Dawam (1995) menjelaskan bahwa jenis donor pada organisasi nonprofit ada dua, yaitu institusi dan individu. Kelompok pertama dapat terdiri dari beberapa macam, misalnya LSM, instansi pemerintah, lembaga derma/filantropi, badan internasional, atau lembaga-lembaga keuangan, serta bank; semua institusi ini dapat berbentuk institusi lokal maupun institusi asing. Kelompok kedua adalah donor individual, yakni perseorangan dapat berasal dari masyarakat atau usaha komersial dan lokal, serta asing.

4. 6. Tatakelola (*Governance*)

Istilah *corporate governance* pertama sekali digunakan di Amerika Serikat pada 1970-an sebagai akibat skandal korporasi dengan kegiatan politik yang tidak sehat (Khairandy and Malik, 2007). Struktur *corporate governance* merupakan suatu korporasi dipengaruhi oleh faktor korporasi yang dianut budaya, dan sistem hukum yang berlaku sehingga aplikasinya di setiap perusahaan dan negara berbeda (Schiavone, 2001). Dalam hal tersebut, Antonius dan Subarto (2004) mengungkapkan bahwa *corporate governance* diartikan sebagai suatu hal yang berkaitan dengan pengambilan keputusan yang efektif

dan bersumber dari budaya perusahaan, etika, sistem, nilai, proses bisnis, kebijakan; dan struktur organisasi yang bertujuan mendorong pertumbuhan kinerja perusahaan, pengelolaan sumber daya dan risiko yang efisien dan efektif, serta pertanggungjawaban perusahaan kepada pemegang saham dan *stakeholders* lain.

Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 merumuskan *good governance* sebagai “pemerintahan yang mengembangkan dan menerapkan prinsip-prinsip profesionalitas, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, demokrasi, efisiensi, efektifitas, supremasi hukum, dan dapat diterima seluruh masyarakat”.

Berpijak pada pengertian di atas, *Corporate governance* akan membatasi dan mengatur perilaku pribadi dalam sistem agar budaya serakah yang menggambarkan pertarungan kebebasan pribadi dan tanggung jawab kolektif tidak terjadi, sebab dalam organisasi apapun konflik kepentingan pribadi dan kepentingan bersama akan selalu muncul dan saling mendahului. Akibatnya, antara pemilik dan *agen* saling *hidden information* (teori agensi dan kontrol; Berle and Means, 1932).

Governance organisasi merupakan subjek sangat penting, awalnya diterapkan pada organisasi bisnis, berkembang kemudian merambah pada tatapemerintahan dan selanjutnya mengalir di semua organisasi, termasuk organisasi nonprofit. Oleh karena itu, organisasi nonprofit juga dituntut menjadi organisasi profesional dengan menerapkan prinsip-prinsip *good governance* (Sektiono, 2016). Mengingat bahwa di dalam organisasi nonprofit dapat timbul sebuah fenomena sehingga hal ini semakin menguatkan tuntutan pelaksanaan akuntabilitas oleh organisasi secara keseluruhan. Tuntutan tersebut terkait dengan perlunya dilakukan transparansi dan pemberian informasi dalam upaya pemenuhan hak-hak publik.

Berkaitan dengan hal tersebut, Tjokroamindjojo (2004) memformulasikan bahwa dimensi *governance* yang baik terdiri dari transparansi, akuntabilitas, *responsibility*, *independence*, serta *fairness* (kewajaran dan kesetaraan). Dimensi ini digambarkan dalam wujud keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak *shareholder* dan *stakeholder* berdasarkan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku; dan hal demikian juga dapat diterima atau berlaku pada *governance* LKS. Situasi ini juga sesuai dengan teori *stakeholder* yang diajukan Mason dan Mahoney (2008); Charron (2007); dan Kooskora (2008), bahwa organisasi yang baik dan ideal, pastilah dalam penyelenggaraan sebuah kegiatan menggunakan asas-asas *good governance* tersebut. Asas-asas ini dipakai untuk menjaga agar tindakan organisasi sesuai dengan tujuan dan tindakan yang diambil tidak menyengsarakan anggota organisasi yang dilayaninya.

4.7. Tatakelola (*Governance*) LKS

Secara nasional payung hukum tertinggi yang mengatur tentang LKS di Indonesia sampai saat ini adalah Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial. Akan tetapi, Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2009 ini masih memiliki kelemahan sehingga pemerintah berusaha melengkapi untuk memperkuat undang-undang tersebut dengan: 1) Peraturan Menteri Sosial RI Nomor 184 Tahun 2011 tentang Lembaga Kesejahteraan Sosial (LKS), 2) Peraturan Menteri Sosial RI Nomor 17 Tahun 2012 tentang Akreditasi Lembaga Kesejahteraan Sosial, 3) Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2012 tentang Penyelenggaraan Kesejahteraan Sosial, dan 4) Peraturan Menteri Sosial RI Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Nasional Lembaga Kesejahteraan Sosial. Pada kenyataannya, kelima peraturan hukum tersebut belum mengatur tentang perangkat organisasi LKS yang berfokus pada *governance* LKS. Sebagai contoh, perlindungan bagi LKS yang tidak berbadan hukum, dan tipologi yang disusun bukanlah untuk mengatur *governance*, melainkan tipologi untuk memenuhi persyaratan fisik dan nonfisik keberadaan LKS.

Oleh karena kondisi demikian, Pemerintah DIY menerbitkan peraturan daerah bagi LKS di Daerah Istimewa Yogyakarta agar dapat menyesuaikan diri dengan kondisi wilayah DIY, yakni Peraturan Daerah, Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 11 Tahun 2015 tentang Lembaga Kesejahteraan Sosial. Namun, perda ini juga belum mengatur tipologi *governance* LKS.

Selain hal tersebut, undang-undang dan peraturan lain yang mengatur LKS pun sampai saat ini masih memiliki celah kelemahan, sebab di dalamnya belum terdapat aturan tentang *governance* (pemerintahan LKS). Situasi serta kondisi seperti itu diduga sengaja diserahkan pemerintah sepenuhnya kepada pihak masyarakat, mengingat isi Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial dan peraturan lain yang menyertainya tidaklah tersirat. Berdasarkan atas hal ini, sudah seharusnya pada AD-ART setiap LKS tersirat mengenai batas kekuasaan pendiri, hubungan pendiri dengan pengelola, mekanisme hubungan pengelola dengan penerima manfaat, hubungan pendiri dengan penerima manfaat, dan hal-hal lain yang diperlukan LKS.

Mekanisme implementasi kekuasaan tertinggi dipegang oleh pendiri sehingga model eksekusi LKS dilaksanakan oleh pengurus yang berperan sebagai pemegang kuasa dalam operasional, oleh sebab itu diperlukan mekanisme pertanggungjawaban pengurus kepada pemegang kekuasaan tertinggi (pendiri).

Mengenai mekanisme pertanggungjawaban perangkat organisasi; dimulai dari pendiri, pembina, pengawas, pengelola, pegawai, paraprofesional; dan klien sampai

dengan posisi kedudukan (jabatan); serta kewenangan masing-masing LKS yang diperkirakan sangat beragam bentuk dan sistemnya. Di samping itu, dipentingkan pula penjelasan mengenai wewenang dan kuasa, karena kekuasaan dan kewenangan yang dimiliki organ-LKS merupakan material untuk mengukur kinerja LKS, dan akhirnya dapat diformulasikan untuk mengetahui hubungan keterikatan serta sehat tidaknya LKS tersebut.

Bertolak dari penjelasan tersebut, kaitannya dengan payung hukum LKS yang belum mengatur *governance* LKS, bahwa berdasarkan atas studi empiris, peneliti menemukan para penggiat LKS dalam praktik *governance* di organisasinya meminjam payung hukum Undang-Undang RI Nomor 28 Tahun 2004 tentang Yayasan. Kebijakan penggiat LKS menggunakan payung hukum Undang-Undang Yayasan ini dilegalkan oleh pemerintah, dan semua Akta pendirian LKS dibuat serta disahkan oleh pihak yang berwenang dalam bentuk yayasan dan atau badan sosial.

Dengan demikian, payung hukum LKS sampai saat ini menjadi ganda, yaitu antara Undang-Undang RI Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial dan Undang-Undang RI Nomor 28 Tahun 2004 tentang Yayasan. Dengan payung hukum ganda tersebut dan masih dilengkapi dengan peraturan hukum lain yang menyertainya, diduga praktik *governance* di masing-masing LKS akan mengalami perbedaan dan keunikan. Perbedaan dan keunikan *governance* LKS ini layak dicurigai secara positif sehingga peneliti tertarik mengkaji lebih dalam, apabila dimungkinkan dapat ditularkan kepada LKS lainnya. Keberhasilan kedua LKS seperti yang disebutkan pada Tabel 4.6. tersebut menunjukkan bahwa di dalam organisasi LKS pasti terdapat beberapa kelebihan, dan kelebihan ini diduga terdapat pada *governance* yang dijalankan oleh sejumlah unsur SDM, sebab kedudukan SDM dalam organisasi menempati urutan tertinggi dibandingkan dengan sumber daya lainnya, karena sumber daya manusialah yang mampu menciptakan dan menjalankan sistem.

Korelasi keberhasilan pengelolaan LKS dengan penelitian ini, ditelusuri peneliti melalui pemeran kunci *governance* LKS, misalnya LKS tersebut benar-benar baik dan sesuai dengan Peraturan Menteri Sosial RI Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Nasional LKS atau ada faktor lain yang menciptakan LKS tersebut menjadi baik atau berpretasi.

Berdasarkan atas uraian tersebut di atas, pemeran kunci *governance* organisasi nirlaba "LKS" terdiri dari pendiri, pembina, pengawas, pengurus yayasan, dan pengelola; serta pihak eksternal terdiri dari pemerintah cq Dinas Sosial, BK3S, LKKS, dan donatur. Sedangkan forum tertinggi pada LKS ada dua jenis, pertama berkaitan dengan manajemen LKS, yakni pada rapat pleno tahunan (RPT); dan kedua berkaitan

dengan pelayanan klien terletak pada *case conference* (CC).

Inti konsep *good governance* ialah mekanisme relasi antarkelompok dan struktur kekuasaan pada proses membuat kebijakan. Kelompok dalam hal ini adalah kelompok pengurus dan kelompok pengelola (*agen*). Sentral pedoman berperilaku pengelola dan pengurus adalah tatanilai kesepakatan yang dituangkan dalam anggaran dasar (AD) dan anggaran rumah tangga (ART) organisasi yang telah disahkan oleh notaris.

Ada enam kemungkinan interaksi dan relasi yang terjadi pada LKS, yaitu:

1. Pengelola (Pl) sebagai aktor utama berelasi tinggi (Rt) terhadap *stakeholder* (S)
2. Pengelola (Pl) sebagai aktor utama berelasi rendah (Rr) terhadap *stakeholder* (S)
3. Pengurus (Pr) sebagai aktor utama berelasi tinggi (Rt) terhadap *stakeholder* (S)
4. Pengurus (Pr) sebagai aktor utama berelasi rendah (Rr) terhadap *stakeholder* (S)
5. Pengelola (Pl) dan pengurus (Pr) sebagai aktor utama berelasi tinggi (Rt) terhadap *stakeholder* (S)
6. Pengelola (Pl) dan pengurus (Pr) sebagai aktor utama berelasi rendah (Rr) terhadap *stakeholder* (S)

Pedoman untuk mengetahui tipologi *governance* LKS kasus, dirumuskan sebagai berikut.

1. Tipologi sangat baik (SB) = (e) interaksi dan relasi “melebihi” tatanilai dalam AD-ART dan peraturan lain yang disahkan.
2. Tipologi baik (B) = (a) dan (c) interaksi dan relasi sesuai dengan tatanilai dalam AD-ART dan peraturan lain yang disahkan.
3. Tipologi cukup baik (CB) = (b) dan (d) interaksi dan relasi tidak sesuai dengan tatanilai dalam AD-ART dan peraturan lain yang disahkan.
4. Tipologi kurang baik (KB) = (f) interaksi dan relasi menyimpang dari tatanilai dalam AD-ART dan peraturan lain yang disahkan.

4.8. Tinjauan Teori

Penelitian terdahulu dengan tema organisasi nirlaba menggunakan berbagai teori, seperti *teori agency* dan kontrol, *stakeholder theory*, *stewardship theory*, *dependency theory*, *ecology population theory*, *transaction cost economic theory*, *hegemony theory*, *organizational trust theory*, dan teori kontingensi. Secara simflikasi teori-teori tersebut dirangkum pada Tabel 4.7. seperti berikut.

Tabel 4.7. Rangkuman Teori

Teori	Pendekatan	Keterangan
Teori <i>agency</i> dan kontrol Conyngton (1910)	Hak dan kekuasaan	Pemisahan antara pemilik (<i>principal</i>) dan pengelola (agen) pada perusahaan modern.
Berle dan Means (1932) Ross (1973)	Pendekatan Kontrol Pemisahan hak antara pemilik dan agen Kecurigaan	Akibat pemisahan timbul permasalahan <i>asymmetric information</i> antara manajemen dan pemilik atau pemegang saham. Permasalahan <i>hidden action</i> dan <i>hidden information</i> . <i>Hidden action</i> : kondisi pemilik secara prinsip tidak dapat memonitor aktivitas manajer/agen, tetapi hanya mengetahui hasil aktivitas agen melalui perolehan laba. <i>Hidden information</i> : kondisi pemilik tetapi tidak dapat memiliki atau tidak diberitahukan mengenai informasi yang riil, baik setiap pengeluaran maupun pendapatan yang dilaporkan oleh manajer.
Teori <i>agency</i> dan kontrol pada kedua LKS kasus tidak berlaku, sebab antara pengurus dan pengelola saling terbuka dan tidak ada <i>hidden information</i> yang dirahasiakan. keterbukaan informasi karena dibentuk oleh pendiri yang diwujudkan dalam <i>basic</i> nilai moral tetapi teori ini akan berlaku jika pendiri LKS, selain LKS kasus memiliki motivasi yang dirahasiakan.		

Teori	Pendekatan	Keterangan
<p>Teori <i>stakeholders</i> Mason dan Mahoney (2008); Kooskora (2008)</p> <p>Kaller (2009)</p> <p>Antonacopoulou dan Meric (2005)</p>	<p>Pendekatan Kesejajaran Pengawasan Persaingan</p> <p><i>corporate governance</i>: transparansi, partisipasi <i>stakeholder</i>, pembelajaran organisasi, dan akuntabilitas. sulit mengkoordinasikan kepentingan pihak yang sangat luas.</p> <p>Penyederhanaan <i>stakeholder</i> primer dan <i>stakeholder</i> sekunder</p> <p>Menolak penyederhanaan</p> <p>Menyeimbangkan kebutuhan seluruh pihak</p>	<p>Pendekatan <i>stakeholder</i>, persaingan, rasionalis, dan individualis semakin menurun;</p> <p>Prinsip pendekatan: pengawasan dan perlindungan terhadap kepentingan hak-hak pemilik dan pemegang saham, dilakukan dengan memonitor manajemen secara efektif agar validitas informasi yang disajikan bernilai tinggi, serta isu kepemilikan dianggap tidak cukup dapat menjamin kinerja perusahaan. Akan tetapi, masih banyak pihak yang berkepentingan harus dipertimbangkan karena mempengaruhi kinerja perusahaan, seperti: lingkungan dan masyarakat.</p> <p><i>stakeholder</i> primer yang memiliki kesejajaran prioritas dan akuntabilitas, atas pemegang saham dan karyawan;</p> <p><i>stakeholder</i> sekunder dengan prioritas terbatas dan tanpa hak akuntabilitas, seperti pelanggan, pemasok, dan peminjam.</p> <p>Penyederhanaan ini justru memperkuat penolakan yang meragukan teori ini, di antaranya berpendapat bahwa teori <i>stakeholder</i> selalu mengedepankan kontrol, dan masih difokuskan pada kepentingan internal, yaitu kesejahteraan <i>stockholder</i> sebagaimana teori agensi (Freeman, 1984; dan Maharaj, 2008).</p>
<p>Teori <i>stakeholder</i> sangat relevan dengan keberadaan LKS karena kekuatan LKS terletak pada bagaimana cara <i>stakeholder</i> berperan dalam manajemen LKS, baik <i>stakeholder</i> internal maupun <i>stakeholders</i> eksternal. Eksistensi LKS ada di tangan kedua <i>stakeholder</i> tersebut.</p>		

Teori	Pendekatan	Keterangan
<p><i>Stewardship</i> Cuddy dan Pirie (2007) Donaldson (1989); dan Davies (1991) Oregon (1960) Donaldson dan Davis (1991) Mustakalio (2002) Vallejo (2009)</p>	<p>Pendekatan <i>Stewardship</i> Pelayanan spritual Pendekatan kolektif Prinsip <i>stewardship</i> adalah manusia suka bekerja, kreatif, dan dapat bertanggung jawab</p>	<p>Peran eksekutif senior untuk bertindak sebagai pelayan organisasi. Manajer dapat membuat keputusan terbaik bagi organisasi. Pelajaran berharga: seseorang termotivasi karena berkeyakinan akan memperoleh manfaat yang tinggi dari organisasi; Roh dari <i>stewardship</i> tanggung jawab individu, berbagi kepada pihak lain, melayani Tuhan, dan bermanfaat bagi kemanusiaan. Posisi moral adalah prinsipal bukan kondisional sehingga individu lebih mengutamakan relasi sosial, <i>mutual trust</i>, <i>shared vision</i>, dan kolektif.</p>
<p>Teori <i>stewardship</i> ini jika diterapkan pada LKS sangat sesuai sebab tugas pokok dan fungsi LKS adalah memberikan pelayanan kepada PMKS, dan cenderung individu yang mendirikan maupun bekerja serta menjadi relawan di LKS dapat ditengarai sebagai individu yang suka bekerja, kreatif, dan bertanggung jawab.</p>		

Teori	Pendekatan	Keterangan
<p>Teori <i>dependency</i> Stincombe (1965)</p> <p>Ludwig dan Adams (1968)</p> <p>Pfeffer dan Salancik (1978)</p> <p>Chandler (1962)</p> <p>Coase (1973)</p> <p>Williamson (1975)</p> <p>Daft dan Becker (1978)</p> <p>Gudono (2014)</p>	<p>Ketergantungan dan daya saing</p> <p>Sumber daya kecerdasan budaya adalah penting, karena kecerdasan budaya merupakan bagian dari pengetahuan yang harus dimiliki organisasi</p> <p>Daya saing untuk melindungi organisasi</p>	<p>Organisasi tidak dapat tiba-tiba lahir, tetapi ada prolog dalam bentuk mobilisasi.</p> <p>Teori ketergantungan/<i>dependency</i> membuktikan bahwa organisasi selalu berada di dalam sistem. Setiap sistem terdapat faktor otomatis internal organisasi dan ikut berpengaruh dari kesamaan bentuk (<i>isomorfisme</i>) berlakunya general sistem <i>theory</i>.</p> <p>Menunjukkan bahwa organisasi tidaklah pasif dalam menghadapi kendala eksternal. Organisasi juga merespon lingkungan melalui berbagai diskresi manajemen dalam bentuk mempengaruhi organisasi lain, berkoalisi dengan organisasi lain, atau mengubah lingkungan. Dalam kaitan ini, merger, diferensiasi, dan lobi pada pemerintah dapat dianggap sebagai contoh cara merespons lingkungan.</p> <p>Sumber daya organisasi terdiri atas, aset, kemampuan, proses organisasi, sifat atau atribut organisasi, informasi, serta pengetahuan; dan semuanya itu diperuntukkan bagi organisasi hingga menjadikan organisasi efisien dan efektif.</p> <p>Berpendapat bahwa nilai sumber daya ditentukan oleh tiga faktor, yaitu: kelangkaan (<i>scarcity</i>), dibutuhkan (<i>ada-demand</i>), karena memenuhi kebutuhan (<i>needs</i>), dan dapat dimiliki atau dikuasai (<i>appropriability</i>).</p>
<p>Teori depedensi jika diterapkan pada LKS sampai saat ini masih berlaku karena dana operasional LKS sangat bergantung dari pasar filantropi. Meskipun LKS mampu mandiri, tetapi tetap diciptakan secara sengaja untuk menerima donasi dari pihak luar. Apalagi LKS-LKS yang tidak memiliki usaha ekonomi produktif (UEP) satu-satunya sumber adalah donasi dari pasar filantropi.</p>		

Teori	Pendekatan	Keterangan
<p>Teori <i>ecology</i> Haeckel (1869)</p> <p>Campbell (1969) Weik (1969) Hanan dan Freeman (1977)</p>	<p>Pendekatan lingkungan</p> <p>Proses</p>	<p>Prinsip bahwa ekologi mempelajari rumahtangga makhluk hidup dalam satu kesatuan atau sistem dengan lingkungannya, dan ekologi dibangun dari molekul-molekul biologi yang paling rendah sampai dengan tahap ekosistem.</p> <p>Mengawal lahirnya teori ekologi melalui proses generik variasi, seleksi, dan retensi, serta diaplikasikan dalam kehidupan organisasi.</p> <p>Teori ekologi populasi mekanisme utama pada perubahan organisasi bukan terjadi oleh adanya adaptasi dalam organisasi secara individual, sebagaimana hal yang terjadi dalam perspektif teori kontingensi struktural; melainkan terjadinya seperti digambarkan oleh teori Darwin tentang seleksi alam. Gambaran organisasi selalu ada yang lahir dan ada yang mati, dan tempat perubahan pada berbagai tingkatan populasi mengakibatkan organisasi yang tidak mampu menyesuaikan diri akan dikeluarkan dari sebuah populasi organisasi dan akan diganti atau lahir organisasi baru yang lebih mampu beradaptasi.</p>
<p>Jika teori <i>ecology</i> ini diterapkan dalam LKS maka teori ekologi berlaku bagi LKS yang tidak taat hukum dan cenderung merugikan <i>stakeholder</i> maka otomatis LKS akan ditutup paksa oleh pemerintah. Dengan ditutup berarti LKS mati karena tidak mampu beradaptasi dengan berbagai payung hukum yang diberlakukan, atau tutup karena tuntutan lingkungan masyarakat sekitar.</p>		
<p>Teori <i>transaction cost economic</i> Williamson (1975, 1984)</p>	<p>Pendekatan anggaran atau biaya</p>	<p><i>Transaction cost economic theory</i> (biaya transaksi) terjadi berkaitan dengan penciptaan distribusi barang jasa, dan terdiri hanya dua macam, yaitu biaya produksi dan biaya distribusi. Biaya transaksi ditentukan oleh pilihan mekanisme pasar atau <i>hierarchy</i>.</p> <p>Dalam hal tersebut di atas, mekanisme pasar merupakan biaya transaksi untuk menemukan harga pasar, biaya ini ada 3 macam: a) biaya untuk pencarian informasi (<i>search and informations cost</i>), b) biaya tawar-menawar (<i>bargaining and dicsion cost</i>), dan c) biaya penegakan kebijakan (<i>policing and enforcement cost</i>).</p>
<p>Teori <i>transaction cost economic</i> ini jika diterapkan di LKS sebelum 2011 berlaku karena LKS memiliki <i>cost</i> untuk mencari klien, sejak diberlakukannya SNPA pada 2011, semua klien di LKS adalah rujukan/referal sehingga teori ini tidak berlaku.</p>		

Teori	Pendekatan	Keterangan
Teori <i>Hegemony</i> pemikiran Marxisme, dikembangkan Gramsci (1971)	Pendekatan struktur	<p>Prinsip organisasi berlapis sehingga ada struktur, struktur kelas mengakibatkan munculnya kapitalisme dampaknya keterkaitan antara basis dan suprastruktur dalam menentukan perubahan sosial.</p> <p>Suprastruktur mempengaruhi perubahan sosial, meskipun terdapat prakondisi sosial-ekonomi yang memungkinkan terjadinya suatu perubahan atas tatanan yang ada.</p> <p>Struktur kelas mendistribusi basis struktural atas elemen-elemen analisis kelas lainnya dan sebatas bersifat potensi. Sebagai contoh, perjuangan kelas akan tergantung pada faktor-faktor kontingen yang berada di luar proses sosial determinasi. Pada titik inilah <i>hegemoni</i> menjadi relevan dan <i>hegemoni</i> memediasikan proses sosial determinasi.</p> <p><i>Hegemoni</i> tercipta karena ada struktur kelas, kepentingan kelas, dan perjuangan kelas sehingga <i>hegemoni</i> memediasikan proses sosial determinasi. Artinya, perubahan di tingkat basis terjadi dan diperjuangkan melalui perjuangan kelas atau disebut <i>hegemoni</i> tandingan.</p>
Teori di atas ini, jika diturunkan dalam <i>governance</i> LKS, kehidupan di LKS merupakan proses perjuangan yang dilakukan parapemilik LKS bersama dengan paraklien atau PMKS dan relawan.		
<i>Trust organizational theory</i> Moordingsih (2010)	Kebaikan dan kesejahteraan	Kepercayaan adalah keyakinan individu terhadap kebaikan individu atau kelompok lain dalam melaksanakan tugas dan kewajiban untuk kepentingan bersama. Konsep yang mengandung harmoni, jaminan, dan kesejahteraan untuk individu dan komunitas. Kepercayaan dikembangkan mulai dari keluarga, dalam kelekatan hubungan orang tua dan anak. Kemudian kepercayaan berkembang dalam lingkungan kerabat dan teman dekat.
Mayer (1995)	Kemauan dan harapan	Kepercayaan adalah kemauan seseorang untuk peka terhadap tindakan orang lain berdasarkan atas harapan bahwa orang lain akan melakukan tindakan tertentu pada orang yang mempercayainya, tanpa tergantung pada kemampuannya untuk mengawasi dan mengendalikannya.
Dasgupta (1988)	Sikap percaya	Menyatakan bahwa kepercayaan merupakan suatu sikap untuk mempercayai individu dan kelompok dengan tingkatan tertentu yang saling berhubungan.
Hank (2002)	Hubungan	Elemen dasar menciptakan hubungan yang baik

Teori	Pendekatan	Keterangan
Morrings (2001); Carte, King (2002, 2001)	Harapan dan rehabilitas	<i>Trust</i> sebagai harapan dan kepercayaan individu terhadap rehabilitas orang.
Yilmaz dan Atalay (2009)	Harapan	Kepercayaan adalah perilaku individu, yang mengharapkan seseorang agar memberikan manfaat positif

Dapat dipastikan bahwa teori *organisational trust* ditemukan di NPO termasuk di kedua LKS karena hubungan antara organorganisasi didasari oleh keyakinan dan harapan bahwa organlain yang diajak berkomunikasi akan melakukan tindakan saling percaya, saling menerima, dan saling menghargai perbedaan.

Teori <i>kontingensi/ situasional</i> Robbins (2001)	Perilaku	pendekatan kepemimpinan yang mendorong pemimpin memahami perilakunya sendiri. Teori ini mengatakan bahwa keefektifan sebuah kepemimpinan adalah fungsi dari berbagai aspek situasi kepemimpinan. Dua jenis perilaku pemimpin yang terbukti efektif adalah: <ol style="list-style-type: none"> 1. perilaku pemimpin pertimbangan (<i>consideration leader behaviors</i>) pemimpin membangun hubungan baik dan hubungan interpersonal dan menunjukkan dukungan dan kepedulian terhadap bawahan, dan 2. perilaku pemimpin struktural (<i>initiating structure leader behaviors</i>), yaitu seorang pemimpin mengembangkan struktur organisasi (misalnya, tugas peran, perencanaan, penjadwalan) untuk memastikan penyelesaian tugas dan pencapaian tujuan.
---	----------	---

Teori kontingensi apabila diterapkan pada kedua LKS kasus maka situasinya berbeda. Di LKS Mardi Wuto keefektifan kepemimpinannya tampak kuat pada perilaku pemimpin struktural, sebagai seorang pemimpin mengembangkan struktur organisasi sesuai dengan tipe birokrasi yang dominan pada LKS tersebut.

Keefektifan kepemimpinan di LKS Hamba cenderung pada perilaku sebagai pemimpin pertimbangan, yaitu pemimpin yang membangun hubungan baik dan hubungan interpersonal, serta menunjukkan dukungan dan kepeduliannya terhadap bawahan. Hal ini gayut dengan tipe demokrasi yang dominan, dan situasi ini terbentuk karena semua organ tinggal bersama dalam sebuah kompleks atau wisma.

Sumber: Data primer diolah 2018.

Selanjutnya teori-teori tersebut akan dipilih untuk menganalisis temuan pada kasus LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba, karena tidak semua teori cocok atau sesuai jika diaplikasikan pada kedua LKS Kasus. Dengan begitu, tidak semua “*Governance Lembaga Kesejahteraan Sosial*” dapat menggunakan berbagai teori yang sudah dipergunakan pada organisasi nirlaba, seperti pada riset sebelumnya. Beberapa teori berikut ini dimungkinkan memiliki kecocokan dengan tema penelitian tersebut, sebab penelitian ini berfokus pada tipologi *governance* dan tatakelola LKS.

4.9. Corporate Governance LKS

Teori *corporate governance* pada organisasi bisnis berbeda dengan organisasi nirlaba, teori *corporate governance* organisasi nirlaba ini pada prinsipnya mengadopsi teori *corporate governance* organisasi bisnis. Teori *corporate governance* yang disajikan sebelumnya dilahirkan berdasarkan atas *setting western*, dapat dikelompokkan pada dua fokus, pertama *Anglo- Amerika*, mengarah pada perlindungan dan maksimalisasi nilai yang harus dinikmati oleh pemilik saham; dan kedua *Franco-German*, selain sebagai pemilik saham juga lebih menekankan pada perlindungan.

Secara eksplisit dan implisit ada indikasi bahwa teori *corporate governance* tersebut cenderung memakai pendekatan dan dilandasi dengan anggapan “kecurigaan terhadap perilaku tidak bertanggung jawab pihak dalam” terhadap kepentingan *stakeholder* (Sheffied dan White, 2004). Hal tersebut dapat terjadi karena sebagian besar alasan utama yang diajukan berkaitan dengan adanya pemisahan antara manajemen dan pemilik sehingga meningkatkan masalah agensi. Upaya mengatasi hal tersebut dilakukan dengan: mekanisme pasar, nilai sosial dan lingkungan, peraturan dan supervisi yang efektif, integritas dan efisiensi penegakan hukum, dan struktur kepemilikan serta kekuasaan politik yang dapat melakukan kinerjanya secara efektif (La Porta; Lopez-de Salinas; dan Vishny, 1999).

Berkaitan dengan hal tersebut, Carver (1997) berpendapat bahwa permasalahan lembaga nirlaba lebih kompleks sebab dalam organisasi bisnis yang mempunyai keuntungan berwujud materi atau uang adalah pemegang saham, sedangkan pada organisasi nirlaba yang mempunyai keuntungan adalah *stakeholders*, “pemilik moral”, dan penerima manfaat memiliki keuntungan berwujud “reputasi nilai moral”. Terlebih, pada lembaga kesejahteraan sosial, permasalahan akan makin kompleks karena semakin beragam yang dilayani dengan varian berjumlah 26 PMKS. Mengingat aktivitas utama bahwa situasi apapun harus satu suara dalam tujuan, karakteristik, dan arah sehingga tujuan organisasi itu dibentuk untuk menghasilkan dan menyukseskan organisasi. Hal ini dilakukan karena reputasinya sering berubah, di sisi lain pengoperasian lembaga

mengandalkan “pasar filantropi”.

Hal tersebut berkaitan dengan asumsi bahwa posisi *stakeholders*, khususnya pengelola (agen) ditentukan oleh nilai moral sebagai budaya perusahaan (*corporate culture*) sehingga harus dapat menjadi aspirasi paling inovatif. Melalui cara yang sama, menghormati pula nilai pribadi dan nilai umum, serta mematuhi nilai secara konsisten dalam semua aspek operasional. Karena, sesuatu yang mendasar bahwa “nilai akan berbicara”, baik di seluruh area *stakeholders* maupun bagi penerima manfaat dan publik yang tidak terbatas.

Atas dasar itu, *stakeholders internal* (dewan pengawas, pengurus, staf, dan paraprofesional) di dalam organisasi nirlaba harus memahami pasar filantropi, penerima manfaat dalam bingkai satu suara, satu langkah, dan satu hati. Dengan demikian, tuntutan yang tersirat adalah harus mengerti, bertanggung jawab dan melaksanakan tupoksi masing-masing; apabila salah atau lemah, *overload* dan *over acting* dalam menjalankan tupoksinya akan terbuka peluang terjadi konflik kepentingan antar-*stakeholders internal* (dewan pengawas, pengurus, staf, dan paraprofesional).

4.9.1. Definisi *governance* LKS

Organisasi nirlaba pertama sekali lahir di Inggris pada 1602 diprakarsai oleh gerakan agama setelah munculnya Elizabeth *poor law*. Sejak awal abad 20 gerakan ini menjadi wadah dalam upaya penanggulangan krisis akibat perang, dalam perkembangannya gerakan *charity* dan filantropi ini menyebar ke daerah-daerah koloni. Di Indonesia gerakan kerja amal dan kerja kemanusiaan tersebut sudah ada sejak prakemerdekaan, kemudian pascakemerdekaan berkembang dan tumbuh subur saat krisis ekonomi dan moneter terjadi pada 1990-an serta pascabencana alam yang hebat, seperti tsunami Aceh, gempa di DIY, banjir bandang, dan sebagainya.

Secara fundamental organisasi nirlaba berfungsi melindungi, memelihara dan meningkatkan kesejahteraan sosial individu serta kelompok dan masyarakat melalui pemahaman, pembentukan atau mengubah atribut. Karakteristik organisasi nirlaba berbasis amal, mempekerjakan pekerja sosial, relawan sosial dan tenaga kesejahteraan sosial, serta sumber daya berpusat pada pasar filantropi yang tidak mengharapkan keuntungan. Hasil produksi organisasi berwujud jasa dalam bentuk “nilai moral”, dan sumber daya utama organisasi nirlaba adalah manusia sebagai aset yang paling berharga sebab prinsip kerja organisasi nirlaba adalah “dari-oleh-untuk manusia”.

Berpijak pada konsep organisasi nirlaba (lihat Bab II, 2.1.2.) dan penjelasan di atas serta penggunaan perspektif teori *corporate governance* yang berkembang di Amerika dan Eropa dapat diketahui bahwa faktor yang menjadi potensi konflik pada

organisasi nirlaba ada tiga, pertama bentuk organisasi, kedua ukuran organisasi, dan ketiga sumber daya yang dimiliki organisasi. Apabila dilihat dari sumbernya, konflik organisasi nirlaba ada dua macam: bersumber dari internal organisasi, dan bersumber dari eksternal organisasi.

Konflik internal organisasi merupakan konflik antar-*stakeholders* internal (pendiri, pembina, pengawas, pengurus, staf/pelaksana, dan paraprofesional) karena kepemilikan wewenang dan kekuasaan yang berbeda dalam pengambilan keputusan dan penggunaan sumber daya organisasi. Dalam kaitan ini, sumber konflik internal organisasi nirlaba, terdiri atas 4 macam:

- 1) Faksionalisasi kepentingan, pada faksionalisasi dapat dilihat melalui beberapa hal, yakni sumber, motivasi, dan durasi. Sumber faksionalisasi dapat terbentuk karena aspek historis, ideologis, dan pragmatis.
- 2) Ketegangan antarlapisan kekuasaan dalam organisasi. Konflik dalam organisasi nirlaba hanya dikenal oleh orang-orang yang pernah bekerja di dalamnya. Bagi orang yang berada di dalamnya, persoalan konflik merupakan bahan perbincangan sehari-hari; dalam banyak kasus, soal konflik organisasi nirlaba jarang mengemuka kepada publik, sering dipendam atau bahkan sengaja ditutupi demi kepentingan citra organisasi. Sebagian *stakeholders* internal beranggapan bahwa konflik merupakan sebuah aib, apabila organisasi yang mengusung nilai moral dalam bentuk nilai luhur dan misi sosial terjadi konflik di dalamnya. Pada batas tertentu konflik ini merupakan salah satu faktor penting sebagai penghambat organisasi nirlaba dalam mencapai tujuan organisasi. Apabila terjadi ketegangan antara lapis pengawas dan pengurus, pengurus dan para profesional, pengurus dan staf, staf dan paraprofesional akan terjadi konflik sangat berbahaya. Padahal, konflik jika didekati dengan cara berpikir positif akan bermanfaat bagi organisasi nirlaba, yakni sebagai bahan dan media pembelajaran terhadap masalah *governance*, dan juga menjadi sarana bagi perbaikan kerja dunia organisasi nirlaba, sebagai salah satu pilar demokrasi dan transformasi sosial.
- 3) Tipologi kepemimpinan, ada beberapa model tipe kepemimpinan dalam organisasi nirlaba, yakni otoriter, birokrasi, demokratis, pragmatis, dan dimensional atau situasional. Model pemimpin ini juga tidak bebas konflik, sebab dapat mengakibatkan lemahnya penegakkan aturan dan kelambanan dalam pengambilan keputusan karena mengutamakan proses.
- 4) Substansi gerak organisasi (sedikit banyaknya jenis layanan yang diberikan kepada klien), artinya makin banyak jenis layanan yang diberikan kepada klien/penerima manfaat maka semakin tinggi peluang konflik dan semakin membatasi

layanan sehingga peluang konflik juga akan mengecil.

Konflik eksternal organisasi merupakan tekanan dari faktor kebijakan dan sumber daya eksternal, terutama kebijakan donor dan keterbatasan sumber daya. Sebagai contoh, kebijakan donor: dalam hal pengalihan donor dari negara asing kepada negara yang dipandang tingkat kesejahteraannya lebih rendah daripada negara Indonesia; kebijakan pemerintah, contohnya kebijakan global dalam bentuk tuntutan global kepada organisasi nirlaba (NGO-LKS) harus tunduk pada kebijakan MDGs, isu-isu HAM, Global Compact, ISO, dan lain-lainnya.

Berdasarkan pada penjelasan di atas diduga akan timbul ketidakharmonisan di antara pemeran organisasi nirlaba sehingga relasi di antara pemeran organisasi nirlaba tersebut perlu dibangun berdasarkan atas nilai moral, meliputi kejujuran, efisiensi, kepercayaan, saling menghormati, dan kesetaraan. Kondisi tersebut tidak hanya terjadi antara pendiri, penggagas, pengelola, staf; dan paraprofesional serta pasar filantropi, tetapi hal serupa juga dapat terjadi antara *stakeholder* internal dan *stakeholder* eksternal, serta antara *stakeholders* internal dan penerima manfaat sehingga relasi yang dibangun pada lembaga kesejahteraan sosial tersebut menunjukkan upaya mempertahankan keseimbangan antar berbagai pihak yang berkepentingan dan berdampak pada tataran publik yang lebih luas.

Berdasarkan pada uraian tersebut, orientasi *corporate governance* yang utama adalah memelihara keseimbangan antara hak seluruh *stakeholders* dan membangun sistem nilai untuk mewujudkan nilai moral antar-*stakeholders*. Hal sangat penting dalam LKS tersebut adalah reputasi nilai moral, sebab tatkala lembaga dengan atribut nilai moral baik, pasar filantropi akan terbentuk dengan sendirinya (Akbar, 2012).

Dalam kaitan itu, sistem yang dibangun bertujuan menjaga kepentingan seluruh *stakeholder* berkomitmen, mengembangkan, dan mengintegrasikan nilai moral dengan peraturan formal dan peraturan nonformal secara efektif. Kedua pengaturan ini bertujuan supaya tidak timbul konflik antarsesama *stakeholder*.

Mengacu pada penjelasan ringkas di atas, dapat dirumuskan bahwa definisi *corporate governance* versi lembaga kesejahteraan sosial bahwa,

“seluruh upaya untuk memelihara keseimbangan, keikhlasan, kejujuran, tanggung jawab, dan kehormatan seluruh *stakeholder* dilakukan dengan cara membangun sistem nilai untuk mewujudkan keadilan melalui peraturan formal dan informal serta modal kerelaan pasar filantropi sebagai nilai moral untuk kepentingan terbaik bagi penerima manfaat secara *kaaffah*”.

4.9.2. Landasan sistem nilai *corporate governance* LKS

Sumber daya manusia LKS sebagian besar terdiri dari kumpulan pararelawan. Oleh karena itu, LKS berupaya melindungi kepentingan seluruh *stakeholder* dan penerima manfaat secara seimbang dengan landasan yang sangat kuat sebagai sistem nilai, yaitu nilai moral berbasis ikatan hati.

Akan tetapi, perlu menjadi pertanyaan pula bahwa upaya kesungguhan LKS untuk melakukan implementasi sistem nilai tersebut tanpa harus banyak syarat dan bersiasat secara bertanggung jawab. Karena, implementasi sistem nilai sebenarnya merupakan sebuah kewajiban bersifat personal dan memiliki konsekuensi besar serta mengikat segenap individu yang melakukan interaksi dengan apa adanya dalam membangun relasi tersebut. Apabila hal ini tidak diimplementasikan, secara nilai moral membuktikan bahwa kumpulan pararelawan itu termasuk bukan kelompok relawan (Kusumahadi, 2011).

Mekanisme interaksi yang terjadi pada LKS memiliki relevansi tinggi dengan landasan nilai moral tersebut, khususnya berkaitan dengan skema keyakinan, keikhlasan, dan kekuasaan yang menggunakan pembiayaan pasar filantropi dengan memakai prinsip terbaik bagi penerima manfaat. Pembiayaan tersebut memberikan kepercayaan penuh pada pasar filantropi atau donasi yang tidak pernah meminta hak dari keuntungan atau bagi hasil. Keuntungan dari pasar filantropi oleh pengelola digunakan untuk kegiatan produktif dengan hasil akhir berwujud reputasi nilai moral, dan bagi hasil yang akan diterima oleh masing-masing *stakeholders* tergantung dari akad keikhlasan yang disepakati saat kontrak personal dengan lembaga tersebut. Akad keikhlasan diikat oleh ikatan hati, bukan ikatan materi sehingga pamrih materi sama sekali tidak tampak atau dengan lain perkataan tidak ada. Sistem nilai yang memiliki dimensi moral berkaitan dengan perlunya disiplin diri sebagai konsep moral dalam layanan kesejahteraan sosial, seperti tercantum di dalam moral spiritual masing-masing *stakeholders*, antara lain kerja amal dan kerja filantropi dengan prinsip keyakinan (*belief*) dan sukarela (kerelawanan). Hal senada berkaitan dengan itu disebutkan Vardiansyah (2008), bahwa keyakinan merupakan suatu sikap yang ditunjukkan oleh manusia saat merasa cukup mengetahui dan menyimpulkan bahwa dirinya telah mencapai kebenaran. Pendapat ini dipertegas Schwitzgebel (2006) bahwa kepercayaan merupakan suatu keadaan psikologis di saat seseorang menganggap suatu premis adalah benar. Hal ini menyangkut keyakinan, keikhlasan, dan kepercayaan yang diakui masing-masing *stakeholders* LKS sebagai tanda bukti patuh pada Firman Tuhan menurut kitab suci agama masing-masing; sedangkan kerelawanan, kesetiakawanan, kemitraan, akuntabilitas, profesionalisme, partisipasi, keterbukaan, keterpaduan, keadilan, dan

keberlajutan diakumulasi oleh pemerintah, seperti tersirat pada Pasal 2 UU No 11 Tahun 2009.

Pedoman sistem nilai yang diyakini di atas dapat menjadi benteng moral yang tangguh bagi manusia untuk melakukan pekerjaan amal dan pekerjaan kemanusiaan. Apabila kedua pekerjaan tersebut tidak sejalan dengan keyakinannya, LKS tersebut akan ditinggalkan. Sebaliknya, kedua pekerjaan tersebut diyakini sejalan dengan keyakinannya maka sistem nilai tersebut benar-benar secara sungguh-sungguh diimplementasikan. Namun, tatkala nilai moral tersebut hanyalah sekadar sampai pada tahapan wacana, terlebih apabila hanya menjadi suatu sistem nilai yang mengikat segenap pihak di dalam suatu LKS atau organisasi, sistem nilai moral sebaik apapun tidak akan berdampak pada perilaku manusia secara individual. Pengimplementasian sistem nilai pada kehidupan lembaga sehari-hari memerlukan beberapa prasyarat: adanya motivasi yang kuat, nilai moral dibangun secara sistematis dengan dilandasi dasar keyakinan yang kuat, sistem nilai dipengaruhi oleh lingkungan sosial dan ekonomi, serta didukung oleh sistem hukum dan pengawasan yang efektif (Chapra dan Ahmed, 2002).

Sistem nilai moralitas yang disebutkan sebelumnya itu berkaitan dengan kesadaran terhadap kewajiban berbagi dan beramal diyakini sebagai pilihan perbuatan terbaik. Hal ini “terpola bahwa harta kita sebagian menjadi hak orang lain”, serta prinsip hidup membantu orang lain sebelum kita kaya tersirat dalam Firman Allah swt. dan Hadis Nabi saw., yakni (QS, *Adz-Dzariyat*: 19); (QS, *Al-Baqarah*: 267); (QS, *At-Taubah*: 34-35); dan (HR. *At-Tirmidzi*).

Bagi keluarga Nasrani hal penghimpunan persembahan sukarela bagi kepentingan orang miskin, tercatat dalam (Rom, 15: 160); Karya Gereja (3Yoh, 1: 8); (Kis, 2: 45), dan tentang kehidupan parapelayanan firman pada (bdk. Mat, 10: 0); (Luk, 10: 7); (1Kor 9: 14); (2Kor 11: 8-9). Penghimpunan persembahan sukarela yang ikhlas-bebas-pantas tersebut dapat disalurkan melalui kolekte mingguan dan persembahan sukarela kepada: Gereja Paroki, lembaga-lembaga sosial, posko bencana, seminari, dompet peduli, dan lain-lainnya (<http://www.imankatolik.or.id/persepuluhan.html>).

Selain itu, bagi umat Hindu *Kitab Sarasa Muccaya* 168-226 *Dana-punya* (sedekah) merupakan dasar berperilaku memberikan donasi untuk kepentingan *sesame* (Kanjeng, 1977).

Melalui aspek internal dapat dibangun sistem bermakna, bahwa diperlukan batasan tegas berkaitan dengan cakupan tanggung jawab, seperti mekanisme berkenaan dengan target kerja yang dapat mempengaruhi imbalan, penghargaan,

dan hukuman pada semua pihak yang terlibat dalam sistem tersebut (Syalan, 2013). Sistem akan menjadi efektif tatkala parapelaku yang terlibat memiliki dasar keyakinan sama, bahwa segala apa yang menjadi tanggung jawabnya harus dipertanggungjawabkan bukan hanya pada level dunia, melainkan juga sampai dengan perihal yang bersifat ukhrawi pada kehidupan akhirat (kepada Allah SWT).

Dalam hal ini, faktor eksternal sistem harus disadari sejak awal meskipun aspek internal sudah kondusif, tetapi tetap diperlukan perhatian terhadap lingkungan sosial dan politik serta ekonomi karena akan mempengaruhi, baik secara langsung maupun tidak langsung kondisi internal sistem yang dibangun tersebut. Berkaitan dengan hal ini, fenomena sangat lemahnya norma perilaku dan penegakkan norma di dalam LKS disebabkan oleh keterbatasan ekonomi, keterbatasan ilmu pengetahuan, keterbatasan pemahaman ilmu agama, dan keterbatasan relasi. Akibatnya, terjadi patologis birokrasi secara sistemik sehingga mempengaruhi penurunan layanan kesejahteraan dan degradasi moral. Kondisi lingkungan seperti itu perlu dibuatkan mekanisme regulasi dan supervisi yang lebih efektif (Chapra dan Ahmed, 2002).

4.9.3. Stakeholder pemeran kunci korporasi LKS

Faktor penting yang diperlukan untuk mewujudkan mekanisme korporasi *governance* yang efektif di lembaga kesejahteraan sosial memiliki unit-unit yang berkaitan dengan: pengurus dengan manajemen, kontrol internal, manajemen risiko yang efektif, dan tingkat transparansi yang tinggi, serta standar akunting dan audit. Menurut Chapra dan Ahmed (2002), bahwa pengurus memiliki peran penting pada korporasi *governance* yang penekanannya lebih pada integritas moral daripada kemampuan teknis, tetapi harus paham dengan risiko dan kompleksitas pasar filantropi serta upaya untuk meningkatkan kapasitas berkaitan dengan profesi tersebut maupun dengan landasan kerja amal dan landasan kerja kemanusiaan.

Berbicara mengenai tugas pengurus, antara lain 1) melakukan pertemuan secara regular, 2) melakukan kontrol efektif tentang kondisi layanan, sarana prasarana layanan, dan keuangan LKS, 3) diskusi secara intensif dengan senior manajemen dan internal audit, 4) membuat aturan main, memonitor perkembangan pencapaian tujuan lembaga keuangan.

Selain itu, pengurus juga melakukan, pengawasan sesuai dengan tupoksi yang dikeluarkan oleh otoritas pengawasan dan melakukan modifikasi apabila dianggap perlu, mampu menjelaskan tujuan strategis secara spesifik, memandu pasar filantropi, kode etik untuk senior manajemen dan standar kerja staf. Eksistensi pengurus ditentukan oleh kemampuannya membangun sistem kontrol internal yang

kuat, manajemen risiko yang efektif, membuat semua prosedur dan regulasi serta peraturan yang penting khususnya berkaitan dengan rekrutmen senior manajemen yang bebas dari nepotisme dan favoritisme berdasarkan atas kemampuan real yang terukur (merit sistem).

Adapun tugas senior manajemen bertanggung jawab atas fungsi keseharian lembaga agar dapat beroperasi secara sehat dan efektif dengan membuat sistem internal audit, prosedur kontrol, dan manajemen risiko.

Sistem internal auditor dibuat oleh senior manajer berdasarkan atas keterampilan dan kompetensi teknis yang cukup, serta bersikap independen sehingga dibebastugaskan dari pekerjaan yang bersifat operasional. Internal auditor secara regular melaporkan kinerja lembaga kepada pengurus maupun manajemen, dan pengurus harus berperan agar internal audit tidak di bawah tekanan manajemen. Apabila hasil audit internal menunjukkan hal-hal yang perlu ditindaklanjuti oleh manajemen, pengurus harus mendorong manajemen supaya melakukannya.

Berdasarkan hal tersebut di atas, Syaflan (2013) menyebutkan tiga kriteria minimum bagi manajemen yang baik dalam bahasa agama, yaitu *sidik*, amanah *fathonah*, dan terhindar dari tiga sifat munafik: bila berbicara bohong, berjanji tidak ditepati, dan jika dipercaya berkhianat (*al-Hadis*). Pada prinsipnya ketika manajemen mulai melakukan penipuan atau penyimpangan, maka dia mulai merajut suatu keruwetan di sekitar dirinya sendiri. Oleh karena itu, upaya peningkatan kejujuran perlu dilakukan, misalnya sikap disiplin dan dapat dipercaya, para petugas dan staf hemat serta cermat, internal kontrol yang efektif karena dapat menekan benih kecurangan dan mendorong tumbuhnya *whistle blowers* (pelaporan malpraktik/kebohongan).

Perihal disiplin seperti disebutkan di atas merupakan kepatuhan untuk menghormati dan melaksanakan suatu sistem yang mengharuskan orang tunduk pada keputusan dan perintah serta peraturan yang berlaku. Dengan kata lain, disiplin adalah sikap mentaati peraturan dan ketentuan yang telah ditetapkan tanpa pamrih.

Sedangkan maksud internal kontrol yang efektif, selain dapat menekan benih kecurangan juga dapat memahami permasalahan dan kekurangan yang terjadi di dalam lembaga hingga kemudian memacu pihak manajemen menyusun strategi untuk menyelesaikan masalah. Tatkala sistem ini berlangsung akan mendorong pihak manajemen menyusun strategi perencanaan dan kesiapan diri serta kebersamaan yang lebih berorientasi pada pertimbangan jangka panjang daripada tujuan jangka pendek untuk kesuksesan dan mengantisipasi permasalahan di waktu yang akan datang. Dalam kaitan ini, Olsen dan Eadie (1982) mengatakan bahwa dukungan dan

komitmen orang-orang penting pembuat keputusan merupakan hal penting. Salah satu indikasinya rencana strategis berorientasi pada pertimbangan jangka panjang, yaitu manajemen memberikan prioritas tinggi untuk kegiatan peningkatan kapasitas, baik untuk pendidikan dan pelatihan maupun untuk investasi mengadopsi teknologi dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada pelanggan sehingga terbangun citra baik bagi lembaga (Chapra & Ahmed, 2002).

Dalam upaya memberikan dorongan untuk membangun serta menumbuhkan *whistle blowers*, hal yang perlu dilakukan adalah kesadaran bersama pihak internal untuk saling mengingatkan agar tidak melakukan tindakan menyimpang dari ketentuan yang berlaku. Jika hal itu dilakukan akan menimbulkan keberanian pihak internal lainnya untuk menyuarakan indikasi ataupun penyimpangan tersebut. Dampaknya, dapat menimbulkan situasi tidak nyaman, kekerasan, dan bahkan sampai dapat menghilangkan pekerjaan seseorang. Dengan demikian, diperlukan kebijakan khusus untuk membangun suasana kondusif bagi bertumbuhnya *whistle blower* tersebut.

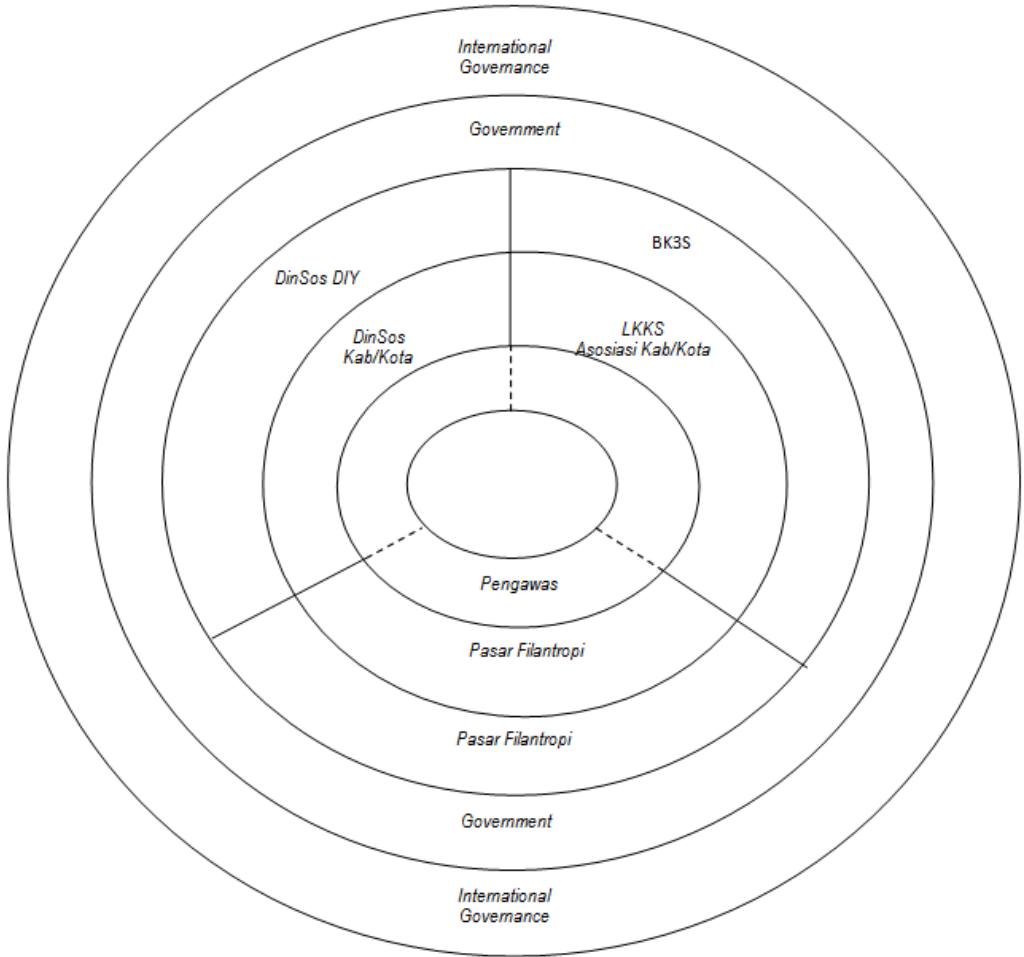
Pada lembaga LKS pemegang saham adalah pasar filantropi yang mendonasikan sebagian hartanya, dan para donatur yang tidak pernah berpikir tentang risiko. Sebab, para donatur ini tidak mengharapkan keuntungan materi ataupun menarik modalnya sehingga tidak memiliki risiko apapun, dan sesama donatur belum pasti saling mengenal satu sama lain. Atas dasar itu, LKS sebagai lembaga yang dipercaya oleh para donatur melalui agen yang dipercaya untuk mengelola donasi tersebut, perlu membangun transparansi yang tinggi pada pasar filantropi, apabila diketahui terjadi *whistle blower* di LKS akan dihentikan donasinya. Kondisi seperti ini jika tidak segera diantisipasi secara dini sangatlah berisiko sehingga dapat mempengaruhi secara sistemik ketika terjadi penghentian masal, sebab dana LKS sebagian besar berasal dari pasar filantropi. Namun, selama ini hak pasar filantropi tersebut relatif diabaikan, artinya para donatur belum pasti mendapatkan laporan atau informasi tentang operasional donasinya.

Dengan demikian, peningkatan kualitas korporasi *governance* pada lembaga kesejahteraan sosial dapat dilakukan dengan memperhatikan aspek keterbukaan pada model keterwakilan para donatur tersebut di tingkat pengurus. Perihal mekanisme penyerahan donasi serta mekanisme penyaluran donasi semestinya transparan.

Hal ini akan lebih baik apabila setiap kelompok pasar filantropi memahaminya dan mendapatkan informasi atau laporan tentang perjalanan donasi tersebut, walaupun sebagian donatur tidak ingin mengetahui perjalanan donasinya sebab percaya bahwa LKS akan menyalurkan donasinya secara benar (BK3S DIY, 2005).

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas, pemeran kunci korporasi *governance* pada lembaga kesejahteraan sosial dapat diringkas, seperti pada Bagan 4.1. berikut di bawah ini.

Bagan 4.1. Pemeran Kunci dan Stakeholder LKS



Sumber: Data primer 2017.

Keterangan: BK3S (Badan Koordinasi Kegiatan Kesejahteraan Sosial) (propinsi)
 LKKS (Lembaga Koordinasi Kesejahteraan Sosial) (kabupaten/kota)

BAB V

DISKUSI KOMPARATIF TIPOLOGI

***GOVERNANCE* LKS MARDI WUTO DAN LKS HAMBA**

Merujuk pada pertanyaan dan temuan penelitian ini, bagian diskusi berikut akan disajikan sesuai dengan hal tersebut, yaitu diskusi komparatif tipologi *governance* LKS Mardi Wuto dengan LKS Hamba, diskusi komparatif mekanisme interaksi dan relasi antar organisasi, dan diskusi komparatif ketaatan LKS terhadap peraturan internal dan peraturan eksternal (negara).

5.1. Diskusi Komparatif Tipologi *Governance*

Tipologi adalah ilmu yang mempelajari tentang pengelompokan berdasarkan atas tipe atau jenis secara lebih spesifik. Berkaitan dengan penelitian ini, spesifik dalam tatakelola organisasi nonprofit dalam proses penekanan efektivitas dan efisiensi kebijakan, program, dan sumber daya yang akan digunakan melalui aktivitas organisasi sehingga konsisten dengan makna tatakelola sebuah tindakan, cara, atau sistem dalam sebuah organisasi (Mehta, 2012).

Komparatif tipologi *governance* LKS Mardi Wuto dengan LKS Hamba ditemukan ada empat jenis tipologi *governance*. Keempat tipologi tersebut terdiri dari: 1) tipologi kepemimpinan dan strategi pengambilan keputusan, 2) tipologi pelayanan kepada klien, 3) tipologi sumber pembiayaan dan 4) tipologi relasi relawan dengan manajemen. Keempat tipologi dijelaskan sebagai berikut.

Komparatif tipologi *governance* LKS Mardi Wuto dengan LKS Hamba ditemukan pada tipologi *governance* birokrasi dan tipologi *governance* demokrasi.

5.1.1. Tipologi Kepemimpinan dan Strategi Pengambilan Keputusan

Perihal kepemimpinan, menurut Rauch & Behling (1984) merupakan proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan. Kelompok dalam konteks ini adalah pengurus dan pengelola yang mempunyai peran dalam sistem suatu organisasi di level yayasan dan di level LKS. Keduanya (pengurus dan pengelola) mempunyai kekuatan dan kemampuan yang diwujudkan dalam bersikap dan tindakan untuk mempengaruhi orang-orang agar bekerja sama mencapai tujuan dan sasaran. Sikap dan tindakan terakumulasi dalam

tipe birokrasi, demokrasi, dan otoriter; ketiga tipe ini tampak dalam pengambilan keputusan di level yayasan dan LKS. Kondisi tersebut sesuai dengan pendapat Hemhill and Coon (1995) dan Pamuji (1985) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama. Data tipologi kepemimpinan dan strategi pengambilan keputusan disajikan pada Tabel 5.1. berikut di bawah ini.

Tabel 5.1. Tipologi kepemimpinan dan strategi pengambilan keputusan

No	Nama LKS	Kepemimpinan dan strategi pengambilan keputusan		
1	Mardi Wuto	Birokrasi	Demokrasi	Otoriter
2	Hamba	Demokrasi	Birokrasi	-

Sumber: Data primer diolah 2018.

Mengacu pada Tabel 5.1. di atas, LKS Mardi Wuto terdapat tiga macam tipologi, yaitu tipologi birokrasi, tipologi demokrasi, dan tipologi otoriter. LKS Hamba ditemukan dua jenis tipologi, yaitu tipologi demokrasi dan tipologi birokrasi. Varian tipologi tersebut diperoleh dari pola interaksi dan relasi antar organ dalam proses menjalankan peran, menyelesaikan masalah yang dihadapi, dan pengembangan LKS sesuai dengan kedudukan masing-masing organ sebagai berikut.

5.1.1.1. Diskusi Komparatif *Governance* Birokrasi

Governance birokrasi merupakan proses dioperasionalkannya serangkaian aturan serta prosedur yang bersifat tetap. Terdapat rantai komando berupa hirarki kewenangan di mana tanggung jawab setiap bagian-bagiannya “mengalir dari atas ke bawah” (Heywood, 2002). Fenomena *governance* birokrasi antara LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba terjadi pada praktik serangkaian aturan yang berbeda. Aktivitas birokrasi di LKS Mardi Wuto, Pengurus dalam melayani pengelola menyusun kebijakan dan pengawasan. Aktivitas birokrasi di LKS Hamba terjadi pada pengelola dalam pelayanan klien dan penyaluran donasi. Data komparatif *governance* birokrasi disajikan pada Tabel 5.2.

Tabel 5.2. Komparatif *governance* birokrasi

Komparatif Temuan LKS		Paper Terdahulu	Identifikasi Teori
Mardi Wuto	Hamba		
Menjalankan eksekusi sesuai dengan prosedur. Mengawasi <i>input-proses-output</i> sesuai dengan prosedur dan Pelayanan klien	Penerimaan Klien dan prosedur <i>case conference</i> . Prosedur penggunaan dan menyalurkan donasi sesuai dengan amanah.	Mencegah terjadinya perilaku moral <i>hazard</i> (Sayidah, 2016). Inovasi dan merespon masalah (Andhika, 2017). Bekerja sesuai dengan prosedur dan taat pada norma NPO, baik prosedur internal maupun eksternal sebagai acuan organorga-nisasi menjalankan fungsinya (Sujanto, 2014). Penyadaran pentingnya NPO sebagai mitra pemerintah dalam penyelesaian persoalan sosial dan kemanusiaan (Zulkhibri, 2014).	Teori 1. Kontingensi 2. <i>Depedency</i> 3. <i>Stewarship</i>

Sumber: Data primer dan data sekunder 2018.

Di dalam pendekatan kelembagaan, birokrasi merupakan lalu-lintas administrasi organisasi dari Bod turun ke eksekutif atau ketua LKS. Dari ketua LKS turun ke bidang dan klien. Artinya, setiap kebijakan yayasan yang diselenggarakan pihak pengurus diterjemahkan ke dalam bentuk kebijakan administrasi oleh ketua LKS, dan pelaksanaan dari administrasi tersebut dilakukan oleh lembaga birokrasi (bidang) yang bersifat langsung berhubungan dengan klien, masyarakat, dan publik. Berdasarkan pada aktivitas kedua LKS, *governance* birokrasi di LKS Mardi Wuto terjadi pada bagian hulu dan LKS Hamba terjadi pada bagian hilir. Aktivitas birokrasi kedua LKS ini mendukung studi Sujanto (2014), sebab organorganisasi dalam melaksanakan model birokrasi tampak pada aspek motivasi bukan objeknya. Model birokrasi yang dilatarbelakangi motivasi bukan bentuk inovasi dan merespon masalah, Andhika (2017). Atas dasar itu, kondisi birokrasi di LKS Mardi Wuto menerima hasil studi Andhika (2017) dan Laughlin and Andringa (2007) bahwa dewan pengurus (DP) harus memosisikan eksekutif (pengelola LKS) yang kuat, independen, tidak mengatur ke atas sehingga tidak muncul kontraversi antara DP dan pengelola. LKS Hamba menolak hasil studi Andhika (2017). Sebaliknya, model birokrasi di LKS Mardi Wuto dapat mencegah terjadinya perilaku moral *hazard*, Sayidah (2016) dan model birokrasi di LKS Hamba memberikan peluang terjadinya moral *hazard*. Namun demikian, kedua LKS melalui model birokrasi yang berbeda *setting* tampak adanya penyadaran pentingnya LKS sebagai mitra pemerintah dalam penyelesaian persoalan sosial dan kemanusiaan (Zulkhibri, 2014).

Fenomena perbedaan model *governance* birokrasi antara LKS Hamba dan LKS Mardi karena latarbelakang kemandirian yang berbeda. Di LKS Mardi Wuto tampak kemandirian dana operasional yang ditanggung yayasan mencapai 80% dari total anggaran per tahun,

“Pengalaman mengelola anggaran dan donatur, untuk operasional Mardi Wuto 80% didukung oleh yayasan dan 20% mencari sendiri” (7:13/12/2018).

LKS Hamba dana operasional seratus persen dari donatur. Walaupun LKS Hamba memiliki donatur tetap sebesar Rp 50.000.000,00/bulan, tetapi ketika donatur tetap berhenti LKS mengalami krisis seperti yang terjadi pada 2015 saat perpindahan manajemen dari SOS di Belanda langsung ke LKS Hamba.

“Krisis yang saya rasakan ketika akan pergantian manajemen dari donatur Belanda lewat satu pintu SOS, macetnya sampai 2 bulan setelah itu dari Belanda *ngasih* lagi” (116:2/7/2018).

Governance birokrasi di LKS Mardi Wuto lebih luas dibandingkan dengan LKS Hamba, karena LKS Mardi Wuto birokrasinya ada dua macam, yaitu: birokrasi *independent regulatory* dan birokrasi *federal corporaion*. Bentuk aktivitas *federal corporaion* LKS Mardi Wuto adalah usaha ekonomi produktif di bidang jasa. Pengelola ekonomi produktif sebagai model federal korporasi, artinya masing-masing unit diberikan kewenangan untuk mengelola dengan mengikuti peraturan yang telah ditetapkan Yayasan dr. Yap Prawirohusoso.

Berbeda dengan LKS Hamba, birokrasi *independent regulatory* dilakukan secara fleksibel sesuai dengan kemampuan LKS membangun relasi dan interaksi secara nonformal sehingga rentang kekuasaan antara organorganisasi menjadi kabur atau tidak tampak. Walaupun rentang kekuasaannya kabur, di LKS Hamba tampak pelayanan menjadi terpadu karena setiap masalah klien, masalah donatur, dan masalah yang lainnya ditangani bersama secara terbuka oleh sumber daya manusia yang terbatas jumlahnya, tetapi pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki SDM di LKS Hamba sesuai dengan kebutuhan secara profesional. Situasi di LKS Hamba ini sesuai dengan studi Hardiwinoto (2005). Di LKS Hamba semua organorganisasi berpartisipasi aktif dalam pembuatan keputusan, baik secara langsung maupun tidak langsung sebab semua organorganisasi mampu menjadi lembaga perwakilan yang dapat menyalurkan aspirasinya. Partisipasi tersebut dibangun atas dasar kebebasan berasosiasi dan berbicara serta berpartisipasi secara konstruktif, seperti dirumuskan UNDP tentang partisipasi dan keterlibatan masyarakat dalam pengambilan keputusan. Jika rumusan UNDP diturunkan pada LKS Hamba dengan: 1) *rule of law*, terdapatnya dalam kehidupan kepastian hukum dan kerangka hukum yang

adil dan dilaksanakan tanpa pandang bulu, 2) *transparancy*, adanya kebebasan memperoleh informasi untuk kepentingan publik, 3) *responsiveness*, organ-LKS harus cepat tanggap dalam melayani *stakeholder* yang berorientasi pada kepentingan klien secara luas, 4) *equity*, setiap klien memiliki kesempatan sama untuk memperoleh kesejahteraan dan keadilan, 5) *efficiency and effectiveness*, pengelolaan sumber daya LKS dilakukan secara berdaya guna (*efisien*) dan berhasil guna (*efektif*), 6) *accountability*, pertanggungjawaban tidak hanya kepada publik tetapi jauh lebih mendalam, yaitu kepada Tuhan YME dari setiap aktivitas yang dilakukan, 7) *strategic vision*, penyelenggara yayasan dan LKS memiliki visi jauh ke depan.

Pada tema tipologi *governance* birokrasi situasi yang terjadi di LKS Hamba mengarah pada pendekatan teori situasional, hal ini dibuktikan dengan kuatnya kemandirian masing-masing organ dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diemban. Sedangkan di LKS Mardi Wuto cenderung pada pendekatan teori *Depedency*, bahwa organ satu dengan organ lainnya tergantung berdasarkan pada struktur yang telah dibangun.

5.1.1.2. Komparatif Governance Demokrasi

Demokrasi berasal dari kata “*demos*” dan “*kratos*”. *Demos* artinya berasal dari rakyat dan *kratos* artinya pemerintahan. Jadi, demokrasi merupakan pemerintahan dari rakyat, oleh rakyat, untuk rakyat. Dalam hubungan ini, Montesgue (2011) berpendapat bahwa demokrasi sebagai proses, kekuasaan negara dibagi dan dilaksanakan oleh tiga lembaga yang berbeda serta terpisah antara satu dan lainnya. Legislatif pemegang kekuasaan untuk membuat undang-undang, eksekutif pihak yang memiliki kekuasaan melaksanakan undang-undang, dan yudikatif pemegang kekuasaan yang mengendalikan pelaksanaan undang-undang.

Perkembangan pengertian demokrasi tersebut apabila diturunkan pada organisasi nonprofit, khususnya pada LKS, legislatif adalah pembina dan pengurus yayasan, eksekutif adalah ketua LKS, dan yudikatif adalah pengawas. Hal ini sesuai dengan sistem pelaksanaan demokrasi, dengan begitu demokrasi dilaksanakan secara langsung dan tidak langsung. Dalam praktik tatakelola LKS Mardi Wuto, demokrasi langsung tampak pada pemilihan pengurus LKS ditentukan langsung oleh ketua dan wakil ketua LKS. *Governance* birokrasi pada LKS Hamba terjadi pada semua aktivitas kecuali pada aktivitas *case conference* (CC). Berikut beberapa pernyataan pengurus dan pengelola LKS:

“...Pengurus Mardi Wuto, Saya ketua dan wakil ketua dipilih dan diangkat yayasan, untuk kepengurusan ketua dan wakil ketua mencari atau menentukan sendiri...” (2:13/12/2018).

“...., kami menyelenggarakan rapat pengurus yayasan dan rapat pengurus LKS diagendaikan bareng setiap satu minggu sekali yaitu setiap hari Rabu jam 09.00 sampai selesai. Rapat mingguan membahas seluruh kegiatan yayasan dan LKS sehingga tidak ada rapat bulanan dan tahunan, ...” (93:8/2/2018).

Atmosfir kehidupan antara organyayasan Hamba dan LKS Hamba, antara organyayasan dan klien, relawan serta staf, antara pengelola LKS dan klien, relawan dan staf dalam koridor sangat demokratis dan semuanya berjalan secara langsung. Berdasarkan pada data di atas, praktik tatakelola tipe demokrasi kedua LKS ada beberapa perbedaan, dan perbedaan tersebut terjadi pada demokrasi langsung maupun demokrasi tidak langsung. Untuk mencermati model *governance* demokrasi pada kedua LKS tersebut dapat dipelajari pada Tabel 5.3. berikut.

**Tabel 5.3. Diskusi analisis *governance* demokrasi
LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba**

Komparatif Temuan LKS		Paper Terdahulu	Teori
Mardi Wuto	Hamba		
Dalam rapat pleno tahunan peserta dari unit diwakili ketua dan sekretaris (demokrasi tidak langsung) respon	Agenda rapat bersama secara rutin pengurus yayasan dengan pengelola LKS (demokrasi langsung)	strategi pengelolaan sistem, keterlibatan masyarakat dan ketertiban yang berkelanjutan. (Nakamura dan Abe, 2014). Kesepakatan pengurus dengan pimpinan untuk mengimplementasikan prinsip-prinsip <i>good governance</i> , (Lestari, dkk., 2018).	<i>Stakeholders</i> <i>Organizational trust</i> <i>Stuarship</i>
Apabila ada temuan masalah penyelesaiannya diskusi dilakukan <i>rapat bersama</i> (demokrasi langsung)	Apabila ada temuan masalah penyelesaiannya diskusi dilakukan <i>rapat bersama</i> (demokrasi langsung)	demokrasi harus dianggap sebagai barang intrinsik, berharga dan dari dalam dirinya sendiri tempat belajar demokrasi, yang mencakup proses organisasi internal, perluasan misi sosial, pola demokrasi NPO dan kebebasan yang lebih besar yang semuanya berpusat pada peningkatan kinerja (King and Griffin, 2019).	
Fungsi kontrol yang dijalankan organ pengawas	Keputusan rangkap jabatan		

Komparatif Temuan LKS		Paper Terdahulu	Teori
Mardi Wuto	Hamba		
	Mekanisme pengambilan keputusan dalam pergantian pengurus	<p>Hubungan keterlibatan pemimpin, inklusi, dan inovasi pada NPO. Inovasi pemimpin peningkatan kepuasan kerja dan persepsi kualitas perawatan (Brimhall, 2019).</p> <p>Kolaborasi berpotensi menciptakan nilai sosial setiap NPO menjadi unik (Zeimers, et al., 2019).</p> <p>1) peran perlindungan kepada pemangku kepen-tingan yang memberikan layanan kaum marginal, 2) peran layanan tanpa tanpa tujuan laba, dan 3) peran NPO berkomitmen dan keterbukaan dalam berkomunikasi (Holtzhause, 2014).</p>	

Sumber: Data primer dan sekunder diolah 2018.

Demokrasi menurut Lincoln (1997) adalah pemerintahan dari rakyat, oleh rakyat, untuk rakyat. Esensi dari demokrasi bahwa rakyat memerintah atau melakukan pemerintahan oleh dirinya (*government by the people*), atas dasar itu Lincoln menunjukkan bahwa demokrasi mengandung dua dimensi konten dan partisipasi, menurut Denhardt (1984) demokrasi mengimplementasikan adanya kebebasan sipil dan politik (kebebasan berbicara, menerbitkan, berkumpul, dan berorganisasi, yang dibutuhkan bagi perdebatan politik dan pelaksanaan kampanye-kampanye pemilihan itu. Menurut Huntington, (1995), demokrasi berarti *liberte, egalite, fraternite*, dan ada kontrol yang efektif. oleh warga negara terhadap kebijakan pemerintah. Held (1990) menyatakan bahwa demokrasi masyarakat harus terlibat dalam membuat undang-undang, memutuskan kebijaksanaan umum dan melaksanakan hukum serta administrasi pemerintahan; penguasa berkewajiban untuk mempertanggungjawabkan tindakan-tindakannya kepada masyarakat; penguasa harus dipilih oleh masyarakat melalui representatif/perwakilan; dan penguasa harus bertindak sesuai dengan kepentingan masyarakat.

Teori Denhardt (1984), Held (1990), Huntington, (1995), dan Lincoln (1997) sesuai dengan situasi yang terjadi pada LKS Hamba dan situasi ini mendorong antarorgan melakukan kolaborasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, karena masing-masing organorganisasi memiliki motivasi yang sama dan ada

kepercayaan yang tinggi dalam menyelesaikan tanggung jawabnya. Situasi di LKS Mardi Wuto cenderung kuat dengan teori Montesgue (2011) demokrasi sebagai proses, bahwa kekuasaan organisasi dibagi dan dilaksanakan oleh tiga organ yang berbeda dan terpisah antara satu dan lainnya.

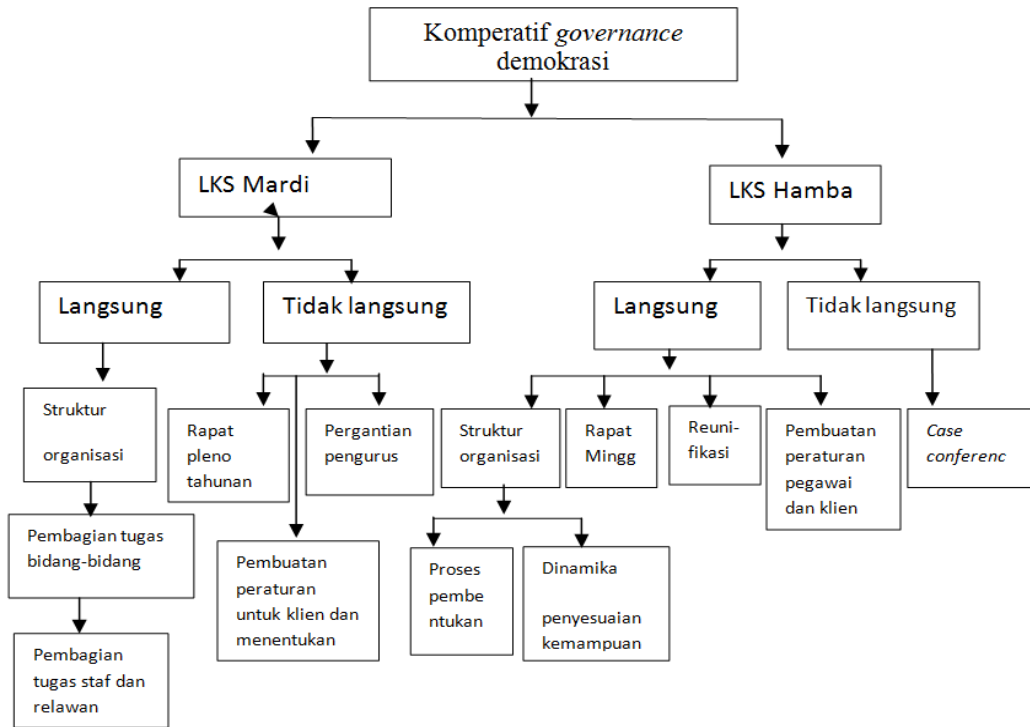
Studi Nakamura dan Abe (2014) sebagai *criticize* bagi penelitian ini, sedangkan penelitian Lestari, dkk. (2018) ada perbedaan (*contrast*) pandangan dalam memaknai demokrasi. Dalam kaitan ini, Lestari dkk. (2018) cenderung demokrasi bersifat komunal, sedangkan demokrasi di LKS Mardi Wuto lebih pada privasi organorganisasi; dan hal yang terjadi pada King and Griffin (2019) bahwa demokrasi mengarah pada peningkatan kinerja, sedangkan di LKS Mardi Wuto demokrasi mengarah sebagai sekat kekuasaan.

Penelitian Brimhall (2019) ada kesamaan (*compare*) dengan penelitian ini karena melalui demokrasi pemimpin mampu mengembangkan inovasi dan kepuasan kerja serta perlindungan *stakeholder*. Holtzhause (2014), dan Zeimers, et al. (2019) menyatakan bahwa demokrasi berpotensi menciptakan nilai sosial bagi NPO menjadi unik, sebaliknya di LKS Mardi Wuto tipe demokrasi tidak menjadi pemicu LKS menjadi unik.

Di LKS Hamba ada kesamaan pemaknaan pemahaman demokrasi (King and Griffin (2019), ada kesamaan keunikan pemaknaan demokrasi Zeimers, et al. (2019) dan ada kesamaan peran perlindungan *stakeholder* Holtzhause (2014). Brimhall (2019) sebagai *criticize* bagi penelitian ini karena inovasi pemimpin untuk peningkatan kepuasan kerja di LKS Hamba tidak ditemukan, hal ini dapat dibuktikan dari program kerja dan ritme kerja yang bersifat konstan.

Berdasarkan pada analisis di atas, teori *stakeholders* berposisi sama kuat di antara kedua LKS, tetapi teori *organizational trust* dan teori *stewardship* lebih kental pada situasi demokrasi di LKS Hamba. Nuansa demokrasi LKS Hamba mendorong LKS melakukan kolaborasi dalam melaksanakan tanggung jawab sosial untuk klien dan masyarakat, karena LKS memiliki motivasi sama dan ada kecocokan organisasi. Kebutuhan pertukaran sumber daya untuk program pelayanan semata demi kelangsungan hidup LKS, situasi ini tidak ditemukan di LKS Mardi Wuto karena LKS Mardi Wuto memiliki sumber daya dari yayasan dan memiliki usaha ekonomi produktif (UEP). Dari sinilah kedua LKS tampak varian demokrasi langsung dan tidak langsung yang situasinya beragam. Perbedaan demokrasi langsung dan tidak langsung tersebut, disajikan pada Bagan 5.1. berikut ini.

Bagan 5.1. Komparatif *governance* demokrasi



Sumber: Data primer diolah 2018.

5.1.1.2.1. Komparatif *governance* demokrasi langsung

Semua organ-LKS Hamba mudah mengakses informasi sebab yayasan dan LKS Hamba dalam praktik tatakelola lebih kuat pada demokrasi langsung, dari kelima subaktivitas yang sehari-hari terjadi di LKS Hamba hanya ada satu yang dilaksanakan dengan model demokrasi tidak langsung, yaitu aktivitas *case conference*, dan aktivitas *cace conference* dengan model tidak langsung karena alasan persyaratan etika dalam praktik pekerjaan sosial (Midgley, 2000). Hal ini membuktikan bahwa model demokrasi langsung dalam praktik *good governance* memiliki pengaruh terhadap kinerja LKS karena tingkat partisipasi setiap organorganisasi terhadap organorganisasi yang lain sangat tinggi. Fakta yang terjadi di LKS Hamba bertolak belakang dengan hasil studi Supriandi, dkk. (2013) tentang praktik demokrasi dalam penerapan prinsip-prinsip *good governance* partisipasi dan transparansi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi nirlaba, sedangkan prinsip-prinsip *good governance* yang berpengaruh positif terhadap kinerja ONL hanya prinsip akuntabilitas. Akan tetapi, hasil studi tersebut sesuai dengan kondisi di LKS Mardi Wuto dalam praktik demokrasi langsung. Karena LKS Mardi Wuto ada unsur kesengajaan dalam penataan

regulasi oleh Yayasan dr. Yap Prawirohusodo sehingga situasi di LKS Mardi Wuto sesuai dengan hasil studi Muhlizi (2017), tentang penataan regulasi.

Salah satu alasan pentingnya dilakukan penataan regulasi di LKS Hamba adalah supaya tidak terlalu banyak regulasi yang dampaknya saling bertentangan, agar tidak terjadi tumpang tindih yang berakibat pada multitafsir, agar semua organorganisasi mudah taat asas sehingga dapat bekerja secara efektif karena setiap unit tidak merasa diberi beban yang berlebihan, dan dampaknya efisiensi biaya.

Dalam mengatasi permasalahan tersebut pendiri menegaskan bahwa penerapan aturan dimulai dari yang membuat dengan cara memberikan teladan dan tidak menyalahkan kepada yang diatur, tetapi jauh lebih penting menyentuh parapengelola untuk paham aturan atau regulasi, prosedur, dan penataan yang harus menjadi prioritas dalam pelayanan kepada klien, penerapan aturan dengan model memberikan teladan di LKS Hamba senafas dengan hasil studi Puspita (2015), Purba (2015), dan Purwanto (2012). Dengan demikian, semua peraturan atau regulasi harus sinkron satu sama lain dan sejalan dengan visi misi Yayasan dan LKS Hamba. Kebijakan pendiri LKS Hamba dapat dikatakan sebagai turunan konsep demokrasi yang lahir sebagai cikal bakal tarik ulur antara negara dan masyarakat. Tarik ulur ini berpengaruh pada kehidupan manusia menjadi berkembang pada wacana prosedural mayoritas kepemimpinan serta melahirkan perjanjian dalam komunitas (Kaelan, 2009).

Konsep demokrasi dalam perkembangannya bahwa demokrasi telah menjadi bentuk organisasi, yaitu kompromi antara pemimpin dan yang dipimpin. Dengan demikian, pemimpin dalam organisasi merupakan representasi dari kebijakan mayoritas dan dianggap sebagai prinsip kesamaan, lebih dari itu organisasi akan berjalan dengan sistem kekuasaan bebas yang dibatasi oleh musyawarah bersama. Atas dasar itu, ranah organisasi yang luas mencakup beberapa jenis individu, mengharuskan setiap langkah yang diambil dalam organisasi wajib sesuai dengan aturan pembatas, yaitu AD-ART serta musyawarah bersama. Kondisi yang terjadi di LKS Hamba lahirnya AD-ART dibuat oleh organorganisasi dan pendiri, AD-ART dibahas dan disahkan dalam rapat pleno yayasan, AD-ART sengaja dibuat untuk kepentingan organisasi jangka panjang dan kepentingan klien atau penerima manfaat. Dengan begitu, AD-ART tidak mementingkan golongan pemimpin (Paramita, 2014).

Mengacu pendapat Montesgue (2011) bahwa demokrasi sebagai proses pembagian kekuasaan, sebab perkembangan pengertian demokrasi tersebut apabila diturunkan pada organisasi nonprofit, khususnya pada LKS maka legislatif adalah pembina dan pengurus yayasan, eksekutif adalah ketua LKS dan yudikatif adalah pengawas sehingga pembagian kekuasaan di Yayasan

Hamba dibagi dan dilaksanakan oleh tiga lembaga yang berbeda dan terpisah satu dengan lainnya.

5.1.1.2.2. Komparatif *Governance* Demokrasi Tidak Langsung

Demokrasi tidak langsung secara prinsip ada kaitannya dengan masalah birokrasi, mengingat para pemangku kepentingan di tingkat organisasi, baik level yayasan maupun LKS masih dijumpai tipe-tipe pemangku kepentingan dengan seperangkat nilai yang dianggap sebagai bagian *inheren* dalam demokrasi yang sebenarnya. Atas dasar itu, diskusi masalah birokrasi dan demokrasi tidak akan pernah berhenti. Cara pandang tentang demokrasi dari waktu ke waktu mengalami perkembangan sejalan dengan semakin kompleksnya hubungan antara pemangku kepentingan dan kewarganegaraan atau keanggotaan organisasi.

Demokrasi tidak langsung yang terjadi di LKS Mardi Wuto tampak pada tiga aktivitas, yaitu: 1) aktivitas rapat pleno tahunan dan rapat penyusunan program strategis yang diselenggarakan lima tahun sekali, 2) aktivitas pergantian pengurus LKS, khususnya penentuan ketua dan wakil ketua LKS Mardi Wuto, dan 3) aktivitas pengambilan keputusan hasil rapat, baik di level Yayasan dr. Yap Prawirohusodo maupun di level LKS Mardi Wuto. Sedangkan demokrasi tidak langsung di LKS Hamba terjadi pada aktivitas *case conference*, dengan demikian tindakan pimpinan di Yayasan dr. Yap Prawirohusodo dan LKS Hamba dapat dikatakan sebagai representatif dari bentuk *governance* organisasi (Luthans, 2002).

Sesungguhnya pola memimpin pendiri Yayasan Hamba dan pola memimpin ketua LKS Hamba cenderung pada demokrasi langsung. Akan tetapi, karena alasan regulasi pemerintah, etika profesi pekerjaan sosial, dan birokrasi maka demokrasi tidak langsung di LKS Hamba terjadi hanya pada satu aktivitas, yaitu aktivitas *case conference*. Situasi ini mendukung hasil studi Aisah (2003) tentang hubungan birokrasi dengan demokrasi. Aktivitas *case conference* dalam dunia profesi pekerjaan sosial merupakan salah satu identitas profesi yang harus dilaksanakan sesuai dengan kasus yang dihadapi klien (Liliweri, 2002).

Jadi, demokrasi tidak langsung yang terjadi di LKS Mardi Wuto dengan LKS Hamba sangat bertolak belakang. Dari aktivitas demokrasi tidak langsung di LKS Mardi Wuto berdampak pada program menjadi terkesan *top down*, pengambilan keputusan terkuat ada pada ketua, dan ketua yayasan menentukan siapa yang harus duduk sebagai ketua LKS. Kondisi ini membuktikan bahwa ketua representatif dari visi lembaga dan kuatnya *value* yang dianut (Rejgunung, 2017). Bukti lain bentuk demokrasi tidak langsung di LKS Mardi Wuto tampak pada proses pembuatan peraturan untuk pegawai, relawan, dan klien. Bahwa

peraturan dibuat melibatkan kelompok yang diatur, terkesan sekadar formalitas, dan bukan pada substansi yang sebenarnya.

Dari *governance* demokrasi, baik langsung maupun tidak langsung yang terjadi di LKS Hamba berdampak pada model kepemimpinan yang dilakukan oleh pendiri selaku pembina, ketua yayasan dan ketua LKS. Ketiga organ ini model LKS Hamba, baik pendiri dan ketua LKS maupun ketua yayasan Hamba adalah model suportif dan partisipatif. Suportif mengayomi bawahan dan menampilkan perhatian pribadi terhadap kebutuhan dan kesejahteraannya. Pembina, ketua yayasan, dan ketua LKS Hamba membuka ruang partisipatif secara lebar kepada seluruh organorganisasi, termasuk kepada klien. Pembina, ketua yayasan, dan ketua LKS dalam setiap pengambilan keputusan dilakukan secara kolektif. Melalui ruang partisipasi yang luas, arus informasi berjalan ke seluruh organorganisasi dan memudahkan setiap organ memahami situasi dan kondisi LKS Hamba sehingga setiap pekerjaan ada cara penyelesaiannya yang terstandar (SOP dan SOM), dengan begitu tujuan mudah diraih karena dilakukan secara bersama-sama di bawah tanggung jawab kolektif (Barbey, 2000).

Dengan demikian, *governance* demokrasi di LKS Hamba menjadi kuat, dengan ciri: a) kolektivitas dalam pengambilan keputusan, b) tugas-tugas diberikan kepada bidangbersifat permintaan bukan instruksi, c) demi tercapainya tujuan semua dilakukan pendiri, ketua yayasan, dan ketua LKS dengan ikhlas; pendiri, ketua yayasan, dan ketua LKS Hamba saling melimpahkan wewenang kepada bidang atau unit lain, d) pola komunikasi multiarah yang dibangun secara timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun sesama bawahan, e) prakarsa atau ide datang dari curhat-curhatan antarorgan sehingga budaya mendengarkan menjadi mengkristal “apa yang dibicarakan, bukan siapa yang berbicara”, f) Kondisi ini memberikan kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran serta pertimbangan maupun pendapat dengan tetap saling percaya dan saling menghormati (Devito, 1997).

Situasi LKS Hamba dan Yayasan Hamba dirasakan oleh semua organ menjadi nyaman, hangat dan cair, semua organ memiliki empati yang tinggi terhadap permasalahan yang muncul dan niat saling membantu dengan ikhlas telah lekat di hati masing-masing organorganisasi, ini membuktikan bahwa semua organorganisasi telah memahami tujuan dan *value* LKS Hamba dengan jelas, pengurus yayasan dan LKS Hamba telah mampu memahami kebutuhan dan keinginan relawan (Rejegung, 2017).

5.1.2. Diskusi Analisis Tipologi *Governance* Pelayanan Klien

Mengacu pendapat Robert and Young (2003) dan hasil studi Holtzhouse (2014) bahwa salah satu karakteristik organisasi nirlaba adalah memberikan pelayanan kepada klien. Menurut Suharto (2005) pelayanan sosial kepada klien dikelompokkan menjadi empat, yaitu pelayanan sosial dalam panti, pelayanan sosial di luar panti, pelayanan aksesibilitas, dan pelayanan kelembagaan.

Pelayanan organisasi nirlaba hasil studi Yuliasari dan Mulyono (2015), ada dua makna, yaitu pelayanan yang mengarah pada pemenuhan kebutuhan dasar klien dan pelayanan yang fokus membantu memecahkan masalah yang dihadapi klien. Temuan data pada LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba tentang *governance* pelayanan disajikan pada Tabel 5.4.

Tabel 5.4. Tipologi *governance* pelayanan klien

No	Nama LKS	Model Pelayanan	
1	Mardi Wuto	Di luar panti	Perlindungan dan aksesibilitas
2	Hamba	Di dalam panti	Di luar panti

Sumber: Data primer diolah 2018.

Model pelayanan yang diselenggarakan LKS Mardi Wuto dengan LKS Hamba ada dua jenis, dari kedua jenis pelayanan ada kesamaan pada pelayanan di luar panti. Secara mendalam perbedaan dan persamaan tatakelola pelayanan dijelaskan sebagai berikut.

5.1.2.1. Komparatif *Governance* Pelayanan Di Dalam Panti

Pelayanan di dalam panti menempatkan klien ke dalam suatu lembaga (panti) yang kemudian akan diberi perlindungan, bimbingan, perawatan oleh pihak panti (Suharto, 2005). Di LKS Hamba pelayanan anak dalam panti klien mendapatkan pemenuhan kebutuhan dasar mulai dari pangan, sandang, tempat tinggal, kesehatan, pendidikan, agama, sosial, pelayanan konseling, pelayanan rekreasi, dan kebutuhan lainnya. Dengan demikian, klien tinggal di panti sesuai dengan usia anak masuk panti. Artinya, setiap klien lama waktu tinggal di panti masing-masing berbeda, perbedaan waktu tinggal di panti ditentukan usia (klien) saat masuk pertama sekali ke panti, dan semua klien akan berakhir sampai pada usia 18 tahun (UU No.35 Tahun 2014 tentang Perlindungan Anak) kecuali klien yang melanjutkan studi ke perguruan tinggi atau klien yang bersedia mengabdikan diri menjadi relawan setelah usia 18 tahun atau klien dengan kasus khusus.

Situasi di atas bertentangan dengan hasil studi Lam and Dougle (2015) bahwa kemampuan layanan kemanusiaan yang bersifat vital ditentukan oleh kemampuan kapasitas keuangan. Di kedua LKS ditentukan oleh tingkat kepelikan kasus yang dihadapi klien. Temuan dari kedua LKS mendukung hasil studi Yang and Cheong (2018) bahwa kapasitas layanan dengan tipologi apapun dipengaruhi oleh evolusi jaringan organisasi nirlaba dilakukan secara transparan, independen, dan *fairness*. Kondisi kedua LKS secara tidak langsung telah merujuk teori *dependency* Ludwig dan Adams (1968) bahwa organisasi selalu dalam sistem dan organisasi tidak pasif dalam menghadapi kendala. Artinya, kedua LKS dalam memberikan pelayanan kepada klien tidak tergantung pada kemampuan keuangan, tetapi berkoalisi dan merespon lingkungan sebagai sumber daya.

5.1.2.2. Komparatif *Governance* Pelayanan Di Luar Panti

Pelayanan di luar panti atau disebut sistem nonpanti merupakan sistem pelayanan dan rehabilitasi social di dalam lingkungan keluarga dan masyarakat. Di LKS Mardi semua klien mendapat asuhan pelayanan di luar panti artinya klien LKS Mardi Wuto setiap hari tinggal bersama keluarga masing-masing hidup di tengah masyarakat. Tetapi mendaftar sebagai klien LKS Mardi Wuto dan hadir ke LKS ketika ada acara yang ditentukan oleh LKS, seperti kursus pijat, kursus komputer bicara, kegiatan koperasi dll. Atau ada keinginan klien datang ke LKS karena ada sesuatu yang harus dikomunikasikan.

Di LKS Hamba ada beberapa klien yang direunifikasi (dikembalikan kepada keluarga) karena keluarga dalam keadaan mampu asuh dan aman bagi klien, tetapi tetap menjadi klien LKS Hamba. Model layanan pengasuhan di luar panti LKS Hamba setiap anak akan mendapat bantuan layanan tabungan anak sejahtera, alat sekolah, dan sebagian bantuan ekonomi produktif bagi keluarga.

Layanan luar panti di kedua LKS mendukung hasil studi Yang and Cheong (2018), bahwa organisasi nirlaba memberi pelayanan kepada masyarakat fokus pada pengembangan kapasitas, mengingat masyarakat penyandang masalah sosial sangat membutuhkan bantuan atau uluran tangan dari pihak lain. Model pelayanan di luar panti mendukung hasil studi Widyastuti (2016), bahwa model pendampingan *outret* harus taat pada prosedur internal dan eksternal agar LKS dapat berjalan sesuai dengan fungsinya. Kondisi ini sesuai dengan teori *dependency* Pleffer and Salancik (1978) bahwa organisasi selalu merespon lingkungan melalui berbagai diskresi manajemen dalam bentuk saling mempengaruhi dan berkoalisi.

Teori *stewardship* Cuddy dan Pirie (2007) menyatakan bahwa peran eksekutif senior bertindak sebagai pelayan organisasi. Teori tersebut apabila diturunkan pada organisasi nonprofit, bahwa pengurus yayasan berperan sebagai pelayan LKS, praktik pelayanan ini tidak orang-orang perseorangan tetapi melalui pendekatan kolektif dengan prinsip bahwa setiap orang pada dasarnya suka bekerja dan bertanggung jawab (Donaldson, 1989 dan davis, 1991). Dengan demikian, teori *stewardship* sesuai dengan tugas pokok dan fungsi LKS, yaitu memberikan pelayanan kepada penyandang masalah sosial. Walaupun jenis pelayanan di luar panti antara LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba berbeda, perbedaan ini disebabkan karena karakteristik kebutuhan dan masalah yang dihadapi kliennya berbeda.

5.1.2.3. Komparatif *Governance* Pelayanan Perlindungan dan Aksesibilitas

Tipologi pelayanan perlindungan dan aksesibilitas adalah pelayanan yang diberikan kepada klien atau penerima manfaat yang mengalami disabilitas. Klien LKS Mardi Wuto adalah paradisabilitas tunanetra, maka klien LKS Mardi Wuto harus mendapatkan pelayanan perlindungan dan aksesibilitas. Ada dua jenis aksesibilitas, yaitu aksesibilitas fisik dan aksesibilitas nonfisik.

Aksesibilitas fisik, merupakan aksesibilitas pada bangunan umum, seperti jalan, pertanaman, angkutan umum, tempat tunggu di antrean bank, dll. Bentuk aksesibilitas yang diberikan LKS Mardi Wuto kepada klien antara lain fasilitas jalan dalam *ramp dan guiding block*, toilet, dan arena LKS yang ramah dengan disabilitas netra.

Aksesibilitas nonfisik merupakan akses yang diberikan klien dalam bentuk pelayanan informasi, kesetaraan dalam kesempatan, mendahulukan dalam pelayanan, dll. Untuk mendukung kedua bentuk aksesibilitas klien LKS Mardi Wuto diberikan sarana tongkat panjang, tongkat lipat, tongkat elektrik, bola bunyi, pelindung kepala, dll. Dengan demikian, LKS Mardi Wuto telah menerapkan asas aksesibilitas keselamatan, kemudahan, kegunaan, dan kemandirian bagi klien.

Situasi dan kondisi pelayanan perlindungan dan aksesibilitas kedua LKS mendukung hasil studi Buana dan Rudi (2018), bahwa LKS memberikan penghormatan kepada kaum disabilitas sehingga mendukung kemandirian difabel dalam berbagai aktivitas yang dibutuhkan termasuk kebutuhan komunikasi dengan sektor publik sehingga kaum disabilitas dapat melakukan mobilitas dengan baik. Akan tetapi, situasi dan kondisi di LKS Mardi Wuto bertentangan dengan hasil studi Hasanah (2018) bahwa pemerintah daerah di Kabupaten Serang belum menyediakan fasilitas publik yang ramah dengan disabilitas sehingga kaum disabilitas di Serang

masih kesulitan untuk berpartisipasi secara penuh dan efektif dengan warga negara lain berdasarkan atas kesamaan hak.

Teori *dependency* (Daft dan Backer, 1978; Gudono, 2014) menyatakan bahwa salah satu wujud kecerdasan budaya organisasi dapat menciptakan daya saing untuk melindungi organisasi sehingga pelayanan perlindungan LKS Mardi Wuto sebagai upaya LKS dalam mewujudkan daya saing LKS. Kemampuan LKS memberikan varian pelayanan perlindungan dan aksesibilitas kepada klien membuktikan bahwa LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba menciptakan daya saing terhadap LKS lainnya. Keragaman pelayanan dan aksesibilitas LKS mendorong klien bertahan dan nyaman memenuhi kebutuhannya bersama kedua LKS tersebut.

5.1.3. Diskusi Analisis Komparatif *Governance* Sumber Pembiayaan

Mengacu pada karakteristik organisasi nirlaba bahwa organisasi nirlaba memperoleh sumber daya dari parapenyumbang (PSAK No. 45), dukungan keuangan tidak mengandalkan dari anggota (Robert dan Young, 2003), dan besarnya sumber modal ditentukan oleh kekuatan pasar filantropi (Nainggolan, 2005). Berdasarkan atas karakteristik sumber dana di atas, maka antar organisasi nirlaba satu dengan yang lain memiliki varian sumber dan besarnya anggaran berbeda-beda, sebagai contoh dua LKS antara LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba sumber pembiayaannya juga berbeda, seperti disajikan pada Tabel 5.5. berikut.

Tabel 5.5. Komparatif tipologi *governance* sumber pembiayaan

No.	Nama LKS	Sumber Pembiayaan	
1.	Mardi Wuto	Yayasan dr. Yap Prawirohusodo 80%	Pasar filantropi 20%
2.	Hamba	Pasar filantropi 100%	
			-

Sumber: Data primer diolah 2018.

Tabel 5.5. di atas menunjukkan bahwa LKS Mardi Wuto melalui Yayasan dr. Yap Prawirohusodo berkontribusi menanggung biaya operasional LKS Mardi Wuto sebesar 80% dari total anggaran per tahun. Sumber biaya yang diserahkan Yayasan dr. Yap Prawirohusodo dari hasil usaha yayasan, yaitu RS Mata Yap dan Yap Square. Sedangkan pada LKS Hamba, sumber dana untuk operasional LKS seratus porosen mengandalkan pasar filantropi, walaupun LKS Hamba memiliki donatur tetap tetapi sampai saat penelitian ini berlangsung belum ada tanda-tanda kemandirian anggaran.

Tatakelola sumber pendanaan LKS Mardi Wuto mendukung hasil studi Froelich (2019) dan Lurt and Kreutzer (2016), bahwa kegiatan komersial untuk

memerangi ketergantungan sumber daya organisasi nirlaba, maka organisasi nirlaba harus memperkuat kinerja dan memiliki legitimasi yang kuat, bentuk kinerja dan legitimasi yang baik salah satunya organisasi dituntut harus mempunyai usaha ekonomi produktif. Akan tetapi, tatakelola sumber pendanaan LKS Hamba sampai dengan penelitian ini berlangsung masih menggantungkan pasar filantropi. Dengan begitu, LKS Mardi Wuto dalam hal tatakelola pendanaan menolak teori *dependency* Stincombe (1965), Ludwig and Adams (1968), dan Gudono (2014). Sebaliknya, LKS Hamba menerima teori *dependency* Stincombe (1965), Ludwig and Adams (1968), serta Gudono (2014) karena LKS Hamba seratus persen mengandalkan pasar filantropi.

5.1.4. Diskusi Analisis Komparatif *Governance* Relawan

Menurut Perrot (2016) relawan adalah motivasi sekelompok sumber daya manusia yang tanpa dibayar menyediakan waktu untuk mencapai tujuan organisasi, dengan tanggung jawab yang besar atau terbatas, tanpa atau sedikit latihan khusus, tetapi dapat pula dengan latihan yang sangat intensif dalam bidang tertentu, untuk bekerja sukarela secara profesional. Di LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba didalam mengelola relawan sebagai sumber daya tampak berbeda, dan perbedaan tipologi pengelolaan relawan tersebut disajikan dalam Tabel 5.6. di bawah ini.

Tabel 5.6. Komparatif tipologi *governance* relawan

No	Nama LKS	Manajemen Relawan	
1	Mardi Wuto	Statis	Insidental
2	Hamba	Dinamis	Rutin

Sumber: Data primer diolah 2018.

Di LKS Mardi Wuto mengelola relawan bersifat statis dan insidental. Statis artinya diam, tidak bergerak, tidak menyesuaikan diri dengan situasi yang terjadi; sedangkan dinamis berarti semangat, cepat bergerak, cepat adaptasi dengan peristiwa yang terjadi. Dalam kaitan ini, pengurus dan pengelola LKS Hamba berupaya menjadikan relawan menjadi dinamis dengan memberikan tantangan dan tanggung jawab untuk mempercepat pencapaian tujuan LKS. Di LKS Mardi Wuto, pengurus sama sekali tidak berkomunikasi dengan relawan sehingga relawan sangat bergantung pada pengelola LKS, dan pengelola memandang relawan hanya sekedar sumber daya bantuan yang dibutuhkan saat LKS memiliki even-even (kesempatan) tertentu. Dengan begitu, relawan belum dioptimalkan pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan waktunya bagi LKS. Kondisi ini menunjukkan bahwa Pengurus dan Pengelola LKS Mardi Wuto belum menyadari bahwa relawan

memiliki kekuatan besar karena di dalam relawan terdapat tumpukan pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan segudang waktu. Oleh sebab itu, kekuatan relawan terletak pada bagaimana pengurus dan pengelola untuk menjaga, menumbuhkan, dan mengelolanya.

Di LKS Hamba kekuatan relawan telah dibangun oleh pengurus dan pengelola tetapi di LKS Mardi Wuto relawan belum dikelola, seperti yang terjadi di LKS Hamba sehingga relawan di LKS Hamba dapat bekerja secara optimal, dengan bekerja secara optimal relawan di LKS Hamba karena pengurus dan pengelola melakukan ikatan dengan relawan. Menurut menurut Kyutri (2013), yang diperlukan untuk mengikat relawan adanya kontrak kerja dengan aturan yang jelas dan terbuka, menyediakan peralatan kerja dan keselamatan kerja yang memadai, membuat administrasi personalia relawan dengan baik, menyelesaikan masalah secara terbuka dan persuasif (usahakan tidak ada masalah mengambang), membangun dan melaksanakan tanggung jawab kerja secara konsisten. Atas dasar itu, LKS Hamba telah melakukan pengakuan atas kinerja relawan melalui kedekatan staf dan pimpinan, meninjau secara rutin kerja relawan, mengagendakan makan bersama setelah rapat evaluasi atau mingguan, menampilkan fotonya, menawarkan kesempatan berkembang, dll.

Di LKS Hamba disadari pentingnya relawan bagi jalannya roda organisasi sehingga relawan diberi tanggung jawab dan tantangan bekerja, kondisi tersebut sesuai dengan hasil studi Ho dan Donohoe (2014) bahwa relawan adalah keterlibatan seseorang dalam sebuah aktivitas yang dipilih secara bebas dan diniatkan sebagai aktivitas menolong dalam berbagai macam cara tanpa kompensasi finansial dilakukan secara kelompok untuk memberikan manfaat bagi orang lain.

Kedua LKS membangun merek organisasi dengan cara yang berbeda tetapi semuanya senada, dalam hubungan ini hasil studi Novayana dan Hanthasia (2015) menyatakan bahwa membangun organisasi dapat melalui tiga strategi, yaitu mengandeng pihak eksternal, *reference group*, dan *citizen marketers*. Salah satu bentuk upaya mengandeng pihak eksternal serta *reference group* dan *citizen marketers* adalah menerima dan mengandeng relawan sebagai sumber daya yang kaya waktu, energi, dan murah.

5.2. Diskusi Komparatif Mekanisme Interaksi dan Relasi antar Organ Organisasi

Diskusi komparatif mekanisme interaksi dan relasi organorganisasi, terdiri dari: diskusi komparatif unsur *governance*, diskusi komparatif relasi pengurus dengan pengelola, diskusi komparatif pertemuan rutin, diskusi komparatif penyusunan program,

diskusi komparatif pelaksanaan program, diskusi komparatif pertanggungjawaban, diskusi komparatif donatur, diskusi komparatif sumber daya manusia (SDM), diskusi komparatif klien, dan diskusi komparatif kemitraan LKS.

5.2.1. Diskusi Analisis Komparatif Unsur *Governance*

Komponen unsur *governance* antara LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba adalah sama, yaitu pembina, pengawas, pengurus atau disebut Dewan Pengurus (DP), dan pengelola. Menurut Laughlin dan Andringa (2007) pembina, pengawas dan DP disebut sebagai Board, sedangkan pengelola disebut sebagai *chief executive office* (CEO).

Dari aspek histori antara LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba ada perbedaan sejarah, seperti berikut: LKS Mardi Wuto berada di bawah Yayasan dr. Yap Parawirohusodo didirikan oleh dr. Yap Hong Tjoen dari Belanda pada 1926, pendiri pada saat ini sudah wafat. LKS Hamba di bawah Yayasan Manusia Pembunuh Cinta didirikan oleh Ibu Lestari Projosuta, seorang mantan biarawati yang dirintis mulai 1976. Pendiri LKS Hamba sampai penelitian ini berlangsung masih sehat dan turut aktif dalam proses manajemen LKS Hamba dan menjabat sebagai ketua pembina. Data komparatif unsur *governance* LKS disajikan pada Tabel 5.7. berikut.

Tabel 5.7. Diskusi analisis komparatif unsur *governance* LKS Mardi Wuto dengan LKS Hamba

Komparatif Temuan LKS		Paper Terdahulu	Teori dan Indikator <i>Governance</i>
Mardi Wuto	Hamba		
LKS Mardi Wuto didirikan oleh dr. Yap Hong Tjoen dari Belanda. Kedudukan pembina bukan sebagai pemilik	Yayasan dan LKS Hamba didirikan Lestari Projosuta. Kedudukan pendiri saat ini sebagai ketua pembina. Pembina melibatkan diri dalam pelayanan klien	Strategi NPO dalam merencanakan suksesti direktur eksekutif dilakukan dengan cara modifikasi, tergantung pada kekhasan negara tersebut dan organisasi (Santora, et al., 2015).	<i>Organizational trust</i> <i>Stwarship</i> <i>Stakeholder</i>
Metode yayasan menentukan pengurus model tambal sulam, mengkombinasi orang lama dan baru	Kedudukan pendiri saat ini sebagai ketua pembina. Pembina melibatkan diri dalam pelayanan klien	Sebagian besar NPO tidak merencanakan proses pergantian dan pengganti direktur eksekutif, tetapi sebagian besar NPO cenderung lebih memilih dan menunjuk orang luar (Carman et al., 2010).	Independen <i>Responsibility</i> Akuntabilitas

Komparatif Temuan LKS		Paper Terdahulu	Teori dan Indikator Governance
Mardi Wuto	Hamba		
Metode yayasan menentukan pengurus model tambal sulam, mengkombinasi orang lama dan baru	Metode yayasan menentukan pengurus yayasan, penguawas dan pengelola LKS dengan musyawarah bersama	Tatakelola dan akuntabilitas NPO dalam melayani masyarakat sipil butuh bangunan mekanisme pertanggungjawaban karena NPO bersifat independen, bangunannya harus berbasis agensi dari sektor swasta (Greller, 2015).	
Kebijakan yayasan terhadap LKS Mardi Wuto: 1) menanggung biaya operasional LKS sebesar 80% per tahun dari total anggaran LKS dan biaya perawatan gedung, membayar SDM <i>security, cleaning service</i> , 2) memberi ruang usaha kios dan pijat, 3) melakukan audit internal dan eksternal	Kebijakan yayasan terhadap LKS. Menetapkan pengurus yayasan khususnya ketua, sekretaris dan bendahara diberi jabatan rangkap dengan ketua, sekretaris, dan bendahara LKS. Memberi upah/ honor kepada pengelola LKS. Dalam manajemen LKS klien tidak boleh diadopsi, Kebijakan menanamkan nilai jujur tidak boleh bohong, tidak boleh <i>ngrasani</i> klien, pengurus, pengasuh dan relawan.	Pengurus dan pengelola sebagai organ-NPO dievaluasi melalui penilaian diri dalam berpartisipasi pengambilan keputusan dan pengembangan kapasitas (Millesen and Carman, 2019). Pemimpin NPO yang melibatkan orang lain dalam proses organisasi dapat membantu mendorong iklim inklusif yang mengarah pada peningkatan inovasi, kepuasan kerja karyawan, dan persepsi, (Brimhall, 2019). Bentuk kepemimpinan transaksional mempengaruhi pembelajaran organisasi (Megheirkouni, 2017).	
Pemilihan organ yayasan, pembina, pengawas dan pengurus ditentukan ketua yayasan.	Pemilihan organ yayasan, pembina, pengawas dan pengurus ditentukan dengan musyawarah	Strategi NPO dalam merencanakan suksesi direktur eksekutif dilakukan dengan cara modifikasi, sebagian besar NPO tidak merencanakan proses pergantian dan pengganti direktur eksekutif, dan cenderung lebih memilih dan menunjuk orang luar, (Santora, et al., 2015); (Carman et al., 2010).	

Komparatif Temuan LKS		Paper Terdahulu	Teori dan Indikator Governance
Mardi Wuto	Hamba		
Tugas pembina membuat kebijakan dan fungsinya melakukan kontrol dengan pendekatan formal sesuai dengan AD-ART	Tugas pembina membuat kebijakan dan fungsinya melakukan kontrol dengan pendekatan nonformal sesuai dengan tradisi yayasan	Pengembangan NPO dipengaruhi oleh profesionalisme tingkat individu dan organisasi. Profesionalisme mampu mempromosikan dan meningkatkan kualitas NPO. Keberhasilan promosi meningkatkan tingkat kepercayaan pihak eksternal, kepercayaan eksternal berdampak positif terhadap saling percaya antara organorganisasi (Dobrai and Farkas, 2015).	
Pengawas bertugas melakukan kontrol ke yayasan dan unit, termasuk LKS Mardi Wuto dengan pendekatan kolaborasi antara formal dan nonformal, materi pengawasan fokus pada <i>input-process -output</i> .	Pengawas bertugas melakukan kontrol yayasan dan LKS dengan pendekatan nonformal melalui rapat mingguan, tidak melakukan audit internal, menerima laporan bukan meminta laporan. "kontrol dan <i>balance</i> "	Pentingnya menyiapkan manajemen risiko antarorgan-NPO agar tidak lemah pada pengendalian internal (Fitri, 2015). Membangun merek NPO dengan tiga strategi mengandeng pihak eksternal, <i>reference group</i> , dan <i>citizen marketers</i> (Novayana dan Hanthasia, 2015).	

Sumber: Data primer dan data sekunder diolah 2019.

5.2.1.1. Pembina

Pembina adalah organyayasan yang mempunyai kewenangan yang tidak diserahkan kepada pengurus, atau pengawas (Undang-Undang No. 28 Tahun 2004), atau Anggaran Dasar.

Pembina LKS Mardi Wuto berkedudukan sebagai perwakilan pemilik, dengan tugas utama membuat kebijakan, mengarahkan, menganalisis, dan mengeksekusi organorganisasi yayasan. Pembina LKS Hamba tidak berkedudukan sebagai pemilik, karena LKS dimiliki bersama antar organorganisasi. Tugas utamanya sama dengan Pembina LKS Mardi Wuto. Akan tetapi, praktik yang terjadi Pembina LKS Hamba turut terlibat dalam pelayanan klien, hadir setiap rapat hari Rabu, dan berpartisipasi setiap LKS ada kegiatan; baik kegiatan yang bersifat rutin maupun yang bersifat temporer atau insidental. Pemilihan pembina di LKS Mardi Wuto ditentukan oleh Ketua Yayasan dr. Yap Prawirohusodo, di LKS Hamba pemilihan pembina ditentukan oleh musyawarah organorganisasi, terdiri dari pendiri, pengawas, pengurus, dan pengelola.

Situasi Pembina LKS Mardi Wuto sesuai dengan Laughlin and Andringa (2007), bahwa pembina harus memisahkan kewajiban dan tanggung jawab antara DP dan pengelola, membahas *Board Police Manual* (BPM) yang disusun DP, menyediakan arah strategis organisasi untuk mengubah niat baik menjadi kenyataan melalui komitmen bersama (Drucker, 1973). Situasi Pembina LKS Hamba tidak sesuai dengan pendapat Laughlin and Andringa (2007), sebab pembina di LKS Hamba belum memisahkan kewajiban serta tanggung jawab antara DP dan pengelola karena DP dan pengelola oleh pembina personalnya sengaja dirangkap jabatannya. Akan tetapi, pembina di LKS Hamba berhasil mengubah niat baik menjadi kenyataan melalui komitmen bersama, (Drucke, 1973). Hasil perubahan pembina di LKS Hamba adalah terinternalisasinya *basic* nilai filosofi bagi semua pengurus, pengelola, relawan dan pegawai LKS, serta klien. Di sisi lain, pembina di LKS Hamba ada kelemahan dalam membahas *Board Police Manual* (BPM) yang disusun DP, sebab BPM dirumuskan bersama antar organyayasan dan LKS sehingga arah strategis organisasipun dirumuskan bersama.

Dalam hal pemilihan organpembina di LKS Mardi Wuto terjadi kesamaan roh (*compare*) dengan hasil studi Santora, et al. (2015) dan Carman et al. (2010) yang menyatakan bahwa strategi NPO dalam merencanakan suksesi dilakukan dengan cara modifikasi, tergantung pada kekhasan negara tersebut dan organisasi, serta sebagian besar NPO tidak merencanakan proses pergantian dan pengganti, tetapi sebagian besar NPO cenderung lebih memilih dan menunjuk orang luar. Dinamika aktivitas pembina di LKS Mardi Wuto bersifat independen, akuntabilitas, dan transparansi dengan sekat yang kuat yang diatur dalam AD-ART.

“...Kalau rapat khusus dengan LKS Mardi Wuto belum, karena memang dalam struktur organisasi yayasan pembina tidak ada jalur langsung ke LKS, tetapi rapat bersama sering minimal setahun sekali...” (40: 28/02/2018).

Dalam rapat bersama masing-masing organ menyampaikan informasi ke forum secara transparansi dan akutanbilas, tetapi kewajiban, hak, dan tanggung jawab dilaksanakan secara independen. Hal ini dikuatkan oleh DP dalam berinteraksi dengan model komunikasi formal dan nonformal, untuk membedakan komunikasi formal dan nonformal dilihat dari media yang digunakan.

“... model komunikasi yang saya lakukan ada dua, yaitu jika menentukan kebijakan komunikasi melalui kertas “surat” harus formal, namun yang tidak menentukan kebijakan atau tidak memerlukan kertas dan tidak perlu pleno maka komunikasinya nonformal...” (22: 28/1/2018).

Situasi dan kondisi Pembina LKS Hamba berbeda (*contrast*), baik kontras dengan Pembina LKS Mardi Wuto maupun *contrast* dengan hasil studi Laughlin and Andringa (2007). Bentuk *contrast* dengan LKS Mardi Wuto, antara lain: 1) Pembina LKS Hamba dalam AD-ART diatur pertemuannya dengan Pengelola LKS minimal satu tahun satu kali dalam forum rapat pleno tahunan dengan agenda laporan pertanggungjawaban dan penyusunan program kerja, yang terjadi adalah pertemuan diselenggarakan setiap hari Rabu secara rutin. 2) Pembina terlibat dan melibatkan diri secara langsung dalam pelayanan kepada klien. 3) dalam pemilihan pembina dilakukan musyawarah antar organorganisasi sehingga tidak memanfaatkan *power* yang bersifat independen dan taat aturan (*responsibilitas*). Dalam hal pemilihan Pembina LKS Hamba lebih mengutamakan orang dalam, dan bukan menghadirkan pendatang baru. Berikut data yang menguatkan *contrast*-nya tiga hal di atas.

“...pada awalnya Ibu Lestari membantu dalam pengasuhan anak, dan ini dilakukan sampai dengan sekarang, padahal Ibu Lestari pendiri dan juga pembina kami...”(121: 2/2/2018).

“...memang pendatang baru ada kelebihan dan ada kekurangan, tetapi sejak LKS ini berdiri saya rasakan, lebih nyaman dan bisa bekerja sama secara baik dengan organyayasan beserta staf kalau para pimpinan berasal dari orang lama...” (152: 8/2/2018).

Pernyataan pimpinan lebih nyaman dan bisa bekerja sama secara baik dapat ditengarai roh dari teori *organizational trust* (Morringses, 2001); (Carte, 2001); and (King, 2002). Kepercayaan sebagai elemen dasar menciptakan hubungan yang baik (Hank, 2002). Dengan demikian, teori *organisational trust* ditemukan di NPO termasuk di kedua LKS karena hubungan antar organorganisasi didasari oleh keyakinan dan harapan bahwa organlain yang diajak berkomunikasi akan melakukan tindakan saling percaya, saling menerima, dan saling menghargai perbedaan.

5.2.1.2. Pengawas

Pengawas adalah organyayasan yang bertugas melakukan pengawasan serta memberikan nasihat kepada pengurus dalam menjalankan kegiatan yayasan (Pasal 40 Undang-Undang No. 28 Tahun 2004). Berdasarkan atas Pasal 41 Undang-Undang No. 28 Tahun 2004, pengawas yayasan diangkat dan sewaktu-waktu dapat diberhentikan berdasarkan atas keputusan rapat pembina.

Pengawas di LKS Mardi Wuto bertugas melakukan kontrol ke yayasan dan unit, termasuk LKS Mardi Wuto dengan pendekatan kolaborasi antara formal dan nonformal, materi pengawasan fokus pada *input-proses-output*. *Input*: pengawas mengawasi bagaimana proses penyusunan program kerja, *Proses*: bagaimana pengawas

mengawasi jalannya kegiatan berkiblat pada program, dan *output*: bagaimana evaluasi dan hasil dari program kerja tersebut. Dengan demikian, pengawasan keuangan dan audit internal merupakan bagian dari tugas pengawas. Berikut contoh data tentang aktivitas pengawas:

“...di samping mengawasi keuangan organisasi, pengawas juga mengawasi proses, jadi kita mengevaluasi tiga hal, yaitu *input-proces-output*. Keuangan adalah bagian kecil dari pengawasan struktural. *Input* berkaitan dengan program kerja dan anggaran. *Output* berkaitan dengan bagaimana program kerja dievaluasi...” (49: 27/2/2018).

Dinamika Pengawas LKS Mardi Wuto senapas dengan pendapat Laughlin and Andringa (2007) bahwa tatakelola NPO harus berporos pada parameter administratif dan parameter eksekutif. Parameter administrasi bukan tatakelola *broke*, tetapi tatakelola yang berporos pada parameter aturan SOP dan SOM, aktivitas Pengawas LKS Mardi Wuto berpedoman pada aturan AD-ART sehingga aturan itulah yang dijadikan parameter pengawas. Parameter eksekutif dikelompokkan menjadi lima, yaitu: pedoman umum, keuangan, program, kemajuan atau prestasi, audit, dan pemenuhan layanan. Ketika pengawas menjalankan fungsinya maka pengawas akan menyesuaikan dengan parameter terhadap jenis pekerjaan yang sedang dikerjakan.

Hasil studi Greller (2015) yang menyatakan dalam operasional NPO tatakelola dan akuntabilitas NPO dalam melayani masyarakat sipil butuh bangunan mekanisme pertanggungjawaban karena NPO bersifat independen sehingga bangunannya harus berbasis agensi dari sektor swasta. Hasil studi ini memperkuat formulasi Greller (2015) tentang parameter administrasi dan parameter eksekutif.

Parameter administrasi dan parameter eksekutif sesungguhnya adalah bagian penting dari manajemen risiko antar organ-NPO, agar tidak lemah pada pengendalian internal (Fitri, 2015). Dengan demikian, NPO melalui organ pengurus dan pengelola menjadi wajib dievaluasi pengawas, hasil evaluasi dipergunakan untuk menentukan dilibatkan atau tidaknya organ tersebut dalam pengambilan keputusan dan pengembangan kapasitas (Millesen and Carman, 2019).

Dinamika pengawas jika disandingkan dengan indikator *governance* dapat diketahui bahwa pengawas telah menerapkan transparansi, akuntabilitas, dan independensi. Praktik transparansi, akuntabilitas dan independensi merujuk teori *trust organizational* dan *stakeholder theory*. Sebab pengawas selalu berpegang pada taat aturan, ini merupakan roh dari *responsibility* dan mempercayai serta menghormati antar organ organisasi bagian dari teori *trust organizational*, dan teori *stakeholder*.

Pengawas di LKS Hamba bertugas melakukan kontrol yayasan dan LKS dengan pendekatan nonformal melalui rapat mingguan, dan pengawas di LKS Hamba tidak

melakukan audit internal dengan alasan rapat mingguan sudah merupakan proses dari audit internal dan dilakukan bersama-sama dengan organlain, sebab setiap rapat hari Rabu bendahara melaporkan posisi keuangan dan kebutuhan sehingga laporan keuangan diserahkan kepada pengawas oleh bendahara, dan bukan pengawas yang meminta atau memeriksa administrasi keuangan. Tradisi yang demikian, laporan dianggap sah oleh seluruh organorganisasi termasuk pembina. Namun demikian, pengawas tetap berusaha melakukan *control and balance* pada rapat hari Rabu. Berikut contoh aktivitas pengawas.

“...kalau di sini pengurusnya yang menyodorkan kepada pengawas Pak, sebab pada rapat mingguan secara tidak langsung pengawas sudah tahu, karena yang dilaporkan Pengurus LKS termasuk kondisi keuangan, baik donatur masuk maupun keluar...” (131: 2/2/2018).

“Bendahara setiap bulan membuat pembukaan dan penutupan per bulannya, dan saya laporkan kondisi keuangan di rapat hari Rabu. Kami diaudit, auditornya dari audit SOS tentang penggunaan yang Rp 50.000.000,00; dan audit dari pemerintah kaitannya dengan penggunaan dana TASA...” (149: 8/2/2018).

Dinamika Pengawas di LKS Hamba sebagian senafas dengan pendapat Laughlin and Andringa (2007) dan sebagian berseberangan. Sebab, Laughlin and Andringa (2007) menekankan bahwa tatakelola NPO harus berporos pada parameter administratif dan parameter eksekutif. Aktivitas pengawas di LKS Hamba berpedoman pada aturan kesepakatan antarorgan yang lama-kelamaan menjadi aturan baku, dan aturan tersebut sampai dengan penelitian ini berlangsung tidak tertulis dan semua organ percaya. Contoh laporan pengurus melalui bendahara dan ketua yang disampaikan pada rapat mingguan hari Rabu dianggap sah sebagai laporan bulanan dan laporan tahunan. Pengawas tidak merencanakan dan melakukan audit internal terhadap keberadaan donatur tetap dan donatur tidak tetap karena pihak donatur sudah melakukan audit, situasi ini tidak dipermasalahkan oleh organorganisasi yang lain.

Hasil studi Greller (2015) menyatakan bahwa dalam operasional NPO tatakelola dan akuntabilitas NPO dalam melayani masyarakat sipil butuh bangunan mekanisme pertanggungjawaban karena NPO bersifat independen, oleh karena itu bangunannya harus berbasis agensi dari sektor swasta. Pijakan kerja Pengawas LKS Hamba secara komunal kuat sebab semua organ sepakat, tetapi dari aspek Hukum Negara menjadi lemah dan dapat dipersalahkan dianggap tidak wajar dan tidak taat terhadap Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2004 atas kedudukan dan fungsi pengawas sehingga hasil studi Fitri (2015) tentang pentingnya menyiapkan manajemen risiko di antara organ-NPO untuk pengendalian internal tidak berlaku

di LKS Hamba. Namun sebaliknya, berpartisipasi pengambilan keputusan dan pengembangan kapasitas organ-NPO di LKS Hamba sangat tinggi (Millesen and Carman, 2019). Tingginya partisipasi pengambilan keputusan dan pengembangan kapasitas organ ini disengaja oleh Board yang menciptakan tradisi rapat mingguan.

Keunikan dinamika pengawas di LKS Hamba yang ditandai dengan lemahnya manajemen risiko dan tingginya tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan serta pengembangan kapasitas organ-NPO merupakan bagian kuat dari indikator independen dan transparansi organ-NPO. Dua indikator *governance* independensi dan transparansi mengarah pada teori *organizational trust* dan *stewardship theory*, karena antarorgan saling percaya dan juga semua organ menempatkan diri sebagai pelayan sehingga di antara organ tidak saling tergantung, ikhlas bekerja sama, dan terbuka atas informasi yang dimiliki.

5.2.1.3. Pengurus

Pengurus adalah organ yayasan yang melaksanakan kepengurusan yayasan (Undang-Undang No. 28 Tahun 2004 Pasal 31). Berdasarkan atas Pasal 41 Undang-Undang No. 28 Tahun 2004, bahwa Pengurus Yayasan mendapatkan Pengawasan dari yayasan, baik pengawasan yang dilakukan oleh Pengawas maupun organlain. Dalam konteks organisasi nirlaba LKS, pengurus adalah sekelompok orang yang diberi amanat untuk membuat BPM, dan BPM akan dilaksanakan serta diterjemahkan dalam bentuk kegiatan oleh LKS. Data komparatif Pengurus LKS Mardi Wuto dengan LKS Hamba disajikan pada Tabel 5. 8. di bawah ini.

Tabel 5.8. Diskusi analisis komparatif Pengurus LKS Mardi Wuto dengan LKS Hamba dalam relasi antarorgan

Komparatif Temuan LKS		Paper Terdahulu	Indikator Teori dan Indikator Governance
Relasi Pengurus dengan Pengelola		Pengurus dan penge-lola sebagai organ-NPO dievaluasi melalui penilaian diri dalam berpartisipasi pengambilan keputusan dan pengembangan kapasitas (Millesen and Carman, 2019). Pemimpin NPO yang melibatkan orang lain dalam proses organisasi dapat membantu mendorong iklim inklusif yang mengarah pada peningkatan inovasi, kepuasan kerja karyawan, dan persepsi (Brimhall, 2019). Bentuk kepemimpinan transaksional mempengaruhi pembelajaran organisasi (Megheirkouni, 2017).	<i>Dependency theory</i> Transparansi Akuntabilitas <i>Fairness.</i> <i>Organizational trust</i> Situasional Akuntabilitas
Mardi Wuto	Hamba		
Formal, sesuai dengan ketentuan AD-ART, setahun minimal 3 kali	Bersifat nonformal, melebihi ketentuan AD-ART, waktu tersedia 24 jam, karena pengurus dan pengelola bertempat tinggal dalam satu kompleks di wisma, dan merangkap jabatan.		
Media komunikasi: rapat pleno tahunan, laporan pertanggungjawaban semesteran, dan penyusunan program kerja	Media komunikasi: Rapat mingguan, <i>case conference</i> , dan setiap hari tinggal dalam satu wisma.		
Relasi Pengurus dengan SDM		Pengembangan NPO dipengaruhi oleh profesionalisme tingkat individu dan organisasi. Profesionalisme mampu mempromosikan dan meningkatkan kualitas NPO. Keberhasilan promosi meningkatkan tingkat kepercayaan pihak eksternal, kepercayaan eksternal berdampak positif terhadap saling percaya antar organorganisasi (Dobrai and Farkas, (2015). Pentingnya menyiapkan manajemen risiko di antara organ-NPO agar tidak lemah pada pengendalian internal (Fitri, 2015).	<i>Trust organisational</i> Transparansi Akuntabilitas <i>Independency</i> <i>Trust organisational</i>
Mardi Wuto	Hamba		
Antara pengurus dan SDM tidak ada jalur interaksi, jika berkomunikasi harus melalui pengelola	Bersifat nonformal, melebihi ketentuan AD-ART, khusus SDM Pekerja Sosial waktu setiap hari sesuai dengan jam kerja, SDM TKS dan staf tersedia waktu 24 jam, karena pengurus dan SDM bertempat tinggal dalam satu kompleks di wisma LKS Hamba.		

Komparatif Temuan LKS		Paper Terdahulu	Indikator Teori dan Indikator Governance
Relasi Pengurus dengan Donatur		Lima faktor tata-kelola yang memengaruhi kesediaan donasi pada NPO, yaitu 1) ukuran dewan, 2) anggota dewan yang memiliki kualifikasi profesional, 3) anggota dewan dengan koneksi politik, 4) frekuensi pertemuan, dan 5) ketersediaan situs web. Pemberi donor yang paling dominan ada dua, yaitu: 1) anggota dewan yang memiliki afiliasi profesional, dan 2) anggota dewan dengan koneksi politik. Karena anggota dewan yang profesional akan bekerja lebih keras sehingga berkinerja lebih baik dibandingkan dengan relawan (Hasnan, dkk., 2016); (Haniffa dan Cooke, 2002).	<i>Stewardship theory</i>
Mardi Wuto	Hamba		Akuntabilitas
Prosedural mengikuti birokrasi	Waktunya fleksibel, saling terbuka, kejujuran		<i>Dependency theory</i> Transparansi
Relasi Pengurus dengan Klien		Model pendampingan <i>outreach</i> dan <i>shelter</i> NPO terhadap klien memberi isyarat SDM bekerja harus sesuai dengan prosedur SOP (Widyastuti, 2016).	<i>Responsibility</i>
Tidak ada jalur interaksi, jika berkomunikasi harus melalui pengelola. Interaksi dan komunikasi antara pengurus dan klien cenderung pada acara-acara seremonial yang bersifat formal.	Dalam struktur tidak ada jalur interaksi tetapi praktiknya terbuka 24 jam karena pengurus tinggal di dalam wisma klien. Di LKS Hamba pengurus rangkap jabatan menjadi pengelola dan pengasuh anak.		
Relasi Pengurus dengan Kemitraan		Membangun merek NPO dengan tiga strategi mengandeng pihak eksternal, <i>reference group</i> , dan <i>citizen marketers</i> (Novayana dan Hanthasia, 2015).	<i>Stakeholder theory</i> Transparansi
Antara pengurus dan kemitraan tidak ada jalur interaksi, jika berkomunikasi harus melalui pengelola	Dalam struktur organisasi LKS Hamba tidak ada jalur komunikasi, tetapi jika ada satu hal yang harus dikomunikasikan harus melalui pengelola atau pengurus, waktu menyesuaikan.		

Sumber: Data primer dan data sekunder diolah 2019.

Hasil studi Laughlin and Andringa (2007) mengungkapkan bahwa hubungan yang paling penting dalam tatakelola NPO adalah hubungan antara pengurus dan pengelola serta staf. Pengurus bertanggung jawab mempekerjakan pengelola serta mendukung pengelola sepanjang masa jabatannya dan mengevaluasinya secara teratur. Jadi, apabila pengurus berkomunikasi dengan pengelola haruslah satu suara karena pengelola sebagai sumber daya yang memadai dan diberi otoritas yang efisien. Tugas pengurus membuat kebijakan dan mengubah kebijakan dengan alasan tertentu, dan pengelola tugasnya melaksanakan kebijakan dengan penuh tanggung jawab. Atas dasar itu, diskripsi kerja pengelola sebagai suatu hubungan resmi dengan pengurus untuk organisasi sehingga kinerja pengelola akan dianggap identik dengan kinerja organisasi secara keseluruhan, akibatnya kinerja pengelola dapat dikatakan sebagai kinerja kerja dua bidang, yaitu prestasi organisasi dan operasi organisasi yang dibatasi etika yang ditetapkan melalui Parameter Eksekutif.

Dalam kaitan tersebut, hal yang terjadi terjadi pada LKS Mardi sesuai dengan hasil studi Laughlin and Andringa (2007), ini dapat dibuktikan dengan kebijakan yang disampaikan pengurus dengan pembina dan pengawas pada prinsipnya adalah sama sehingga pengelola mudah memahami dan melaksanakannya. Oleh sebab itu, komunikasi yang dilakukan pengurus kepada pengelola, pembina, dan pengawas adalah resmi dan bersifat formal sesuai dengan amanat AD-ART. Sebaliknya, hal yang terjadi di LKS Hamka adalah unik karena pengurus sebagai pengelola sehingga pengurus yang seharusnya membuat kebijakan dan mempekerjakan pengelola, tetapi pada kenyataannya kebijakan tersebut dibuatnya sendiri serta dikerjakan sendiri dan setiap satu minggu sekali dipertanggungjawabkan di depan seluruh organorganisasi. Artinya, di LKS Hamba terjadi penyimpangan terhadap Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2004.

Pengurus dan pengelola sebagai organ-NPO dievaluasi melalui penilaian diri dalam berpartisipasi pengambilan keputusan dan pengembangan kapasitas. Jadi, secara tidak langsung pertemuan interaksi dan relasi antara pengurus dan pengelola mendorong peningkatan partisipasi dan pengembangan kapasitas kedua belah pihak mampu memupuk keterbukaan dan kebersamaan di antara anggota dewan serta antara dewan dan staf (Millesen and Carman, 2019). Hasil studi Millesen and Carman ini terbukti dilakukan di LKS Hamba dengan frekuensi formal satu minggu sekali (melebihi ketentuan AD-ART), interaksi dan relasi nonformal dilakukan setiap hari. Sedangkan di LKS Mardi Wuto dilaksanakan secara formal dua minggu sekali sesuai dengan AD-ART.

Hasil studi Brimhall (2019), bahwa pemimpin NPO yang melibatkan orang lain dalam proses organisasi dapat membantu mendorong iklim inklusif yang mengarah pada peningkatan inovasi, kepuasan kerja karyawan, dan persepsi. Orang lain yang sering dilibatkan dalam proses pengembangan LKS adalah BK3S DIY, LKKS Kabupaten Sleman dan LKKS Kota Yogyakarta, serta Dinas Sosial DIY. Dalam melibatkan pihak eksternal tersebut akan terjadi transaksi pemimpin LKS dengan pihak luar. Kondisi ini mendukung studi Megheirkouni (2017) bahwa bentuk kepemimpinan transaksional mempengaruhi pembelajaran organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas, dinamika relasi dan interaksi pengurus dengan pengelola LKS Mardi Wuto tampak kuat, antara pengelola dan pengurus saling tergantung (*dependency theory*), tetapi masing-masing organ kuat dengan *fairness* yang taat pada aturan dan prosedur. Berbeda dengan dinamika relasi dan interaksi pengurus dengan pengelola LKS, masing-masing organ sangat transparansi karena masing-masing saling terbuka dan kerja kolaborasi, keterbukaan, dan kolaborasi sangat situasional tergantung dari masalah yang dihadapi dan satu sama lain saling percaya (*organizational trust*).

Berdasarkan pada struktur organisasi di LKS Mardi Wuto, interaksi dan relasi pengurus dengan SDM LKS tidak ada, jika ada satu hal atau lain hal yang perlu dikomunikasi harus melalui pengelola dan bersifat formal. Di LKS Hamba interaksi serta relasi pengurus dengan SDM bersifat nonformal dan dilakukan setiap hari sehingga melebihi ketentuan AD-ART, khusus SDM Pekerja Sosial waktunya setiap hari sesuai dengan jam kerja, di SDM TKS dan staf tersedia waktu 24 jam karena pengurus dan SDM bertempat tinggal dalam satu kompleks di wisma LKS Hamba.

Hasil studi Laughlin and Andringa (2007) menyatakan bahwa ada tidaknya interaksi dan relasi pengurus dengan SDM dijelaskan dalam struktur organisasi, sebab struktur organisasi sesungguhnya ialah pernyataan apa yang dinyatakan untuk dirinya sendiri. Meskipun peraturan organisasi akan membahas susunan dan ukurannya. Hasil studi Laughlin and Andringa (2007) mendapatkan dukungan Dobrai and Farkas (2015) bahwa pengembangan NPO dipengaruhi oleh profesionalisme tingkat individu (SDM), karena SDM profesionalisme mampu mempromosikan dan meningkatkan kualitas NPO. Keterkaitan hasil studi Laughlin and Andringa (2007) dan Dobrai and Farkas (2015) dengan penelitian ini menunjukkan bahwa LKS Mardi Wuto struktur organisasinya terbatas dan profesionalismenya belum sesuai dengan UU Nomor 11 Tahun 2009 sehingga apa yang ingin dicapai seperti maksud Laughlin and Andringa (2007) belumlah tercapai. Demikian pula halnya pada LKS Hamba bahwa struktur dan profesionalismenya sesuai dengan yang dimaksudkan

oleh Laughlin and Andringa (2007), dan juga mendapatkan dukungan Dobrai and Farkas (2015) tetapi capaiannya lebih maksimal dan terukur. Dinamika interaksi dan relasi pengurus dengan SDM cenderung mengarah pada independen antarorgan, tetapi saling tergantung. Berbeda dengan dinamika interaksi dan relasi LKS Hamba lebih mengarah pada transparansi dan akuntabilitas karena semua organ saling percaya dan memberikan dukungan.

Berdasarkan pada struktur organisasi di LKS Mardi Wuto interaksi dan relasi pengurus dengan donatur tidak ada jalur komunikasi, jika ada satu dan lain hal yang harus dikomunikasikan harus melalui pengelola dengan prosedural mengikuti birokrasi dan bersifat formal sehingga harus dilaksanakan pada jam kerja. Di LKS Hamba interaksi dan relasi pengurus dengan donatur tidak ada jalur komunikasi, jika ada satu hal atau lain hal yang perlu dikomunikasi harus melalui pengelola dengan waktu fleksibel, sebab Pengelola LKS Hamba bertempat tinggal menjadi satu dengan wisma dan *office* LKS sehingga dilakukan bisa formal dan nonformal. Waktunya dapat dilaksanakan setiap hari tanpa mengenal hari libur hari, bahkan dapat dilakukan selama 24 jam, selain itu LKS Hamba juga menyiapkan satu unit wisma untuk menginap paratamu yang memiliki kepentingan dengan LKS.

Situasi relasi dan interaksi pengurus dengan donatur di LKS Mardi Wuto belum mendapatkan perhatian serius sehingga hasil studi Hasnan, dkk. (2016) dapat dijadikan pandangan bagi pengurus. Faktor yang menyebabkan LKS Mardi Wuto belum serius memberikan perhatian kepada donatur karena pengurus melalui Yayasan dr. Yap Prawirohusodo mampu membiayai operasional LKS secara mandiri. Kondisi ini sangat berbeda dengan LKS Hamba., karena LKS Hamba memperhatikan secara detail setiap donatur, dan sikap ini menjadi perhatian utama bagi pengurus sebab LKS dan Yayasan Hamba hidup sangat tergantung dari donatur. Bukti perhatian serius LKS Hamba dengan donatur ini dapat dilihat ketika pihak pengurus menyempatkan diri berkunjung ke donatur, khususnya kepada donatur tetap.

“...Ibu Lestari sudah berkali-kali ke Belanda untuk menjelaskan kebutuhan bagi anak-anak yang kurang beruntung/ditolak. Selain itu, Mbak Nusya (voluntir) yang akan menjadi pengawas juga sudah ke Belanda dan keliling Eropa untuk menjelaskan bahwa kondisi Ibu Lestari jika sudah sepuh, LKS tetap akan dilanjutkan atau regenerasi, tanggapan donatur tetap baik dan berjanji akan terus-menerus mencarikan dana dari warga Belanda...” (133/2/2/2018).

Upaya LKS Hamba berkunjung kepada donatur tetap gayut dengan studi Barney (1984) bahwa organisasi memaksimalkan kekuatan sebagai koalisi mengubah struktur dan pola perilaku untuk memperoleh dan mempertahankan sumber daya

eksternal yang diperlukan.

Dinamika interaksi dan relasi pengurus terhadap donatur di LKS Hamba merupakan aplikasi dari *dependency theory*, bahwa pengurus menyadari hidupnya sangat bergantung pada donatur, oleh karena itu upaya meyakinkan donatur atas proses pelayanan kepada klien, pengurus mengoperasikan donasinya secara transparansi, dan jujur dengan pola kerja efektif dan efisien. Dalam rangka memberikan pelayanan terbaik secara langsung pengurus LKS Hamba telah menerjemahkan teori *stewardship* dalam kehidupan LKS. Dengan demikian, Pengurus LKS telah menjalankan roda organisasi LKS secara transparansi dan akuntabilitas.

Bagi LKS Mardi Wuto hasil studi Hasnan, dkk. (2016) dapat dijadikan *synthesizel* pembandingan. Sikap Pengurus LKS Mardi Wuto dilatarbelakangi kemampuan Yayasan dr. Yap Prawirohusodo mendukung biaya operasional LKS sebesar 80%. Berhubungan dengan hal ini, pengelola kurang begitu memahami sehingga tidak pernah menuntut kondisi tersebut kepada pengurus. Dinamika interaksi dan relasi pengurus kepada donatur yang dijalankan di LKS Mardi Wuto secara tidak langsung pengurus telah berpegang pada *fairness*, sebab pengurus ansih taat pada aturan dan prosedur.

Dalam struktur organisasi di LKS Mardi Wuto tidak ada jalur interaksi dan relasi antara pengurus dan klien, apabila ada satu hal dan lain hal yang harus dikomunikasikan harus melalui pengelola dengan mengikuti birokrasi yang ada. Selama ini interaksi pengurus dengan klien terjadi apabila ada acara-acara seremonial yang bersifat formal. Di LKS Hamba juga tidak ada struktur interaksi dan relasi antara pengurus dan klien, tetapi Pengurus LKS Hamba bertempat tinggal menjadi satu wisma dengan klien sehingga antara pengurus dan klien ada peluang berkomunikasi selama 24 jam dalam bentuk komunikasi tidak formal. Di sisi lain, pengurus rangkap jabatan dengan pengelola, dan sebagian pengurus juga terlibat dalam pengasuhan klien.

Dinamika hubungan pengurus dengan klien di LKS Hamba senada dengan hasil studi Widyastuti (2016), bahwa model pendampingan *outreach* dan *shelter* NPO terhadap klien memberikan isyarat SDM bekerja harus sesuai dengan prosedur SOP. Apabila tidak sesuai, klien akan mudah dengan cepat melakukan hal yang akan berdampak terhadap dirinya, seperti apatis, protes, dan diam atau sikap yang lain. Atas dasar itu, pengalaman LKS Hamba interaksi dan komunikasi pengurus terhadap klien bersifat transparansi dan akuntabilitas dengan mengedepankan kerja sama dan kejujuran.

Interaksi dan relasi pengurus dengan kemitraan di LKS Mardi Wuto tidak ada jalur komunikasi, jika ada satu hal dan lain hal yang harus dikomunikasikan harus melalui pengelola dengan tetap mengikuti prosedur birokrasi yang ada. Dalam struktur organisasi LKS Hamba tidak ada jalur komunikasi, jika ada satu hal dan lain hal yang harus dikomunikasikan harus melalui pengelola atau pengurus, waktunya bisa menyesuaikan dan dimungkinkan ada waktu selama 24 jam sehingga mitra dapat datang ke LKS Hamba sebab semua pengurus beserta klien bertempat tinggal dalam satu kompleks atau wisma. Pengurus di LKS Mardi Wuto maupun di LKS Hamba dalam membangun relasi dan berinteraksi dengan mitra secara tidak langsung mampu membangun merek NPO, dengan syarat saling ada keterbukaan, kejujuran, dan saling percaya untuk satu tujuan, yaitu meningkatkan kualitas pelayanan kepada klien. Interaksi tersebut sesuai dengan hasil studi Novayana dan Hanthasia (2015), dengan tiga strategi: mengandeng pihak eksternal, *reference group*, dan *citizen marketers*. Apabila interaksi dan berelasi dilakukan sesuai dengan prinsip saling ada keterbukaan, kejujuran, dan saling percaya untuk satu tujuan, yaitu meningkatkan kualitas pelayanan kepada klien. Dengan begitu, interaksi dan relasi ini dilakukan secara transparansi dengan saling menghormati *stakeholder*, sebab Mitra adalah salah satu *stakeholder* bagi LKS.

Dalam struktur organisasi di LKS Mardi Wuto antara pengurus dan relawan tidak ada jalur untuk berinteraksi dan berelasi, jika ada satu hal atau lain hal yang harus dikomunikasikan relawan ataupun pengurus harus mengikuti birokrasi melalui pengelola. Dengan demikian, pengelola akan mengetahui hal yang dikomunikasikan, dan waktunya bisa dilayani pengelola pada jam kerja. Berbeda dengan LKS Hamba, walaupun dalam struktur organisasi antara pengurus dan relawan tidak ada jalur komunikasi, tetapi pengurus atau relawan dapat saling berinteraksi, sebab pengurus dan sebagian relawan bertempat tinggal menjadi satu di wisma bersama klien, dengan begitu dapat secara otomatis saling berinteraksi dan berelasi dengan peluang waktu 24 jam. Dinamika pengurus dan relawan di LKS Hamba dengan studi Lam and Dougle (2015) merupakan *summarize* (ringkasan), sebab kemampuan layanan NPO dalam memberikan layanan kemanusiaan bersifat vital ditentukan oleh kemampuan atau kapasitas keuangan NPO, sedangkan di LKS Mardi Wuto dengan studi Lam and Dougle (2015) terjadi kesamaan (*compare*) dengan menjalankan prinsip *fairness*, sedangkan di LKS Hamba dengan prinsip transparansi melalui pendekatan *dependency theory*.

5.2.1.4. Pengelola

Pengelola adalah sekelompok orang yang diangkat oleh dewan pengurus untuk mengelola unit kegiatan yayasan. Yayasan dr. Yap Prawirohusodo memiliki tiga unit kegiatan, yaitu RS. Mata dr. Yap, Yap Square, dan LKS Mardi Wuto. Di Yayasan Hamba hanya memiliki satu unit kegiatan, yaitu LKS Hamba. Sebutan pimpinan LKS menurut Undang-Undang No. 11 Tahun 2009 adalah ketua LKS. Berikut data analisis komparatif Pengelola LKS Mardi Wuto dengan LKS Hamba yang mengacu pada kedua struktur LKS, seperti disajikan pada Tabel 5.9.

Tabel 5.9. Komparatif Pengelola LKS Mardi Wuto dengan LKS Hamba

No	Indikator	Perbedaan	
		LKS Mardi Wuto	LKS Hamba
1.	Pendiri	dr. Yap Hong Tjoen (sudah meninggal dunia)	Ibu Lestari Projosuta (diangkat sebagai ketua Pembina)
2.	Pembina	3 orang, aktif	3 orang, aktif
3.	Pengawas	Di bawah pembina, mengawasi yayasan dan LKS	Sejajar dengan ketua yayasan, mengawasi yayasan dan LKS serta memiliki jalur komunikasi dengan kelompok fungsional
4.	Yayasan	Memiliki 3 unit kegiatan	Memiliki 1 unit kegiatan
5.	Pengelola LKS		
	Ketua	Ketua	Ketua
		Wakil ketua	
	Sekretaris	-	Sekretaris
	Bendahara	Bendahara	Bendahara
	Bidang	Pelayanan, Usaha, Keuangan, Umum, Relawan	Pelayanan, Staf, Pengasuhan, Relawan
	Kelompok Fungsional	-	Pekerja Sosial, TKS, Psikolog, dll.

Sumber: Data primer diolah 2018.

Tabel 5.9. di atas tersebut menunjukkan adanya perbedaan organorganisasi, dan perbedaan tersebut akan dicari jawabannya melalui diskusi berdasarkan atas temuan data pengelola.

Data tersebut akan didiskusikan satu per satu tentang bagaimana interaksi dan relasi pengelola dengan organ SDM, klien, donatur, dan kemitraan yang diawali dengan pertemuan atau rapat di tingkat pengelola.

Di LKS Mardi Wuto pengelola diangkat dan diberhentikan oleh Yayasan dr. Yap Prawirohusodo. Di Yayasan Hamba pengelola diangkat dan diberhentikan oleh rapat mingguan, peserta rapat organorganisasi terdiri dari unsur pembina, unsur pengawas, dan unsur pengurus. Unikny pengurus dengan pengelola dirangkap oleh personal yang sama sehingga jika dalam aturan yang memimpin rapat pengangkatan

dan pemberhentian pengelola adalah pengurus, dengan begitu pengurus otomatis mengangkat dirinya sendiri dan memberhentikan dirinya atas persetujuan pembina dan pengawas.

Komponen pengelola LKS seperti disajikan dalam Tabel 5.5. bahwa pada kedua LKS, diperoleh data unsur Pengelola LKS Hamba organisasinya lebih lengkap. Perbedaan pengelola organisasi antara LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba adalah kelompok fungsional (pekerja sosial profesional serta tenaga kesejahteraan sosial) dan sekretaris LKS. Ketidaklengkapannya struktur fungsional pekerja sosial profesional dan tenaga kesejahteraan sosial di LKS Mardi Wuto karena pengelola dan pengurus belum memahami berbagai peraturan negara berkaitan dengan pelayanan terhadap penyandang masalah kesejahteraan sosial (PMKS). Sebab struktur fungsional pekerja sosial profesional dan tenaga kesejahteraan diatur dalam Undang-Undang RI Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial, Peraturan Pemerintah RI Nomor 39 Tahun 2012 tentang Penyelenggaraan Kesejahteraan Sosial, Peraturan Menteri Sosial RI Nomor 184 Tahun 2011 tentang Lembaga Kesejahteraan Sosial, Peraturan Menteri Sosial RI Nomor 16 Tahun 2012 tentang Sertifikasi Pekerja Sosial Profesional dan Tenaga Kesejahteraan Sosial. Peraturan Menteri Sosial RI Nomor 17 Tahun 2012 tentang Akreditasi Lembaga Kesejahteraan Sosial, Peraturan Menteri Sosial RI Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Nasional Lembaga Kesejahteraan Sosial.

Ketidaklengkapan struktur sekretaris di LKS Mardi Wuto disengaja oleh pengurus Yayasan dengan alasan di LKS sudah ada Wakil ketua dan kepala tatausaha. Akan tetapi, sebenarnya ketua LKS masih menghendaki adanya sekretaris, sebagai bukti pernyataan kepala tatausaha sebagai berikut:

“...tapi Bu Nandar *rasan-rasan* kalau menginginkan LKS Mardi tetap ada sekretaris dan katanya akan diusulkan pada raker 2018, saya sendiri juga lebih *sreg* kalau ada sekretaris seperti dulu...” (73/12/6/2018).

Jika situasi LKS Mardi Wuto dibandingkan dengan konsep struktur Hoed (2011), sebuah bangun (teoritis) yang terdiri atas unsur-unsur yang berhubungan satu sama lain dalam satu kesatuan, maka di LKS Mardi telah kehilangan sebuah bangunan fundamental yang dalam jangka panjang akan membahayakan organisasi/ LKS, karena sifat struktur totalitas dan transformatif. Dengan kata lain, bentuk struktur organisasi adalah susunan komponen-komponen sebagai unit-unit kerja dalam organisasi. Berbeda dengan pernyataan ketua LKS Hamba tentang profesi pekerja sosial:

“...Pekerja sosial ya sesuai fungsinya Pak, mereka yang mengerjakan administrasi kesejahteraan Klien, dari *asesment* awal, *home visit*, perencanaan

pelayanan, tanggung jawab CC, dll. ..." (170/ 2/7/2018).

Atas dasar itu, Hoed (2011) menjelaskan bahwa struktur organisasi menunjukkan adanya pembagian kerja dan menunjuk bagaimana fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan yang berbeda-beda tersebut diintegrasikan sehingga akan tampak spesialisasi-spesialisasi pekerjaan, saluran perintah, dan penyampaian laporan.

Karena dalam struktur LKS Mardi Wuto tidak ada struktur fungsional pekerja sosial profesional dan TKS, oleh sebab itu klien di LKS Mardi Wuto tidak pernah diperlakukan seperti yang dilakukan di LKS Hamba. Berikut pernyataan Pengawas LKS Mardi Wuto:

"...Saya setuju adanya Pekerja Sosial karena itu salah satu persyaratan tetapi harus dipikirkan *jobdescription*-nya dan upahnya agar tidak membuat cemburu relawan yang lain..." (50/27/2/2018).

Dalam struktur organisasi LKS Mardi Wuto sengaja diciptakan oleh pengurus tanpa sekretaris dengan alasan LKS Mardi Wuto sebagai unit kegiatan dari Yayasan Prawirohusudo. Dengan demikian, pekerjaan sekretaris dipindahkan kepada kepala tatausaha, yang dalam praktiknya dikerjakan kepala tatausaha bersama ketua LKS.

"...Sejak tidak ada sekretaris saya yang mengerjakan bersama Bu Nandar, ketua LKS Pak. Pak Gik *monggo* file-file yang dibutuhkan ini *diasto* saja, secukupnya kalau sudah selesai *besuk* kembalikan ke sini..." (80/12/6/2018).

Mengacu pendapat Barnard (1968), bahwa struktur organisasi dibuat untuk menjalankan perusahaan sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing jabatan. Struktur secara jelas mampu memisahkan tanggung jawab dan wewenang anggotanya, jika dalam struktur tidak memiliki komponen penting bisa mengalami gangguan ke depannya.

Berpijak atas pendapat tersebut dengan kesengajaan di LKS Mardi Wuto menghilangkan sekretaris, tetapi pekerjaan sekretaris dialihkan kepada kepala tatausaha, sedangkan peran, fungsi, dan tanggung jawab antara kepala tatausaha dan sekretaris berbeda. Hal lebih fatal ialah ketika di LKS Mardi Wuto dalam struktur tidak ada unit fungsional pekerja sosial profesional dan TKS, ini ke depannya akan semakin berbahaya, namun disadari oleh pengurus dan disampaikan kepada pengelola dan ketua pengawas, seperti berikut:

"... *Lha* itu Pak banyak orang tapi yang ahli ke pekerjaan sosial dan disabilitas netra tidak ada, seperti tadi yang kita bahas Mardi Wuto belum punya TKS atau pekerja sosial..." (34/ 27/12/2017).

"...ini saya tanda tanya, apa ada aturannya demikian yang tidak diketahui oleh pengelola, *besuk* saya dibawakan peraturan pemerintah tentang pekerja sosial dan TKS..." (53/ 28/2/2018).

Sikap pengurus dan pengelola LKS Mardi Wuto dengan sengaja tidak melengkapi sekretaris dan pekerja sosial jika dikaitkan dengan ilmu manajemen secara tidak sadar sistem pengendalian internalnya belum diterapkan secara maksimal. Situasi ini senada dengan hasil studi Fitri (2015), bahwa organisasi nirlaba di Indonesia cenderung belum menerapkan manajemen risiko yang dikeluarkan oleh COSO ERM dalam operasional organisasi karena ada faktor lain. Sebab ditiadakannya sekretaris dan tidak ada fungsional pekerja sosial akan berisiko pada masa yang akan datang.

Dalam struktur organisasi LKS Mardi Wuto, Ketua Yayasan dr. Yap Prawirohusodo sengaja memaksa tidak memerlukan sekretaris, dan sebaliknya Ketua LKS merasa penting adanya sekretaris. Dua persepsi yang berbeda ini menunjukkan adanya ambiguitas tujuan. Ambiguitas tujuan cenderung memicu lahirnya konflik internal, karena masing-masing pihak memiliki tujuan yang berbeda-beda. Begitu pula halnya, jika tidak ada fungsional pekerja sosial dan TKS memperkuat kondisi ambiguitas tujuan sebab pengawas merasa penting, tetapi ketua LKS selama dua periode tersebut belum menyadari pentingnya hal tersebut.

Konflik internal antara pengurus dan pengelola ini dapat diminimalkan dengan cara mengungkapkan *corporate governance* (Ichsan, 2013) sesuai dengan indikator *corporate governance* bahwa adanya transparansi masing-masing pihak sehingga jalan tengah yang disepakati adalah keterbukaan menerima pentingnya sumber daya pekerja sosial dan tenaga kesejahteraan sosial. Ketua yayasan dan ketua LKS Mardi Wuto sadar dan merasa pentingnya profesi Pekerja Sosial dan TKS ketika akan lomba LKS berprestasi dan mengajukan akreditasi LKS.

Namun demikian, dalam perjalanan penelitian di LKS Mardi Wuta ini peneliti mampu memberikan motivasi atas pentingnya struktur fungsional untuk pekerja sosial dan TKS sehingga lahir kesadaran pengurus dan pengelola atas hal tersebut. Kesadaran tersebut ditandai dengan mengirimkan dua karyawan, Sri Santoso dan Sugeng Mulyono untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan tenaga kesejahteraan sosial di BK3S DIY. Ini sebagai bukti bahwa peneliti sampai tahap *retrospective case study* tindak lanjut penyembuhan, seperti dikatakan Endraswara (2012) bahwa, “...studi kasus dibagi menjadi dua golongan, yaitu: 1. studi kasus ini bersifat kuratif, yaitu *retrospective case study* yang memungkinkan ada tindak lanjut penyembuhan atau perbaikan dari suatu kasus (*treatment*). Tindak penyembuhan tidak harus dilakukan oleh peneliti, tetapi oleh orang lain yang kompeten. Peneliti hanya memberikan masukan dari hasil penelitian. 2. studi kasus ke arah perkembangan yang positif, yaitu *prospective case study*. Jenis studi kasus ini diperlukan untuk menemukan kecenderungan dan arah perkembangan suatu kasus. Tindak lanjutnya berupa penelitian tindakan

(*action research*) yang dilakukan juga oleh pihak lain yang berkompeten”.

Dengan demikian, proses perjalanan penelitian ini sampai tahap memberikan solusi untuk kedua LKS dalam bentuk pendidikan dan pelatihan, informasi lengkap dijelaskan pada Bab II bagian triangulasi, dan ini menjadi bagian temuan baru penelitian kualitatif.

Struktur organisasi LKS Hamba sesuai dengan peraturan negara dilengkapi dengan sekretaris dan tampak kelompok fungsional pekerja sosial profesional dan TKS sehingga tampak terpisah. Walaupun di LKS Hamba terdapat kesengajaan pendiri dalam menata organisasi yang seharusnya dilarang dilakukan, tetapi di LKS Hamba justru dilakukan secara terus-menerus, yaitu rangkap jabatan antara pengelola dan pengurus.

Rangkap jabatan sebagai ketua Yayasan merangkap ketua LKS adalah hal yang menyimpang dari norma hukum, Undang-Undang Yayasan Nomor 28 Tahun 2004. Jika situasi struktur organisasi LKS Hamba didekati dengan teori agensi dan kontrol (Berle and Mean, 1932) dan teori *stakeholders*, maka kedua teori ini menjadi lemah atau tidak dapat dipraktikkan dalam organisasi nirlaba dengan penjelasan sebagai berikut.

Teori agensi dan kontrol (Berle and Means, 1932), pemisahan pemilik (*principal*) dan pengelola (agen), pemisahan ini menimbulkan permasalahan karena terjadi *asymmetric information* antara manajemen yang menjalankan organisasi dan pemilik. Kenyataannya di LKS Hamba *asymmetric information* tidak terjadi karena keberhasilan pendiri di dalam menanamkan nilai “*golden role*: jujur dan tidak bohong” kepada pengurus, pengelola, relawan, paraprofesi; dan karyawan berhasil.

Faktanya jelas salah, mengapa pemerintah dari tingkat kabupaten sampai pada kementerian memberikan izin. Legalitas izin terdiri dari: 1. akta pendirian Yayasan Sahabat Manusia Pembunuh Cinta: Nomor 013 tanggal 15 Oktober 2012 Notaris Maria Rahmawati Gunawan S.H. 2. izin operasional: Surat Keputusan Kepala Badan Kerja sama dan Penanaman Modal Daerah DIY Nomor: 222/271/GR.I/2012 tertanggal 19 Desember 2012. 3. pengesahan yayasan, surat keputusan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI Nomor: UHU-8448.AH.01.04 Tahun 2012 tertanggal 12 Desember 2012 (sumber: Data sekunder 2017).

Kondisi ini menunjukkan lemahnya kontrol dari pemerintah dalam pelayanan perizinan dan monitoring terhadap lembaga-lembaga sosial pelayanan masyarakat, dan ini sesuai dengan pendapat Conyngton (1910) bahwa sifat dasar korporasi dibuat dan disahkan undang-undang untuk beberapa tujuan, yang rohnya berisi hak dan kekuasaan.

Teori *stakeholder* yang dikembangkan Antonacopoulou dan Meric (2005); Charron (2007); Kaller (2009), dengan prinsip pengawasan dan perlindungan terhadap kepentingan hak-hak pemilik dan pemegang saham untuk mengelola LKS tidak ditonjolkan (tidak berlaku) sebab yang diprioritaskan dalam organisasi nirlaba, khususnya LKS adalah kepentingan dan kebutuhan penerima manfaat atau klien. Pendapat Mason dan Mahoney (2008) dalam *corporate governance* tentang transparansi, partisipasi *stakeholder*, pembelajaran organisasi dan akuntabilitas dapat diaplikasi oleh pengurus melalui mekanisme yang baku sehingga tidak terjadi malpraktik, *moral hazard*, dan kebohongan/*whistle blowers* yang dilakukan oleh pengelola LKS sehingga di LKS Hamba parapemegang saham atau pasar filantropi dan klien tidak ada yang dirugikan. Kondisi yang terjadi di LKS Hamba menolak hasil studi Mitnick (1996), bahwa *moral hazard* terjadi karena kondisi *monitoring disability (hidden action)*, *undesirable behavior production* (perilaku yang tidak diinginkan), *undesirable outcome (impact) production*, dan *morals disability*. Di LKS Hamba perilaku yang demikian diinginkan bersama-sama oleh organ-Yayasan dan organ-LKS dengan landasan kejujuran dan keterbukaan informasi antarorgan sehingga prinsipal dapat mengamati atau memonitor perilaku agen dan terlibat langsung dalam berperilaku tersebut sehingga hubungan antarorgan harmonis.

Sebaliknya, teori *stewardship* jika diterapkan untuk menganalisis struktur organisasi LKS Hamba akan menunjukkan kecocokan atau kekuatan teori *stewardship theory* yang dikembangkan oleh: Oregon (1960); dan Donaldson and Davis (1991), pada dasarnya manusia suka bekerja, kreatif, dan dapat dipertanggungjawabkan. Dalam bekerja manusia berpijak pada moral yang diposisikan sebagai prinsipil bukan kondisional sehingga individu lebih mengutamakan relasi sosial, dan *share vision* secara kolektif.

Ternyata pendapat Oregon (1960); dan Donaldson and Davis (1991) telah dilakukan pendiri LKS Hamba sejak awal pendirian sampai dengan sekarang dan menghasilkan kondisi LKS yang minimalis konflik, saling mendukung, jujur, bekerja sama, dan saling memotivasi. Hal ini sesuai dengan hasil studi Solomon (1987); dan Davies et al. (1991) yang menyatakan bahwa etika yang dibangun dalam *stewardship* organisasi bukan sekadar kumpulan orang-orang yang memiliki kepentingan individual, melainkan memiliki rasa saling membantu dan bekerja sama daripada membangun kompetisi. Atas dasar itu, motivasi *stewardship* mengarah pada aktualisasi diri untuk melayani agar kebaikan bersama yang bersifat intrinsik dapat dicapai. Meskipun diperlukan kedudukan mengontrol dan pengawasan, fungsi peraturan dimanfaatkan oleh manajemen dan pemimpin untuk menumbuhkan organisasi sebagai wahana belajar dan pemberdayaan setiap warga sebagai investasi

(Cadwell dan Karri, 2005). Dengan demikian, apa yang telah dilakukan pendiri LKS Hamba ternyata mendukung studi Prieto (2009) dalam penelitian komunitas sebagai sarana aktualisasi diri perlu disikapi dengan mengubah struktur organisasi menjadi lebih interdependen berdasarkan pada *trust*, meningkatkan interaksi antarkomponen untuk menjamin keberlangsungan mekanisme pembelajaran secara *sustainable*, dan meningkatkan demokrasi di tempat kerja.

Bentuk praktik yang dilakukan Pendiri LKS Hamba adalah pertemuan rutin seminggu sekali (setiap hari Rabu) dari unsur pembina sampai dengan unsur pelaksana, dan ini dilakukan secara demokratis akan meningkatkan kecanggihan *monitoring*, *screening*, kognisi, motivasi, dan kemampuan memproses informasi dari segenap individu dan komponen organisasi sehingga terjadi peningkatan kemampuan kompetitif yang dapat dipergunakan untuk merespons *trend* perubahan yang terjadi (Kelly, 2009; Navarra dan Comford, 2009).

Kedua LKS walaupun sama melanggar dalam struktur tetapi tidak terjadi penyalahgunaan fasilitas dan jabatan karena kuatnya koordinasi, kondisi ini sesuai dengan hasil studi (Zunz, 1998), tentang cepat dan lemahnya sistem koordinasi dapat menyebabkan kejenuhan kerja. Sementara itu, menurut Schulz et al. (1995) bahwa struktur organisasi, budaya, dan manajemen merupakan faktor penting yang berhubungan dengan lingkungan kerja dan kepuasan kerja sehingga kejenuhan kerja tidak muncul pada kedua LKS.

Jika sebuah pekerjaan sangat diformalisasikan, pemegang pekerjaan itu hanya mempunyai sedikit kebebasan mengenai apa yang harus dikerjakan, bilamana mengerjakannya, dan bagaimana harus melakukannya (Robbins, 1994). Paramanajer mempunyai sejumlah teknik formalisasi yang diambil dari pendapat Kusdi (2009) untuk dapat menstandarisasikan perilaku parapegawai. Secara mendalam bagaimana relasi dan interaksi pengelola kedua LKS dengan SDM, kemitraan, klien, dan donatur dapat dipelajari pada Tabel 5.10. berikut.

**Tabel 5.10. Data analisis komparatif Pengelola
LKS Mardi Wuto dengan LKS Hamba**

Komparatif Temuan LKS		Paper Terdahulu	Indikator Teori dan Indikator Governance
Relasi Pengurus dengan Pengelola		Pengurus dan penge-lola sebagai organ-NPO dievaluasi melalui penilaian diri dalam berpartisipasi pengambilan keputusan dan pengembangan kapasitas (Millesen and Carman, 2019).	<i>Dependency theory</i> Transparansi Akuntabilitas <i>Fairness.</i>
Mardi Wuto	Hamba		
Formal, sesuai dengan ketentuan AD-ART, setahun minimal 3 kali	Bersifat nonformal, melebihi ketentuan AD-ART, waktu tersedia 24 jam, karena pengurus dan pengelola bertempat tinggal dalam satu kompleks di wisma, dan merangkap jabatan.	Pemimpin NPO yang melibatkan orang lain dalam proses organisasi dapat membantu mendorong iklim inklusif yang mengarah pada peningkatan inovasi, kepuasan kerja karyawan, dan persepsi (Brimhall, 2019). Bentuk kepemimpinan transaksional mempengaruhi pembelajaran organisasi (Megheirkouni, 2017).	<i>Organizational trust</i> Situasional Akuntabilitas
Media komunikasi: rapat pleno tahunan, laporan pertanggungjawaban semesteran, dan penyusunan program kerja	Media komunikasi: Rapat mingguan, <i>case conference</i> , dan setiap hari tinggal dalam satu wisma.		
Relasi Pengurus dengan SDM		Pengembangan NPO dipengaruhi oleh profesionalisme tingkat individu dan organisasi. Profesionalisme mampu mempromosikan dan meningkatkan kualitas NPO. Keberhasilan promosi meningkatkan tingkat kepercayaan pihak eksternal, kepercayaan eksternal berdampak positif terhadap saling percaya antar organorganisasi (Dobrai and Farkas, (2015).	<i>Trust organisational</i> Transparansi Akuntabilitas
Mardi Wuto	Hamba		
Antara pengurus dan SDM tidak ada jalur interaksi, jika berkomunikasi harus melalui pengelola	Bersifat nonformal, melebihi ketentuan AD-ART, khusus SDM Pekerja Sosial waktu setiap hari sesuai dengan jam kerja, SDM TKS dan staf tersedia waktu 24 jam, karena pengurus dan SDM bertempat tinggal dalam satu kompleks di wisma LKS Hamba.	Pentingnya menyiapkan manajemen risiko di antara organ-NPO agar tidak lemah pada pengendalian internal (Fitri, 2015).	<i>Independency Trust organisational</i>

Komparatif Temuan LKS		Paper Terdahulu	Indikator Teori dan Indikator Governance
Relasi Pengurus dengan Donatur		<p>Lima faktor tata-kelola yang memengaruhi kesetiaan donasi pada NPO, yaitu 1) ukuran dewan, 2) anggota dewan yang memiliki kualifikasi profesional, 3) anggota dewan dengan koneksi politik, 4) frekuensi pertemuan, dan 5) ketersediaan situs web.</p> <p>Pemberi donor yang paling dominan ada dua, yaitu: 1) anggota dewan yang memiliki afiliasi profesional, dan 2) anggota dewan dengan koneksi politik. Karena anggota dewan yang profesional akan bekerja lebih keras sehingga berkinerja lebih baik dibandingkan dengan relawan (Hasnan, dkk., 2016); (Haniffa dan Cooke, 2002).</p>	<i>Stewardship theory</i>
Mardi Wuto	Hamba		Akuntabilitas
Prosedural mengikuti birokrasi	Waktunya fleksibel, saling terbuka, kejujuran		
Relasi Pengurus dengan Klien		<p>Model pendampingan <i>outreach</i> dan <i>shelter</i> NPO terhadap klien memberi isyarat SDM bekerja harus sesuai dengan prosedur SOP (Widyastuti, 2016).</p>	<i>Responsibility</i>
Tidak ada jalur interaksi, jika berkomunikasi harus melalui pengelola. Interaksi dan komunikasi antara pengurus dan klien cenderung pada acara-acara seremonial yang bersifat formal.	Dalam struktur tidak ada jalur interaksi tetapi praktiknya terbuka 24 jam karena pengurus tinggal di dalam wisma klien. Di LKS Hamba pengurus rangkap jabatan menjadi pengelola dan pengasuh anak.		
Relasi Pengurus dengan Kemitraan		<p>Membangun merek NPO dengan tiga strategi mengandeng pihak eksternal, <i>reference group</i>, dan <i>citizen marketers</i> (Novayana dan Hanthasia, 2015).</p>	<i>Stakeholder theory</i> Transparansi
Antara pengurus dan kemitraan tidak ada jalur interaksi, jika berkomunikasi harus melalui pengelola	Dalam struktur organisasi LKS Hamba tidak ada jalur komunikasi, tetapi jika ada satu hal yang harus dikomunikasikan harus melalui pengelola atau pengurus, waktu menyesuaikan.		

Sumber: Data primer dan data sekunder diolah 2019.

Salah satu media pertemuan pengelola dengan organlain adalah rapat. Rapat merupakan alat atau media komunikasi kelompok yang bersifat tatamuka dan sangat penting dilakukan secara teratur dengan terjadwal dan tidak terjadwal (Wijana dan andora, 2016). Jenis rapat di LKS Mardi Wuto antara lain: rapat rutin pengelola setiap satu bulan dua kali, rapat pembahasan dan pembuatan laporan kegiatan, rapat pengelola dengan relawan, dan rapat khusus menyusun program kerja tahunan yang diselenggarakan satu tahun sekali. Di LKS Hamba rapat pengelola ada dua jenis, yaitu: rapat mingguan dilaksanakan setiap hari Rabu pukul 09.00–selesai, dengan peserta semua organorganisasi dan rapat pembahasan kasus klien yang disebut *case conference* (CC), untuk CC dengan peserta terbatas sesuai dengan pihak-pihak yang berkepentingan dan bersifat tertutup.

Penyelenggaraan rapat di kedua LKS sesuai dengan studi Wijana dan Andora (2016), bahwa rapat bertujuan untuk penjelasan, pemecahan masalah, dan perundingan. Dalam pencapaian tujuan tersebut diupayakan proses rapat peserta harus dibimbing dan kontrol oleh pemimpin rapat. Rapat yang diselenggarakan di LKS Mardi Wuto mengacu pada AD LKS sehingga mempunyai kekuatan mengikat (Yuwono, 2015). Berbeda dengan situasi rapat di LKS Hamba, semua permasalahan di LKS Hamba diselenggarakan pada rapat mingguan yang dilaksanakan setiap hari Rabu. Jadi, di LKS Hamba terjadi pengingkaran terhadap AD-ART sebab di dalam AD-ART ada salah satu pasal yang menyebutkan jenis-jenis rapat, tetapi praktiknya cukup dilakukan pada rapat mingguan saja, dan semua unsur organ dapat menerima keputusan tersebut. CC adalah rapat yang wajib diselenggarakan oleh LKS berkaitan dengan penyelesaian masalah klien, di LKS Hamba satu tahun rata-rata CC 2 sampai 3 kali. Sedangkan di LKS Mardi Wuto tidak sama sekali diselenggarakan CC, ini berarti LKS Mardi Wuto juga melanggar ketentuan Permensos RI Nomor 22 Tahun 2016.

“... semua kegiatan yang menentukan pengelola, klien yang tertarik langsung mendaftar, dan selanjutnya dibuatkan jadwal latihan, kami tidak pernah ada CC...,” (77/28/2/2018).

“... kami mengadakan rapat pengurus dan pengelola, membahas siapa yang akan di CC, siapa yang hadir, memberitahu pembina serta pengawas, dan mengundang pihak terkait, terutama dinas sosial, satu tahun rata-rata 2 sampai 3 CC...,” (169/2/7/2018).

Mengacu data sekunder dan data primer bahwa rapat yang diselenggarakan Pengelola LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba, peserta dan pemimpin rapat condong saling terbuka, melaporkan sesuatu sesuai dengan fakta (jujur) sehingga selepas rapat berakhir tidak ada konflik, karena semuanya dilandasi semangat melayani dan

menolong.

Dinamika rapat pengelola di LKS Mardi Wuto cenderung monoton, walapun ragam rapatnya bervariasi. Dinamika rapat mingguan di LKS Hamba hampir sama dengan dinamika rapat di LKS Mardi Wuto, tetapi rapat CC di LKS Hamba menarik dan unik karena setiap CC membahas problem dan mencari solusi terbaik bagi klien, dan CC ini selalu menghadirkan pihak luar berkaitan dengan jenis kasus yang dihadapi klien. Atas dasar itu, CC di LKS Hamba ada kesamaan (*compare*) dan selalu memberikan pandangan baru sesuai dengan hasil studi Brimhall (2019), bahwa pemimpin NPO yang melibatkan orang lain dalam proses organisasi dapat membantu mendorong iklim inklusif yang mengarah pada peningkatan inovasi, kepuasan kerja karyawan, dan persepsi. Di sisi lain, rapat CC dapat mempengaruhi pembelajaran organisasi karena keberagaman pandangan, (Megheirkouni, 2017). Parapeserta CC dari eksternal memberikan dampak positif dan juga memberikan *trust* yang tinggi terhadap pengelola LKS sehingga antara LKS dan pihak luar saling percaya (Dobrai and Farkas, 2015). Dari sinilah pengelola mampu menghasilkan jangkauan yang lebih efektif, khususnya pada bidang inovasi administrasi dalam praktik pelayanan (Miranda, et al., 2016).

5.2.1.4.1. Interaksi dan Relasi Pengelola dengan SDM

Interaksi dan relasi pengelola dengan SDM, menurut Sugiyanto, et al., (2018) bahwa SDM lembaga kesejahteraan sosial terdiri dari pekerja sosial, tenaga kesejahteraan, relawan serta profesi lain yang sesuai dengan jenis PMKS yang dilayani, dan semua SDM di LKS seharusnya bekerja dengan berlandaskan tiga nilai, yaitu nilai *knowledge*, *skill*, dan *etic*. *Basic* nilai interaksi dan komunikasi antara pengelola dan SDM berkiblat pada kode etik profesi. Di LKS Hamba dinamika interaksi dan relasi pengelola dengan SDM sesuai dengan amanah Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2009, sedangkan di LKS Mardi Wuto dinamika interaksi dan relasi pengelola dengan SDM sesuai kebutuhan serta waktu interaksi dan komunikasi secara formal pada jam kerja. Interaksi dan komunikasi antara pengelola dan SDM di LKS Hamba tidak terbatas pada waktu dan jam kerja, tetapi tergantung pada kasus yang sedang dikerjakan antara pengelola dan SDM sehingga dimungkinkan interaksi dan komunikasi di luar LKS melibatkan pihak eksternal dan bisa terjadi pada setiap saat (24 jam); secara kebetulan, SDM dan pengelola serta klien di LKS Hamba bertempat tinggal menjadi satu kompleks sehingga interaksi dan komunikasi di LKS Hamba dapat dilakukan dalam suasana semiformal sesuai dengan *job description* masing-masing organ.

Dinamika interaksi dan relasi pengelola dengan SDM di LKS Hamba mampu mendorong iklim inklusif yang mengarah pada peningkatan inovasi, kepuasan kerja karyawan, dan persepsi (Brimhall, 2019). Terlebih lagi didukung oleh bentuk kepemimpinan transaksional mempengaruhi pembelajaran organisasi (Megheirkouni, 2017). Situasi ini memperkuat rasa percaya pihak eksternal terhadap LKS dalam berbagai aktivitasnya (Dobrai and Farkas, 2015). Kedua LKS kasus ada sisi lemahnya pada sistem manajemen perencanaan, LKS Hamba lemah pada rangkap jabatan sehingga perencanaan disusun dan diajukan serta disahkan oleh organ yang personalnya sama. Di LKS Mardi Wuto lemah pada program aktivitas yang tidak berbasis kebutuhan klien, tetapi berbasis keinginan pengelola dan pengurus karena faktor SDM (Miranda, et al., 2016).

Dari dinamika tersebut dapat ditengarai bahwa keunikan interaksi dan relasi didasari oleh saling percaya (*organisational trust*) dan saling tergantung (*independency*). Masing-masing organ saling terbuka, jujur dan cepat merespon dengan tetap berperilaku wajar dan memperhatikan kesetaraan antarorgan.

5.2.1.4.2. Interaksi dan relasi Pengelola dengan Klien

Klien adalah individu atau kelompok penyandang masalah kesejahteraan sosial yang menjadi anggota LKS dan ditetapkan sebagai kelompok sasaran untuk menerima program layanan LKS, sebutan lain klien adalah penerima manfaat (Permensos RI No 22 Tahun 2016). Interaksi dan komunikasi antara pengelola dan klien di LKS Mardi Wuto dilakukan secara formal dan waktunya dibatasi pada jam kerja atau jam layanan. Interaksi dan komunikasi antara pengelola dan klien pada LKS Hamba dilakukan dalam suasana semiformal waktu 24 jam karena pengelola dan klien tinggal bersama di kompleks LKS/wisma. Secara umum klien LKS sering mendapatkan stigma masyarakat sebagai orang miskin, orang bermasalah, atau sebutan lain kaum marginal. Upaya menghapus stigma atau warisan masyarakat tersebut membutuhkan waktu yang panjang dan juga membutuhkan komitmen berkelanjutan dari parapemimpin, dan *stakeholders* dari berbagai kelompok (Holtzhouse, 2014). Atas dasar itu NPO berkewajiban: 1) melindungi pemangku kepentingan yang memberikan layanan kepada kaum marginal, 2) NPO akan memberikan layanan yang lebih baik, walaupun tidak beroperasi untuk tujuan menghasilkan laba, 3) NPO berkomitmen memenuhi janji dan memastikan saluran komunikasi terbuka dengan semua pemangku kepentingan. Model pendampingan *outreach* dan *shelter* NPO terhadap klien memberikan isyarat bagi SDM bekerja harus sesuai dengan prosedur SOP (Widyastuti, 2016).

Dalam proses interaksi dan relasi pengelola harus menempatkan diri sebagai: 1) pengganti orang tua, dengan memberikan perlindungan atas hak

asasinya. 2) pembimbing, membimbing secara individu dan kelompok agar tercapai perkembangan yang optimal. 3) pembina, memberikan pembinaan dalam segala hal, seperti disiplin ibadah, disiplin belajar, dan disiplin mentaati peraturan. Kendala yang dihadapi pengelola ialah karakter anak yang berbeda-beda (Yuliasari dan Mulyono, 2015).

Studi Holtzhouse (2014); Yuliasari dan Mulyono (2015); dan Widyastuti, (2016), ketiganya dilakukan secara ikhlas, sabar, dan bijaksana karena pengelola menyadari sebagai aktivitas pelayanan. Atas dasar itu, tiga penelitian terdahulu ada kesamaan dengan penelitian ini, baik di LKS Hamba maupun LKS Mardi Wuto. Upaya untuk mencapai visi, misi, dan tujuan LKS dilakukan dengan saling bekerja sama serta berkolaborasi dan keterbukaan informasi dilandasi dengan kejujuran.

5.2.1.4.3. Interaksi dan Relasi Pengelola dengan Donatur

Donatur adalah individu atau organisasi yang memberikan donasinya kepada suatu perkumpulan atau badan sosial. Dalam kehidupan NPO donatur dikelompokkan menjadi dua, yaitu donatur tetap dan donatur insidental. Donasi sebanyak 80% bagi NPO di Indonesia hidup karena peran donatur, atas dasar itu parapengelola NPO berusaha menjaga relasi sebaik-baiknya kepada paradonatur agar tidak berhenti dan atau memindahkan donasinya kepada NPO lain.

Interaksi dan komunikasi antara pengelola dan donatur di LKS Mardi Wuto terjadi pada saat donatur menyerahkan donasi kepada pengelola, selanjutnya pengelola berusaha akan mengoperasionalkannya sesuai dengan amanah dan situasional. Interaksi dan komunikasi pengelola dengan donatur di LKS Hamba dilakukan bersifat formal, saling mengikuti birokrasi, saling menyesuaikan, dan dilakukan pada jam kerja; tetapi apabila ada donatur yang datang ke LKS di luar jam kerja, juga tetap dilayani sesuai dengan SOP.

Paper terdahulu bertema interaksi dan relasi donatur dan pengelola (Attouni dan Mustaffa, 2014), menyatakan bahwa strategi NPO dalam mengadopsi media sosial dan pemanfaatan media sosial di bawah pengawasan negara dapat dijadikan media saluran komunikasi antar-*stakeholder* NPO (pengurus, pengelola yang di dalamnya ada donatur, tetapi sampai dengan penelitian berlangsung banyak NPO yang belum mengadopsi media sosial untuk kepentingan *stakeholders* NPO, termasuk LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba. Dengan demikian, *paper* ini dapat memberikan pandangan untuk pengembangan (*criticize*) LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba.

Pengembangan NPO dipengaruhi oleh profesionalisme tingkat individu dan organisasi. Profesionalisme mampu mempromosikan dan meningkatkan

kualitas NPO. Keberhasilan promosi meningkatkan tingkat kepercayaan pihak eksternal, kepercayaan eksternal berdampak positif terhadap saling percaya di antara organorganisasi, salah satu pihak eksternal NPO adalah donatur (Dobrai and Farkas, 2015), layanan profesional sudah dilakukan oleh LKS Hamba sehingga antara *paper* Dobrai and Farkas (2015) dan LKS Hamba ada kesamaan prinsip, sedangkan bagi LKS Mardi Wuto *paper* ini sebagai pandangan untuk perubahan yang lebih baik. Melalui pelayanan profesional tersebut, setidaknya mampu mengurangi risiko yang akan terjadi bagi NPO, dengan begitu penting disiapkan manajemen risiko di antara organ-NPO agar tidak lemah pada pengendalian internal (Fitri, 2015).

Tatakelola dan akuntabilitas NPO dalam melayani masyarakat sipil membutuhkan bangunan mekanisme pertanggungjawaban, karena NPO bersifat independen, beroperasi dengan otonomi luas, menggunakan sumber daya donatur dengan janji akan mewujudkan dan menciptakan nilai sosial, serta bertanggung jawab melalui pengaturan yang fleksibel dan responsif. Atas dasar karakteristik NPO, bangunan mekanisme model tatakelola dan akuntabilitas NPO yang sesuai harus berbasis agensi dari sektor swasta (Greller, 2015). Kaitan *paper* Greller (2015) dengan penelitian LKS Mardi Wuto ada kesamaan, yaitu sama-sama memegang teguh akuntabilitas LKS, tetapi bagi LKS Hamba hal ini menjadi rambu-rambu atau peringatan bahwa rangkap jabatan perlu diperhatikan supaya akuntabilitasnya benar-benar afdol. Walaupun di LKS Hamba perilaku pengelola yang loyal sudah mempengaruhi donatur tetap menjadi setia, tidak berpaling, dan berjanji untuk terus memberi (Hedriana, 2015).

Perihal yang sudah diperoleh dari Greller (2015); Hedriana (2015); Fitri (2015); Dobrai and Farkas (2015); serta Attouni dan Mustaffa (2014) bahwa kelimanya mengarah pada teori *organisational trust*, dengan keyakinan dioperasionalkan secara sesuai dengan aturan dan prosedur (*fairness*) sehingga tampak jelas transparansi, akuntabilitas, dan independen.

5.2.1.4.4. Interaksi dan Relasi Pengelola dengan Kemitraan

Roh dari kemitraan adalah *patner* yang diterjemahkan sebagai pasangan. Menurut pendapat Sulistiyani (2004), bahwa kemitraan sebagai strategi bisnis pola usaha yang paling menguntungkan (*maximum sosial benefit*). Di dunia NPO kemitraan menjadi kunci sebab sebesar 80% donatur NPO bersumber dari mitra yang dibangun. Kondisi seperti ini juga terjadi pada LKS Hamba, sebab Yayasan Hamba belum memiliki usaha ekonomi produktif yang mampu membiayai operasional LKS Hamba. Berbeda dengan LKS Mardi Wuto, Yayasan dr. Yap Prawirohusodo sesungguhnya mampu membiayai 100% dari

biaya operasional LKS Mardi Wuto, tetapi karena LKS dikhitahkan, halal dan sah menerima donasi maka kebijakan Pengurus Yayasan dr. Yap Prawirohudo menanggung biaya operasional LKS Mardi Wuto sebesar 80% , sedangkan yang 20% bersumber dari donatur. Jadi, donatur merupakan salah satu mitra dari NPO.

Data relasi dan interaksi pengelola dan mitra LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba ada kesamaan, yaitu ada jalur komunikasi bersifat formal, saling mengikuti birokrasi, saling menyesuaikan dan dilakukan pada jam kerja. *Paper* terdahulu yang bertema relasi pengelola dengan kemitraan (Guo, et al., 2017) menyatakan perhatian publik terhadap NPO dilihat dari aspek ukuran NPO, jaringan yang dimiliki NPO, dan kehadiran NPO dalam media publik akan meningkatkan partisipasi publik dalam mengembangkan NPO. Oleh karena itu, menjadi penting bagi pengelola membangun merek NPO dengan tiga strategi, yaitu mengandeng pihak eksternal, *reference group*, dan *citizen marketers* (Novayana dan Hanthasia, 2015). Atas dasar itu, tatakelola dan akuntabilitas NPO dalam melayani masyarakat sipil butuh bangunan mekanisme pertanggungjawaban, karena NPO bersifat independen dan bangunannya harus berbasis agensi dari sektor swasta (Greller, 2015). Dalam kaitan ini, Studer (2015) menekankan agar pengelola memahami prinsip-prinsip manajemen relawan, sebab relawan bagian dari Mitra NPO. Catatan penting bahwa mengelola relawan tidak dapat menggunakan manajemen sumber daya manusia klasik, sebab relawan berbeda dengan staf yang dibayar, dan relawan merupakan kelompok pemangku kepentingan yang unik. Dalam upaya mengelola relawan harus menggunakan prinsip-prinsip keseimbangan kepentingan, berpegang pada komitmen, kejelasan peran, kerja tim, saling menghormati, dan saling melengkapi. Dengan Mitra NPO dapat melakukan kolaborasi dalam melaksanakan tanggung jawab sosial untuk masyarakat, karena beberapa NPO memiliki motivasi yang sama dan ada kecocokan organisasi. Apabila NPO menolak diajak berkolaborasi biasanya karena ada tiga perbedaan, yaitu perbedaan dalam sumber daya, perbedaan visi-misi-tujuan dan perbedaan legitimasi NPO. Kolaborasi berpotensi menciptakan nilai sosial yang bagi setiap NPO (Zeimers, et al., 2019).

Pengalaman dari analisis *review* bahwa kemitraan berpijak pada teori *stakeholder*, *dependency theory* dan *Stewardship theory*. Baik pengelola maupun pihak Mitra bersedia melakukan kolaborasi jika kedua belah pihak seakuntabilitas diwujudkan dengan kejujuran melalui pola kerja efektif efisien dan masing-masing memiliki kebebasan (independen) yang tidak saling merugikan.

5.2.2. Diskusi Analisis Pertemuan Rutin

Pertemuan adalah *conference* atau *meeting*, merupakan media komunikasi kelompok yang bersifat tatamuka, dan sangat penting, diselenggarakan oleh banyak organisasi untuk mendapatkan mufakat melalui musyawarah untuk pengambilan keputusan. Menurut Rosidah dan Sulistiyani (2005) pertemuan berfungsi untuk: memecahkan masalah, mengalirkan atau menginformasikan informasi, alat koordinasi, sebagai forum demokrasi, sarana bernegosiasi, alat koordinasi, dan ketentuan hukum. Jenis pertemuan yang lazim diselenggarakan sebuah organisasi antara lain: pertemuan resmi, pertemuan tidak resmi, pertemuan terbuka dan pertemuan tertutup, pertemuan rutin dan pertemuan tidak rutin.

Pertemuan rutin merupakan pertemuan yang jangka waktunya pendek (satu periode) sehingga pengelola berdasarkan atas musyawarah mufakat menentukan jadwal pertemuan. Jadwal pertemuan ada yang dijadwalkan dan ada yang tidak dijadwalkan (tentatif). Berikut data pertemuan rutin LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba disajikan pada Tabel 5.11.

Tabel 5.11. Diskusi Komparatif Pertemuan (Rapat) LKS Mardi Wuto dengan LKS Hamba

Komparatif Temuan LKS		Paper Terdahulu	Teori dan Indikator Governance
Mardi Wuto	Hamba		
Pertemuan Pengelola LKS diselenggarakan terjadwal dua kali dalam sebulan	Pertemuan rutin diselenggarakan setiap hari Rabu dengan peserta pembina, pengawas, pengurus, pengelola dan organ lain, semuanya wajib mengikuti.	Bekerja sesuai dengan prosedur dan taat pada norma NPO, Prosedur internal dan eksternal sebagai acuan organorganisasi menjalankan fungsinya (Sujanto, 2014).	Birokrasi Teori <i>stewardship</i>
Pertemuan Pengurus Yayasan diselenggarakan sesuai dengan ketentuan AD-ART. Pertemuan Pengawas diselenggarakan sesuai dengan ketentuan AD-ART. Pertemuan Pembina diselenggarakan sesuai dengan ketentuan AD-ART, Pertemuan lain diselenggarakan sejauh diperlukan	Di LKS Hamba pertemuan khusus organorganisasi, pengurus Yayasan, pembina dan pengawas dalam ada AD ada ketentuan pelaksanaannya, tetapi praktiknya dilaksanakan sesuai dengan ketentuan, pelaksanaan pertemuan atau rapat digabung menjadi satu dengan pertemuan setiap hari Rabu.	Organisasi memaksimalkan kekuatan sebagai koalisi mengubah struktur dan pola perilaku untuk memperoleh dan mempertahankan sumber daya eksternal yang diperlukan (Ulrich dan Barney, 1984).	

Komparatif Temuan LKS		Paper Terdahulu	Teori dan Indikator Governance
Mardi Wuto	Hamba		
Rapat Pleno tahunan diselenggarakan secara rutin, setiap 1 tahun sekali	Tidak menyelenggarakan rapat pleno tahunan, pernah baru satu kali.	kekuatan anggaran dasar (AD) dalam menetapkan hal-hal yang dianggap perlu dan yang belum diatur dalam peraturan yang ada, atas dasar itu, harus dicermati dalam penyusunan AD, kekuatan anggaran dasar dalam menetapkan hal-hal yang dianggap perlu dan yang belum diatur dalam peraturan yang ada, atas dasar itu, harus dicermati dalam penyusunan AD (Yuwono, 2015).	
Setiap ada rapat/pertemuan organ dalam struktur mendapat keadilan hak untuk berpendapat.	Rapat hari Rabu disepakati sebagai representatif pertemuan bulanan dan rapat pleno tahunan. Jadi hari Rabu merupakan ajang diskusi dan menyelesaikan masalah. Rapat diselenggarakan secara demokrasi, semua organ mempunyai hak menyampaikan pendapatnya.	perlu disampaikan di depan bahwa rapat yang baik harus memenuhi persyaratan jumlah kuorum, suasana terbuka, setiap peserta berpartisipasi, selalu dibimbing dan dikontrol agar menghasilkan sesuatu yang bermanfaat (Wijana dan Andora, 2016).	Independen Transparansi
Tidak pernah menyelenggarakan <i>case conference</i>	<i>Case conference</i> Merupakan pertemuan khusus membahas kasus klien, dengan peserta terbatas, sesuai dengan pihak berkepentingan.		

Sumber: Data primer diolah 2018.

Di LKS Mardi Wuto pertemuan atau rapat diselenggarakan sesuai dengan birokrasi yang diatur dalam AD-ART. Kebijakan yang disepakati antara organorganisasi, jika ada sesuatu yang mendesak dan penting maka rapat dapat diselenggarakan di luar ketentuan AD-ART. Tradisi Yayasan dr. Yap Prawirohusodo dalam menjalan roda organisasi menetapkan jenis rapat yang harus diselenggarakan antara lain, rapat rutin pengelola LKS, rapat rutin pengurus yayasan, rapat internal pembina, rapat internal pengawas, rapat gabungan antarorgan, dan rapat pleno tahunan.

Di LKS Mardi Wuto tidak menyelenggarakan rapat “*case conference*” klien, hal ini terjadi karena ketidaktahuan pengelola LKS. Dampak jangka panjang tidak

ada tradisi CC bagi klien menjadi bagian *roadblocks*. Karena akan berdampak pada resistensi dokumen dan resistensi parameter (batas-batas pelayanan) tidak terbatas sehingga klien mengantungkan pada LKS sepanjang hidupnya, kondisi ini berlawanan dengan visi LKS yang berkeinginan memandirikan klien.

“....Pertemuan rutin pengawas sejauh diperlukan dan sesuai dengan yang diatur dalam AD-ART, ada rapat intern pengawas. Rapat pengurus terkadang kami diundang dan kadang kami mengundang, kemudian visit ke tiga tempat secara bersama, setelah visit kami menyimpulkan hasilnya. Kami, pengawas memposisikan pendamping dengan metode pendekatan kolaboratif...” (27/27/2/2018).

“....Rapat khusus pembina sesuai dengan aturan di dalam AD-ART, lalu ada rapat rutin bertiga iya, dan itu teragendakan, tapi jika ada kasus baru menyesuaikan, tapi selama ini di LKS Mardi Wuto belum pernah ada kasus...” (40/28/1/2018).

“....Rapat pengelola LKS Mardi Wuto setiap 1 bulan 2 kali, kemudian ada lagi rapat pengurus merundingkan pembuatan laporan kegiatan, kemudian ada lagi rapat pengurus khusus untuk program kerja 1 tahun sekali dan ada lagi rapat khusus dengan volentir/relawan dilaksanakan setiap ada kegiatan,” (05/13/12/2017).

Di LKS Hamba ketentuan rapat atau pertemuan antarorgan diatur dalam AD-ART Yayasan Hamba, tetapi praktiknya semua ketentuan rapat yang diatur dalam AD-ART diabaikan oleh seluruh organorganisasi. Semua organorganisasi sepakat bahwa semua jenis rapat digabung menjadi satu sebagai rapat rutin mingguan yang ditetapkan pada hari Rabu dimulai pukul 09.00-selesai. Selain rapat hari Rabu, pengelola LKS Hamba menyelenggarakan rapat atau *case conference* (CC) untuk membahas kasus-kasus klien, ketentuan CC berkaitan dengan waktu dan peserta ditentukan oleh jenis kasus yang dihadapi klien, dan CC di LKS Hamba dipimpin oleh Pekerja sosial atau TKS.

“....Rapat pleno tahunan pernah diselenggarakan tapi tidak efektif, sebab rapat pleno tahunan mengambil materi dari rapat bulanan dan rapat bulanan ambil materi dari mingguan; seandainya ada kebijakan baru tidak harus menunggu momentum RPT, termasuk rapat menaikkan honor, penerimaan relawan atau pegawai, pengembangan program, dll. Jadi, suasana kami rapat pleno tahunan seolah-olah hanya sekadar tuntutan aturan pemerintah, terutama berkaitan dengan Undang-Undang Yayasan. Dengan demikian, hari Rabu merupakan ajang diskusi dan menyelesaikan masalah...” (72/30/6/2018).

“....Pertemuan rutin diselenggarakan setiap hari Rabu, diawali sejak masih di Samirono, rapat mingguan itu sesungguhnya sudah mewakili rapat bulanan, dan tahunan...” (84/1/2/201).

....Rapat hari Rabu semua dibahas, tetapi yang sifatnya rahasia, seperti keuangan khusus pengurus inti...” (92/8/2/2018).

Laughlin and Andringa (2007) dalam buku *Good Governance for Non-Profit: Developing Principles and Policies for Effective Board* menjelaskan secara terperinci bagaimana memisahkan kewajiban dan tanggung jawab antara Dewan Pengurus (DP) dan CEO/Pengelola, dan bagaimana memposisikan voluntir. Mengacu pendapat Laughlin and Andringa (2007) LKS Mardi Wuto telah memperlakukan organorganisasi sesuai dengan aturan yang seharusnya tampak dari proses pelaksanaan rapat. Bekerja sesuai dengan prosedur dan taat pada norma NPO, prosedur internal dan eksternal sebagai acuan organorganisasi menjalankan fungsinya (Sujanto, 2014). Dalam hal rapat, organ-Yayasan dan LKS Hamba sepakat bahwa semua organ diposisikan sama dalam nuansa demokratis, kondisi ini senada dengan studi Ulrich dan Barney (1984), bahwa organisasi memaksimalkan kekuatan sebagai koalisi mengubah struktur dan pola perilaku untuk memperoleh dan mempertahankan sumber daya eksternal yang diperlukan. Mengubah proses rapat yang seharusnya telah ditetapkan di dalam AD-ART diefisienkan menjadi pertemuan rutin mingguan dengan tujuan efisien dan efektif demi kekuatan internal, hal ini sependapat dengan Ulrich dan Barney, (1984). Akan tetapi, LKS Hamba berseberangan dengan pendapat Laughlin and Andringa (2007), bahwa organisasi nonprofit menghadapi *roadblocks*, salah satu bentuk *roadblocks* adalah hilangnya sekat independen berdampak muncul kontraversi antara DP dan CEO. Ternyata di tingkat Yayasan dan LKS Hamba tidak terjadi kontraversi antara DP dan CEO, atas dasar *roadblocks* (Laughlin and Andringa, 2007) dalam tatakelola NPO di LKS Hamba tidak terjadi karena faktor kuatnya antarorgan dan keterbukaan semua pelaku.

5.2.3. Diskusi Analisis Penyusunan Program Kerja

Program kerja adalah susunan daftar kegiatan yang dirancang untuk dilaksanakan dalam satu periode kepengurusan. Agenda kegiatan organisasi yang dibuat untuk jangka waktu tertentu yang disepakati oleh pengurus organisasi. Agenda dalam bentuk susunan program dibuat terarah, menjadi pegangan dalam mencapai tujuan, menjadi tolak ukur dalam mencapai target saat akan melakukan pekerjaan dan hasilnya akan dievaluasi pada masa kepengurusan berlangsung.

Tujuan penyusunan program kerja bagi organisasi akan membantu mencapai visi dan misi, menjawab kebutuhan organisasi, dan membantu organisasi bekerja secara sistematis dan terstruktur. Manfaat program kerja bagi organisasi membangun kebersamaan dalam organisasi, memunculkan tanggung jawab tugas masing-masing bidang, dan meningkatkan citra baik organisasi.

Jenis Program kerja berdasarkan atas waktu pencapaiannya dalam satu periode, satu semester satu dan satu catur wulan. Berdasarkan pada sifatnya program kerja

bersifat kontinyu dan mendadak. Berdasarkan pada tujuannya ada program kerja jangka panjang, menengah, dan pendek,. Teknik menyusun program kerja dimulai dari menyusun analisis, ide dasar, tujuan, sasaran, ukuran keberhasilan, model/ metode, materi, tempat, waktu, dan tim pelaksana. Berikut analisis komparatif penyusunan program kerja LKS Mardi Wuto dengan LKS Hamba.

Tabel 5.12. Diskusi Komparatif Penyusunan Program Kerja LKS Mardi Wuto dengan LKS Hamba

Komparatif Temuan LKS		Paper Terdahulu	Teori dan Indikator Governance
Mardi Wuto	Hamba		
<p>Program kerja LKS Mardi Wuto disusun setiap awal tahun dan disahkan oleh yayasan pada saat rapat pleno tahunan.</p> <p>Ide program kerja muncul dari Pengelola dan masukan dari Pengurus yayasan, bukan berdasarkan kebutuhan klien.</p> <p>Program kerja LKS Mardi Wuto disusun pada akhir tahun anggaran dan program diajukan pada saat rapat pleno tahunan bersama dengan unit lain yaitu RS. Yap dan Yap Square.</p> <p>Dalam pengajuan anggaran kegiatan selama ini tidak pernah ada revisi atau di tolak, sebab sebelum rapat pleno tahunan berlangsung program kerja dan rencana anggaran sudah diajukan terlebih dahulu, sehingga jika ada kesalahan atau ketidak sesuaian dapat direvisi sebelum RPT berlangsung.</p>	<p>Program kerja LKS Hamba mengentaskan anak menjadi mandiri berdasarkan kemerdekaan dan hak-hak azasi manusia, (2/2/2018)</p> <p>Program kerja di LKS Hamba disusun berdasarkan SNPA, sehingga pengasuhan anak satu anak satu dengan anak yang lain rentang waktunya berbeda.</p> <p>Perbedaan waktu dipengaruhi oleh usia anak atau klien pertama kali masuk di LKS Hamba. Batas waktu pengasuhan anak di LKS Hamba mengikuti standar nasional Pengasuhan anak (SNPA): disesuaikan dengan kasus anak, kebutuhan anak dan usia anak dengan batas usia maksimal 18 tahun.</p>	<p>Kemampuan layanan NPO dalam memberikan layanan kemanusiaan yang bersifat vital ditentukan oleh kemampuan atau kapasitas keuangan NPO. (Lam and Dougle, 2015).</p> <p>Pengurus dan pengelola sebagai organ NPO dievaluasi melalui penilaian diri dalam berpartisipasi pengambilan keputusan dan pengembangan kapasitas, (Millesen and Carman, 2019)</p> <p><i>Business blue print</i> harus ditulis secara jelas dan terarah, visi-misi-tujuan-rencana kerja, (Amin, 2011)</p>	<p>Transparansi</p> <p>Akuntabilitas</p> <p>Independen</p> <p><i>Fairness</i></p> <p><i>Dependency theory</i></p>

Komparatif Temuan LKS		Paper Terdahulu	Teori dan Indikator Governance
Mardi Wuto	Hamba		
Model penyusunan anggaran yang sudah ada dan tidak boleh asal dalam merumuskan anggaran, dalam pengajuan anggaran selalu dibahas dalam rapat tahunan dan sebelum di bawa ke rapat tahunan sudah dipelajari dulu oleh yayasan., jika ada yang tidak sesuai didiskusikan dulu “saya diundang untuk menjelaskan” 7/13/12/2018	Program kerja LKS Hamba mengentaskan anak menjadi mandiri berdasarkan atas kemerdekaan dan hak-hak asasi manusia, maka program yang dibuat merupakan proses layanan bagi setiap klien yang diawali dari hasil <i>assesment</i> awal sampai pada terminasi. (2/2/2018)		Independen Transparansi

Sumber: Data primer diolah 2018.

Program kerja LKS Mardi Wuto disusun setiap awal tahun dan disahkan oleh yayasan pada saat rapat pleno tahunan. Ide program kerja muncul dari pengelola dan masukan dari pengurus yayasan, bukan berdasarkan pada kebutuhan klien. Program kerja LKS Mardi Wuto disusun pada akhir tahun anggaran dan program diajukan pada saat rapat pleno tahunan bersama dengan unit lain, yaitu RS. Yap dan Yap Square. Dalam pengajuan anggaran kegiatan selama ini tidak pernah ada revisi atau ditolak, sebab sebelum rapat pleno tahunan berlangsung program kerja dan rencana anggaran sudah diajukan terlebih dahulu sehingga jika ada kesalahan atau ketidaksesuaian dapat direvisi sebelum RPT berlangsung.

“...dalam penyusunan program kami tidak pernah menolak karena yang tahu masing-masing unit. Semua program dan anggaran semua rasional, tetapi yang jelas rasional antara anggaran belanja maupun program kegiatan yang tidak rasional, seperti sudah dikritisi sebelum RPT. Untuk penambahan fasilitas menjadi tanggung jawab yayasan bukan unit. (43/28/1/2018).

“...jika rapat pleno tahunan bersama dengan pemilihan dan penetapan pengurus LKS maka kami sebagai unsur yayasan berusaha untuk semua hadir, tetapi jika rapat pleno tidak bersamaan pemilihan dan penetapan pengurus kadang kala dapat diwakilkan. Tetapi setahu saya kalau rapat tahunan hampir seluruh orang yayasan hadir...,” (30/28/1/2018).

“...setahu saya tidak ada, revisi hanya terjadi di saat rapat, karena proses awal sudah sesuai dengan prosedur atau SOP, mungkin nantinya kalau ada program tidak terencana seperti lomba yayasan yang *men-support* anggaran

dan kebutuhan lain....” (30/28/1/2018).

“...dalam penyusunan program tidak ada revisi anggaran, sebab anggaran disetujui dalam rapat pleno tahunan dengan tahapan atau proses pengajuan, dan sebelum pengajuan program tahun yang sebelumnya di audit, lalu mereka mengajukan anggaran berdasarkan pada kebutuhan. Jadi, semua anggaran yang diajukan cenderung sesuai dengan kebutuhan dan diopersionalkan juga sesuai...” (23/6/7/2018).

Penyusunan program kerja di LKS Hamba tidak dirancang seperti LKS Mardi Wuto, sebab program kerja utama LKS Hamba adalah pengasuhan anak sehingga pengasuhan satu anak dengan anak yang lain rentang waktunya berbeda. Perbedaan waktu dipengaruhi oleh usia anak atau klien pertama sekali masuk di LKS Hamba. Batas waktu pengasuhan anak di LKS Hamba mengikuti Standar Nasional Pengasuhan Anak (SNPA). Dengan demikian, setiap anak di LKS Hamba rumus pengasuhannya disesuaikan dengan kasus anak, kebutuhan anak, dan usia anak dengan batas usia maksimal 18 tahun.

Indikator pengasuhan anak berdasarkan atas SNPA, dengan begitu setiap anak akan mendapatkan layanan biologis, psikologis, sosial, dan spiritual. Atas dasar itu, anggaran pengasuhan tiap anak akan berbeda, karena dinamika kesehatan, pendidikan, sosial, emosional, dan spiritualnya berbeda. Perbedaan kebutuhan setiap anak disepakati program pengasuhan bukanlah berbasis desain, melainkan program berbasis kebutuhan sehingga programnya setiap satu minggu sekali pengasuh melaporkan kebutuhan dan perkembangan anak dalam rapat mingguan, di rapat mingguan tersebut keputusan pemenuhan kebutuhan anak ditetapkan oleh forum rapat.

Program kerja kami yang pengasuhan anak, kami setiap hari melaksanakan program dengan kewajiban masing-masing, saya *ngurusi* kesehatan dan pendidikan, tentang rumah keluarga masing-masing tanggung jawab di asramanya...” (153/30/6/2018).

“...setiap hari melayani anak berarti melaksanakan program kerja, dan itu sudah dikerjakan masing-masing bidang, pelayanan berbasis SNPA...” (16/2/7/2018).

Perbedaan penyusunan program kerja kedua LKS tampak dari: LKS Mardi Wuto program berbasis anggaran, dan pengesahan anggaran serta program kerja transparansi kecuali ada kegiatan di luar perencanaan yang harus dilakukan sehingga anggarannya ditanggung yayasan. Di LKS Hamba program kerja berbasis kebutuhan klien, bentuk pelayanan klien independen dan memenuhi konvensi hak anak dengan menjaga kerahasiaan. Walaupun antara LKS Hamba dengan LKS Mardi Wuto dalam pelayanan klien berbeda tetapi cara yang dilakukan juga berbeda, namun

kedua LKS dalam menyusun program kerja, transparansi, akuntabilitas, dan masing-masing organindependen.

Dinamika penyusunan program kerja LKS Mardi Wuto yang kurang memperhatikan kebutuhan klien membuktikan hasil studi Lam and Dougle (2015), bahwa kemampuan layanan NPO dalam memberikan layanan kemanusiaan yang bersifat vital ditentukan oleh kemampuan atau kapasitas SDM dan keuangan NPO, dengan tidak ada pekerja sosial penyusunan program kerja di LKS Mardi Wuto berdasarkan atas keinginan pengelola dan pengurus memiliki risiko vital, yaitu ketergantungan klien menjadi sangat tinggi dan ini bertentangan dengan visi. Sedangkan menurut hasil studi Amin (2011), bahwa penyusunan program kerja yang diidentikkan awal mulai perjalanan bisnis "*business blue print* harus ditulis secara jelas dan terarah, visi-misi-tujuan-rencana kerja" sehingga visi harus diletakkan paling atas, selanjutnya visi dijadikan poros semua aktivitas, dan aktivitas merupakan bentuk konkrit dari program kerja. Kondisi LKS Mardi Wuto berseberangan dengan LKS Hamba, dalam hal SDM LKS Hamba memenuhi seperti yang diharapkan Lam and Dougle, (2015) sehingga program kerja yang disusun berbasis kebutuhan klien dengan bercermin pada SNPA. Walaupun kedua LKS situasinya berbeda, tetapi keduanya dilakukan secara transparansi, akuntabilitas, dan independen dengan prinsip memberikan pelayanan terbaik bagi klien.

5.2.4. Diskusi Analisis Pelaksanaan Program

Pelaksanaan program kerja atau implementasi adalah aktivitas-aktivitas atau usaha-usaha yang dilakukan untuk melaksanakan semua rencana dan kebijakan yang telah dirumuskan dan ditetapkan dengan dilengkapi segala kebutuhan atau alat yang diperlukan, siapa yang melaksanakan, di mana dilaksanakan, kapan waktu berakhirnya, dan bagaimana cara yang harus dilakukan (Jones, 2014). Oleh karena itu, semua tindakan yang dilakukan individu atau kelompok yang harus diarahkan pada tercapainya tujuan yang telah ditentukan dalam keputusan kebijakan. Agar kinerja SDM dapat optimal, organisasi memberikan rambu-rambu atau prinsip dalam bekerja, dengan mengutip pendapat Wahab (2001: 65) bahwa SDM atau pekerja diberi otonomi untuk melaksanakan pekerjaan atau tanggung jawab dengan prinsip: kejujuran, keadilan, saling menguntungkan, dan integritas moral.

Asas pelaksanaan program kerja diarahkan pada ketertiban dan kepastian hukum, keadilan, manfaat, berkelanjutan berbasis lingkungan, kepedulian, keterpaduan, kemandirian, kemitraan, profesionalisme, transparan, dan akuntabilitas. Berikut diskusi komparatif pelaksanaan program kerja di LKS Mardi Wuto serta LKS Hamba, dimungkinkan dinamikanya sesuai dengan prinsip dan asas proses pelaksanaan kerja, sebagai berikut.

Tabel 5.13. Diskusi Komparatif Pelaksanaan Program Kerja

Komparatif Temuan LKS		Paper Terdahulu	Teori dan Indikator Governance
Mardi Wuto	Hamba		
<p>Semua pengurus dan pengelola dalam menjalankan pekerjaan harus jujur dan efisien.</p> <p>SOP dalam bentuk general, tidak satu per satu.</p> <p>Pengawas menjalankan fungsinya mengawasi input-proses-output.</p> <p>LKS Mardi diaudit internal oleh yayasan dan audit eksternal yang tunjuk oleh yayasan.</p>	<p>Semua pengurus, pengelola, relawan dalam bekerja harus jujur tidak boleh bohong. SOP di LKS</p> <p>Hamba sudah sesuai dengan standar manajemen LKS, tetapi belum diperinci, secara detail</p> <p>Semua jenis pekerjaan sudah ada SPO walaupun masih sederhana, seperti penerimaan klien, penggunaan donatur, CC, Reunifikasi Kerjasama Pekerjaan dilaksanakan oleh masing-masing bidang</p> <p>Semua organ terlibat dalam pengawasan, tetapi pengawas utama adalah Tuhan YME</p>	<p>Kemampuan layanan NPO dalam memberikan layanan kemanusiaan yang bersifat vital ditentukan oleh kemampuan atau kapasitas keuangan NPO (Lam and Dougle, 2015).</p> <p><i>Business blue print</i> harus ditulis secara jelas dan terarah, visi-misi-tujuan-rencana kerja (Amin, 2011).</p> <p>Bekerja sesuai dengan prosedur dan taat pada norma NPO. Prosedur internal dan eksternal sebagai acuan organorganisasi menjalankan fungsinya (Sujanto, 2014).</p> <p>Syarat SDM (pekerja) dalam praktik <i>good governance</i> harus mematuhi kode etik. Agar dapat mewujudkan integritas, kredibilitas, dan profesionalisme. Kualitas jasa yang diperoleh dari NPO diberikan dengan standar kinerja tertinggi berdampak kepercayaan publik terhadap NPO (Lestari, dkk., 2018).</p> <p>Pengaruh profesionalisasi SDM terhadap Perkembangan NPO.</p> <p>Pengembangan NPO dipengaruhi oleh profesionalisme tingkat individu dan organisasi. Profesionalisme mampu mempromosikan dan meningkatkan kualitas NPO (Dobrai and Farkas, 2015).</p>	<p><i>Fairness</i></p> <p>Akuntabilitas</p> <p>Independen</p> <p><i>Responsibility</i></p> <p><i>Organisational trust theory</i></p> <p><i>Stewardship theory</i></p>

Komparatif Temuan LKS		Paper Terdahulu	Teori dan Indikator Governance
Mardi Wuto	Hamba		
		<p>Perhatian publik terhadap NPO dilihat dari aspek ukuran, jaringan yang dimiliki, kehadiran NPO dalam media publik, dan tingkat partisipasi NPO dalam aktivitas publik (Guo, et al., 2017).</p> <p>Untuk membentuk efektivitas NPO peneliti mengenalkan model <i>Multidimensional and Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness (MIMNOE)</i> yang memfokuskan diri pada efektivitas manajemen dan programnya (Sowa, et al., 2014)</p>	

Sumber: Data primer diolah 2018.

Program kerja LKS Mardi Wuto bermuara dari kebijakan Yayasan dr. Yap Prawirohusodo yang disusun setiap lima tahun sekali. Pengelola dalam menyusun program kerja selalu memperhatikan arahan dari pembina sehingga apa yang dikerjakan pengelola supra-LKS mengerti dan memahami sebab program kerja LKS disahkan dalam rapat pleno tahunan (RPT).

“...jadi yayasan membuat perencanaan strategis setiap lima tahun, di situlah, penyusunan rencana kerja jangka panjang, dan ini dibahas di rapat pleno tahunan dengan agenda khusus membahas rencana startegis. Rapat dipimpin langsung ketua Yayasan dengan dihadiri oleh organyayasan dan unit-unit diwakili ketua dan sekretaris masing-masing...” (32/28/1/2018), (27/2/1/2018).

“...yang jelas tugas pembina mestinya membuat kebijakan, kemudian membuat arahan organisasi, kemudian menganalisis, dan mengeksekusi organorganisasi di yayasan...” (40/28/1/2018).

Pelaksanaan program kerja LKS Mardi Wuto dilaksanakan oleh pengelola LKS, dalam menjalankan program kerja pengelola LKS berpedoman pada SOP, walaupun disadari oleh pengurus dan pengelola bahwa SOP yang dimiliki masih bersifat *general*. Dalam menjalankan program kerja pengelola dievaluasi oleh pengawas, objek yang diawasi oleh pengawas ada tiga hal, yaitu *input-proses-output*.

“...SOP untuk pelayanan klien o, la kami tidak buat satu per satu Pak, tetapi SOP mengikuti kursus komputer bicara, SOP mengikuti kursus pijat dll., termasuk SOP pemutusan hubungan atau standar terminasi belum ada Pak, kami tidak tahu...” (7/13/12/2017).

“...selain mengawasi keuangan organisasi, pengawas juga mengawasi proses, jadi kita mengevaluasi tiga hal, yaitu *input-proses-output*. Keuangan adalah bagian kecil dari pengawasan struktural. Input berkaitan dengan program kerja dan anggaran yang disusun-proses pelaksanaan program kerja dan output berkaitan bagaimana kegiatan dievaluasi...” (27/2/1/2018).

Di LKS Hamba program kerja LKS bermuara dari visi LKS “Cita-cita kami untuk semua anak” terciptanya suasana saling mencintai antar sesama manusia yang telah diciptakan oleh Allah dengan cinta, harkat, dan martabat yang sama (AD-ART, 2015). Dengan visi ini diharapkan setiap anak hidup dan tumbuh dalam keluarga dengan suasana saling mencintai, setiap anak hidup dan tumbuh dalam cita kasih yang penuh, dan setiap anak hidup serta tumbuh dalam penghargaan terhadap harkat dan martabatnya.

Misi LKS Hamba melayani anak yang ditolak dan merasa ditolak oleh keluarga dan atau masyarakat lingkungannya dan atau dalam kesendirian, dengan memupuk rasa solidaritas terhadapnya serta membimbingnya ke arah kemandirian dalam rangka pembangunan masyarakat sebagai organisasi pelayanan manusia yang di tolak. Atas dasar itu program kerja yang bercermin dari visi-misi untuk mengentaskan anak menjadi mandiri berdasarkan atas kemerdekaan dan hak-hak asasi manusia sehingga program kerja untuk layanan setiap klien dimulai dari hasil *assesment* awal. Semua program layanan bagi klien dikerjakan sesuai dengan bidang masing-masing dengan mengedepankan peduli sesama, dan setiap satu minggu sekali diadakan evaluasi melalui forum rapat hari Rabu.

“...program kerja kami ya pengasuhan anak, kami setiap hari melaksanakan program dengan kewajiban masing-masing, saya *ngurusi* kesehatan dan pendidikan, tentang rumah keluarga masing-masing tanggung jawab di asramanya, jadi program dilaksanakan dari *asesement* sampai reunifikasi...” (115/30/6/2018).

“...setiap hari melayani anak berarti melaksanakan program kerja, dan itu sudah dikerjakan masing-masing bidang...” (84/1/2/2018).

Semua organ dan staf LKS Hamba ditanamkan bahwa selama bekerja kita harus tulus, karena yang dihadapi bukanlah pengawas dan anak, melainkan yang mengawasi kita adalah Tuhan YM sehingga kita harus jujur dan tidak boleh bohong. Dari menanamkan *basic* nilai tersebut ada tradisi terbalik bahwa pengelola justru

menyodorkan laporan pertanggungjawaban kepada pengawas, bukan pengawas yang menanyakan laporan.

“...benar Pak, pengawas tidak ada agenda auditor sebab sudah percaya dengan rapat mingguan dan audit dari luar. Jadi, sesungguhnya pengurus yayasan yang bukan sebagai pengawas otomatis setiap saat secara langsung maupun tidak langsung pengawas mengawasi kami, dan yang lebih disadari bahwa kita bekerja di hadapan Tuhan, berarti kita diawasi Tuhan YME..., (73/2/2/2018).

“...kalau di sini pengurusnya yang menyodorkan kepada pengawas, sebab pada rapat mingguan secara tidak langsung pengawas sudah tahu, karena yang dilaporkan pengurus LKS termasuk kondisi keuangan, baik donatur tetap masuk maupun donatur insidental, yang dimaksud auditor dari luar adalah auditor dari SOS yang melakukan audit donatur tetap setiap bulan sekali...” (73/2/2/2018).

Dinamika pelaksanaan program kerja di LKS Hamba mendukung studi Lam and Dougle, (2015). Kemampuan layanan NPO dalam memberikan layanan kemanusiaan yang bersifat vital ditentukan oleh kemampuan atau kapasitas SDM dan keuangan NPO. Pengembangan NPO dipengaruhi oleh profesionalisme tingkat individu dan organisasi, profesionalisme mampu mempromosikan dan meningkatkan kualitas NPO (Dobrai and Farkas, 2015). Perhatian publik terhadap NPO dilihat dari aspek ukuran, jaringan yang dimiliki, kehadiran NPO dalam media publik, dan tingkat partisipasi NPO dalam aktivitas publik (Guo, et al., 2017). Dalam kaitan ini, untuk membentuk efektivitas NPO Sowa, et al., (2014) mengenalkan model *Multidimensional and Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness (MIMNOE)* yang memfokuskan diri pada efektivitas manajemen dan programnya. Kelemahan LKS Hamba belum menerapkan *MIMNOE* dan landasan pengembangan NPO dalam bentuk kesepakatan yang dipatuhi secara demokrasi, tetapi belum diwujudkan bentuk *blue print* seperti hasil studi Amin, (2011), padahal program yang disusun di LKS Hamba sudah bermuara dari visi-misi-tujuan-rencana kerja NPO.

Dinamika pelaksanaan program kerja di LKS Mardi Wuto mendukung hasil studi Sujanto (2014), bahwa para pemangku kepentingan bekerja sesuai dengan prosedur dan taat pada norma NPO. Prosedur internal dan eksternal sebagai acuan organorganisasi menjalankan fungsinya. Akan tetapi para-SDM di LKS Mardi Wuto belum memenuhi syarat SDM (pekerja) dalam praktik *good governance* harus mematuhi kode etik agar dapat mewujudkan integritas, kredibilitas, dan profesionalisme. Kualitas jasa yang diperoleh dari NPO diberikan dengan standar kinerja tertinggi berdampak kepercayaan publik terhadap NPO Lestari, dkk., (2018). Penyusunan maupun pelaksanaan program kerja ada kelemahan pada sisi

SDM berdampak praktik pelayanan yang dituang dalam pelaksanaan program kerja menjadi tidak efisien, tidak efektif dan sulit mewujudkan visi serta misi NPO, sebagai bukti visi LKS Mardi Wuto “menjadi LKS terkemuka di Indonesia yang mampu memberdayakan para tunanetra menuju terwujudnya tunanetra mandiri di tahun 2020”, namun sampai penelitian ini berlangsung belum ada tanda-tanda tercapai.

Kelemahan LKS Mardi Wuto dalam hal pelaksanaan program kerja karena latarbelakang pengurus dan pengelola adalah rasa iba “*charity*” sehingga kuat pada posisi *stewardship* memberi pelayanan dengan ikhlas, tranparansi, dan dapat dipertanggungjawabkan. Walaupun LKS Hamba memiliki kelemahan yang sama, tetapi LKS Hamba memiliki prinsip bahwa yang ditolong adalah anak yang tertolak atau ditolak sehingga indikator klien yang masuk, dan yang meninggalkan atau keluar dari LKS lebih jelas dibandingkan dari LKS Mardi Wuto. Dengan demikian, keinginan LKS ingin memandirikan anak dapat diwujudkan dan dapat diukur.

5.2.5. Diskusi Analisis Pertanggungjawaban

Pertanggungjawaban adalah suatu akibat atas konsekuensi kebebasan seseorang tentang perbuatan yang berkaitan dengan etika atau moral dalam melaksanakan suatu perbuatan. Dalam hal ini, Mulgan (2000) menjelaskan kondisi yang dialami (akuntabilitas) konsep etika anggaran untuk membiayai program yang rasional. Program yang telah disusun dan dioperasionalkan wajib dilaporkan kepada pihak-pihak yang berkepentingan, sesuai dengan tradisi masing-masing LKS. Berikut analisis diskusi komparatif laporan pertanggungjawaban LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba, disajikan pada Tabel 5.14.

Tabel 5.14. Analisis Diskusi Pertanggungjawaban LKS Mardi Wuto dengan LKS Hamba

Komparatif Temuan LKS		<i>Paper</i> Terdahulu	Teori dan Indikator Governance
Mardi Wuto	Hamba		
Laporan pertanggung jawaban pengelola LKS dibuat dua tahap, yaitu laporan semesteran.	Laporan pertanggung jawaban pengelola LKS disusun setiap satu minggu sekali	Pengurus dan pengelola sebagai organ-NPO dievaluasi melalui penilaian diri dalam berpartisipasi pengambilan keputusan dan pengembangan kapasitas (Millesen and Carman, 2019).	Transparansi Akuntabilitas <i>Fairness</i>

Komparatif Temuan LKS		Paper Terdahulu	Teori dan Indikator Governance
Mardi Wuto	Hamba		
<p>Laporan pertanggungjawaban disahkan melalui RPT, sebelum RPT laporan sudah diserahkan dan dipelajari oleh pengawas, jika ada kejanggalaan pengelola dipanggil untuk klarifikasi, jadi ketika RPT laporan sudah sesuai dengan kaidah dan diterima forum RPT.</p> <p>LKS diaudit internal oleh yayasan dan audit eksternal, auditor eksternal yang mencari dari yayasan.</p> <p>LKS mendapatkan kontrol dari yayasan melalui pengawas, bidang yang diawasi <i>input-proses-output</i>.</p>	<p>Laporan bulanan disusun setiap bulan dari laporan mingguan. Yayasan tidak menyelenggarakan RPT</p> <p>Yayasan tidak melakukan audit secara formal dan teragenda, tetapi laporan bagian keuangan setiap minggu dikoreksi bersama oleh peserta rapat, tradisi ini dianggap pelaksanaan audit dan diterima oleh yayasan.</p> <p>Donatur tetap melakukan audit setiap bulan.</p> <p>Dana bantuan anak sejahtera dari pemerintah diaudit oleh auditor pemerintah setiap satu tahun sekali.</p>	<p>Pentingnya jasa audit internal NPO, Kecenderungan NPO mengabaikan atau tidak melakukan audit internal, Rekomendasi peneliti untuk audit internal NPO disarankan menggunakan standar yang umum, seperti yang dituliskan IIA (Sihombing, 2017).</p> <p>Bekerja sesuai dengan prosedur dan taat pada norma NPO. Prosedur internal dan eksternal sebagai acuan organorganisasi menjalankan fungsinya (Sujanto, 2014).</p> <p>Hubungan antara kapasitas yang digunakan NPO dan keefektifan capaian organisasi. Volume kegiatan operasional ditentukan oleh besar kecilnya kapasitas aliran sumber daya. Kapasitas sebagai sarana yang digunakan organisasi untuk meningkatkan pemahaman tentang hubungan antara kapasitas dan berbagai ukuran dengan model kontingensi dalam kerangka teori organisasi, walaupun cara dan konsep menilai kapasitas nirlaba berbeda karena faktor internal dan eksternal organisasi (Bryan, 2018).</p> <p>Untuk mengukur kinerja dan efektivitas NPO harus menggunakan multiteori, tidak ada teori tunggal dan khusus yang mampu menjawab tantangan dan menentukan solusi yang tepat yang dihadapi NPO, karena perbedaan ukuran, ruang lingkup, misi, visi, dan keunikan NPO (Aulgur, 2015).</p>	<p><i>Stewardship theory</i></p> <p><i>Depedency theory</i></p>

Komparatif Temuan LKS		Paper Terdahulu	Teori dan Indikator Governance
Mardi Wuto	Hamba		
		<p>Tatakelola dan akuntabilitas NPO dalam melayani masyarakat sipil butuh bangunan mekanisme pertanggungjawaban karena NPO bersifat independen, beroperasi dengan otonomi luas, menggunakan sumber daya donatur dengan janji akan mewujudkan dan menciptakan nilai sosial, serta bertanggung jawab melalui pengaturan yang fleksibel dan responsif (Griller, 2015).</p> <p>Pentingnya pengendalian internal bagi NPO (Fitri, 2015).</p>	

Sumber: Data primer diolah 2018.

Pertanggungjawaban LKS Mardi Wuto kepada yayasan dilakukan secara formal melalui laporan tertulis dan penjelasan secukupnya. Tahapan pertanggungjawaban pengelola membuat laporan semesteran, jadi dalam satu tahun dua kali laporan. Laporan dipelajari oleh pengurus yayasan dan pengawas. Jika terdapat kejanggalan dalam laporan, pengelola LKS Mardi Wuto akan diklarifikasi, setelah kedua laporan semesteran dinyatakan diterima pengelola diminta menyusun program dan anggaran untuk tahun berikutnya. Pertanggungjawaban secara formal disampaikan pada rapat pleno tahunan bersama dengan unit lain. Siklus penyusunan dan pertanggungjawaban melalui rapat pleno tahunan sebagai bukti transparansi dalam tatakelola organisasi.

“...pertanggungjawaban LKS Mardi Wuto kepada pengurus yayasan setiap tahun, dalam bentuk laporan tahunan kemudian diadakan rapat khusus. Rapat tertinggi adalah rapat pleno tahunan (RPT) yayasan... sebelum rapat pleno tahunan dimintai dulu pertanggungjawaban tiap 6 bulan yang kita laporkan kegiatan dengan laporan program, setelah dibahas kemudian dikabulkan atau tidaknya di rapat tahunan, dan kami diaudit oleh auditor yang ditentukan oleh yayasan...” (3/13/12/2018).

“.....Pertanggungjawaban formal disampaikan pada rapat pleno, walaupun sebelumnya laporan sudah masuk dan sudah dibahas bersama pengurus dan pengawas per unit. Jadi, jika terjadi sesuatu yang belum jelas sudah dibahas di rapat internal tersebut sehingga semua unsur yayasan dapat melihat, mengerti perkembangan yayasan, dan ini merupakan unsur transparansi dari yayasan dan unit...” (42/28/1/2018).

“....Jadi, setiap akhir tahun ketua LKS harus membuat perencanaan dan

laporan. Akhir 2017 membuat perencanaan dan laporan tahunan ini sampai September, kemudian setelah akhir tahun, Januari unit kerja (LKS) melaporkan 1 tahun itu, kemudian laporan tersebut kami bahas di pengurus dan pengawas dengan dihadiri pimpinan unit agar ada hal yang kurang jelas langsung dapat ditanyakan...” (30/28/1/2018).

“...apabila hasil evaluasi ditemukan kejanggalan kita langsung klarifikasi yang memonitoring pengawas, jadi pengawas melakukan salah satunya tugasnya untuk mengawasi operasional kegiatannya, termasuk mengawasi operasional keuangan, baik uang anggaran dari RAB maupun uang dari dana masyarakat/donatur. Sebagai contoh, evaluasi bantuan pendidikan S1-S3, dari hasil bantuan itu apakah signifikan bisa mandiri atau tidak? Apabila itu tidak dapat mandiri apakah pendidikan itu hanya sampai pada SMK, atau setelah SMK kita berikan kursus atau pelatihan keterampilan...” (22/ 6/7/2018).

LKS Hamba tidak menyelenggarakan forum pertanggungjawaban secara formal, tetapi laporan pertanggungjawaban dibuat setiap bulan, data laporan pertanggungjawaban bulanan bersumber dari hasil rapat mingguan, yaitu setiap hari Rabu. Dalam rapat hari Rabu ini masing-masing bidang menyampaikan informasi sebagai laporan pertanggungjawabannya, dan hal apa yang sudah dilakukan selama satu minggu, hasilnya seperti apa, kendalanya apa. Kemudian kendala yang dihadapi tersebut dipecahkan bersama. Dalam rapat ini bendahara juga melaporkan kondisi permintaan kebutuhan masing-masing wisma/asrama, sehingga secara tidak langsung bendahara melaporkan posisi keuangan dan sumbernya. Ritme laporan pertanggungjawaban LKS Hamba berjalan secara rutin sehingga yayasan tidak menyelenggarakan RPT, donatur tetap dan dana bantuan dari negara melakukan audit langsung, SOS audit setiap bulan, dan pemerintah satu tahun sekali.

Dengandemikian, pengelola LKS Hamba membuat laporan pertanggungjawaban kepada yayasan dalam bentuk laporan mingguan, dan dari laporan mingguan tersebut disusun dalam bentuk laporan bulanan. Apabila laporan bulanan sudah diterima yayasan, dianggap sah.

“...Kami percaya setiap hari Rabu sudah dilaporkan, jadi ya kami mengawasinya mempelajari laporan dan mendengarkan laporan, kalau ada yang tidak pas kita tanyakan, tetapi selama ini baik-baik saja tidak ada penyimpangan keuangan, karena kalau laporannya tidak benar di rapat akhir bulan semuanya datang dan juga sudah mengetahui penggunaan keuangan sehingga pastilah akan diklarifikasi. Setiap rapat hari Rabu kita sudah mengaudit bersama... he... he,” (91/8/2/2018).

“...jadi ya otomatis laporan saya sudah saya terima dan disahkan setiap rapat mingguan pada hari Rabu, karena rapat mingguan terbuka dihadiri semua organ yang sah-sah saja dan tidak ada kasak-kusuk maupun kecurigaan apapun...” (74/2/2/2018).

“...dulu jika akan laporan kepada orang lain (donatur) pakai foto disertai keterangan, karena menurutnya foto lebih bisa berbicara. Laporan tertulis hanya laporan keuangan. Donatur juga merasa senang bisa melihat keterangan dari foto. Kami percaya kepada pengelola dan kami tidak memerlukan auditor internal sebab kami sudah diaudit dari luar, tapi siapa tahu nanti pengawas baru kalau mau melakukan tugas tidak apa-apa, dan dalam rapat mingguan kami sudah mengaudit secara tidak langsung...” (89/8/2/2018).

“...Laporan tiap bulan dibuat pak, ada pembukaan dan penutupan per bulannya, dan ini saya laporkan kondisi keuangan di rapat hari Rabu. Kami diaudit dan auditnya dari auditor SOS tentang penggunaan dana yang lima puluh juta rupiah itu, serta auditor dari pemerintah berkaitan dengan dana bantuan Tasa...” (91-92/8/2/2018).

Dinamika laporan pertanggungjawaban antara LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba sangat berbeda, LKS Mardi Wuto cenderung formal mengikuti kaidah hukum formal, seperti hasil studi Fitri (2015); dan Sihombing (2017) bahwa NPO penting melakukan audit internal dan audit eksternal, walaupun kecenderungan NPO mengabaikan atau tidak melakukan audit internal. Rekomendasi peneliti untuk audit internal NPO disarankan menggunakan standar yang umum, seperti dituliskan *Institute of Internal Auditors* (IIA), dan ini sudah dilakukan oleh Yayasan dr. Yap Prawirohusodo terhadap LKS Mardi Wuto. Sedangkan LKS Hamba secara formal mengabaikan audit internal, karena audit internal hanya dilakukan dengan cara musyawarah tidak dengan auditor profesional. Melalui audit internal dan eksternal akan diketahui apakah pengelola bekerja sesuai dengan prosedur dan taat pada norma NPO, karena prosedur internal dan eksternal sebagai acuan organorganisasi menjalankan fungsinya (Sujanto, 2014), dan tugas audit tidak mengaudit keuangan saja tetapi juga mengaudit *input-proses-output* dari setiap program kegiatan.

Atas dasar itu, hasil auditor akan dijadikan dasar untuk mengetahui kapasitas dan kualitas NPO dengan keefektifan capaian organisasi. Volume kegiatan operasional ditentukan oleh besar kecilnya kapasitas aliran sumber daya. Kapasitas sebagai sarana yang digunakan organisasi untuk meningkatkan pemahaman tentang hubungan antara kapasitas dan berbagai ukuran dengan model kontingensi dalam kerangka teori organisasi, walaupun cara dan konsep menilai kapasitas nirlaba berbeda karena faktor internal dan eksternal organisasi (Bryan, 2018). Di sisi lain hasil studi Aulgur (2015) untuk mengukur kinerja dan efektivitas NPO harus menggunakan multiteori, tidak ada teori tunggal dan khusus yang mampu menjawab tantangan dan menentukan solusi tepat yang dihadapi NPO, karena perbedaan ukuran, ruang lingkup, misi, visi, dan keunikan NPO.

Dari perbedaan tradisi dan cara melakukan pertanggungjawaban LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba ada kesamaan, yaitu mendukung studi Aulgur (2015) bahwa kedua LKS kuat pada *stewardship theory*, karena semua organ menyadari sebagai pelayan dan berniat memberikan pelayanan terbaik, lepas dari salah atau benar dari aspek hukum sehingga dapat diketahui motivasi *stewardship* LKS Mardi Wuto lebih memperhatikan aspek *stakeholder*, sedangkan LKS Hamba cenderung pada aspek *dependency* atau ketergantungan, khususnya ketergantungan pada sumber daya. Namun demikian, semua pelaku bekerja dan bertanggungjawab secara transparansi, serta jujur dengan pola kerja efektif dan efisien. Akan tetapi, LKS Hamba lebih responsif karena paham terhadap aturan pelayanan dengan berpedoman pada SNPA.

5.2.6. Diskusi Analisis Donatur

Donatur adalah orang atau kelompok atau lembaga yang mempunyai minat atau potensi untuk memberikan bantuan *financial* atau materi bagi kepentingan umum dan kepentingan sosial kemanusiaan. Donatur dikelompokkan menjadi dua, yaitu penyumbang tetap dan penyumbang tidak tetap. Menurut *Association for Healthcare Philanthropy* (AHP), Donatur mempunyai hak untuk mengetahui: 1) misi organisasi, 2) kinerja organisasi, 3) identitas orang yang akan melaksanakan kebijakan organisasi, 4) memiliki akses laporan, 5) harus mendapatkan keyakinan bahwa donasinya akan dipergunakan untuk kegiatan yang baik, 6) menerima apresiasi dan rekoneksi, 7) ada kepastian kerahasiaan atas sumbangan tersebut. Berikut disajikan diskusi analisis komparatif donatur antara LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba.

**Tabel 5.15. Diskusi Analisis Komparatif Donatur
LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba**

Komparatif Temuan LKS		Paper Terdahulu	Teori dan Indikator Governance
Mardi Wuto	Hamba		
<p>LKS Mardi Wuto mendapat subsidi anggaran sebesar 80% per tahun dari Yayasan dr. Yap Prawirohusodo, ditetapkan melalui RPT.</p> <p>Sebanyak 20% dari total anggaran pengelola LKS Mardi Wuto menerima bantuan insidental atau mencari bantuan.</p> <p>Hasil kerja pengelola dalam mencari donatur hasilnya selalu di atas 20%, sehingga setiap tahun LKS memiliki saldo plus dari donatur. Saldo Donatur ini ditabung oleh pengelola (tidak diserahkan ke yayasan). Saldo dapat digunakan ketika ada kebutuhan di luar perencanaan.</p> <p>Dana dari yayasan 80% dan hasil dari onatur 20% setiap tahun di audit oleh auditor internal dan eksternal, auditor ditentukan oleh yayasan.</p> <p>Dana donatur tidak tetap disalurkan berdasarkan atas kebutuhan LKS, bukan kebutuhan atau permintaan donatur sehingga donatur dapat memiliki saldo.</p>	<p>LKS Hamba mempunyai dua sumber donatur:</p> <p>1. Donatur tetap NGO SOS dari negeri Belanda, dengan besaran donatur tetap 70% per tahun dari total kebutuhan. Diberikan per bulan Rp 50.000.000,00; melalui rekening SOS Indonesia yang berkedudukan di Bandung.</p> <p>2. Donatur tidak tetap diperoleh dari masyarakat, karena harus mencari atau menerima sebanyak 30% dari total anggaran pengelola donatur tidak tetap tersebut.</p> <p>Tiap tahun LKS Hamba menerima bantuan Tabungan anak sejahtera (Tasa) dari pemerintah via Kemensos, besarnya setiap tahun berbeda, dana ini dipergunakan untuk subsidi penunjang pendidikan.</p> <p>SOS setiap bulan melakukan monitoring (audit) penggunaan dana dan Kemensos tiap tahun sekali melakukan audit dana Tasa.</p> <p>Manajemen Donatur tidak tetap diterima kapan saja dan dioperasionalkan sesuai dengan amanah penyumbang.</p>	<p>Lima faktor tatakelola yang mempengaruhi kesetiaan donasi pada NPO, yaitu: 1) ukuran dewan, 2) anggota dewan yang memiliki kualifikasi profesional, 3) anggota dewan dengan koneksi politik, 4) frekuensi pertemuan, dan 5) ketersediaan situs web.</p> <p>Pemberi donor yang paling dominan ada dua, yaitu: 1) anggota dewan yang memiliki afiliasi profesional, dan 2) anggota dewan dengan koneksi politik. Karena anggota dewan yang profesional akan bekerja lebih keras sehingga berkinerja lebih baik dibandingkan dengan relawan (Hasnan, dkk., 2016).</p> <p><i>Orientation entrepreneurial</i> (OE) pada NPO, sebuah upaya mengatasi ketergantungan NPO pada pihak eksternal. Untuk mengurangi ketergantungan NPO terhadap donatur maka akan lebih baik jika setiap NPO memiliki usaha ekonomi produktif. Ide OE seharusnya dimulai sejak NPO itu didirikan sehingga OE selalu berada dalam fase <i>pra-start-up</i>. Penciptaan usaha sosial sesuai dengan kepentingannya untuk proses hulu dan hilir NPO. Akan lebih baik jika NPO mampu membentuk penciptaan usaha sosial bagi kliennya dan bagi NPO itu sendiri. Pembentuk OE sebagai bentuk proaktif dan inovasi (Lurts and Kreutzer, 2016).</p>	<p>Transparansi <i>Fairness</i> Akuntabilitas <i>Stewardship theory</i></p> <p><i>Dependency theory</i></p>

<p>Pengelola membuat laporan kepada donatur dan yayasan.</p>	<p>Pengelola membuat laporan dan dikirim kepada donatur. Apabila ada donatur yang tidak menyebutkan fungsi atau amanah, pengelola akan menggunakan secara fleksibel. LKS Hamba mempunyai relasi tetap yang menyumbang dengan barang/ uang tidak tetap wujudnya.</p>	<p>Pendonor kurang memperhatikan pengendalian internal organisasi secara baik karena memiliki keyakinan bahwa donasinya akan disalurkan dengan baik (Fitri, 2015). Perilaku pendonor terhadap NPO: Bentuk loyalitas pendonor terhadap NPO Tidak berpaling/setia, menambah jumlah donasi (Hadriana, 2015); (Siskawati, 2015).</p>	
--	---	--	--

Sumber: Data primer diolah 2018.

Sesuai dengan khitahnya sumber daya NPO berasal dari donatur, dan relawan, sumber daya finansial LKS Mardi Wuto memiliki donatur tetap dari yayasan sebesar 80% dari total anggaran yang dibutuhkan per tahun. Latar belakang donatur karena tradisi dalam memberi dan berbagi untuk kualitas hidup menghormati dan percaya. Kekurangan biaya operasional sebesar 20%, yayasan memberikan otonomi kepada pengelola LKS untuk mengumpulkan dana masyarakat (donatur tidak tetap). Dalam kaitan ini, baik donatur tetap maupun donatur tidak tetap LKS Mardi Wuto diaudit dari dalam oleh pengawas dan auditor dari luar yang ditentukan oleh yayasan.

Dinamika donatur LKS Mardi Wuto mendukung hasil studi Lurts and Kreutzer (2016), bahwa pentingnya *orientation entrepreneurial* (OE) pada NPO, dan merupakan sebuah upaya mengatasi ketergantungan NPO pada pihak eksternal. Upaya untuk mengurangi ketergantungan NPO terhadap donatur tersebut akan lebih baik jika setiap NPO memiliki usaha ekonomi produktif. *Orientation entrepreneurial* sudah dilakukan oleh Yayasan dr. Yap Prawirohusodo dengan mengembangkan usaha Yap Square dan LKS Mardi Wuto sendiri membuka usaha jasa pijat, warung tunanetra, dan usaha lain yang hasilnya setiap tahun berjumlah lebih dari seratus juta rupiah.

“...kami diaudit oleh auditor yang ditentukan oleh yayasan, karena anggaran LKS adalah 80% dari yayasan dan 20% dari donatur” (10/13/12/2018).

“...benar, biaya operasional 80% dari RS, dan 20% LKS diberi kebebasan mencari donatur atau menerima sumbangan dari masyarakat, dan selama ini 20% tersebut selalu bisa diperoleh/ditutupi, bahkan berlebih, saya sebagai penanggung jawab organisasi yayasan setiap tahun melakukan audit dengan auditor rekanan yayasan, selama ini tidak ada penyimpangan anggaran...” (14/7/6/2018).

“...jadi audit internal dilakukan oleh tim internal yang ditentukan yayasan dan unsurnya dari pengawas serta bendahara yayasan. Dalam hubungan ini, donatur tetap (dari yayasan) dan donatur tidak tetap yang sumbernya saya

kurang begitu tahu, tetapi semua dilaporkan dengan jelas dan terperinci sehingga dapat dipertanggungjawabkan...” (28/28/1/2018).

“...Ada audit ya, kapannya dan yang menganggap selesai atau tidaknya itu temuan pembina. Jadi, audit di unit-unit Yayasan Prawirohusodo setahun dilaksanakan dua kali, satu kali audit internal oleh pengawas atau yang ditunjuk dan kedua audit eksternal semua ditentukan Yayasan. Jika ada temuan dipanggil dulu unit bersangkutan untuk diklarifikasi, jika tahap ini selesai ya dianggap selesai. Selama saya bergabung di unit-unit Yayasan belum ada masalah berkaitan dengan auditor...” (45-46/28/1/2018).

Faktor penyebab LKS Mardi Wuto belum serius memberikan perhatian kepada donatur karena pengurus melalui Yayasan dr. Yap Prawirohusodo mampu membiayai operasional LKS secara mandiri. Kondisi ini sangat berbeda dengan LKS Hamba. LKS Hamba memperhatikan secara detail setiap donatur, sikap ini menjadi perhatian utama bagi pengurus karena LKS dan Yayasan Hamba hidup sangat bergantung pada donatur, dan Pengurus Yayasan Hamba paham terhadap *Association for Healthcare Philanthropy*.

Donatur tetap LKS Hamba berasal dari NGO SOS yang berpusat di negara Belanda, besarnya donatur tetap 70% dari total anggaran satu tahun. Donatur tetap diberikan per bulan sebesar Rp 50.000.000,00 dan pengelola juga diberi otonomi oleh yayasan untuk mengoperasionalkan donatur tetap tersebut, tetapi tetap saling informasi. Pihak SOS (donatur) melakukan audit rutin setiap bulan satu kali, sampai saat ini tidak pernah ada temuan penyimpangan penggunaan donatur tetap.

Pengelola setiap bulan mencari dan menerima donatur tidak tetap untuk menutup biaya operasional sebesar 30% per tahun. Donatur tidak tetap ini ada yang datang setiap bulan dan jumlah serta bentuknya bervariasi, ada bantuan berupa uang, barang, atau fasilitas lainnya. Semua bantuan dan keuangan administrasinya sentral pada bendahara, dan bendahara setiap rapat hari Rabu menyampaikan informasi mengenai kedudukan bantuan tersebut.

“...dana dari donatur tetap Rp 50.000.000,00 per bulan dan ini tidak cukup untuk operasional karena kebutuhan setiap bulannya 60-75 juta rupiah sehingga kekurangannya dicarikan sendiri. Semua dana yang masuk dan pengadministrasiannya tersentral pada bendahara. Namun, ada juga donatur yang memberikan bantuan berupa barang sesuai dengan kebutuhan, seperti beras dan susu. Selain itu, ada juga yang memberikan bantuan untuk kebutuhan rekreasi dan buka puasa bersama...” (70/2/2/2018).

“...dan penyelenggaraan audit dana Rp 50.000.000,00 per bulan, serta diskusi setiap tahunnya dilakukan di yayasan ini untuk melihat perkembangan dan kemanfaatan dana tersebut, kami tidak membayar auditor karena yang mengaudit dari SOS jadi yang menanggung biaya audit dari SOS. Kami yakin

donatur tetap dari Belanda tidak akan menghentikan bantuannya, karena Ibu Lestari sudah berkali-kali ke Belanda untuk menjelaskan kebutuhan dana bagi anak yang kurang beruntung atau ditolak. Selain itu, Mbak Nusya, volentir di sini akan menjadi pengawas atau pembina dan sudah juga ke Belanda serta berkeliling Eropa untuk menjelaskan kondisi jika Ibu Lestari sudah sepuh, LKS tetap akan dilanjutkan atau regenerasi, ini menurut Mbak Nusya ditanggapi donatur tetap adalah baik dan berjanji akan terus dan terus mencari dana dari warga Belanda...” (74-75/2/2/2018).

Upaya pengurus berkunjung ke negeri Belanda untuk memberikan laporan dan penjelasan mengenai keberadaan LKS serta klien sebagai kewajiban pihak penerima donasi, ini merupakan upaya pengurus Yayasan dan LKS Hamba karena manajemen LKS memahami hak-hak donatur sesuai dengan hak donatur yang ditetapkan *Association for Healthcare Philanthropy* (AHP), donatur mempunyai hak untuk mengetahui misi organisasi, kinerja organisasi, identitas orang yang akan melaksanakan kebijakan organisasi (berkaitan dengan perubahan nama) agar donatur mendapatkan keyakinan bahwa donasinya akan dipergunakan untuk kegiatan yang baik. Demikian kunjungan donatur ke LKS Hamba dan memberikan buah tangan untuk pengurus dan pengelola sebagai sinyal meyakinkan bahwa donatur akan terus-menerus memberikan donasinya. Hal ini sudah terbukti sejak 1976, pada 2015 berhenti dua bulan karena perubahan manajemen.

Upaya LKS Hamba berkunjung kepada donatur tetap gayut dengan studi Barney (1984), bahwa organisasi memaksimalkan kekuatan sebagai koalisi mengubah struktur dan pola perilaku untuk memperoleh dan mempertahankan sumber daya eksternal yang diperlukan. Berkaitan dengan hal ini, kunjungan donatur Belanda ke LKS Hamba sebagai bukti membantah hasil studi Fitri (2015) bahwa pendonor kurang memperhatikan pengendalian internal organisasi secara baik, karena memiliki keyakinan bahwa donasinya akan disalurkan secara baik. Dengan demikian, studi Fitri (2015) di Indonesia tidak berlaku, tetapi di luar Indonesia, khususnya di Belanda banyak ditemukan donatur asing selalu mempedulikan donasinya dengan melakukan kunjungan untuk *crosscek* seperti yang dilakukan *Save the Children*. Kunjungan donatur Belanda ke LKS Hamba di samping untuk mematahkan hasil studi Fitri (2015), juga menguatkan hasil studi Hasnan, dkk. (2016) bahwa ada lima faktor tatakelola yang mempengaruhi kesetiaan donasi pada NPO, yaitu: 1) ukuran dewan, 2) anggota dewan yang memiliki kualifikasi profesional, 3) anggota dewan dengan koneksi politik, 4) frekuensi pertemuan, dan 5) ketersediaan situs web.

“...laporan tiap bulan dibuat Pak, ada pembukaan dan penutupan per bulannya, dan ini saya laporkan kondisi keuangan di rapat hari Rabu. Kami diaudit, dan auditnya dari auditor SOS tentang penggunaan dana sebesar limapuluh juta rupiah dan auditor dari pemerintah berkaitan dengan dana bantuan Tasa Pak, ...”(149/8/2/2018).

“...untuk menjaga kemitraan donasi harus disalurkan sesuai dengan amanah, misalnya ada yang memberikan donasi bebas, nanti dengan Ibu bisa untuk uang bebas meski tidak seberapa besar untuk pengasuh...” (131/30/6/2018).

“... LKS Hamba memiliki relasi tetap yang membantu walaupun jumlah dan bentuknya tidak pasti, seperti dari PT Mirota, pribadi perseorangan, atau ada rutin dari pengusaha katering, kadangkala dari berbagai perguruan tinggi lewat kegiatan mahasiswa...” (133/2/2/2018).

Dinamika donatur di LKS Hamba merupakan aplikasi dari *dependency theory*, pengurus menyadari bahwa hidupnya sangat tergantung pada donatur, untuk meyakinkan donatur atas proses pelayanan kepada klien, pengurus mengoperasikan donasinya secara transparansi, jujur dengan pola kerja efektif dan efisien. Kesadaran pengelola LKS Hamba memberikan pelayanan terbaik secara langsung telah menterjemahkan teori *stewardship* dalam kehidupan LKS. Dengan demikian, pengelola LKS telah menjalankan roda organisasi LKS secara transparansi dan akuntabilitas.

Hasil studi Hedriana (2015); Fitri (2015); Siskawati (2015); Hasnan, dkk. (2016); dan Lurts and Kreutzer (2016) ini semuanya mengarah pada teori *organisational trust*, *stewardship theory*, dan *independency theory*. Dengan keyakinan dioperasikan sesuai dengan aturan dan prosedur (*fairness*) sehingga tampak jelas transparansi, akuntabilitas, dan independen parapengelola di kedua LKS.

5.2.7. Diskusi Analisis SDM

Mengacu pada Undang-Undang RI Nomor 11 Tahun 2009 Bab VI Pasal 33 Sumber Daya Manusia (SDM), LKS terdiri dari: a) tenaga kesejahteraan sosial, b) pekerja sosial profesional, 3) relawan sosial, dan 4) penyuluh sosial. Mengacu pada Tabel 5.5. Komparatif pengelola LKS Mardi Wuto dengan LKS Hamba, bahwa di LKS Mardi Wuto tidak ada organsekretaris dan tidak ada organfungsional. Dalam hubungan ini, Undang-Undang RI Nomor 11 Tahun 2009 menyatakan bahwa organfungsional terdiri dari a) tenaga kesejahteraan sosial, b) pekerja sosial profesional, 3) relawan sosial, dan 4) penyuluh sosial. Sedangkan organsekretaris diatur dalam Undang-Undang RI Nomor 28 Tahun 2004 tentang Yayasan. Berikut disajikan diskusi komparatif SDM LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba pada Tabel 5.16.

**Tabel 5.16. Diskusi analisis komparatif SDM
LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba**

Komparatif Temuan LKS		Paper Terdahulu	Teori dan Indikator Governance
Mardi Wuto	Hamba		
SDM LKS Mardi Wuto	SDM LKS Hamba	Konsep tatakelola NPO merujuk pada inovasi pemerintah sebagai upaya untuk mengelola aktivitas NPO untuk menghadirkan pelayanan publik yang baik (Andhika, 2017).	<i>Stewardship theory</i>
Disengaja oleh ketua Yayasan untuk meniadakan sekretaris karena sudah ada Kepala tatasusaha.	Organorganisasi LKS seperti yang diatur dalam regulasi Negara semua ada SDMnya, seperti pekerja sosial, TKS, dan relawan.	SDM bekerja sesuai dengan prosedur dan taat pada norma NPO, Prosedur internal dan eksternal sebagai acuan organorganisasi menjalankan fungsinya (Sujanto, 2014).	<i>Dependency theory</i>
Tidak ada organfungsional pekerja sosial, TKS, relawan sosial, dan penyuluh sosial karena ketidaktahuan pengelola.	Semua pengelola bertempat tinggal dalam satu kompleks dengan klien kecuali pekerja sosial.	Perspektif ketergantungan sumber daya berakar dari ilmu sosial dan politik yang ujungnya untuk meraih efisiensi (Ulrich dan Barney, 1984).	<i>Akuntabilitas, Fairness</i>
Relawan hanya difungsikan saat ada acara seremonial, tidak dilibatkan dalam aktivitas keseharian.	Relawan difungsikan seperti pengelola atau staf LKS	Pemimpin NPO yang melibatkan orang lain dalam proses organisasi mendorong peningkatan inovasi, kepuasan kerja karyawan, dan persepsi, (Brimhall, 2019).	<i>Transparansi</i>
Memiliki tiga pegawai yang dibayar/ diupah sebagai pegawai tetap.	Semua Pengelola mendapatkan upah/ gaji.	Faktor penyebab perubahan di dalam NPO karena tekanan institusional. Alat yang dipergunakan untuk menyeleksi tekanan dapat mendorong perubahan atau tidak berubah adalah misi organisasi (Dolnicar, dkk., 2018); (Ebrahim, 2010).	
Usia pengelola di atas 50 tahun	Usia pengelola rata-rata masih usia produktif.		
Latar belakang pendidikan pengelola, pegawai, dan relawan tidak ada ilmu kesejahteraan sosial.	Latar belakang pendidikan pengelola dan relawan SMA, tetapi 60% telah mengikuti kursus atau diklat tentang pekerjaan sosial.		
LKS mendapatkan bantuan SDM dari RS Yap (satpam, <i>cleaning service</i>).	Pendiri sebagai pembina berlatar belakang pendidikan ilmu sosial.		

Komparatif Temuan LKS		<i>Paper</i> Terdahulu	Teori dan Indikator <i>Governance</i>
Mardi Wuto	Hamba		
		<p>Pada NPO setiap relawan memiliki merek. Merek setiap relawan memiliki pengaruh positif pada tingkat pengalaman relawan sehingga merek tersebut diwariskan kepada setiap relawan (Curran, et al., 2016).</p> <p>Strategi NPO dalam merencanakan suksesi direktur eksekutif dilakukan dengan cara modifikasi, tergantung pada kekhasan negara tersebut dan organisasi yang bersangkutan. Sebagian besar NPO cenderung lebih memilih dan menunjuk orang luar, (Santora, et al., 2015)</p> <p>Untuk mengetahui prinsip-prinsip manajemen relawan. Mengelola relawan tidak dapat menggunakan manajemen sumber daya manusia klasik, sebab relawan berbeda dengan staf yang dibayar, dan relawan merupakan kelompok pemangku kepentingan yang unik. Mengelola relawan harus menggunakan prinsip-prinsip keseimbangan kepentingan, berpegang pada komitmen, kejelasan peran, kerja tim, saling menghormati, dan saling melengkapi (Studer, 2015).</p>	

Komparatif Temuan LKS		Paper Terdahulu	Teori dan Indikator Governance
Mardi Wuto	Hamba		
		<p>Menggambarkan tiga proses adopsi teknologi dalam perspektif difusi inovasi NPO dalam sistem manajemen perencanaan sumber daya yang mampu menghasilkan jangkauan yang lebih efektif, yaitu: 1) fasilitasi, dan 2) (Miranda, et al., 2016).</p> <p>Pengaruh profesionalisasi SDM terhadap perkembangan NPO dipengaruhi oleh profesionalisme tingkat individu, berdampak meningkatkan kualitas NPO (Dobrai and Farkas, 2015).</p> <p>Syarat SDM (pekerja) dalam praktik <i>good governance</i> harus mematuhi kode etik (Lestari, dkk., 2018).</p>	

Sumber: Data primer diolah 2018.

Dinamika SDM di LKS Mardi Wuto cenderung statis, karena jarang menga-*up grade* pengelola dengan adaptasi regulasi pemerintah. Walaupun secara ekonomi LKS Mardi Wuto cukup mapan, namun faktor-faktor yang membuat dinamika SDM LKS Mardi Wuto statis antara lain: a) tipologi tatakelola Yayasan dr. Yap Prawirohusodo dan LKS Mardi Wuto cenderung birokrasi, 2) usia pengurus yayasan dan pengelola LKS rata-rata di atas 60 tahun (kebanyakan pensiunan), 3) semua relawan ansih yang tanpa bayaran, 4) Latar belakang pendidikan pengurus yayasan dan pengelola LKS tidak ada yang berpendidikan ilmu kesejahteraan dan rata-rata belum pernah mengikuti diklat tentang kesejahteraan sosial.

“...semua pengurus yayasan dan pengelola LKS berstatus relawan dan belum dikasih honor termasuk saya, yayasan hanya memberikan talikasih pada saat lebaran, tetapi semua biaya operasional ditanggung yayasan atau unit yang bersangkutan, seperti keperluan dinas, rapat di dinas sosial, menghadiri acara di luar kota, dll.” (15/28/6/2018).

“...Pegawai LKS Mardi Wuto yang dibayar 3 orang, dengan standar gaji UMR, pengurus tidak digaji hanya uang transpor Rp 50.000,00 setiap datang/

piket dan jika ada rapat sampai siang menjadi Rp 100.000,00; Untuk lebaran pengurusnya dikasih dari yayasan talikasih. Pengajar musik, dan komputer ada yang relawan Pak, dan kami juga memberikan transpornya. Untuk orang atau pegawai yang ditanggung Mardi Wuto pegawai dan pemijat. *Cleaning service*, dan satpam ditanggung yayasan, tetapi kami dikasih tambahan sekadarnya. Jadi, gaji satpam, *cleaning service*, dan listrik ditanggung yayasan...” (10/13/12/2018).

“...SDM relawan bermacam-macam, ada insinyur, dokter, psikologi, yang belum ada polisi. Juga pekerja sosial belum ada, jika ada pekerja sosial yang mau digaji UMR Mardi Wuto mau menerimanya, dan kebanyakannya pensiunan Pak sehingga punya pengalaman banyak...” (10/13/12/2018).

Dampak dari situasi di atas program kegiatan yang diselenggarakan untuk klien berbasis atas keinginan pengelola LKS dan usulan pengurus yayasan, bukan berbasis kebutuhan klien, oleh sebab itu visi LKS sulit terwujud; walaupun obsesi ketua yayasan sangat bagus bagi regenerasi pengurus dan pengelola.

“...upaya dari yayasan untuk melatih atau mengembangkan SDM, *pinginnya* mencari yang masih muda, misalnya tidak terlalu muda tapi kreatif juga tidak *papa* tetapi sampai sekarang masih kesulitan. Lalu rencana pengurus berikutnya yang sudah tua dijadikan sesepuh atau penasihat saja. Sebab yang sudah sepuh kalau diberhentikan akan mempengaruhi aspek psikologinya. Selanjutnya, profesional pengurus harus dikedepankan dan hasil studi ada keunggulan sendiri jika tidak kita harus pertimbangkan, misal kemampuannya lulusan S1 tetapi kerjanya setara kemampuan SMA *mending* kita sekolahkan tingkat SMA saja sehingga anggaran bisa digunakan untuk kegiatan lain...” (41/7/6/2018).

SDM di LKS Mardi yang duduk sebagai pengelola semua berstatus relawan sehingga tidak ada yang diberi gaji. Fasilitas yang diberikan yayasan berupa uang tranpor Rp 50.000,00 untuk sekali hadir, uang makan Rp 50.000,00; talikasih pada saat lebaran, namun semua biaya operasional ditanggung oleh yayasan. SDM yang bersifat teknis seperti satpam dan *cleaning service* anggaran untuk gaji ditanggung yayasan, sedang SDM staf administrasi di LKS Mardi Wuto sebanyak tiga orang digaji dengan standar UMR menjadi tanggung jawab LKS Mardi Wuto.

LKS Mardi Wuto belum memiliki SDM pekerja sosial dan TKS fungsional untuk memberikan layanan profesional kepada klien. Perekrutan SDM baru secara teknis pengawas dan pembina tidak dilibatkan, tetapi dimintai sumbangsaran tentang kriteria yang diperlukan untuk jabatan tertentu. SDM yang mengajar keterampilan untuk klien, seperti guru komputer ada yang berstatus relawan dan ada yang status pegawai *freeline* dengan honor sesuai dengan kesepakatan.

“...rata-rata relawan mengabdikan diri ada yang memberikan ide-ide tetapi masih terbatas, belum maksimal, karena datangnya juga cenderung saat ada

kegiatan saja, dan di LKS Mardi Wuto setiap hari ada pengurusnya tetapi modelnya dipiketkan. Kelemahan pengurus tidak bisa menyalurkannya pada tempat yang pas dan strategis untuk mengembangkan. Relawan sama sekali tidak mendapatkan apa-apa, baik dari yayasan maupun dari LKS Mardi Wuto, hanya pada saat lebaran kita memberinya talikasih atau bingkisan lebaran. Sampai pada saat ini keputusan tertinggi untuk program yang dilakukan berada pada rapat pleno...” (42/7/6/2018).

“...untuk kegiatan ini, biasanya kita yang mengusulkan dan kemudian dilakukannya, kita mendatangkan tokoh atau narasumber yang bisa memberikan seminar untuk meningkatkan semangat dan kualitas SDM, seperti mengundang seorang psikolog, dll.” (46/6/7/2018).

Sejak LKS Hamba berdiri sampai saat ini memiliki SDM pekerja sosial dan TKS sebagai SDM fungsional sehingga pelayanan yang diberikan kepada klien sesuai dengan peraturan pemerintah. Keberlangsungan LKS selalu tetap dijaga pengurus dan pengelola LKS, dalam kaitan ini sudah dipersiapkan kader atau regenerasi dari anak asuh untuk bidang-bidang tertentu, untuk kesejahteraan hari tua ketua pembina (pendiri) sudah menyiapkan tanah yang rencananya akan dibangun perumahan secara permanen. Di sisi lain LKS membuka pintu bagi siapa saja dengan ikhlas ingin menjadi relawan atau menjadi donatur untuk LKS Hamba, sejauh bersedia menerima dan mentaati nilai-nilai yang ditanamkan yayasan dan LKS Hamba.

“...untuk persiapan hari tua pembina (Ibu Lestari) sudah merencanakan pembuatan perumahan untuk kami-kami biar dekat...” (17/2/7/2018).

“...anak yang sudah dikader oleh Sari di administrasi dan Suhana di pengasuhan, kalau dipikir saya itu pegang pendidikan, pegang kesehatan, maupun umum pernah itu istilahnya hampir jadi pengasuh...cari pengasuh itu saya ajak nah repotnya itu *kalo kayak* Ibu Tris itu *ora kuat makanya* jadi masih bingung siapa yang akan kami kader...” (116/2/7/2018).

Rata-rata staf, relawan, pengurus, pengelola, dan SDM profesional seperti pekerja sosial dan TKS bekerja dan mengabdikan diri di LKS dan Yayasan Hamba bertahan minimal sampai 10 tahunan, bahkan ada yang sejak berdiri pada 1976 sampai sekarang masih bertahan. Faktor-faktor yang membuatnya bertahan, antara lain: 1) Pendiri (pembina) berhasil menanamkan nilai filosofi “jujur tidak boleh bohong”, strategi menanamkan jujur tidak bohong, bahwa ketika kita bekerja bukan hanya diawasi pengawas, melainkan kita dalam bekerja juga diawasi oleh Tuhan YME., Oleh karena itu, kita harus menghormati dan menghargai siapa saja dan tidak boleh *ngrasani* asal-usul klien, asal-usul relawan, pengawai, pengurus, pengelola dan siapa saja, apabila ingin tahu sesuatu harus bertanya, setelah diketahui jaga kerahasiaan. 2) Pendiri memiliki *capital knowledge social welfare*, 3) Pengelola LKS, staf, SDM profesi diberi upah atau gaji walaupun jumlahnya sangat terbatas, difasilitasi tempat

tinggal dan fasilitas rumah tangga, 4) model tatakelola yang diterapkan demokratis, terbuka, jujur, dan adil. 5) karena kliennya seorang anak dan paripurna pengasuhan sampai usia dewasa (lulus SMA/SMK), jadi beberapa klien dapat dikader menjadi relawan, pengelola, ataupun staf. 6) Persiapan hari tua, pembina (Ibu Lestari) sudah merencanakan pembuatan perumahan untuk kami-kami agar dekat.

“...untuk meningkatkan kualitas dan kaderisasi, kami mengirim Mbak Oksi, mengikuti diklat TKS. Rencananya dari pengasuh dinaikan statusnya menjadi TKS, karena tugas Pekerja Sosial dan TKS banyak dan sangat membantu kami mulai dari *assessment* anak-anak, *home visit*, *CC* sampai pada reunifikasi...” (114/2/7/2018).

“...Pekerja sosial ya sesuai fungsinya Pak, yang mengerjakan administrasi kesejahteraan sosial klien, dari *assessment* awal, *home visit*, perencanaan pelayanan, tanggung jawab *CC*, dll. Seperti dalam struktur tugas Pekerja Sosial dengan pengasuh berbeda, demikian pula dengan bagian lainnya...” (113/2/7/2018).

Walaupun dinamika SDM antara LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba berbeda tetapi situasi tersebut memiliki kesamaan, yaitu: 1) untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada klien dan publik, situasi ini ada kesamaan dengan hasil studi Andhika (2017), bahwa konsep tatakelola NPO merujuk kepada inovasi pemerintah sebagai upaya mengelola aktivitas NPO untuk menghadirkan pelayanan publik yang baik. SDM harus bekerja sesuai dengan prosedur dan taat pada norma NPO melalui prosedur internal dan dapat dijadikan acuan organorganisasi menjalankan fungsinya (Sujanto, 2014). 2) Kedua LKS masih mempertahankan perspektif ketergantungan sumber daya berakar dari ilmu sosial dan politik yang ujungnya untuk meraih efisiensi (Ulrich dan Barney, 1984), terutama LKS Hamba karena belum memiliki usaha ekonomi produktif. 3) kedua pemimpin LKS yang melibatkan orang lain dalam proses organisasi untuk mendorong peningkatan inovasi, kepuasan kerja karyawan, dan persepsi (Brimhall, 2019), tetapi dalam melibatkan pihak eksternal LKS Hamba lebih kuat sebagai bukti menghargai dan menugaskan relawan secara total sesuai dengan kapasitas yang dimiliki, sedangkan di LKS Mardi Wuto, relawan hanya dilibatkan dalam acara-acara seremonial.

Berkaitan dengan tatakelola perbedaan antara LKS Hamba dan LKS Mardi Wuto tampak dari aspek: 1) aktor penyebab perubahan di dalam LKS karena tekanan institusional, alat yang dipergunakan untuk menyeleksi tekanan dapat mendorong perubahan atau tidak berubah adalah misi organisasi (Dolnicar, dkk., 2018); (Ebrahim, 2010); dalam hal ini, LKS Hamba lebih berhasil menanamkan nilai organisasi sehingga LKS Hamba berani melakukan penyeleksian kepada relawan berbasis merek Curran, et al. (2016), artinya merek di sini adalah kepribadian yang jujur

dan bersedia dikembangkan dan masih usia produktif. Sebab, LKS yang memiliki merek dari relawan mempunyai pengaruh positif bagi manajemen dan publik. Di LKS Mardi Wuto relawan rata-rata pensiunan kurang produktif dan membanggakan pengalaman dirinya, padahal pengalaman yang dimiliki kurang pas untuk menata LKS disabilitas netra. 2) strategi LKS dalam merencanakan suksesi pengelola LKS Mardi Wuto lebih berkombinasi antara orang dalam dan luar (pendatang baru), seperti hasil studi Santora, et al. (2015) bahwa untuk mengganti direktur eksekutif dilakukan dengan cara modifikasi, tergantung pada kekhasan negara tersebut dan organisasi yang bersangkutan, sebagian besar NPO cenderung lebih memilih dan menunjuk orang luar, dan di LKS Hamba untuk suksesi pengelola memilih menaikkan derajat orang dalam yang berangkat dari relawan sehingga setiap relawan memiliki peluang untuk menjadi pengelola. Dalam hal penataan relawan, tidak dapat digunakan dengan manajemen sumber daya manusia klasik, karena relawan berbeda dengan staf yang dibayar, dan relawan merupakan kelompok pemangku kepentingan yang unik. Mengelola relawan harus menggunakan prinsip-prinsip keseimbangan kepentingan, berpegang pada komitmen, kejelasan peran, kerja tim, dan saling menghormati serta saling melengkapi (Studer, 2015).

Dengan demikian, LKS Hamba mampu merancang adopsi teknologi dalam perspektif difusi inovasi LKS dalam sistem manajemen perencanaan sumber daya yang mampu menghasilkan jangkauan yang lebih efektif (Miranda, et al., 2016), mempunyai pengaruh profesionalisasi SDM terhadap perkembangan LKS yang dimulai dari tingkat individu, berdampak meningkatkan kualitas LKS karena SDM syarat dengan praktik *good governance* harus mematuhi kode etik (Lestari, dkk., 2018); dan (Dobrai and Farkas, 2015).

Dari *paper* terdahulu yang menggunakan berbagai teori untuk menganalisis SDM pada NPO bila dibandingkan dengan dinamika SDM di kedua LKS ternyata LKS Mardi Wuto cenderung pada teori *stakeholder* dan *stewardship theory*. Sedangkan LKS Hamba tampak kuat pada *Dependency theory*, *stewardship theory*, dan *stakeholder theory*. Dari aspek indikator tatakelola dalam dinamika SDM LKS Mardi Wuto tampak kuat pada indikator *fairness*, independensi, dan transparansi; sedangkan LKS Hamba cenderung dominan pada indikator *responsibility*, transparansi, dan akuntabilitas.

SDM LKS Mardi Wuto tampak kuat pada indikator *fairness*, independensi, dan transparansi; sedangkan LKS Hamba cenderung dominan pada indikator *responsibility*, transparansi, dan akuntabilitas.

5.2.8. Diskusi Analisis Pelayanan Klien

Klien adalah individu atau kelompok penyandang masalah kesejahteraan sosial yang menjadi anggota LKS dan ditetapkan sebagai kelompok sasaran untuk menerima program layanan LKS, sebutan lain klien adalah Penerima Manfaat (Permensos RI No 22 Tahun 2016).

Interaksi dan komunikasi antara pengelola dan klien di LKS Mardi Wuto dilakukan secara formal dan waktunya dibatasi pada jam kerja atau jam layanan. Interaksi dan komunikasi antara pengelola dan klien di LKS Hamba dilakukan dalam suasana semi formal waktu 24 jam karena pengelola dan klien tinggal bersama di kompleks LKS/wisma.

Tabel 5.17. Diskusi analisis komparatif pelayanan klien

Komparatif Temuan LKS		Paper Terdahulu	Teori dan Indikator Governance
Mardi Wuto	Hamba		
Penerimaan Klien Rujukan dari keluarga, instansi atau masyarakat, datang sendiri untuk mendaftar. Langsung diterima	Penerimaan Klien Rujukan dari keluarga, instansi atau masyarakat. Di- <i>assessment</i> , bisa diterima dan bisa ditolak/ dirujuk.	Untuk menghapus stigma atau warisan masyarakat butuh waktu yang panjang dan membutuhkan komitmen berkelanjutan dari parapemimpin dan <i>stakeholders</i> dari berbagai kelompok (Holtzhause, 2014).	Transparansi <i>Fairness</i> Akuntabilitas Independen <i>Stewardship theory</i>
Waktu dan jenis layanan: Ditawarkan berbagai kegiatan, klien memilih. Jika tidak memilih kegiatan sekadar didaftar juga boleh. Klien yang pro aktif.	Waktu dan jenis layanan: Klien yang diterima, di lakukan CC untuk menentukan kebutuhan, pengasuhan, asrama, pendidikan, kesehatan, gizi, dll.	NPO berkewajiban melindungi pemangku kepentingan yang memberikan layanan kepada kaum marginal, NPO wajib menerapkan dan mentaati kode etik, Lestari (2018).	
Pemutusan layanan: Mengundurkan diri/tidak aktif, meninggal dunia, pindah alamat rumah ke luar DIY.	Pemutusan layanan: Anak sudah mandiri, diasuh oleh keluarga atau orang tua, bekerja yang layak dan aman.	Model pendampingan <i>outreach</i> dan <i>shelter</i> NPO terhadap klien memberi isyarat SDM bekerja harus sesuai dengan prosedur SOP (Widyastuti, 2016).	

Komparatif Temuan LKS		Paper Terdahulu	Teori dan Indikator Governance
Mardi Wuto	Hamba		
Nilai : Kemandirian, Pemenuhan hak belum sesuai UU Nomor 8 Tahun 2016 tentang Disabilitas	Nilai : Kemandirian, Jujur tidak boleh bohong, tidak bisa diadopsi Pemenuhan hak-hak anak sesuai dengan Konvensi hak anak	Pengelola harus menempatkan diri sebagai: 1) pengganti orang tua, dengan memberikan perlindungan atas hak asasinya. 2) pembimbing, membimbing secara individu dan kelompok agar tercapai perkembangan yang optimal. 3) pembina, memberikan pembinaan dalam segala hal, seperti disiplin ibadah, disiplin belajar, dan disiplin mentaati peraturan. Kendala yang dihadapi pengelola karakter anak yang berbeda-beda, Yuliasari dan Mulyono (2015).	Independen

Sumber: Data primer diolah 2018.

Dalam memberikan pelayanan kepada klien setiap LKS harus dan wajib menggunakan panduan yang telah diterbitkan oleh pemerintah, panduan tersebut merupakan batas minimal sehingga layanan yang diberikan tidak boleh kurang dari panduan tersebut, tetapi jika pelayanannya lebih baik tidak dipersalahkan. Mestinya kedua LKS harus taat terhadap Undang-Undang RI Nomor 28 Tahun 2004 tentang Yayasan, Undang-Undang RI Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial. LKS Mardi Wuto dilengkapi dengan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas, dan LKS Hamba dilengkapi dengan Undang-Undang Nomor 35 Tahun 2015 tentang Perlindungan Anak. Kedua LKS juga dilengkapi dengan Permensos RI Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Nasional Lembaga Kesejahteraan Sosial. Dalam praktiknya LKS Mardi Wuto belum mengadopsi Undang-Undang RI Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial; Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas, dan Permensos RI Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Nasional Lembaga Kesejahteraan Sosial. Akan tetapi, LKS Hamba belum taat pada Undang-Undang RI Nomor 28 Tahun 2004 tentang Yayasan, karena pengurus yayasan dengan pengelola LKS personalnya merangkap jabatan pada kedudukan yang sama.

Karena ada tiga payung hukum yang belum ditaati LKS Mardi Wuto sehingga dalam memberikan pelayanan kepada klien belum sedetail LKS Hamba, sebagai contoh SOP yang dimiliki bersifat general. LKS Mardi Wuto bersifat netral dan independen, maka penyandang disabilitas netra berkeinginan menjadi klien dapat

mendaftar secara langsung dan semua klien diasuh di luar panti. Kegiatan layanan klien ditentukan oleh pengelola bukan dari keinginan klien, dan jenis layanan LKS yang diberikan kepada klien, meliputi kursus komputer bicara, pelatihan pemijatan, musik, ketoprak dan koperasi tunanetra, warung tunanetra, dan lain-lain.

Di LKS Hamba layanan kepada klien disesuaikan dengan standar nasional pengasuhan anak (SNPA). Pelayanan yang diberikan berbasis kebutuhan anak, yaitu kebutuhan biologis-psikologis-sosial-spiritual. Sebelum mulai pemberian pelayanan setiap anak di-*assessment* terlebih dahulu untuk membuat perencanaan pelayanan sampai pada fase reunifikasi. Dengan demikian, program reunifikasi berjalan sesuai dengan kondisi klien, pascareunifikasi tetap ada monitoring, dan pemberian bantuan.

Sesuai dengan tujuan awal pendirian LKS, klien di LKS Hamba tidak bisa diadopsi, oleh sebab itu klien difasilitasi sekolah rata-rata sampai ke jenjang pendidikan SMA/SMK, dan ada beberapa klien sampai ke jenjang perguruan tinggi. Ada beberapa klien yang berhasil dalam menanamkan nilai dan filosofi LKS sehingga menyatakan dirinya untuk mengabdikan sebagai relawan di LKS atau Yayasan Hamba. Dinamika pemberian layanan kedua LKS berbeda karena jenis PMKS-nya berbeda, tetapi keduanya menggunakan pendekatan yang sama, yaitu *stewardship theory*, artinya semua *stakeholder* menempatkan diri sebagai pelayan dengan memberikan pelayanan secara ikhlas, jujur, adil, dan transparan; demikian pula halnya dengan studi Lestari (2018); Holtzhause (2014); Yuliasari dan Mulyono (2015); dan Widyastuti (2016); bahwa keempatnya merupakan penelitian terdahulu yang meneliti tentang aktivitas pelayanan dengan pendekatan seperti tersebut (*stewardship theory*). Atas dasar itu, keempat penelitian terdahulu tersebut memiliki kesamaan dengan penelitian ini, baik di LKS Hamba maupun LKS Mardi Wuto.

Keberhasilan pendiri menanamkan *basic* nilai kepada klien mendukung hasil studi Holtzhause (2014), bahwa pemimpin dan *stakeholders* dari berbagai kelompok harus komit dan satu visi sehingga relawan dan staf bertahan sampai puluhan tahun mengabdikan di LKS Hamba. Model pendampingan *outreach* dan *shelter* NPO terhadap klien membuktikan bahwa semuanya: pengelola, pengasuh, profesi pekerja sosial, dan lain-lainnya telah bekerja sesuai dengan prosedur SOP (Widyastuti, 2016).

Dalam proses interaksi dan relasi *stakeholder* menempatkan diri klien seperti anak kandung sendiri sehingga harus diberikan perlindungan, bimbingan, dan pembinaan secara terus-menerus, sampai terbentuk sebuah karakter kemandirian dan akhirnya klien diterima di keluarga dan masyarakat (Yuliasari dan Mulyono, 2015).

Studi Lestari (2015); Holtzhause (2014); Yuliasari dan Mulyono (2015); dan Widyastuti (2016) merupakan penelitian tentang pelayanan yang dilakukan secara ikhlas, sabar, dan bijaksana. Berdasarkan atas hal tersebut, upaya pencapaian visi, misi, dan tujuan LKS dapat dilakukan dengan cara saling bekerja sama, kolaborasi, dan keterbukaan informasi dilandasi dengan kejujuran.

5.2.9. Diskusi Analisis Kemitraan

Kemitraan adalah kegiatan atau usaha yang dilakukan oleh beberapa pihak secara bersama-sama dengan penuh tanggung jawab untuk mencapai hasil yang lebih baik daripada hal yang dikerjakan secara individu (Budhiarti dan Raharjo, 2014), istilah kemitraan sepadan dengan istilah gotong-royong. Individu atau kelompok yang bersedia gotong-royong berarti memiliki sikap baik. Dalam tataran LKS orang-orang atau organisasi yang hadir ke LKS berpartisipasi dalam berbagai kegiatan dikonotasikan sebagai orang atau institusi yang baik-baik. Dalam kaitan ini, baik karena ada niat berbagi, meluangkan waktu, dan berkontribusi untuk klien atau LKS.

Kemitraan LKS Mardi Wuto cukup baik, memiliki jaringan luar negeri dan dalam negeri. Jaringan kemitraan dilakukan oleh yayasan, pengelola, dan banyak yang dijalinan dari RS dr. Yap Prawirohusodo. Kemitraan LKS Mardi Wuto sampai saat penelitian ini berlangsung tampak aktivitasnya dengan Universitas Gadjah Mada, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Rotari Club, BK3S DIY, dll. Kerja sama yang dibangun LKS Mardi Wuto cenderung bersifat simbiosis mutualisme dan kerja sama koalisi.

LKS Hamba independen dan terbuka, oleh karena itu LKS Hamba memiliki banyak mitra, seperti BK3S, Forum Panti, PT Mirota, beberapa Perguruan tinggi di DIY, katering, dll. Kemitraan LKS Hamba dikelompokkan menjadi dua: 1) mitra pengembangan manajemen dan pelayanan, seperti BK3S DIY, NGO *Save the Children*, Yayasan Tunas Cilik. 2) kemitraan sebagai donatur, seperti NGO SOS, PT Mirota, dll. Upaya menjaga kemitraan agar dapat langgeng, terutama dari donatur tetap maupun donatur tidak tetap adalah melakukan strategi mengoperasionalkan donasi sesuai dengan amanah, dibuktikan dengan laporan pertanggungjawaban, saling berkunjung ke donatur, dan terbuka bagi yang berkepentingan. Dalam membangun kemitraan sampai saat ini banyak yang belum tertulis karena dari awal lebih mengandalkan kepercayaan terhadap dana, laporan yang disampaikan masih sederhana, dan selalu dilampirkan foto bukti kegiatan.

**Tabel 5.18. Diskusi Analisis komparatif kemitraan
LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba**

Komparatif Temuan LKS		Paper Terdahulu	Teori dan Indikator Governance
Mardi Wuto	Hamba		
<p>LKS Mardiwuto mengawali kerja sama dengan masyarakat sekitar atau lingkungan terdekat.</p> <p>Untuk melakukan kerja sama dan pemuutusan hubungan kerja tidak harus melapor atau konsultasi ke yayasan.</p> <p>Kerja sama informal dilakukan oleh masing-masing pengelola dengan pihak.</p> <p>Pasangan kerja sama cenderung dijadikan sasaran donatur</p>	<p>LKS Hamba memiliki mitra tetap yang difungsikan sebagai donatur, seperti PT Mirota, Universitas Sanata Darma, UGM, Forum Panti, dll.</p> <p>Prosedur kerja sama LKS mengikuti prosedur <i>patner-nya</i>.</p> <p>Strategi menjaga <i>patner</i> kerja sama LKS menyalurkan donasi sesuai dengan amanah, sering berkunjung ke donatur, membuat laporan kemajuan.</p>	<p>Perhatian publik terhadap NPO dilihat dari aspek ukuran NPO, jaringan yang dimiliki NPO, kehadiran NPO dalam media publik, dan tingkat partisipasi NPO dalam aktivitas pulik (Guo, et al., 2017).</p> <p>Membangun merek NPO dengan tiga strategi menggandeng: pihak eksternal, <i>reference group</i>, dan <i>citizen marketers</i> (Novayana dan Hanthasia, 2015).</p> <p>Untuk mengetahui prinsip-prinsip manajemen relawan. Mengelola relawan tidak dapat menggunakan manajemen sumber daya manusia klasik, sebab relawan berbeda dengan staf yang dibayar, dan relawan merupakan kelompok pemangku kepentingan yang unik. Mengelola relawan harus menggunakan prinsip-prinsip keseimbangan kepentingan, berpegang pada komitmen, kejelasan peran, kerja tim, saling menghormati dan saling melengkapi, (Studer, 2015).</p>	<p><i>Depedency theory</i></p> <p>Independen Transparansi <i>Fairness</i></p>

Komparatif Temuan LKS		Paper Terdahulu	Teori dan Indikator Governance
Mardi Wuto	Hamba		
		<p>Faktor yang mendorong antar-NPO melakukan kolaborasi dalam melaksanakan tanggung jawab sosial untuk masyarakat, karena NPO memiliki motivasi yang sama dan ada kecocokan organi-sasi.</p> <p>Faktor NPO menolak kolaborasi karena ada perbedaan dalam sumber daya yang dicari dan perbedaan legitimasi NPO.</p> <p>Kebutuhan pertukaran sumber daya untuk program tanggung jawab sosial mendorong kolaborasi daripada kebutuhan kelangsungan hidup NPO. Kolaborasi berpotensi menciptakan nilai sosial setiap NPO menjadi unik (Zeimers, et al., 2019).</p>	

Sumber: Data primer diolah 2018.

Dinamika kerja sama LKS Mardi Wuto dimulai dari lingkungan sekitar sehingga setiap LKS mempunyai kegiatan atau hajatan organisasi masyarakat sekitar diundang, ketika menjelang hari Idul Fitri LKS membagikan sembako untuk warga miskin di sekitar kantor LKS, termasuk paratukang becak. Pasangan atau *patner* kerja sama cenderung dimanfaatkan sebagai donatur untuk memenuhi kebutuhan LKS dan bukan untuk penguatan kelembagaan, tetapi ada beberapa institusi yang mengajak kerja sama untuk penguatan klien, seperti Universitas Duta Wacana melatih klien membuat takaran bumbu untuk memasak, dan ISI Yogyakarta melatih klien bermain ketoprak.

“...kewajiban atau tidak sebenarnya kesadaran dari kami, tetapi kami “LKS Mardi Wuto” memberikan perhatian terhadap lingkungan sekitar, Kami dengan kelurahan atau kecamatan bekerja sama dengan baik, RT dan RW juga kami libatkan dalam kegiatan”, untuk masyarakat contohnya tukang becak kita bantu, tidak hanya tunanetra sehingga kalau kami mengurus persyaratan perizinan dilayani dengan mudah...” (23/13/12/2017).

“Proses LKS Mardi Wuto melakukan kerja sama dan pemutusan hubungan kerja sama tidak memerlukan konsultasi yayasan, semua diputuskan oleh pengurus Mardi Wuto sendiri...” untuk memutus hubungan dengan mitra bisa langsung tidak harus konsultasi ke yayasan” (48/12/6/2018).

Biaya operasional dan pengasuhan tidak ada masalah, jika ada kegiatan insidental biasanya kita pakai donatur insidental, jika kurang saya menelpon teman-teman (jaringan ketua LKS) kepada relasi sehingga banyak yang memberi dan rata-rata saldo plus, (9/13/12/2017).

“..., LKS Mardi Wuto memiliki banyak mitra, baik yang dijalin kerja sama langsung oleh pengelola maupun yang dijalin yayasan”, (6/13/12/2018).

Ada dua arah kerja sama yang dikembangkan LKS Hamba, yaitu: 1) untuk pungutan donatur, seperti relasi tetap yang membantu walaupun jumlah dan bentuknya tidak pasti, misalnya dari PT Mirota, pribadi perseorangan, atau rutin dari pengusaha katering, kadangkala dari berbagai perguruan tinggi lewat kegiatan mahasiswa. 2) untuk manajemen LKS, kerja sama ini bisa berwujud pelatihan untuk karyawan, kerja sama untuk menyelesaikan kasus klien, seperti Dinas Pendidikan berkaitan dengan sekolah anak-anak, Puskesmas kaitannya dengan pemeriksaan kesehatan anak, Kepolisian kaitannya dengan menyelesaikan kasus anak bagi anak yang dalam perkembangan negatif, Bank, Advokasi, dll.

“...tapi, *kalo* sudah ada kata, umpamanya donasi untuk renang akan disimpan sampai terlaksana, gizi juga begitu ada uang 10 juta semua digunakan untuk gizi semuanya dengan dibuatkan buku sendiri tentang perincian pembelian kebutuhan gizi. Untuk donatur tetap kami mengikuti prosedur donatur, baik dalam laporan, penggunaan, dan auditnya...” (111/2/7/2018).

“...LKS Hamba untuk menjaga kemitraan donasi harus disalurkan sesuai dengan amanah, misalnya ada yang memberikan donasi bebas, nanti dengan Ibu bisa untuk uang bebas meski tidak seberapa besar untuk pengasuh...” (110/2/7/2018).

Kehadiran relawan pada LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba sebagai bukti keberhasilan LKS dalam menjalin mitra, dan relawan disadari oleh kedua LKS sebagai pemangku kepentingan yang unik, karena datang dengan senang, tanpa dibayar dan berkontribusi terhadap LKS. Kata kunci kerja sama dengan relawan ialah harus menggunakan prinsip-prinsip keseimbangan kepentingan, berpegang pada komitmen, kejelasan peran, kerja tim, saling menghormati dan saling melengkapi (Studer, 2015). Kehadiran mitra ke LKS dan bekerja sama dalam kurun waktu lama menunjukkan bahwa LKS mampu memberikan pelayanan seperti yang dibutuhkan pihak mitra, kemampuan LKS memberikan pelayanan kepada pihak mitra sama dengan kemampuan LKS membangun merek. Dalam hubungan ini, hasil studi

Novayana dan Hanthasia (2015) merumuskan tiga strategi NPO, yaitu mengandung pihak eksternal, *reference group*, dan *citizen marketers*.

Bagi LKS yang memiliki merek positif otomatis menarik perhatian publik, dan kecenderungan publik menilai NPO dari aspek ukuran NPO, jaringan yang dimiliki NPO, kehadiran NPO dalam media publik, dan tingkat partisipasi NPO dalam aktivitas publik (Guo, et al., 2017). Bentuk dalam partisipasi publik melakukan kolaborasi dalam melaksanakan tanggung jawab sosial untuk masyarakat, karena NPO memiliki motivasi sama dan ada kecocokan organisasi. Faktor NPO menolak kolaborasi karena ada perbedaan dalam sumber daya yang dicari dan perbedaan legitimasi NPO. Kebutuhan pertukaran sumber daya untuk program tanggung jawab sosial mendorong kolaborasi daripada kebutuhan kelangsungan hidup NPO. Kolaborasi berpotensi menciptakan nilai sosial setiap NPO menjadi unik (Zeimers, et al., 2019).

Dinamika kemitraan LKS Mardi Wuto cenderung, dicitari semangat pengembangan, pelayanan, dan kepercayaan.; LKS Hamba cenderung dicitari semangat pengembangan, pelayanan, kepercayaan, dan ketergantungan; dan LKS kemitraan dilakukan dengan transparansi terhadap aturan dan keinginan, dilaksanakan dengan kejujuran yang efektif, masing-masing pihak mentaati aturan dibangun dalam kewajaran dan kesetaraan.

5.3. Analisis Komparatif Ketaatan LKS terhadap Peraturan

Peraturan adalah ketentuan-ketentuan yang harus dilaksanakan, dan peraturan organisasi merupakan ketentuan-ketentuan yang harus dilaksanakan di dalam organisasi yang bersangkutan. Peraturan yang dimaksud dalam penelitian ini ada tiga arena peraturan, yaitu peraturan internal yang dibuat oleh organayayasan dan LKS, peraturan negara dalam bentuk peraturan bersifat nasional maupun peraturan daerah, serta peraturan yang bersifat internasional atau global. Peraturan-peraturan ini akan dilihat dari beberapa aspek, yaitu: 1) pengalaman mengelola organisasi, apakah sesuai dengan ketentuan yang berlaku atau tidak. 2) kebijakan menanamkan nilai-nilai organisasi, apakah model transfer nilai dipaksakan atau kesadaran dari setiap pelaku. 3) bagaimana prestasi dicapai, apakah karena kerja bersama dengan kejujuran, atau prestasi diperoleh dengan perbuatan curang. 4) bagaimana LKS merespons peraturan negara.

5.3.1. Ketaatan terhadap Peraturan Internal

Peraturan internal yang menjadi poros aktivitas LKS adalah anggaran dasar (AD) dan anggaran rumah tangga (ART). Semua organorganisasi diatur oleh AD-ART sehingga aktivitas menentukan personal, penyusunan program, pelaksanaan program,

monitoring dan evaluasi program (pengawasan), laporan pertanggungjawaban, pelayanan kepada klien, manajemen donasi, dan kemitraan semua diatur berkiblat pada AD-ART dan aturan lain.

Tabel 5.19. Diskusi komparatif ketaatan peraturan internal

Komparatif Temuan LKS		Paper Terdahulu	Teori Indikator Governance
Mardi Wuto	Hamba		
Pemilihan pengelola atau menentukan personal.		Bekerja sesuai dengan prosedur dan taat pada norma NPO. Prosedur internal dan eksternal sebagai Acuan organorganisasi menjalankan fungsinya (Sujanto, 2014).	Independen Akuntabilitas Akuntabilitas
Sesuai aturan Ketua dan wakil dipilih pengurus yayasan, kelengkapan pengurus lain hak otonomi ketua	Tidak sesuai aturan Ketua LKS dan jajaran pengelola lain dipilih bersama antarorgan		
Penyusunan program.		Konsep tatakelola pemerintah yang baik menolak berbagai bentuk aktivitas otoritarian, korupsi, kolusi, nepotisme, dan tindakan-tindakan jahat lainnya, (Adi, 2017).	
Sesuai aturan	Sesuai aturan		
Pelaksanaan program		Syarat SDM (pekerja) dalam praktik <i>good governance</i> harus mematuhi kode etik. Sebab, dengan mematuhi kode etik SDM yang taat pada kode etik diharapkan dapat mewujudkan integritas, kredibilitas, dan profesionalisme. Kualitas jasa yang diperoleh dari NPO diberikan dengan standar kinerja tertinggi berdampak kepercayaan publik terhadap NPO (Lestari, dkk., 2018).	
Sesuai aturan	Sesuai kebutuhan		
Monitoring dan evaluasi program (pengawasan)		Intervensi komitmen organisasional berpengaruh terhadap keputusan keluarnya pegawai dari NPO. Keadilan organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap keinginan keluarnya pegawai dari NPO (Alkhatiri, 2017).	
Sesuai aturan	Tidak sesuai aturan		

Komparatif Temuan LKS		Paper Terdahulu	Teori Indikator Governance
Mardi Wuto	Hamba		
Laporan pertanggung jawab		Pentingnya jasa audit internal NPO, kecenderungan NPO mengabaikan atau tidak melakukan audit internal. Rekomendasi peneliti untuk audit internal NPO disarankan menggunakan standar yang umum seperti yang dituliskan IIA (Sihombing, 2017).	Akuntabilitas
Sesuai aturan melalui RPT	Tidak sesuai aturan		
Pelayanan kepada klien		Model pendampingan <i>outreach</i> dan <i>shelter</i> NPO terhadap klien memberi isyarat SDM bekerja harus sesuai dengan prosedur SOP (Widyastuti, 2016).	Independen Responsibilitas
Tidak sesuai aturan	Sesuai aturan		
Manajemen donasi		(Sujanto, 2014). (Adi, 2017).	Independen Transparansi
Tidak sesuai aturan	Sesuai aturan		
Kemitraan		Regulasi Negara dan regulasi mandiri memicu antar-NPO berinteraksi sehingga NPO mengalami perubahan (Breen, et al., 2019).	Transparansi
Sesuai aturan	Sesuai aturan		

Sumber: Data primer diolah 2018.

Dinamika pengelola dan jajarannya dalam mentaati aturan internal di kedua LKS sangat bervariasi. Di LKS Mardi Wuto cenderung taat dengan aturan internal, karena tipe *governanve* birokrasi yang dominan menyebabkan setiap langkah organ harus mengikuti birokrasi. Dengan berjalan di atas rel birokrasi otomatis organ berjalan taat dengan aturan yang ada. Dari delapan indikator ada dua yang tidak sesuai dengan aturan internal, yaitu manajemen donasi dan manajemen pelayanan kepada klien. Sebenarnya dua hal ini bukan tidak sesuai, tetapi:

Manajemen donasi aturannya belum jelas sehingga toleransi pengurus yayasan sangat tinggi, sebagai bukti ketika laporan pertanggungjawaban pengelola di forum RPT bahwa saldo dari donatur dengan jumlah tertentu dilaporkan. Dalam kaitan tersebut, keinginan pengurus yayasan agar itu disetorkan ke yayasan dan menjadi kekayaan yayasan, tetapi ketua LKS menolak, lebih baik agar dijadikan kas LKS dan dipergunakan sewaktu-waktu. Kesepakatan yang terjadi permohonan ketua LKS disetujui.

Saat diaudit tabungan didiamkan saja, karena semua pengeluaran, pemasukan, dan catatan tabungan ada semua di BNI dan BPD DIY, karena kami terbuka, transparan, jujur Pak. Awalnya disuruh setorkan ke yayasan tapi saya tidak boleh dengan alasan agar cepat dan mudah pengambilannya jika digunakan sewaktu-waktu. Akhirnya yayasan juga mengizinkan (33/13/12/2018).

Manajemen pelayanan klien, fakta yang terjadi LKS Mardi Wuto belum membuat yang seharusnya sesuai dengan standar pelayanan klien, karena ketidaktahuan pengelola LKS, termasuk ketidaktahuan pengurus yayasan dan pengawas, oleh sebab itu apa yang dilakukan menurutnya sudah benar, tetapi masih jauh dari aturan eksternal sehingga hasil studi Widyastuti (2016) perihal model pendampingan *outreach* dan *shelter* NPO terhadap klien memberikan isyarat bahwa SDM bekerja harus sesuai dengan prosedur SOP, di LKS Mardi Wuto belum sesuai dengan prosedur karena memang SOP-nya belum ada. Demikian pula halnya dengan hasil studi Lestari, dkk. (2018) yang mensyaratkan SDM (pekerja) dalam praktik *good governance* harus mematuhi kode etik, sementara itu di LKS Mardi Wuto belum memiliki SDM yang seharusnya diatur dengan kode etik, yaitu pekerja sosial dan TKS. Atas dasar itu, hasil studi Lestari, dkk. (2018); dan Sujanto (2014) dapat dijadikan pandangan (*criticize*) bagi LKS Mardi Wuto dalam pengembangan ke depan.

Berkaitan dengan ketaatan peraturan internal dalam hal pemilihan pengelola, penyusunan program kerja, laporan pertanggungjawaban, pengawasan, dan kemitraan; dengan konsep tatakelola pemerintah yang baik menolak berbagai bentuk aktivitas dan keberhasilan menanamkan nilai filosofi organisasi, dengan begitu perilaku korupsi, kolusi, nepotisme, tindakan-tindakan jahat lainnya dapat diantisipasi, dan situasi ini sesuai dengan hasil studi Adi (2017) sehingga LKS terpicu berinteraksi kemitraan antar-NPO dan organisasi lain mendorong terjadinya perubahan yang positif (Breen., et al., 2019). Atas dasar itu, LKS Mardi Wuto telah melaksanakan apa yang disarankan studi Sihombing (2017) tentang audit internal NPO menggunakan standar umum, seperti yang dituliskan *Institute of Internal Auditors* (IIA).

Dinamika ketidaktaatan pengelola dan jajarannya terhadap peraturan internal di LKS Hamba sesungguhnya sesuatu hal yang disengaja dan disadari parapengurus, pembina, pendiri, dan pengawas mengerti yang seharusnya. Alasan yang diungkapkan dari kesengajaan ini adalah supaya lebih efisien dan efektif asal dijalankan dengan jujur tidak bohong, karena pengurus dan pengelola merasa keterbatasan SDM dan kesulitan mencari relawan yang bersedia bekerja sama untuk mengasuh anak-anak yang tertolak. Dari *reasoning* jujur dan tidak bohong inilah kebersamaan, keterbukaan,

dan saling menghormati menjadi pijakan menjalankan tugas masing-masing organ. Kebijakan ini sebagian hak dan independen organ ada yang dikorbankan, tetapi ada juga organ yang diuntungkan. Sebagai contoh, penentuan pengelola LKS dalam AD-ART menjadi hak pengurus, tetapi dalam praktiknya pemilihan pengelola LKS digelar dalam rapat mingguan bahwa siapa saja diberikan hak untuk mengusulkan dan memberikan pendapat. Dengan demikian, keputusannya bukan keputusan pengurus, melainkan keputusan bersama dari seluruh organ yang hadir dalam rapat, dan bagi yang tidak hadirpun dimintai pendapat via telepon. Dari sinilah kelihatan bahwa cara kerja LKS Hamba sangat demokratis.

Demikian pula halnya dengan laporan pertanggungjawaban dan pengawasan, karena semua organ sudah jujur, bekerja penuh tanggung jawab sehingga pengawasan dilakukan secara bersama dengan pelaksanaan semiformal melalui rapat mingguan semuanya melaporkan dan semua mendengarkan untuk menerima, menolak, memberi masukan sehingga pengawasan tidak diselenggarakan secara formal dan khusus. Di sinilah terjadi pemeriksaan segala hal oleh semua organ. Di samping itu, pembina telah berhasil menanamkan nilai kejujuran melalui spiritualitas, bahwa saat bekerja jangan berpikir diawasi oleh pengawas jadi kemudian kerjanya dibuat rapi, baik, dan sebagainya; tetapi yang ditanamkan bahwa setiap saat apalagi saat bekerja kita diawasi oleh Tuhan YME.

Dengan demikian, pertanggungjawaban pekerjaan yang dilaporkan setiap hari Rabu didengar dan diterima oleh seluruh organorganisasi serta diyakini sebagai forum laporan pertanggungjawaban yang faktual, bersih, dan jujur sehingga tidak perlu diselenggarakan rapat pleno tahunan, salah satunya LPJ. Tidak menyelenggarakan pengawasan secara khusus dan tidak menyelenggarakan rapat pleno tahunan, jadi efisien, hemat waktu, dan tidak boros energi. Kondisi ini disadari salah oleh organorganisasi, tetapi ini lebih efisien dan lebih jujur sehingga kebijakan ini dibudayakan. Akan tetapi, khusus laporan keuangan setiap bulan bendahara merekap dan disampaikan informasi tentang posisi keuangan LKS di rapat hari Rabu. Jadi, aturan internal dibuat untuk kepentingan administrasi karena negara mengatur demikian, tetapi praktiknya fleksibel, jujur, adil, dan konsisten melalui kesepakatan bersama secara demokrasi.

Bekerja sesuai dengan prosedur dan taat pada norma NPO. Prosedur internal dan eksternal sebagai acuan organorganisasi dalam menjalankan fungsinya. Perihal penyusunan program, pelaksanaan program, pelayanan kepada klien, manajemen donasi, dan manajemen kemitraan dalam aturan internal dibuat sudah disesuaikan dengan SNPA dan Standardisasi LKS dari negara. Dalam mengikuti penyesuaian

dengan pedoman negara LKS Hamba tidak ada kesulitan karena SDM yang disyaratkan dalam Undang-Undang RI Nomor 11 Tahun 2009 semuanya terpenuhi, dan sebagian besar organ sudah pernah mengikuti kursus atau diklat dan bimbingan teknis pengelolaan LKS yang sesuai dengan Peraturan Negara.

Hasil studi Sujanto (2014) ambigu bagi LKS Hamba, karena hasil studinya bekerja sesuai dengan prosedur dan taat pada norma NPO. Prosedur internal dan eksternal sebagai acuan organorganisasi menjalankan fungsinya. Fakta yang terjadi, prosedur yang diikuti dan benar adalah prosedur pelayanan klien, manajemen donatur, kemitraan, dan penyusunan program kerja. Yang tidak sesuai dengan prosedur pemilihan ialah pengelola, pengawasan, dan laporan pertanggungjawaban.

Hasil studi Adi (2017) sudah dipraktikkan di LKS Hamba dan berhasil dengan baik sehingga disebut sebagai *golden roll*, konsep tatakelola pemerintah yang baik menolak berbagai bentuk aktivitas otoritarian, korupsi, kolusi, nepotisme, dan tindakan-tindakan jahat lainnya.

Hasil studi Breen, et al. (2019) berlaku di LKS Hamba sebab regulasi Negara dan regulasi mandiri memicu antar-NPO berinteraksi sehingga NPO mengalami perubahan; hasil studi Widyastuti (2016) berlaku bagi LKS Hamba model pendampingan *outreach* dan *shelter* NPO terhadap klien memberi isyarat SDM bekerja harus sesuai dengan prosedur SOP; studi Lestari, dkk. (2018) berlaku di LKS Hamba, bahwa syarat SDM (pekerja) dalam praktik *good governance* harus mematuhi kode etik. Sebab dengan mematuhi kode etik, SDM yang taat pada kode etik diharapkan dapat mewujudkan integritas, kredibilitas, dan profesionalisme. Kualitas jasa yang diperoleh dari NPO diberikan dengan standar kinerja tertinggi berdampak kepercayaan publik terhadap NPO. Atas dasar itu, sesuai dengan kondisi pengelola LKS Hamba bahwa kecenderungan LKS mengabaikan atau tidak melakukan audit internal. Penelitian Sihombing (2017) tidak berlaku bagi pengelola LKS, tetapi LKS telah diaudit dari eksternal menggunakan panduan yang disarankan Sihombing (2017), yang mengaudit dari NGO internasional SOS yang menetapkan pedoman IIA. Walaupun dinamika ketaatan LKS terhadap peraturan internal berbeda, tetapi kedua LKS memiliki landasan sama, yaitu pelayanan yang efektif dan efisien dengan kejujuran dan transparansi.

5.3.2. Ketaatan terhadap Peraturan Eksternal

Salah satu peraturan eksternal adalah peraturan pemerintah, di Indonesia regulasi Negara yang dipergunakan untuk mengatur LKS masih ganda, yaitu Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial dan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2004 tentang Yayasan. Sebagian besar LKS di Indonesia

berdiri di bawah yayasan. Jadi, yayasan diatur dengan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2004 dan operasional LKS diatur dengan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2009.

Tabel 5.20. Diskusi komparatif ketaatan peraturan eksternal

Komparatif Temuan LKS		<i>Paper</i> Terdahulu	Teori Indikator Governance
Mardi Wuto	Hamba		
Pemilihan pengelola atau menentukan personal		Bekerja sesuai dengan prosedur dan taat pada norma NPO. Prosedur internal dan eksternal sebagai acuan organorganisasi menjalankan fungsinya (Sujanto, 2014).	Independen
Sesuai UU No. 28 Tahun 2004	Tidak sesuai UU No 28. Tahun 2004		
Penyusunan program		Konsep tatakelola pemerintah yang baik menolak berbagai bentuk aktivitas otoritarian, korupsi, kolusi, nepotisme dan tindakan-tindakan jahat lainnya (Adi, 2017).	Independen
Tidak sesuai Permensos RI No. 22 Tahun 2016 UU No. 8 Tahun 2016	Sesuai Permensos RI No. 22 Tahun 2016 Sesuai SNPA		
Pelaksanaan program		Syarat SDM (pekerja) dalam praktik <i>good governance</i> harus mematuhi kode etik. Sebab dengan mematuhi kode etik, SDM yang taat pada kode etik diharapkan dapat mewujudkan integritas, kredibilitas, dan profesionalisme. Kualitas jasa yang diperoleh dari NPO diberikan dengan standar kinerja tertinggi berdampak kepercayaan publik terhadap NPO (Lestari, dkk., 2018).	Akuntabilitas
Tidak sesuai Permensos RI No. 22 Tahun 2016 UU No. 8 tahun 2016	Sesuai Permensos RI No. 22 Tahun 2016 Sesuai SNPA		

Komparatif Temuan LKS		Paper Terdahulu	Teori Indikator Governance
Mardi Wuto	Hamba		
Monitoring dan evaluasi program (pengawasan)		Intervensi komitmen organisasional berpengaruh terhadap keputusan keluarnya pegawai dari NPO. Keadilan organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap keinginan keluarnya pegawai dari NPO (Alkhatiri, 2017).	Akuntabilitas
Sesuai UU No. 28 Tahun 2004	Manajemen, belum sesuai dengan UU No. 28 Tahun 2004 Pelayanan Klien sesuai sesuai Permensos		
Laporan pertanggung jawab		Pentingnya jasa audit internal NPO, kecenderungan NPO mengabaikan atau tidak melakukan audit internal. Rekomendasi peneliti untuk audit internal NPO disarankan menggunakan standar umum, seperti yang dituliskan IIA (Sihombing, 2017).	Akuntabilitas
Manajemen Sesuai UU No. 28 tahun 2004	Manajemen Tidak sesuai UU No. 28 Tahun 2004		
Layanan Klien Tidak sesuai Permensos No. 22 tahun 2016 UU No. 8 Tahun 2016	Layanan Klien Sesuai Permensos No. 22 Tahun 2016 Sesuai SNPA		
Pelayanan kepada klien		Model pendampingan <i>outreach</i> dan <i>shelter</i> NPO terhadap klien memberi isyarat SDM bekerja harus sesuai dengan prosedur SOP (Widyastuti, 2016).	Independen Responsibilitas
Tidak sesuai : UU No. 11 Tahun 2009 Permensos No. 22 Tahun 2016	Sesuai UU No. 11 Tahun 2009 SNPA		
Manajemen donasi		(Sujanto, 2014). (Adi, 2017).	Independen Transparansi
Tidak sesuai Permensos No. 22 Tahun 2016	Sesuai Permensos No. 22 Tahun 2016		
Kemitraan		Regulasi Negara dan regulasi mandiri memicu antar-NPO berinteraksi sehingga NPO mengalami perubahan (Breen, et al., 2019).	Transparansi
Sesuai Permensos 22 Tahun 2016	Sesuai Permensos 22 Tahun 2016		

Sumber: Data primer diolah 2018.

Dinamika mentaati aturan Negara antara LKS satu dan LKS lainnya sangat beragam, karena faktor sumber dayanya berbeda, terutama SDM, sumber daya fasilitas, sumber daya jaringan, dan sumber ekonomi. LKS Mardi melakukan pelanggaran terhadap Peraturan Negara Undang-Undang RI Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial, Undang-Undang RI Nomor 8 Tahun 2016 tentang Disabilitas, Permensos RI Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Nasional Lembaga Kesejahteraan Sosial dan peraturan lain yang menyertainya karena faktor SDM yang dimiliki LKS belum ada yang memenuhi standar kualifikasi di bidang Kesejahteraan Sosial khususnya disabilitas netra dan pekerja sosial profesional. Pelanggaran aturan LKS Mardi Wuto berdampak merugikan klien, karena tidak diberikan secara maksimal.

Kondisi di atas disadari oleh Yayasan dr. Yap Prawirohusodo, atas dasar itu yayasan mengambil kebijakan untuk kegiatan unit diserahkan secara otonomi oleh yayasan, tetapi yayasan bertanggung jawab atas subsidi biaya operasional LKS, dengan begitu yayasan kurang paham jika ada aturan pemerintah yang harus ditaati oleh LKS. Demikian pula halnya dengan SDM LKS dan relawan adalah orang-orang yang berpendidikan tinggi dan memiliki pengalaman di bidangnya masing-masing, tetapi kurang paham terhadap *knowledge* dan *skills* yang seharusnya dimiliki untuk mengelola disabilitas netra sehingga organorganisasi LKS yang diatur dalam UU Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial dan peraturan lain yang menyertainya belum dimiliki, yaitu pekerja sosial dan TKS. Kekurangan itu berdampak pada program layanan kepada klien, sebab seharusnya layanan klien diawali dari *assesment* awal untuk menentukan respon yang tepat dalam merumuskan layanan dan menentukan waktu terminasi layanan belum dilakukan sehingga di LKS Mardi Wuto klien tidak pernah berkurang kecuali meninggal dunia atau pindah penduduk.

Kendalanya LKS Mardi Wuto belum punya Pekerja Sosial dan Tenaga Kesejahteraan Sosial (TKS), saya kesulitan mencari, soalnya kalau akreditasi harus punya (1/13/12/2017).

Pada waktu itu saya sudah memberikan masukan kalau Pekerja Sosial dan TKS sebagai regulasi Negara harus wajib segera dipikirkan agar tidak menjadi kendala dalam operasional LKS (28/28/1/2018).

Hasil studi Sujanto (2014) dalam konteks pelanggaran di LKS Mardi Wuto dapat dijadikan *synthesize*, sebab bekerja sesuai dengan prosedur dan taat pada norma NPO akan membuat nyaman bagi pelaku dan manajemen, tetapi ketika bekerja menyimpang dari prosedur secara personal ada beban psikologis. Dengan demikian, organisasi belum dapat menjadi pedoman kerja bagi organorganisasi secara otomatis

berdampak menjadi lemah bagi setiap organ karena organ tersebut tidak dapat berfungsi seperti yang seharusnya. Jadi, organisasi tidak mampu menolak otoritarian dan mendorong munculnya patologis birokrasi dan memberikan ruang tumbuhnya KKN dan tindakan-tindakan jahat lainnya (Adi, 2017). Sebaliknya, dampak dari taat pada Peraturan Negara dapat mendorong kemandirian dan memperluas jaringan/mitra sehingga NPO mengalami perubahan (Breen, et al., 2019). Oleh karena itu, penting bagi SDM dalam praktik *good governance* harus mematuhi kode etik, dengan mematuhi kode etik SDM dapat mewujudkan integritas, kredibilitas, dan profesionalisme (Lestari, dkk., 2018).

Berbeda dengan kondisi LKS Hamba, karena LKS Hamba melanggar Undang-Undang RI Nomor 28 Tahun 2004 tentang Yayasan bukan karena kualifikasi SDM, tetapi ada unsur kesengajaan. Alasan melanggar dengan sengaja agar kerja organisasi lebih efektif, efisien, pada waktu LKS berdiri 1976 negara belum mengatur LKS atau panti serijit aturan saat ini. Pelanggaran aturan di LKS Hamba justru menguntungkan klien dan manajemen, walaupun ada organ yang beban kerja dan beban psikologisnya bertambah berat, terutama personal yang rangkap jabatan.

“...ya memang sampai sekarang kepengurusan Hamba belum sesuai dengan yang benar, pemisahan ketua yayasan dan ketua LKS, bahkan ruang pengurus juga belum terpisah, dan ini kelihatan disengaja oleh Bu Lestari dengan alasan efisiensi dan memang sulit juga mencari orang untuk menjadi relawan di yayasan sosial. Karena yang diutamakan Bu Lestari adalah pelayanan kepada anak-anak sehingga tatakelola organisasinya dikesampingkan...” (63/2/2018).

“...Sejak diperkenalkan SNPA kepada kita, kita mulai berbenah diri dalam pengasuhan dan hak-hak anak, seperti tentang membelikan baju, pemilihan sekolah, sampai pada kegiatan keagamaan. Karena di SNPA itu kan harus memenuhi hak-hak anak, dan kita akan disalahkan jika melanggar hak-hak anak, termasuk memperbaiki administrasi, harus ada file satu per satu dan seterusnya. Nah itu berjalan sampai saat ini. Peraturan eksternal SNPA itu mendorong kita untuk berubah, kondisi ini yang mulai membuka perubahan Ibu Lestari yang dulu disiplin maaf sering terucap antipemerintah, sekarang sudah berubah total Bapak bisa melihat dan merasakan sendiri *to...*” (63/2/2018).

Bekerja sesuai dengan prosedur dan taat pada norma NPO. Prosedur internal dan eksternal sebagai acuan organorganisasi menjalankan fungsinya, (Sujanto, 2014). Konsep tatakelola pemerintah yang baik menolak berbagai bentuk aktivitas otoritarian, korupsi, kolusi, nepotisme, dan tindakan-tindakan jahat lainnya (Adi, 2017). Regulasi Negara dan regulasi mandiri memicu antar-NPO berinteraksi sehingga NPO mengalami perubahan (Breen, et al., 2019). Model pendampingan

outreach dan *shelter* NPO terhadap klien memberikan isyarat SDM bekerja harus sesuai dengan prosedur SOP (Widyastuti, 2016), syarat SDM dalam praktik *good governance* harus mematuhi kode etik. Sebab dengan mematuhi kode etik mampu mewujudkan integritas, kredibilitas, dan profesionalisme. Dengan demikian, kualitas jasa yang diperoleh dari NPO akan terwujud standar kinerja tertinggi dapat mendongkrak kepercayaan publik terhadap NPO (Lestari, dkk., 2018).

5.3.3. Analisis kebijakan menanamkan nilai

Nilai adalah sesuatu yang berharga, bermutu, dan berguna bagi kehidupan manusia; terdiri dari nilai material, nilai vital, dan nilai kerohanian (Notonegoro, 1995). Diskusi komparatif kebijakan menanamkan nilai organisasi untuk pengurus, pengelola, klien, dan relawan ini disajikan pada Tabel 5.21. berikut.

Tabel 5.21. Diskusi analisis komparatif kebijakan menanamkan nilai LKS

Komparatif Temuan LKS		Jurnal Terdahulu	Teori dan Indikator Governance
Mardi Wuto	Hamba		
<p>Nilai yang ditanamkan yayasan kepada pengelola LKS antara lain: Ikhlas saja tidak cukup harus efisien.</p> <p>Bekerja harus fokus dan total, jangan pernah berpikir tentang korupsi.</p> <p>Jujur saja tidak cukup harus efisien.</p> <p>Berpikir tidak boleh berhenti.</p> <p>Dalam memberi pelayanan kepada klien keterbukaan dan tidak membedakan jenis kelamin, agama, umur, ras, dan tingkat ekonomi.</p> <p>Nilai LKS yang ditanamkan kepada klien adalah kemandirian.</p>	<p>Nilai-nilai yang ditanamkan sendiri kepada pengu-rus, pengelola, rela-wan dan anak: Nilai kasih sayang.</p> <p>Bersyukur, jujur tidak boleh bohong.</p> <p>Bekerja dengan hati dan bekerja yang dihadapi adalah Tuhan bukan klien.</p> <p>Menolong tanpa memperhatikan imbalan, semangat, dan keikhlasan, dilarang <i>ngrumpi</i> asal-usul: anak, pengelola, pengu-rus, relawan, dan harus menjunjung tinggi hak asasi manusia dan etika pekerjaan sosial.</p>	<p>Konsep tatakelola pemerintahan merujuk kepada inovasi pemerintah sebagai upaya untuk mengelola aktivitas NPO untuk menghadirkan pelayanan publik yang baik (Andhika, 2017).</p> <p>Bekerja sesuai dengan prosedur dan taat pada norma NPO, Prosedur internal dan eksternal sebagai acuan organorganisasi menjalankan fungsinya (Sujanto, 2014).</p> <p>Kolaborasi berpotensi menciptakan nilai sosial setiap NPO menjadi unik (Zeimers, et al., 2019).</p>	<p><i>Stewardship theory.</i></p> <p><i>Depedency theory</i></p> <p>Transparansi</p> <p>Akuntabilintas</p> <p><i>Fairness</i></p> <p><i>Responsibility</i></p>

Sumber: Data primer diolah 2018.

Keberhasilan menanamkan nilai butuh waktu panjang, harus berani, konsisten, dan perlu keteladanan. Dari tiga jenis nilai yang berhasil ditanamkan kedua LKS cenderung lebih kuat pada nilai-nilai rohaniah, yaitu nilai-nilai yang bersumber dari akal, perasaan, dan moral sehingga nilai tersebut berguna bagi rohani (jiwa) manusia, dan akhirnya nilai-nilai tersebut diyakini kebenarannya. Nilai-nilai yang berhasil ditanamkan di LKS Mardi Wuto dengan model doktrin, tampak dari berbagai pernyataan sebagai berikut.

“...menanamkan nilai-nilai kepada pengurus, kalau saya harus total, karena kita tidak digaji, program harus terlaksana, harus ada *time schedule*, harus ditentukan waktu. Untuk klien didorong agar mandiri...” (48/12/6/2018).

Nilai yang ditanamkan dari yayasan kepada pengelola LKS, antara lain harus fokus dan total, jangan ada KKN, keterbukaan. Jangan pernah berpikir tentang korupsi, jujur tidak cukup, harus efisien. Ikhlas saja tidak cukup, harus totalitas, berpikir tidak boleh berhenti. Ikhlas saja tidak cukup bekerja harus fokus dan total...” (25/28/1/2018).

Di LKS Hamba nilai yang tanamkan kepada pengurus, pengelola, relawan, staf, dan anak adalah sama, dan nilai ditransfer dengan memberikan teladan sehingga muncul kesadaran dari pengurus, pengelola, relawan, staf, dan klien.

“...nilai yang ditanamkan pembina selalu mengutamakan jujur dan tidak bohong dalam hal apapun, baik itu untuk anak apalagi untuk pengurus, relawan, dan pengasuh; jujur dan tidak bohong adalah modal dipercaya orang lain. Dengan begitu, kalau ada pegawai kurang pengetahuan, kurang terampil saya masih maklum dan dididik serta dilatih dia akan bisa, tetapi kalau perilakunya sudah tidak jujur dan bohong lama-lama saya tidak ada ampun ya harus meninggalkan LKS...” (83/1/2/2018).

“.... di Yayasan Hamba pengurus dilarang *ngerumpi* dan menggossipkan asal-usul anak asuh, asal-usul staf, pengurus dan pengelola dan asal-usul relawan sehingga semua merasa nyaman dan kerasan karena tidak merasa dikucilkan, diomongkan, dan dianggap orang awam yang tidak berdosa. Ini nilai-nilai etika yang selalu ditekankan kepada semua relawan dan pengurus dari Bu Lestari, termasuk dilarang *ngrasani* sesama pengurus atau pengasuh atau pegawai atau relawan lain, jika tidak tahu dilarang bicara, jika ingin tahu harus berani bertanya pada yang bersangkutan dan prinsip kerahasiaan dalam kode etik Pekerjaan Sosial harus dijunjung tinggi...” (69/2/2/2018).

Antara LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba ada perbedaan formulasi antara nilai yang ditanamkan untuk pengurus, pengelola, pelawan serta staf dan nilai untuk klien. Apabila diperuntuk bagi pengurus, pengelola, relawan dan staf harus total, harus terlaksana, harus ada *time schedule*, harus ditentukan waktu. Jangan berpikir korupsi dan jujur tidak cukup harus efisien. Nilai yang ditanamkan untuk klien hanya satu “didorong agar mandiri”, sedangkan bagi LKS Hamba nilai yang ditanamkan untuk

pengurus, pengelola, relawan, staf, dan klien sama, yaitu bersyukur, jujur, dan tidak boleh bohong karena kita selalu diawasi oleh Tuhan YME.

Nilai-nilai yang berhasil ditanamkan di kedua LKS gayut dengan hasil studi konsep tatakelola pemerintah merujuk kepada inovasi pemerintah sebagai upaya untuk mengelola aktivitas NPO untuk menghadirkan pelayanan publik yang baik (Andhika, 2017), diupayakan untuk mencegah agar tidak terjadi penyimpangan, seperti kecurangan KKN walaupun sebagian besar SDM di LKS voluntir. Dengan demikian, pengelola dan jajarannya secara ikhlas mentaati prosedur dan taat pada norma NPO. Prosedur internal dan eksternal sebagai acuan organorganisasi menjalankan fungsinya (Sujanto, 2014), dan kolaborasi berpotensi menciptakan nilai sosial setiap NPO jadi unik (Zeimers, et al., 2019).

Kesadaran terhadap ketaatan karena dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab posisi adalah pelayanan, dan pelayanan pada bidang sosial kemanusiaan bukan pelayanan bidang komersial (*stewardship*) dan ada kesadaran bahwa dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya satu sama lain saling tergantung, terlebih di LKS Hamba tergantung tidak saja pada antartim, tetapi tergantung juga pada donatur. Dari sinilah semua pekerjaan dilaksanakan saling kerja bersama, secara akuntabilitas, transparansi, dan *fairness* agar mudah merespon segala hal yang terjadi di LKS masing-masing.

5.3.4. Diskusi Analisis menghadapi kendala

Kendala adalah halangan atau rintangan atau hambatan (KBBI). Hambatan yang berasal dari diri sendiri yang bersifat melemahkan dan cenderung menghalangi tercapainya tujuan. Kumpulan hambatan setiap individu atau personal di LKS akhirnya mengkristal menjadi hambatan LKS. Baik LKS Mardi Wuto maupun LKS Hamba masing-masing memiliki kendala. Jenis, ragam, dan bentuk usaha mengatasi kendala kedua LKS disajikan pada diskusi analisis komparatif dalam Tabel 5.22. sebagai berikut.

Tabel 5.22. Diskusi analisis komparatif menghadapi kendala

Komparatif Temuan LKS		Paper Terdahulu	Teori dan Indikator Governance
Mardi Wuto	Hamba		
Belum memiliki SDM pekerja Sosial dan TKS.	Belum memiliki usaha ekonomi produktif.	Undang-Undang dan peraturan yang mengatur NPO di sebagian negara berkembang menghambat pertumbuhan dan semangat NPO dalam kegiatan pelayanan publik dan politik (Zulkhibri, 2014).	<i>Stewardship theory</i>
Melaksanakan sertifikasi pijat tunanetra	Keterbatasan SDM sehingga harus rangkap jabatan	Regulasi Negara dan regulasi mandiri memicu antar-NPO berinteraksi sehingga NPO mengalami perubahan. (Breen, et al., 2019).	<i>Trust organizational theory</i>
		Intervensi komitmen organisasional berpengaruh terhadap keputusan keluarnya pegawai dari NPO (Alkhatiri, 2017).	Transparansi Akuntabilitas

Sumber: Data primer diolah 2018.

Dalam menjalankan roda organisasi, kedua LKS sama-sama memiliki kendala, baik kendala internal maupun kendala eksternal. Di LKS Mardi Wuto memiliki SDM yang cukup banyak tetapi disiplin ilmunya tidak ada yang sesuai dengan kebutuhan klien, khususnya SDM Pekerja Sosial profesional dan Tenaga Kesejahteraan Sosial untuk pelayanan disabilitas netra.

“...kendalanya LKS Mardi Wuto belum punya Pekerja Sosial dan Tenaga Kesejahteraan Sosial (TKS), saya kesulitan mencari, soalnya kalau akreditasi harus punya. Lha itu Pak banyak orang tapi yang ahli pekerjaan sosial dan disabilitas netra tidak ada, seperti tadi yang kita bahas Mardi Wuto belum punya TKS atau Pekerja Sosial...” (33-34/13/12/2017).

“...mungkin ada persoalan, sebab ada aturan perusahaan 10% harus mempekerjakan difabel, namun praktiknya tidak demikian. Namun, jika itu dipraktikan akan mudah untuk difabel mandiri. Mungkin ada persoalan, sebab ada aturan perusahaan 10% harus mempekerjakan difabel, namun praktiknya tidak demikian. jika itu dipraktikan akan mudah untuk difabel mandiri...” (28/28/1/2018).

Dengan demikian, kendala internal LKS Mardi Woto terdapat pada permasalahan SDM, sedangkan kendala eksternal yang dihadapi LKS Mardi Wuto adalah menemukan asosiasi profesi pijat tunanetra yang dapat menyelenggarakan sertifikasi pijat, dan kendala eksternal kedua adalah LKS belum mampu menyalurkan klien tunanetra pada pekerjaan formal, walaupun UU Nomor 8 Tahun 2016 telah ditetapkan oleh pemerintah.

Kendala internal LKS Hamba adalah, pertama LKS Hamba belum memiliki usaha ekonomi produktif yang bersifat permanen sehingga mampu menghasilkan pendapatan tetap dan dapat dipergunakan untuk operasional LKS dan kegiatan yayasan; kendala kedua, LKS Hamba memiliki keterbatasan SDM sehingga kebijakan yang ditempuh adalah rangkap jabatan.

“...saya rangkap jabatan sering terasa kurang bisa fokus, karena harus mengurus semua, capek pikiran dan tenaga. Namun, karena kondisinya seperti itu ya mau tidak mau harus dijalani dengan semangat dan senang hati sebab semua masuk di LKS Hamba harus berkomitmen kita bekerja dengan hati, kita bersyukur rumah sudah disediakan, listrik tidak membayar, makan semua sudah disediakan; bahkan mau pergi mobil sudah ada, kita tinggal menjalankan...” (68/2/2/2018).

Kedua kendala yang dihadapi kedua LKS Mardi wuto tersebut, ternyata menghalangi pencapaian visi, misi, dan tujuan LKS sehingga kondisi LKS Mardi Wuto ada kesamaan dengan hasil studi Zulkhibri (2014), bahwa undang-undang dan peraturan yang mengatur NPO di sebagian negara berkembang menghambat pertumbuhan dan semangat NPO dalam kegiatan pelayanan publik dan politik. Akan tetapi, kondisi LKS Mardi Wuto bertentangan dengan hasil studi Breen, et al. (2019) bahwa regulasi Negara dan regulasi mandiri memicu antar-NPO berinteraksi sehingga NPO mengalami perubahan. Perubahan di LKS Mardi Wuto.

Di LKS Hamba berlawanan dengan LKS Mardi Wuto, walaupun LKS Hamba keterbatasan SDM tetapi tujuan, visi, misi tetap dapat tercapai sehingga hasil studi Breen, et al. (2019) bahwa regulasi Negara dan regulasi mandiri memicu antar-NPO berinteraksi sehingga NPO mengalami perubahan dapat diterima karena ada unsur kecocokan. Demikian pula halnya dengan hasil studi Alkhatiri (2017) bahwa intervensi komitmen organisasional berpengaruh terhadap keputusan keluarnya pegawai dari NPO, hal ini dibuktikan dengan kasus diberhentikannya ketua yayasan pada 2015.

“...yayasan dan LKS Hamba sampai saat ini belum memiliki usaha mandiri yang dapat dijadikan sumber pendapatan, dulu pernah mengembangkan usaha LKS sekaligus melatih anak-anak usaha telur asin, tetapi sekarang macet karena kesulitan bahan baku, kalau penjualannya lancar. Akan tetapi,

yayasan punya tanah kebun sebagai tabungan hari tua sehingga sering sayuran kita panen dari kebun...” (70/2/2/2018).

Karena kendala yang dihadapi LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba berbeda sehingga cara menghadapinya juga berbeda. Di LKS Mardi Wuto kendala menjadi penyebab stagnan dibuktikan dengan kasus sertifikasi pijat bagi tunanetra dan kesulitan penyalur tunanetra bekerja pada pekerjaan formal. Di LKS Hamba kendala tidak menjadi masalah sehingga visi, misi, dan tujuan dapat tercapai, sebab belum dimilikinya usaha ekonomi produktif disiasati menjalin relasi dengan donatur sebaik mungkin dan saling mengkomunikasikannya, kendala rangkap jabatan ditekan untuk tidak menjadi pintu penyalahgunaan hak dan wewenang kecuali kasus Ibu Etiek sehingga semua tanggung jawab dikerjakan dengan transparansi dan akuntabilitas.

5.3.5. Diskusi analisis komparatif prestasi LKS

Menurut Haryati (2007), prestasi merupakan hasil usaha yang dilakukan dan menghasilkan perubahan yang dinyatakan dalam bentuk simbol untuk menunjukkan kemampuan pencapaian hasil kerja dalam waktu tertentu. LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba sebagai organisasi nonprofit yang usianya sudah mencapai puluhan tahun tetap konsisten pada visi dan misi yang tidak pernah berubah, oleh sebab itu pantas jika LKS ini memiliki beberapa prestasi. Analisis komparatif prestasi antara LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba disajikan pada Tabel 5.23. berikut.

Tabel 5.23. Diskusi analisis komparatif prestasi

Komparatif Temuan LKS		Paper Terdahulu	Teori dan Indikator Governance
Mardi Wuto	Hamba		
<p>Pada 2016 LKS meraih prestasi LKS terbaik di Kota, terbaik di DIY, dan terbaik ke-3 tingkat nasional.</p> <p>Menyekolahkan klien sampai jenjang S1, S2, dan S3.</p>	<p>Keberhasilan dalam ujicoba SNPA 2011-2012.</p> <p>Tahun 2015 LKS terbaik Kabupaten Sleman, terbaik Propinsi DIY, dan terbaik nasional.</p>	<p>Tersedianya SDM bagi organisasi dimulai dari mengidentifikasi kebutuhan kerja, agar memiliki SDM yang berkualitas dipastikan dengan memiliki pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan sikap unggul sehingga menunjang pencapaian tujuan organisasi (Purba, 2018).</p>	<p>Teori <i>stakeholders</i></p> <p>Independen</p>

Komparatif Temuan LKS		Paper Terdahulu	Teori dan Indikator Governance
Mardi Wuto	Hamba		
Prestasi klien: Musik pernah 10 besar (urutan ke-9 di DIY), festival musik 2015, ketoprak distra budaya, juara 1 dalam festival seni dan budaya Sulawesi.	Sebagai LKS rujukan studi banding atas rekomendasi Dinsos DIY dan BK3S DIY. Prestasi dalam kampanye menghentikan kekerasan anak di ajang internasional.	Manajemen SDM menjadi unsur pertama dan utama yang khusus mempelajari hubungan, perencanaan yang paling rumit dan kompleks karena manusia mempunyai jiwa, pikiran, hati, perasaan, status, keinginan, dan kultur yang sangat heterogen (Sahudiyono, 2015). Perkembangan kehidupan dan peradaban masyarakat dan pengaruh perkembangan ilmu pengetahuan dimulai dari karakter dan keteladanan (Purba, 2015).	

Sumber: Data primer diolah 2018.

LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba memiliki dua kelompok prestasi, yaitu prestasi atas usaha manajemen dan prestasi klien. Kedua prestasi ini dipertahankan dan dimanfaatkan untuk membangun relasi dengan *stakeholder*, serta menjadi alasan untuk memperbaiki pelayanan dan melengkapi fasilitas. Prestasi LKS dari level kabupaten sampai dengan internasional merupakan sebuah proses panjang dalam menjalani proses pasti terdapat kendala, hambatan, serta tantangan yang berat. Kemampuan pengurus dan pengelola menghadapi kendala, hambatan, serta tantangan tersebut merupakan tahapan menuju tatakelola LKS yang baik, dan situasi kedua LKS di atas sesuai dengan hasil studi Sahudiyono (2015), bahwa manajemen SDM menjadi unsur yang pertama dan utama yang khusus mempelajari hubungan, perencanaan yang paling rumit dan kompleks karena manusia mempunyai jiwa, pikiran, hati, perasaan, status, keinginan, dan kultur yang sangat heterogen. Dalam hal ini, LKS Hamba dan LKS Mardi Wuto masing-masing pengurus dan pengelolanya mampu mengolah dan mensinergikan jiwa, pikiran, hati, perasaan, status, keinginan, dan kultur yang sangat heterogen.

“....Prestasi LKS Mardi Wuto ada dua, 1) Prestasi Lembaga: terdiri dari LKS terbaik di Kota Yogyakarta, Prestasi terbaik DIY, Prestasi Nasional terbaik ke-3

pada 2017; 2) Prestasi Klien: musik pernah juara atau masuk 10 besar (urutan ke-9 di DIY) saat festival musik 2015, dan ketoprak distrabudaya juara 1 dalam festival seni dan budaya Sulawesi..." (8/13/12/2018).

"...menyekolahkan klien sampai ke jenjang S1, S2, S3, dan ini juga prestasi yang memberikan dukungan kolaboratif..." (14/6/2018).

Walaupun manajemen organisasi LKS Mardi Wuto sudah baik dengan dibuktikan oleh sejumlah prestasi yang didapatkan sampai pada tingkat nasional. Akan tetapi, manajemen pengasuhan dan pelayanan kepada klien masih ada sisi kelemahan karena faktor SDM, dengan demikian LKS Mardi Wuto mendukung studi Purba (2018) tersedianya SDM bagi organisasi dimulai dari mengidentifikasi kebutuhan kerja, agar memiliki SDM yang berkualitas dipastikan dengan memiliki pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan sikap unggul sehingga menunjang pencapaian tujuan organisasi. Ini berbeda dengan LKS Hamba yang sudah sesuai dengan studi Purba (2015) sehingga prestasi LKS dapat memberikan *stakeholder* banyak makna.

"...kalau prestasi sekolah biasa-biasa saja Pak, tapi anak asuh bernama Monica ke luar negeri dua kali, yaitu diundang WHO dalam acara *global partnership* untuk menyuarakan wakil Indonesia dengan tema "Menghentikan kekerasan terhadap anak" acara ini disponsori oleh NGO *Save the Children* ke Inggris, Monica juga orasi di Canada pada 2016, dan 2017 lanjutan dari Canada Monica berangkat ke Swedia dalam acara *Solution Submit* dengan orasi yang sama..." (76/2/2/2019).

"...LKS Hamba sering direkomendasikan oleh Dinas Sosial Kabupaten Sleman, Dinas Sosial DIY, BK3S DIY, dan *Save the Children* sebagai rujukan studi banding menurut saya itu juga prestasi..." (114/2/7/2018).

Dinamika prestasi LKS di kedua LKS ini tampak jika memilih independensi dalam praktik tatakelola organisasi nonprofit, diperkuat teori posisi kuat dari teori *stakeholders*. Sebab, dalam proses dinamika aktivitas kedua LKS melibatkan berbagai *stakeholders*, baik *stakeholder* internal maupun *stakeholders* eksternal.

5.3.6. Rangkuman Ketaatan LKS terhadap berbagai peraturan

Pengertian taat adalah sikap patuh, tunduk, dan setia. Taat pada Aturan Negara berarti LKS patuh, tunduk, dan setia pada Peraturan Negara yang mengatur tentang LKS. Patuh dengan segala ketentuan yang mengikat LKS melaksanakan kewajiban sebagai mandat. Ketaatan LKS terhadap peraturan yang mengikat tergantung dari akad pendirian LKS oleh pendiri dengan ikatan nilai moral. Jika LKS taat berarti LKS tidak berlaku curang, salah satu bentuk perilaku curang adalah moral *hazard*, sebab perilaku curang berdampak merugikan pihak tertentu, seperti klien, pemerintah,

masyarakat, donatur; dan sesungguhnya yang rugi adalah LKS itu sendiri.

Atas dasar itu, jika ada LKS yang melanggar aturan eksternal maka berdampak pada membahayakan atau mengganggu kedamaian serta terjadi ketidakadilan, dan ujung-ujungnya terjadi masalah yang berembes pada inefisiensi waktu, materi, dan energi.

**Tabel 5.24. Komparatif pelanggaran
LKS terhadap peraturan internal dan eksternal**

No	Jenis Peraturan	LKS Mardi Wuto	LKS Hamba
1	Peraturan Eksternal (Negara)	UU No.11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial	UU No. 28 Tahun 2004 tentang Yayasan
		PP. No. 39 Tahun 2012 tentang Penyelenggaraan Kesejahteraan Sosial. Permensos No. 184 Tahun 2011 tentang LKS. Permensos No. 17 Tahun Akreditasi LKS Permensos No. 22 Tahun 22016 tentang Standar Nasional LKS.	
		UU No. 28 Tahun 2004 tentang Yayasan Menghilangkan organ sekretaris pada unit LKS	
2	Peraturan Internal		Akta pendirian Yayasan Hamba No. 013 Tahun 2012
			1. Pasal 9 poin (d) pengesahan program kerja tahunan dan rencana anggaran tahunan yayasan 2. Pasal 10 pengesahan laporan tahunan 3. Pasal 12 penyelenggaraan rapat pleno tahunan (RPT) 4. Pasal 13 pengurus tidak dapat merangkap sebagai pembina, pengawas, atau pelaksana kegiatan.

Sumber: Data primer diolah 2018.

Yayasan dr. Yap Prawirohusodo memberikan otonomi kepada Pengelola LKS Mardi, hal-hal yang bersifat teknis yayasan tutup mata karena merasa dirinya tidak mengerti tentang pelayanan dan pengasuhan disabilitas netra. Jadi, Yayasan dr. Yap Prawirohusodo menyadari kekurangpahamannya jika ada aturan pemerintah yang harus ditaati oleh LKS. Demikian pula halnya dengan SDM LKS dan relawan adalah orang-orang yang berpendidikan tinggi dan memiliki pengalaman di bidangnya masing-masing, tetapi kekurangpahaman terhadap *knowledge* dan *skills* yang seharusnya dimiliki untuk mengelola disabilitas netra sehingga organorganisasi LKS yang diatur dalam Undang-Undang No.11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial dan peraturan lain yang menyertainya belum dimiliki, yaitu pekerja sosial dan TKS. Atas kekurangan itu, berdampak pada program layanan kepada klien, sebab seharusnya layanan klien dimulai dari *assessment* awal untuk menentukan respon yang tepat dalam merumuskan layanan dan menentukan waktu terminasi layanan belum dilakukan sehingga di LKS Mardi Wuto klien tidak pernah berkurang kecuali meninggal atau pindah penduduk.

Hal tersebut berbeda dengan LKS Hamba, pendiri, pengurus yayasan, pengawas, dan pengelola karena sadar bahwa yayasan menabrak Undang-Undang No. 28 Tahun 2004 tentang Yayasan, atau melanggar peraturan eksternal tersebut dengan disepakati bersama secara demokrasi oleh seluruh organ dengan alasan efisiensi dan keterbatasan SDM. Dalam perjalanannya selama 43 tahun terjadi moral *hazard* dan penyalahgunaan wewenang baru sekali pada 2015. Padahal, hubungan dengan pemerintah dan asosiasi LKS selama ini juga baik dan mendapatkan *trust* tinggi yang dibuktikan dengan dimilikinya perizinan yang lengkap, serta direkomendasi menjadi tujuan studi banding. Setelah dipelajari ternyata terjadinya moral *harzard* karena ketua LKS pada 2015 tersebut berasal dari eksternal LKS, bukan hasil kaderisasi sehingga kebijakan pengurus segera memberhentikan Ketua LKS dan digantikan ketua yang berasal dari dalam LKS.

“....Pengurus yang dikeluarkan hanya karena kasus-kasus tertentu dalam artian dia tidak jujur atau bohong. Namun, jika masalah kedisiplinan atau kemampuan masih dimaklumi. Contohnya, bendahara sementara sekarang adalah Mbak Sari, mantan anak asuh. Alasannya karena sudah tahu keuangan di LKS HAMBBA, selain itu juga sekolahnya di jurusan akutansi” (61/2/2/2018).

Demokrasi di LKS Hamba memaknai sebagai sistem perwakilan, dalam pelayanan kesejahteraan sosial bukan perwakilan delegasi, tetapi perwakilan sebagai mandat. Mandat yang diberikan kepada seseorang karena jabatan atau profesi, atas dasar itu mandat dalam wujud kepercayaan dan wewenang yang diberikan oleh LKS untuk melakukan sesuatu atas nama diri karena jabatan atau profesi sehingga semua

organorganisasi LKS ketika mewakili organnya ataupun mewakili klien dalam bertindak, bersikap, dan bertanggung jawab untuk mempertanggungjawabkan mandat dengan misi adalah keputusan terbaik bagi klien.

Di LKS Mardi Wuto rotasi kepemimpinan dengan model tambalsulam dana cenderung dari pendatang baru, dengan begitu ketidaktahuan terhadap regulasi berkait dengan peraturan pemerintah sangat tinggi. Berkaitan dengan ketidaktaatan terhadap peraturan pemerintah LKS Mardi Wuto menabrak Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial dan peraturan lain yang menyertainya. Kendala ini sangat dirasakan ketua LKS Mardi Wuto, dari sini kemudian peneliti bergerak sampai pada trianggulasi solusi karena ini masalah fatal dalam manajemen LKS. Trianggulasi solusi yang dilakukan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan Tenaga Kesejahteraan Sosial (TKS) dan pendidikan serta pelatihan Tatakelola LKS.

LKS Mardi Wuto tidak ada mentaati Peraturan Negara dalam *governance* demokrasi, tetapi ketaatan terhadap peraturan internal yang dibuat oleh Yayasan dr. Yap Prawirohusodo dan Peraturan LKS Mardi Wuto tampak kuat. Hal ini dapat terjadi karena ketua Yayasan dr. Yap Prawirohusodo berpedoman pada nilai filosofi pendiri “dr. Yap HongTjoen”.

Berbagai peraturan internal yang bermuara dari AD Yayasan dr. Yap Prawirohusodo dan ART LKS Mardi Wuto dijadikan poros dalam membuat kebijakan menanamkan nilai dan filosofi kepada pengurus Yayasan, Pengelola LKS Mardi Wuto, serta menanamkan kemandirian klien. Ketaatannya terhadap peraturan internal dalam koridor *governance* demokrasi membuahkan prestasi bagi LKS Mardi Wuto, baik di tingkat Daerah DIY maupun di tingkat nasional. Kondisi yang terjadi di LKS Mardi Wuto tersebut juga memperkuat hasil studi Kinasih (2011).

Namun demikian, secara demokrasi LKS Mardi Wuto melanggar Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial dan peraturan lain yang menyertai, alasan melakukan pelanggaran karena keterbatasan jumlah SDM dan kurangnya SDM yang ada di bidang pelayanan kepada klien serta kurang pengetahuan tentang kesejahteraan sosial sehingga ini menjadi kendala bagi LKS Mardi Wuto dalam memenuhi akreditasi LKS dan pelayanan kepada klien tidak mencapai tahap paripurna. Kondisi ini sesuai dengan hasil studi Hines (2004) di Amerika Serikat; dan Emauel (2004) di Itali.

Melanggar Peraturan Menteri Sosial Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Nasional LKS merupakan alasan bahwa pelanggaran pada regulasi ini karena kebijakan dari ketua Yayasan dr. Yap Prawirohusodo dengan alasan efisiensi, sebab modal jujur belum cukup harus diikuti dengan tindakan efisiensi.

“.....Nilai yang ditanamkan dari yayasan kepada pengelola LKS antara lain untuk menghadapi kendala atau kesulitan kita harus fokus dan total, jangan ada KKN, dan mengutamakan keterbukaan. Jangan pernah berpikir tentang korupsi, jujur tidaklah cukup, harus efisien. Ikhlas saja tidak cukup, harus totalitas, berpikir tidak boleh berhenti...” (Prabukusumo, 28/1/2018).

Sebaliknya, di LKS Hamba secara demokrasi di bawah tanggung jawab Ketua Yayasan Hamba dan persetujuan pembina bersama dengan pengelola LKS sepakat secara demokrasi dengan kesadaran bersama melakukan pelanggaran bersama terhadap Peraturan Negara dan Peraturan Internal Yayasan dan Peraturan LKS. Namun demikian, ketidaktaatan yayasan dan LKS Hamba tidak termasuk dalam perilaku *moral hazards*. Sebab perilaku *moral hazards* merupakan keadaan yang berkaitan dengan sifat, pembawaan, dan karakter dari parapelaku “manusia” yang dapat menambah besarnya kerugian dibandingkan dengan risikonya. Sedangkan ketidaktaatan yayasan dan LKS Hamba memberikan nilai positif bagi *stakeholder* internal dan sebagian *stakeholder* eksternal serta tidak merugikan pihak yayasan, LKS, klien, dan orang-orang sekitarnya.

Hasil studi Scott (2000), bahwa *moral hazard* dalam konteks teori keagenan terjadi karena ada asimetri informasi antara prinsipal dan agen. Asimetri informasi adalah ketidakseimbangan informasi yang terjadi karena ada pihak yang dapat memperoleh dan memanfaatkan informasi untuk kepentingannya, sedangkan pihak lain tidak dapat memperoleh informasi yang sama. Di LKS Hamba informasi yang dibutuhkan prinsipal (yayasan) dari pengelola LKS Hamba diperoleh secara konkrit, rutin, dan kontinyu serta diketahui oleh semua organ yang berada di dalamnya; dengan ini, hasil studi Scott (2000); Jensen dan Smith (1985); dan teori keagenan Berle and Means (1932) tidak berlaku bagi LKS Hamba. Sebab ketidaktaatan yang dilakukan secara demokrasi di LKS Hamba bukan sabotase dan juga bukan vandalisme; melainkan dilakukan secara hati-hati, tidak bertujuan merusak LKS Hamba, karena bukan sikap tidak disiplin serta bukan penipuan dan bukan pula kecerobohan kerja.

Kebijakan bersama secara demokrasi dalam menanamkan nilai kepada semua *stakeholder* internal menjadi pengalaman berharga, sebab pengalaman mengelola LKS dengan menyatukan personal pengurus dan pengawas menjadi sangat efisien dan efektif sehingga menghasilkan prestasi bagi klien sampai pada jenjang internasional dan prestasi LKS Hamba sampai jenjang nasional. Hal yang lebih membanggakan adalah LKS Hamba menjadi rujukan bagi pemerintah Daerah DIY, BK3S DIY, dan Dinas Sosial Kabupaten Sleman. Dengan demikian, LKS Hamba menjadi pusat rujukan studi banding manajemen LKS, khususnya manajemen pengasuhan anak

berbasis panti.

Mengacu kamus bahasa Perancis pada 1798, birokrasi diartikan sebagai kekuasaan atau wewenang biro pemerintahan, akibat suatu sistem organisasi formal (Max Weber, 1947) sehingga birokrasi dijadikan tipe ideal bagi semua organisasi formal. Cita-cita utama dari sistem birokrasi adalah mencapai efisiensi kerja seoptimal mungkin. Menurut Weber organisasi birokrasi dapat digunakan sebagai pendekatan efektif untuk mengontrol pekerjaan manusia sehingga sampai pada sarasannya, karena organisasi birokrasi memiliki struktur yang jelas tentang kekuasaan. Menurut Denhard (1984) orang yang mempunyai kekuasaan juga berpengaruh sehingga dapat memberi perintah untuk mendistribusikan tugas kepada orang lain.

Dengan demikian, kebijakan yang dilakukan Ketua Yayasan dr. Yap Prawirohusodo tentang efisiensi dan birokrasi ternyata sesuai dengan pemikiran Weber (1947) tentang birokrasi organisasi; dan juga Denhard (1984) bahwa orang yang mempunyai kekuasaan dapat berpengaruh membagi kekuasaan dan memberi perintah kepada orang lain sehingga situasi ketaatan dan pelanggaran terhadap peraturan yang terjadi di LKS Mardi Wuto karena faktor birokrasi yang kuat. Ketua yayasan sebagai bagian dari prinsipal berperilaku seperti pendapat Denhard, R. (1984), dengan alasan efisiensi kerja yang seoptimal mungkin sehingga tekanan Ketua yayasan untuk meniadakan sekretaris LKS, dengan alasan pekerjaan sekretaris dapat dikerjakan karyawan atau pengurus lainnya. Hal meniadakan penyelenggaraan pengadaan SDM Pekerja Sosial profesional dan TKS, karena yayasan beranggapan bahwa pekerjaan tersebut dapat dikerjakan oleh bidang pelayanan.

Dengan demikian, pelanggaran terhadap Peraturan Negara di LKS Mardi Wuto karena tekanan birokrasi dan agen pun (pengelola LKS) sudah mengusulkan ke yayasan, tetapi selalu ditolak dengan alasan efisiensi. Jadi, tidak dimilikinya sekretaris dan Pekerja Sosial serta TKS bukan kasus *moral hazard*, melainkan ketidapahaminya mengenai pengetahuan, khususnya ilmu kesejahteraan sosial.

Ketaatan LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba dalam konteks ketaatan birokrasi berbanding terbalik dengan ketaatan pada konteks demokrasi. LKS Mardi Wuto taat terhadap Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001, yang disempurnakan menjadi Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2004 tentang Yayasan, serta mematuhi anggaran dasar yayasan dan anggaran rumah tangga LKS. Sedangkan LKS Hamba, akibat regulasi negara dengan tertatih-tatih penuh kesadaran harus melanggar Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001, yang disempurnakan menjadi Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2004 tentang Yayasan.

Peraturan Negara Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial ditaati LKS Hamba, tetapi Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial tidak ditaati oleh LKS Mardi Wuto.

Pelanggaran di LKS Hamba disebabkan faktor belum memiliki sumber pendapatan permanen atau usaha ekonomi produktif sehingga dengan melanggar semuanya menjadi efisien, dan situasi ini di LKS Hamba mendukung hasil studi Helmmut (1997) di Jerman. Sedangkan LKS Mardi Wuto melanggar peraturan Negara karena faktor birokrasi dalam pengelolaan LKS yang menjadi cerminan pengalaman dari waktu ke waktu.

Pelanggaran adalah perilaku yang menyimpang untuk melakukan tindakan menurut kehendak sendiri tanpa memperhatikan peraturan yang telah dibuat (Tarmizi, 2008). Dengan demikian, pelanggaran menunjukkan "tidak terlaksananya peraturan atau tata tertib secara konsisten akan menjadi salah satu penyebab utama terjadinya berbagai bentuk penyimpangan dan kenakalan yang dilakukan oleh pendiri LKS dan pengurus LKS atau organ lain, baik di dalam LKS maupun di luar LKS".

Berdasarkan pada pengertian di atas, dapat dianalogkan bahwa pelanggaran adalah bentuk kenakalan salah satu organ-LKS yang dilakukan menurut kehendaknya sendiri tanpa menghiraukan peraturan yang telah dibuat, dan di kedua LKS ini telah terjadi pengingkaran kewajiban atas berbagai peraturan, baik Peraturan Negara maupun Peraturan LKS, disajikan pada Tabel 6.10.

Di LKS Hamba wajib taat terhadap aturan internal, tetapi ada beberapa regulasi internal yang dilanggar bersama secara demokrasi, contoh peraturan internal yang termuat di dalam dokumen akta pendirian Yayasan Hamba tertanggal 12 Oktober 2012 Pasal 9, 10 dan Pasal 12 perihal pengesahan program kerja tahunan, pengesahan laporan tahunan, dan penyelenggaraan rapat pleno tahunan. Ketiga pengesahan ini tidak dilaksanakan, tetapi semua dikerjakan dalam bentuk rapat rutin mingguan dan dalam berita acara rapat juga tidak ditulis atau dibunyikan seperti peraturan tersebut, hanya ditulis rapat tanggal..., dengan agenda atau acara membahas, seperti ketiga hal tersebut. Pasal 13 berbunyi bahwa Pengurus tidak dapat merangkap sebagai Pembina, Pengawas dan Pelaksana kegiatan..., tetapi faktanya ketua yayasan, sekretaris, dan bendahara; ketiganya merangkap sebagai pengelola LKS dalam kedudukan dan jabatan yang sama. Dalam praktik pelanggaran aturan internal di LKS Hamba siapa yang diuntungkan? Jawaban atas pertanyaan ini adalah "semua *stakeholder* internal dan eksternal", dan siapa-siapa yang dirugikan? Jawabannya tidak ada yang dirugikan.

LKS Mardi Wuto seharusnya wajib dan taat kepada regulasi pemerintah, khususnya Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2009 Pasal 33 dan Pasal 34 tentang Sumber Daya Manusia Pekerja Sosial profesional dan Tenaga Kesejahteraan Sosial, dan peraturan lain yang menyertainya; pada praktiknya peraturan tersebut tidak ditaati karena belum mengetahui fungsi dan peran dari hal apa yang dilanggar. Siapa yang dikorban di LKS Mardi Wuto? Jawabannya adalah “ klien”, dan siapa yang diuntungkan? Jawabannya tidak ada yang beruntung. Pelanggaran Peraturan Negara yang dilakukan LKS Mardi Wuto mendukung hasil studi Zulkhibri (2014); dan Sutando (1998) tentang hak-hak konsumen dalam organisasi nonprofit, hal ini senada dengan pelanggaran hak-hak klien di LKS Mardi Wuto. Pelanggaran Peraturan Negara yang dilakukan LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba keduanya mendukung hasil studi Zeimers, et al. (2019); David (2016); dan Septiarestu (2010) tentang tinjauan hukum pendirian organisasi nirlaba.

5.4. Criticize dan Synthesize Theory

Dari sembilan teori yang ditemukan dalam *literature review paper-paper* sebelumnya, baik dalam versi Indonesia maupun versi luar Indonesia. Setelah diaplikasikan dalam penelitian ini ada empat teori yang kuat yang selalu terjadi di LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba dengan urutan berbeda. Di LKS Hamba ditemukan *stewardship theory*, *organizational trust*, dan *dependency theory*. Di LKS Mardi Wuto *stakeholder theory*, *stewardship theory*, dan *organisational trust theory*. Dengan demikian, hasil studi ini tidak mendukung hasil Miller and Millesen (2013). Teori-teori yang dipergunakan untuk melakukan penelitian organisasi nirlaba antara lain: teori agensi, teori sumber daya ketergantungan, dan teori kelembagaan.

Dari data di atas ternyata kedua LKS mampu mewujudkan prestasi tinggi, tatakelola LKS sampai pada prestasi level nasional. Faktor pencapaian prestasi tinggi di kedua LKS diduga karena semua *stakeholder* internal berperilaku jujur dan keterbukaan yang dibangun parapendiri. Perilaku jujur dan keterbukaan yang dijalankan organorganisasi di LKS Hamba dan LKS Mardi Wuto dapat mematahkan *hidden information* dan *hidden action*, jujur, dan keterbukaan meniadakan perilaku moral *hazard* serta menghapus kebohongan (*whistle blowers*). Dampak jujur dan keterbukaan mempertinggi *trust* dari klien, donatur, pemerintah, dan masyarakat. Dalam hal ini, jujur dan keterbukaan mempercepat pengembangan LKS dan pencapaian visi, misi, dan tujuan LKS. Kejujuran dan keterbukaan mampu menepis korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) pada LKS; dengan begitu, jujur dan keterbukaan merukunkan *stakeholders* dan mengendorkan birokrasi.

Kejujuran merupakan karakter yang mampu membentuk moral organisasi, karena organisasi membutuhkan rasa aman dan nyaman sehingga organisasi secara proaktif menciptakan suasana atau lingkungan yang aman bagi orang lain. Oleh karena itu, upaya untuk mendorong kejujuran perlu diciptakan lingkungan yang mendukung kejujuran dan kemurahan hati, bukan menciptakan luka psikologis (*psychological wounding*). Dengan demikian, kedua LKS berupaya tidak membuat orang lain (*stakeholder* internal dan eksternal) serta pihak lain yang datang atau berinteraksi dengan LKS kecewa.

Situasi ini sesuai dengan pendapat Syaflan (2013) bahwa manajemen yang baik dalam bahasa agama adalah *sidiq*, amanah, dan fatonah serta terhindar dari sifat munafik (jika berbicara bohong, jika berjanji tidak ditepati, dan jika dipercaya berkhianat). Hal ini terjadi karena internal kontrol berjalan efektif sehingga menekan benih kecurangan, dan inilah citra baik lembaga (Chapra & Ahmed, 2002).

Hasil penelitian “kejujuran dan keterbukaan” ternyata memperkuat posisi teori *trust organizations* (Carter, 2001; King, 2002). Karena *trust* sebagai harapan dan kepercayaan individu terhadap reliabilitas orang lain dapat ditemukan di kedua LKS. Sebagai bukti pondasi *trust* tampak pada interaksi antarorgan di LKS dan lebih kuat pada LKS Hamba. Pondasi *trust* (Carter, 2001) dan (King, 2002) saling menghargai satu dengan yang lain dan menerima adanya perbedaan. Faktanya individu memiliki *trust* tinggi lebih disukai daripada *trust* rendah (Morrings, 2001); dan *trust* merupakan elemen dasar terciptanya hubungan yang baik (Hank, 2002).

Dengan demikian, teori *trust* organisasi cocok diterapkan pada organisasi nirlaba, khususnya LKS karena relevan terhadap prinsip *good governance* yang utama partisipasi, supremasi hukum, transparansi, kesetaraan, dan pertanggungjawaban.

Jadi, penganalisisan tipologi *governance* pada LKS ternyata tidak dapat menggunakan teori tunggal, dan terbukti dari kedua LKS sama-sama menggunakan empat teori yang dibaurkan. Walaupun keduanya sama-sama empat teori, tetapi urutannya berbeda karena situasi dan kondisi LKS-nya pun berbeda. Atas dasar itu, *mix theory* juga akan berlaku pada LKS yang berbeda, dengan kemungkinan lebih dari empat teori.

BAB VI

KESIMPULAN, SARAN, DAN IMPLIKASI

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk memahami tipologi *governance* dan mekanisme *governance* yang berlangsung di LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Dari tipologi *governance* dan mekanisme *governance* yang ditemukan, selanjutnya dieksplorasi untuk melihat ketaatan LKS terhadap peraturan internal dan eksternal (negara) yang mengatur tentang LKS, melalui eksplorasi akan mendapatkan *best practice* sebagai pelajaran berharga yang dapat dibagikan kepada pengelola LKS lainnya, baik yang berada di Daerah DIY maupun di luar Daerah DIY. Tipologi *governance* mekanisme *governance* di LKS tersebut dan *best practice* pada kedua LKS yang dapat disimpulkan beserta implikasinya, sebagai berikut.

6.1. Kesimpulan

6.1.1. Tipologi *governance* LKS

- a. Di LKS Mardi Wuto ditemukan tiga varian *governance*, yaitu *governance* birokrasi, demokrasi, dan otoriter, Dari ketiga varian *governance* ini ditemukan *governance* birokrasi lebih didominasi dengan standar baik. Standar baik tersebut bersumber dari hasil analisis mekanisme interaksi dan relasi pengelola sebagai aktor utama berelasi tinggi terhadap *stakeholder*. Pengurus sebagai aktor utama berelasi tinggi terhadap *stakeholder* karena sesuai dengan tatanilai dalam AD-ART Yayasan dr. Yap Prawirohusodo dan AD-ART LKS Mardi Wuto serta peraturan lain yang disahkan.
- b. Di LKS Hamba ditemukan dua varian *governance*, yaitu *governance* demokrasi dan *governance* birokrasi. Dari dua varian *governance* ini ditemukan *governance* demokrasi lebih dominan dengan standar sangat baik. Standar sangat baik tersebut bersumber dari hasil analisis mekanisme interaksi dan relasi pengelola sebagai aktor utama berelasi sangat tinggi terhadap *stakeholder*. Pengurus sebagai aktor utama berelasi sangat tinggi terhadap *stakeholder* karena sesuai dengan tatanilai dalam AD-ART Yayasan Hamba dan AD-ART LKS Hamba serta peraturan lain yang disahkan. Standar sangat baik ini karena frekuensi pertemuan antara pengurus dan pengelola serta organlain frekuensinya melebihi aturan yang tertulis di AD ART, tetapi kelebihan frekuensi bukan karena tingginya tingkat masalah yang dihadapi LKS dan yayasan, melainkan justru memperlancar proses

pelaksanaan program layanan yang terbaik bagi klien. Dengan begitu, frekuensi berlebih tersebut tetap positif sebab mendapatkan dukungan dari *stakeholder* internal, *stakeholder* eksternal, mitra, donatur, dan pemerintah.

6.1.2. Mekanisme *governance* LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba

Praktik mekanisme *governance* antara LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba memiliki payung hukum yang sama, tetapi dalam praktik kesehariannya menunjukkan adanya perbedaan. Faktor yang mempengaruhi perbedaan praktik mekanisme *governance* antara LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba adalah kuantitas dan kualitas SDM, tataruang kantor LKS, jenis klien, SOP, serta SOM yang dibuat masing-masing LKS.

- a. Pada LKS Mardi Wuto mekanisme *governance* dicirikan dengan semua organorganisasi wajib patuh pada AD-ART dan mengikuti birokrasi yang ada. Jadi, semua mekanisme interaksi di LKS Mardi Wuto bersifat formal sesuai dengan *job descriptions* masing-masing serta dilakukan pada jam kerja.
- b. Di LKS Hamba mekanisme *governance* bersifat fleksibel, baik fleksibel waktu dan materi maupun *setting* interaksi. Fleksibelitas di LKS Hamba tersebut karena, Pertama, personal yang menjabat sebagai ketua Yayasan merangkap jabatan sebagai ketua LKS, demikian pula halnya dengan sekretaris dan bendahara yang melakukan rangkap jabatan. Kedua, pengelola dan pengurus bertempat tinggal menjadi satu kompleks dengan klien dan kantor sehingga frekuensi bertemu sangat tinggi. Ketiga, pendiri sebagai pembina berhasil menanamkan nilai filosofi LKS kepada pengurus, pengelola, relawan, dan bahkan kepada klien. Keberhasilan transfer nilai filosofi karena setiap satu minggu sekali di LKS Hamba diselenggarakan rapat rutin setiap hari Rabu. Rapat diselenggarakan dengan model *round tabel* dan dihadiri organyayasan, pengurus, pengelola, staf, dan relawan.

Berkiblat pada Tabel 5.21. serta penjelasan di atas, interaksi dan relasi antarorgan LKS dapat diketahui bahwa LKS Mardi Wuto interaksi dan relasi dominan di *independency*, transparansi, dan akuntabilitas; sedangkan LKS Hamba interaksi dan relasi antarorgan LKS dominan di transparansi, akuntabilitas, dan responsibilitas. Faktor kuat yang mempengaruhi di atas karena tipologi *governance*.

6.1.3. Kepatuhan terhadap Peraturan

Mengingat payung hukum LKS di Indonesia masih ganda sehingga kedua LKS dalam proses mekanisme *governance* berusaha bersama-sama untuk patuh dengan Peraturan Negara, dan bersama-sama pula melanggar Peraturan Negara. Payung

hukum yang dipatuhi dan dilanggar kondisinya berlawanan, seperti disajikan pada Tabel 6.1. berikut ini.

Tabel 6.1. Payung hukum LKS

Payung Hukum LKS	UU No. 16 Tahun 2001 Disempurnakan UU No. 28 Tahun 2004 tentang Yayasan	UU No. 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial dan peraturan lain yang menyertainya
Mardi Wuto	Ditaati	Dilanggar
Hamba	Dilanggar	Ditaati

Sumber: Data sekunder diolah 2018.

Dari kepatuhan dan pelanggaran kedua LKS tersebut yang ditemukan bersifat unik dapat disebut sebagai *best practice*. Keunikan yang terjadi di kedua LKS sengaja diciptakan oleh unsur *governance*, dalam proses panjang keunikan tersebut menjadi bagian dari nilai dan filosofi *governance* kedua LKS.

Unsur *governance* yang terdapat di LKS adalah pembina, pengawas, pengurus, dan pengelola dengan mekanisme pertanggungjawaban tertinggi melalui rapat pleno tahunan. Secara filosofis dan ideologis kedua LKS memiliki kesamaan tahapan dan mekanisme dalam penyamaan persepsi dan identifikasi diri, relasi, komunikasi yang dibangun, dan pematangan rantai nilai sehingga tipologi *governance* dan mekanisme *governance* kedua LKS menjadi tidak sama.

Penyamaan persepsi dan identifikasi diri menentukan tarelasi dan komunikasi parapelaku tersebut serta kegiatan yang dijalankan, seperti disajikan pada Tabel 6.2. di bawah ini.

Tabel 6.2. Komparatif *Charity* dan Filantropi antar LKS

LKS	<i>Charity</i>	Filantropi	Aturan yang dilanggar
Mardi Wuto	Layanan fokus pada klien tanpa ada standar terminasi layanan	Sumber dana operasional LKS 80% ditanggung oleh yayasan melalui usaha yayasan. Menerapkan asas CSR.	UU No. 11 Tahun 2009, Permensos RI No. 22 Tahun 2016, LKS belum membuat dan melakukan standar terminasi layanan. Belum atau tidak memiliki
Dampak	menciptakan ketergantungan klien	Seharusnya tercipta kemandirian, tetapi belum terwujud.	SDM Profesional Pekerja Sosial dan TKS

Hamba	Sumber dana operasional LKS 100% tergantung donatur: donatur tetap dan tidak tetap (belum ada kemandirian)	Pelayanan kepada klien berbasis pengembangan potensi diri klien dan lingkungan. LKS memiliki dan menerapkan 3 standar pelayanan. Dampak: kemandirian klien dan terminasi dilakukan saat klien sudah mandiri.	UU RI No. 28 Tahun 2004 tentang yayasan, adanya rangkap jabatan sebagai ketua yayasan dan ketua LKS. Rangkap jabatan sebagai sekretaris yayasan dan sekretaris LKS. Rangkap jabatan sebagai bendahara yayasan dan bendahara LKS Aturan internal yang tercantum pada akta notaris pendirian yayasan.
Dampak	Ketergantungan LKS	Kemandirian klien.	

Sumber: Data primer diolah 2018.

1. Ketika mengidentifikasi diri hanya sebagai pelaku lembaga *charity* (kerja kemanusiaan dan kerja sosial) maka bentuk kegiatannya meliputi pelayanan kepada klien, penggalangan dana, dan pelayanan kepada masyarakat sekitar. Kegiatan ini menciptakan ketergantungan klien. Kegiatan model *charity* ada pada LKS Mardi Wuto karena LKS Mardi Wuto belum menerapkan 3 standar pelayanan, terdiri dari: standar respon yang tepat, standar proses, dan standar terminasi sehingga klien sepanjang hidupnya akan mengantungkan diri pada LKS.
2. Ketika LKS mengidentifikasi diri sebagai pelaku lembaga filantropi (kerja pemberdayaan), bentuk kegiatan berupa penggalangan dana dan pelayanan kepada klien berbasis pengembangan potensi diri klien dan lingkungan sehingga berdampak pada kemandirian klien. Kegiatan ini berada di LKS Hamba, sebab LKS Hamba telah memiliki dan menerapkan 3 standar pelayanan tersebut.
3. Kedua LKS masing-masing melakukan *charity* dan filantropi tetapi pada ranah yang berbeda dan berkebalikan.
4. Kedua LKS telah mengabaikan peraturan pemerintah, walaupun peraturan yang diabaikan kedua LKS tersebut tidak sama. LKS Hamba mengabaikan Pasal 14 Ayat (7) “Pengurus tidak dapat merangkap sebagai Pembina, Pengawas, dan Pengelola unit kegiatan. Dalam kaitan ini, walaupun kecil, Yayasan membagi hasil usaha kepada organyayasan yang aktif menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. LKS Mardi Wuto mengabaikan Permensos Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Nasional LKS Bagian Dua B nomor 1e. poin 3) yang berbunyi standar terminasi pelayanan dan nomor d 4) kelengkapan standar SDM, yaitu LKS harus memiliki

SDM Pekerja Sosial Profesional dan TKS. Faktor pendorong untuk mengabaikan peraturan pemerintah di LKS Mardi Wuto karena ketidaktahuan “*knowledge factor*”, sedangkan pada LKS Hamba karena kedalaman pemahaman terhadap moralitas dan budaya.

5. Akan tetapi, tatkala pengelola LKS telah berhasil menyeimbangkan kepentingan antara orientasi *charity* dan filantropi dengan jaringan masyarakat maka kegiatannya mulai beragam dan LKS memiliki beberapa fungsi, yaitu: pelayanan kepada klien, penggalangan dana, pemberdayaan masyarakat, dan mengembangkan unit usaha atau ekonomi produktif serta kegiatan ekonomi produktif untuk LKS itu sendiri maupun untuk klien dan masyarakat sekitar.
6. Atas dasar itu, tidak semua lembaga nirlaba menganut asas *carity* dan filantropi, tetapi juga ada asas *sosial responsibility* yang mengarah pada *corporate sosial responsibility* (CSR), dan *corporate sosial investment* (CSI).

Rantai nilai moral sebagai akar organisasi nirlaba dan penyamaan persepsi pada tingkat keragaman aktivitas akan mempengaruhi perilaku (tipologi) *governance*, mempengaruhi kinerja manajerial, kinerja *charity*, dan kinerja filantropi serta kinerja pasar filantropi. Perilaku (tipologi) *governance* pada kedua LKS ini dipengaruhi bentuk relasi aktor terhadap *stakeholder*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bentuk relasi aktor terhadap *stakeholder*, sebagai berikut:

1. Relasi dan interaksi pengelola terhadap *stakeholder* tinggi
2. Relasi dan interaksi pengelola terhadap *stakeholder* rendah
3. Relasi dan interaksi pengurus terhadap *stakeholder* tinggi
4. Relasi dan interaksi pengurus terhadap *stakeholder* rendah
5. Relasi dan interaksi pengelola dan pengurus terhadap *stakeholder* tinggi
6. Relasi dan interaksi pengelola dan pengurus terhadap *stakeholder* rendah.

Mekanisme interaksi sangat intensif dan kolaboratif serta mengarah pada pola komunikasi nonformal. Kolaborasi yang dibangun tidak hanya terbatas kepada parapelaku tetapi juga berkaitan dengan aktivitas yang dijalankan, meliputi pemberdayaan klien dan keluarga, ekonomi produktif, jaminan sosial serta rehabilitasi sosial yang dikolaborasikan sampai pada tataran filosofis dengan keberanian melakukan penggabungan landasan *governance* kerja kemanusiaan dan kerja amal.

Kolaborasi yang berhasil dibangun tersebut mempengaruhi kualitas organisasi sehingga organisasi mengalami penyesuaian dengan tuntutan eksternal berpengaruh terhadap perkembangan organisasi. Dampak adaptasi terhadap pihak eksternal memudahkan menjalani kerja sama, baik dari dalam negeri maupun dari luar negeri.

Tipologi *governance* birokratis terjadi pada LKS Mardi Wuto, ditandai dengan:

- a) Relasi-interaksi pengelola terhadap *stakeholder* tinggi, relasi-interaksi pengurus terhadap *stakeholder* tinggi, dan relasi serta interaksi yang tinggi ini diukur dari tatanilai yang tersirat di AD-ART.
- b) Kegiatannya masih cenderung pada kegiatan formal meskipun pemberdayaan klien dan keluarga mulai berjalan berkat keaktifan pengurus untuk mengakses potensi klien dan pasar filantropi, baik dari dalam negeri (perseorangan dan pemerintah) maupun organisasi (masyarakat dan luar negeri).
- c) Masing-masing aktor bekerja sesuai dengan tatanilai yang dilaksanakan berdasarkan atas prosedur yang ada.
- d) Pola hubungan *stakeholder* yang dibangun sangat resmi dan formal sehingga disebut tipologi *Birokratif*, dominansi peran yang dimainkan oleh manajer, dan gaya yang dikembangkan mirip dengan eksekutif birokrasi.
- e) Frekuensi pertemuan juga dilaksanakan sesuai dengan prosedur, bahkan jumlah pertemuan suatu ketika kurang dari seharusnya.

Tipologi *governance* demokratis terjadi pada LKS Hamba, ditandai dengan:

- a) Relasi dan interaksi pengelola terhadap *stakeholder* sangat tinggi, relasi dan interaksi pengurus terhadap *stakeholder* sangat tinggi. Keduanya berjalan “melebihi” tatanilai yang tersirat di dalam AD-ART, dan peraturan lain yang disepakati.
- b) Karena situasi kantor (ruang kerja) antara pengelola dan pengurus menyatu dengan tempat tinggal klien sehingga mendorong pola komunikasi menjadi nonformal, dan masing-masing subyek tetap menghormati kedudukan dan perannya.
- c) Keikhlasan dan kesadaran *stakeholders* atas rangkap jabatan tidak menimbulkan konflik antarorganinternal dan pihak eksternal organisasi, tetapi justru meningkatkan *trust stakeholder*.
- d) Keterbukaan antaraktor yang bersinergi untuk kepentingan terbaik bagi klien dengan menunjung tinggi nilai menghormati perbedaan dan mengutamakan bersamaan.

Baik tipologi *governance* demokratis maupun tipologi birokratis yang terjadi di kedua LKS pada situasi yang berbeda, tetapi keduanya secara umum sudah melaksanakan amanat *good governance* secara internal dan eksternal. Aktivitas internal *good governance* meliputi: a) pertemuan rutin, b) evaluasi kinerja, c) kebijakan kepemilikan dan kebersamaan, d) penyusunan RAB dan Renstra. Aktivitas eksternal *good governance* meliputi: a) kegiatan pelayanan kepada klien, b) pemberdayaan ekonomi produktif untuk keluarga klien, c) memudahkan pihak eksternal berinteraksi dengan pengelola dan pengurus, d) terbukanya atribut LKS, e) aktivitas bersama dengan institusi supra-LKS seperti BK3S, Dinas Sosial, dan lain-lainnya.

Sejalan dengan semangat yang terkandung pada Undang-Undang Yayasan Nomor 28 Tahun 2004 dan Undang-Undang Kesejahteraan Sosial Nomor 11 Tahun

2009 serta peraturan pemerintah yang melengkapinya terbangun keseimbangan kegiatan antara LKS dan Yayasan, serta LKKS dan BK3S maupun tupoksi antara pengurus dan pengelola (manajer). Terbangunnya keseimbangan dan berkurangnya dominansi tersebut memberikan kesempatan berkomunikasi dan membangun kesejajaran, meskipun masih bersifat formal tetapi cukup efektif untuk memahami karakter organisasi yang dijalankan.

Tipologi *governance* ini tampak pada kedua LKS, tipologi berupaya membangun kesejajaran dan kolektivitas. Pada tahap ini terbangun kesadaran untuk memanfaatkan potensi yang dimiliki oleh pihak lain untuk mewujudkan visi dan misi LKS sehingga bersedia mengembangkan pendekatan kolektif dan konsultatif terhadap pengurus. Pendekatan yang diterapkan tersebut menyebabkan interaksi dengan *stakeholder* tinggi sehingga kinerja sosial, khususnya LKS sengaja diciptakan oleh kebijakan menjadi lembaga yang selama tidak akan mandiri (ketergantungan). Model pengembangan pemberdayaan adalah untuk pengentasan kemiskinan. Kinerja pasar filantropi dari semua indikator yang diamati menunjukkan terjadinya pertumbuhan yang sangat baik sehingga mudah melakukan ekspansi layanan berbasis potensi klien dan peluang eksternal. Karena motivasi dan semangat yang mendasari mekanisme *governance* lebih ditekankan pada pengendalian diri dan keberfungsian sosial klien, maka tipologi *governance* ini paling ideal bagi organisasi yang memiliki keunikan LKS tersebut.

Meskipun posisi pengurus kuat, tetapi perlu dikembangkan pendekatan partisipatif dan kolaboratif terhadap ketua LKS sehingga potensi yang dimiliki dapat berkembang secara optimal dan interaksi terhadap *stakeholder* sangat tinggi, luas, dan beragam. Dengan demikian, dapat dikatakan telah terjadi penggabungan idealisme LKS sebagai organisasi nirlaba, dan pemberdayaan sosial berlandaskan atas semangat kemanusiaan serta kerelawanan sosial untuk meraih keridaan Allah SWT, dengan mengingat sebagai *governance* nirlaba sehingga harus mampu memberikan kinerja kemanusiaan maupun sosial sangat tinggi,

Hasil kajian terhadap tipologi LKS ini menunjukkan interaksi dan relasi yang dibangun cukup luas dan beragam sehingga dapat dikatakan *governance* LKS menggunakan pendekatan *stakeholder*. Perbedaannya dengan teori *stakeholder* terdahulu dalam konteks Barat yang menggunakan pendekatan tanggung jawab sosial suatu perusahaan terhadap masyarakat (*people*) serta lingkungannya (*planet*), dan jika mengharapkan untuk mendapatkan keuntungan (*profit*) secara berkelanjutan disebut sebagai *corporate social responsibility* (CSR). Sedangkan pada LKS berdasarkan atas basis ideologis dan filosofisnya adalah sistem nilai (value sistem) ajaran agama dan

sosial yang telah menyatu dalam makna kerelawanan sosial dalam kesetiakawanan sosial berlandaskan *trust* yang jelas dan terjamin kebenarannya.

6.2. Implikasi Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini dapat digunakan pada tataran akademis dan praktis.

6.2.1. Tataran Akademis

Pada tataran akademis perbedaan tipologi *governance* yang ditemui pada LKS memberikan gambaran bahwa pendekatan mekanisme interaksi ini mengalami perkembangan. Hal tersebut disebabkan oleh perubahan lingkungan sosial yang sangat cepat, terutama adanya tekanan dari pihak eksternal dan era abad informasi dan globalisasi dengan perubahan pola interaksi sosial, budaya, politik, dan hukum. Oleh karena itu, untuk mendapatkan formulasi *governance* yang optimal perlu menggunakan pendekatan ilmu pengetahuan secara multidisiplin dan pendekatan teori campuran (*mix theory*).

6.2.2. Tataran Praktis

Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh parapelaku pejuang kemanusiaan dalam wadah LKS (penggiat LKS) untuk meningkatkan kualitas lembaganya dengan mengubah pola interaksi antara pengurus dan pengelola ke arah kesejajaran, kebersamaan, dan *partnership*. Langkah praktis yang dapat diterapkan untuk tujuan tersebut, seperti disajikan pada temuan penelitian ini sehingga lembaga dapat bergerak masuk pada pendekatan yang lebih berkualitas.

Birokrasi pemerintah yang menangani urusan LKS dapat dijadikan bahan kajian dan pertimbangan dalam menata payung hukum LKS, perizinan, dan pemberian penghargaan.

6.2.3. Tataran Teori

Dalam tradisi penelitian kualitatif setiap proses penelitian secara prinsip telah disiapkan peneliti teori sebagai alat analisisnya. Akan tetapi, teori yang disiapkan bukan harga mati, artinya teori yang disiapkan ada kemungkinan cocok atau sesuai, dan kemungkinan lainnya tidak sesuai, atau teori yang disiapkan hanya mampu menganalisis sebagian dari pertanyaan penelitian. Dalam penelitian ini dari sembilan teori yang ditemukan dalam literatur *review* ternyata ada tiga teori utama yang relevan, yaitu:

1. LKS Mardi Wuto: *stakeholder theory*, *stewardship theory*, dan *organisational trust theory*.

2. LKS Hamba: *stewardship theory*, *organizational trust*, dan *dependency theory*.

Dari data di atas ternyata kedua LKS mampu mewujudkan prestasi tinggi, tatakelola LKS sampai pada prestasi tinggi pasti telah berbaur dengan minimal empat teori, yaitu LKS Mardi Wuto terdiri dari *stakeholder theory*, *stewardship theory*, *organisational trust theory*, dan teori *good corporate governance*. LKS Hamba terdiri dari *stewardship theory*, *organizational trust*, *dependency theory*, dan *good corporate governance*. Pembauran beberapa teori disebut sebagai *mix theory*. Jadi, penganalisisan tipologi *governance* pada LKS ternyata tidak dapat menggunakan teori tunggal.

6.3. Keberlanjutan Penelitian

1. Mekanisme interaksi antara pengurus dan pengelola dalam penyusunan strategi filantropi menghadapi perubahan lingkungan pada LKS yang menggunakan pendekatan kerja sosial dan kerja kemanusiaan sehingga perlu diubah *mindset*-nya menjadi kerja profesional.
2. Mekanisme interaksi antara pengurus dan pengelola dalam melakukan kepentingan *charity* dengan filantropi perlu diseimbangkan agar LKS dapat terus berkembang sesuai dengan visi dan misinya.
3. Penelitian ini masih perlu dilanjutkan dengan fokus pada bentuk atau model pelanggaran LKS terhadap peraturan eksternal (Negara), guna menemukan alasan pelanggaran. Dimungkinkan varian alasan pelanggaran menjadi pengetahuan baru dalam manajemen organisasi nirlaba untuk membenakan sistem tatakelola yang lebih akurat. Seperti kebaruan penelitian ini bahwa kejujuran dan keterbukaan diduga kuat mampu berkontribusi untuk merintis teori kejujuran dan keterbukaan dalam membangun “Moral Organisasi”.

6.4. Saran dan Rekomendasi

6.4.1. Saran

1. Di Indonesia dibutuhkan payung hukum tunggal yang kuat untuk mengatur mekanisme organisasi nirlaba, baik organisasi nirlaba berbadan hukum maupun organisasi nirlaba tidak berbadan hukum, utamanya payung hukum LKS untuk mengatur tentang tatakelola LKS.
2. Diusulkan dalam menetapkan tipologi LKS sebaiknya tidak menggunakan tipologi mandiri, karena organisasi nirlaba sudah termasuk di dalamnya dan LKS dikodratkan untuk mengumpulkan dana masyarakat sebagai salah satu energi organisasi selama mengumpulkan dana masyarakat berlangsung, dan ini berarti bahwa LKS meminta atau dibolehkan “meminta” kepada masyarakat, artinya

kemandirian tidak akan terjadi. Oleh karena itu, tipologi mandiri bisa diganti dengan istilah lain, contohnya swasembada atau istilah lain yang lebih tepat.

6.4.2. Rekomendasi

1. Kaji ulang Permensos RI Nomor 184 Tahun 2011: Bab IV Pasal 8 tentang Tipologi LKS dan pengelompokan berdasarkan atas karakter LKS.
2. Kaji ulang Permensos RI Nomor 184 Tahun 2011 tentang LKS dan Permensos RI Nomor 17 Tahun 2012 tentang Akreditasi LKS, pada kedua Permensos tersebut dimungkinkan muncul pasal yang kontradiktif sebagai contoh tipologi.
3. LKS berdasarkan atas Permensos RI Nomor 184 Tahun 2011 kategori A atau mandiri setelah diakreditasi mendapat nilai B, sebaliknya LKS yang hasil akreditasinya A tipologinya B atau berkembang.

Idealnya Tipologi A (mandiri) hasil akreditasinya A, Tipologi B (berkembang) hasil akreditasinya B, Tipologi C (tumbuh) hasil akreditasinya C, dan Tipologi D (embrio) belum diizinkan mengikuti akreditasi.

4. Menjadi pengelola LKS syarat SDM dalam bidang *knowledge* manajemen kesejahteraan sosial harus ditegakkan agar tidak terjadi salah persepsi dan salah layanan yang berdampak merugikan berbagai pihak.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, K. 2011. Honesty games for kids. Diunduh di [http:// www. ehow.com /info_7818752 _ honesty-games-kids.html](http://www.ehow.com/info_7818752_honesty-games-kids.html) pada 14 Januari 2014.
- Adendorff Ch., Venter, El., and Boshoff, Ch. 2008. The Impact of family harmony on *governance* practices in South African Greek family business. *Management Dynamics*. Vol. 17. No. 3.
- Adkins, W. D. 2014. "How to Calculate an Operating Budget for a Non-Profit Organization" Demand media, Chron: Small Business; <http://smallbusiness.chron.com/calculate-operating-budget-nonprofit-organization-37112.html> diakses pada 16 Desember 2014.
- Affi, M. 2011. Kontribusi Kesalehan Ritual dan Kondisi Sosial Ekonomi Keluarga terhadap Perilaku Merusak Terumbu Karang, *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan Indonesia*. Volume XI. No.2 Januari 2011. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Agrawal, A. and C. Knoeber. 1996. "Firm performance and mechanisms to control agency problems between managers and shareholders," *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. Vol 31, No 3. pp. 377-397.
- Ahmed, A.S. and Duellman, S. 2007. Accounting conservatism and board of director characteristics: An empirical analysis, *Journal of Accounting and Economics*.
- Aisyah, D. 2003. Hubungan Birokrasi dengan Demokrasi. Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sumatera Utara.
- Akbar, F. 2012. *Konflik Stakeholders: Studi Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak Di Daerah Istimewa Yogyakarta*. Yogyakarta: Lembaga Pers Mahasiswa.
- Alawiyah, E. 2014. *Strategi Rekrutmen Relawan Komiten Nasional Untuk Palestina Dalam Meningkatkan Penggalangan Dana*. Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Komunikasi. Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Alderfer, C.P. 1972. Existence, Relatedness, and Growth: *Human Needs in Organizational Settings*. New York: Free Press.
- Alkhatiri, F. 2017. Intervensi Komitmen Organisasional Terhadap Keputusan Keluarnya Pegawai Dari Organisasi NonProfit. *Journal of Business Studies*. Vol. 2. No. 2. hlm. 102-121.

- Allen and Meyer. 2013. *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organization*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Allen, Franklin, and Douglas Gale. 2000. "Financial Contagion" in: *The Journal of Political Economy*. Vol. 108 No. 1. 1-33.
- Almer, E. D., Gramling, A. A, and Kaplan, S.E. 2008. Impact of Post-Restatement Action Taken by a Firm on Non-Professional Investors Credibility Perceptions. *Journal of Business Ethics*. 80. Pg. 6-76.
- Alwi. H. 2005. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Amalia, H. Ferdira, R., dan Anggraini, A. 2017. Sistem Informasi, Pengolahan Dana Donasi. *Jurnal Perspektif*. Vol. XV. No. 1. Maret 2017.
- Amartya Sen. 2011. *Mengukur Kesejahteraan*. Marjin Kiri.
- Anderson, J. C. and J. A. Narus. 1990. "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*. Vol. 54 (January). hlm. 42-58.
- Anheier, H. 2004. *Civil Society: Measurement, Evaluation, Police*. Civicus. London: Strering. VA.
- Andhika, L.R. 2017. Perbandingan Konsep Tata Kelola Pemerintah Sound Governance, Dynamic Governance, dan Government. *Jurnal Ekonomi and Kebijakan Publik*. Vol. 8. No. 2. Desember 2017. 87–102.
- Anheir, Helmut K. 2005. *Nonprofit Organizations: Theory Management, Policy*. New York: Routedge.
- Anselm, S, dan Juliet, C. 2003. *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif Tatalangkah dan Teknik-Teknik Teorisasi Data*. Cetakan 1. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Anthony, R.N., and Govindarajan, V. 2007. *Management Control System, 12th ed.*. New York: McGraw Hill.
- Anthony, W. P., et al. 1996. *Strategic Human Resources*. Second Edition. The Dryden Press.
- Antonius, A., and Subarto, Z. 2004. *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris Cedex 16. France: Publications Service.
- Antonacopoulou, E.P., and Meric. 2005. A Critique of stake-holder theory: Management Science or Sophisticated Ideology of Control? *Corporate Governance*. 25005. 5. 2.
- Archibald, C. 2006. Job Satisfaction Among Neonatal Nurses. *Pediatric Nursing*.

- Pitman: Mar/Apr 2006. Vol. 32, Iss. 2. Pg.176. 5pgs.
- Ardichvili, A., Page, V, and Wentling, T. 2003. Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*. 2003. Pg. 7. 1.
- Arfaninoeriza. 1996. *Demokrasi Indonesia Kontemporer*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Ari Kuncoro. 2011. Reputasi Kredibilitas dan Relevansinya Dalam Pengambilan Kebijakan. *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan Indonesia*. Volume XI No. 2. Januari 2011. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Ari, K.W, dan Siti, R.I. 2008. Analisis Perbandingan Kinerja Keuangan Bank Syariah dan Bank Konvensional. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Vol. XII. No. 2. Surakarta: UNS.
- Arjoon, S. 2005. Corporate Governance: An Ethical Perspective. *Journal of Business Ethics*. 61. Pg. 343-352.
- Asmussen G. Marechal G. 1989. Maximal Shortening Velocities, Isomyosins and Fibre Types in Solues Muscle of Mice Rats and Guinea-Pigs. *The Journal Physiology*. First Published.Vol. 416. Issu 1. Pg. 245-254.
- Asshidiqie, Jimly. 2016. Pengantar Ilmu Hukum Tata Negara. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*. Volume 5, Nomor 10, Oktober 2016. Jakarta: Sekretariat Jenderal dan Kepaniteraan MK RI, 2006.
- Astuti, P. D. 2011. Trust Dan Kultur Organisasi Sebagai Penggerak Intellectual Capital Terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Siasat Bisnis*. Vol 15, No. 2. hlm. 267-283.
- Asshidiqie, Jimly. 2005. Partai Politik dan Pemilihan Umum sebagai Instrumen Demokrasi. *Jurnal Konstitusi*. Vol. 3 Nomor 4. 2005.
- Atmowasito, Sutejo, D. R. 1994. Demokrasi: Suatu tinjauan Deskriptif dan komparatif dalam *Jurnal Koridor*. No. 1 Volume 1 April 1994. Yogyakarta. hlm. 4-8.
- Attouni, M.A.K, and Mustaffa, C.S. 2014. *How do Non-profit Organizationns in Libya Adopt and Use Social Media to Communicate with The Society*. School of Multimedia Tecnology and Communication, Universiti Utara Malaysia. Published by Elsevier Ltd.
- Aulgur. J. 2015. Performance Theory and Nonprofit Organizational Effectiveness Asministrative Issue. *Journal*. Vol 5. Iss 3 Conference Prociding Article 9.
- Baber, W. R. Roberts, A. A., and Visvanathan, G. 2001. *Charitabel organizations' strategies and program-spending ratios*. *Accounting Horizons*. 15 (4). 329–343.
- Bagus. L. 1996. *Kamus Filsafat*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

- Bandura, A. 1997. *Self-efficacy and health behavior*. In A. Baum, S. Newman, J. Wienman, R. West, and C. Mc. Manus (Eds), Cambridge handbook of psychology, health and medicine. (pp. 160-162). Cambridge University Press.
- Barbey, K. B. 2000. "Interview: Leadership, Global Management, and Future Challenges, *Thunderbird International Business Review*. Vol. 42 (5). pp. 495-506.
- Barman, E. R. A. 2008. *Formulasi Strategi Organisasi Nirlaba Yayasan Rumah Sakit Pupuk Kaltim Bontang Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing Di Bidang Jasa Pelayanan Kesehatan*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. UGM.
- Barnard, I. Chester. 1968. *The Function Of The Executive*. Cambridge. Massachusetts: Harvard University Press.
- Barney, J.B. 2001. Is the Resource-Based Theory a Useful perctive for Strategic Management Research? *Yes Academy of Management Review*. 26. (1).
- Barros, C.P, and Nunes, F. 2007. Governance and CEO pay and performance in non-profit organizations, *International Journal of Social Economics*. Vol. 34 Issue: 11. pp 811-827.
- Barrick, R.K. 1987. *The Role of Local Vocational Education Supervisors as Perceived by*
- Baskoro, S.W., dan Susanty. A. 2012. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. PLN Persero APD Semarang)*. J@TI Undip. Vol VII, No. 2. Mei 2012.
- Bastia, Indra. (2010). *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar Edisi Ketiga*. Jakarta: Erlangga.
- Bautista Victoria. A., Alliler Concepcion. Ma.P,a.P, Reyes, Danilo. R, Tapales, Proserpina. D. 1993. *Introduction to Public Administration in The Philippines: A Reader*, Philippines: University of the Philippines Press. hlm.119-140.
- Bayyavarapu, H.B. 2005. Knowledge Management Strategies and firm performance. *Desertation*. University of Western Ontario.
- Beal, D.J., Cohen, R.R., Burke, M.J. and McLendon, C.L. 2003. Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*. 88 (6): 989-1004.
- Ben-Ner, A. 2002. *The shifting boundaries of the mixed economy and the future of the nonprofit sector*. *Annals of Public and Cooperative Economics*. 73 (1): 5-40.
- Begley, T.M. 1993. Panel Analysis of The Moderating Effects of Commitment Om Job Sastifation, Intent To Quit and Health Follwing Organizational Change.

- Journal of Applied Psychology*. 78. Pg. 522-556.
- Beiner, S., W. Drobetz, F. Schmid and Zimmermann. (2003). "Is Board Size An Independent Corporate Governance Mechanism?". <http://www.wvz.unibas.ch/cofi/publications/papers/2003/06.03.pdf>.
- Belcher, A. 2007. *Trust in The Boardroom*. *Griffith Law Review*. Vol. 16. No. 1.
- Bencsik, A., and Bognar, C. 2007. Success criteria on knowledge based organizational or the necessity of the leadership style change. *Problems and Perspectives in Management*.
- Bennet, Le Roy, A. 1997. *International Organizations: Principles and Issues*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Berger, Lance A. and Berger, Dorothy R. 1994. *The Handbook of Best Practice on Talent Management*. Chicago: Irwi Professional Publishing.
- Berle, A.A.JR., and Means, GC. 1932. *The Modern Corporation and Private Property*. New York: The Macmillan Company.
- Berman, S., Wicks, A., Kotha, S, and Jones, T. (1999). Does stakeholder orientation matter: The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*. 42. Pg. 499-506.
- Bernad Raho dan Sharon M Oster. 2002. *Teori Sosiologi Modern*. Prestasi Pustaka Publisher.
- Bernardine, R.W. 2004. *Mencapai Kemandirian Dalam Pendanaan Organisasi Nirlaba*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Berry, L.L. 1983. *Relationship Marketing: Emerging Perspective on Service Marketing*. Chicago: American Marketing Association.
- Bhagat, S. and B. Black. 1999. "The Uncertain Relationship Between Board Composition and Firm Performance." *Business Lawyer*, Vol 54. pp. 921- 963.
- Bhagat, S., Cerey, D. C., and Elson. C. M. 1999. Director ownership, corporate performance and management turnover. *Corporate Governance Advisor*. 7. (5). Pg. 10-12.
- Bijlsma-Frankema, K, and Koopman, P. 2004. The oxymoron of control in an era of globalization: Vulnerabilities of a mega myth. *Journal of Managerial Psychology*. 2004. 19.3. Pg. 204.
- Black, D. 1976. *The Behavior of Law*. New York: Academic Press.
- Blancard, K. 2002. *Empowerment Takes More A Minut*. Amaro Books

- Blau, P.M. 1955. *The Dinamic of Bureaucracy*. Chicago: University of Chicago Press.
- Blau, P.M, and Schoenhert, R. 1971. *The Structur of Organization*. New York: Basic Books.
- Blau, P.M. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Blau, P. M, Meyer, Marshall W. 1987. *Birokrasi dalam Masyarakat Modern*. hlm. 2016-223. Jakarta: ill-Press.
- Boutros, A, and Joseph, C. B. 2007. Building Maintaining and Recovering *Trust*: A Core Leadership Competency. *Physicion Executive*. Jan/Feb 2007. 33.1. Pg. 38.
- Boven, K. dan Morohashi, J. 2002. *Best Practices using Indigenous Knowledge* [e-book] The Netherlands: Nuffic & UNESCO. Available at: <http://www.unesco.org/most/Bpikpub2.pdf> [Accessed 18 March 2013].
- Breen, O.B., Dunn, A., and Sidel, M. 2019. Studi Riding the Regulatory Wave: Reflections on Recent Explorations of the Statutory and Nonstatutory Nonprofit Regulatory Cycles in 16 Jurisdictions. Published March 21, 2019. Research Article <https://doi.org/10.1177/0899764019837602>.
- Brimhall, K.C. 2019. studi Inclusion Is Important But How Do I Include? Examining the Effects of Leader Engagement on Inclusion, Innovation, Job Satisfaction, and Perceived Quality of Care in a Diverse Nonprofit Health Care Organization. First Published February 10, 2019 Research Article <https://doi.org/10.1177/0899764019829834>. Article information.
- Brodsky, C. 1982. "Work stress in correctional institution". *Journal of Prison and Jail Health*. 2. 74-102.
- Brooks, J. 2011. *The Proces of Parenting*, Published by MC Grow-Hill, on imprint of The MC Grow-Hill Componies. New York: Inc 1221 Avenue of the Americas.
- Bryan, T.K. 2018. Studi Toward a Contingency Model for the Relationship Between Capacity and Effectiveness in Nonprofit Organizati Between Capacity and Effectiveness in Nonprofit Organizations. First Published December 3, 2018 Research Article <https://doi.org/10.1177/0899764018815617>.
- Bryce, H. J. 2007. The public's trust in nonprofit organizations: The role of relationship marketing and management. *California Management Review*. 49 (4). 112-131.
- Bryce, J.V. 1921. *The study of American history*. New York: Academic Press.
- Buana, I.K.S., dan Rudi, D.G. 2018. *Aksesibilitas Sebagai Bentuk Kemandirian Bagi Kaum Difabel Dalam Menggunakan Fasilitas Pelayanan Publik Pada Perbankan*. Bali: Fakultas Hukum Universitas Udayana.

- Buchanan, B. 1974. *Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers In Work Organizations*. Administrative Science Quarterly. Vol 19. Pg. 533-46.
- Buckley. 1967. *Sociology and Modern System Theory*. Englewood Cliffs. N.J: Prentice Hall.
- Budhi dan Raharjo. 2014. Corporate Social Responsibility Dari Sudut Pandang Perusahaan. *Journal Share Social Work*. Vol.4 No.1.
- Burns, P. M. and Holden, A. 1995. *Tourism: a New Perspective*, Hemel Hempstead: Prentice Hall International (UK) Limited.
- Burrell, G. dan Morgan, G. 1979. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann.
- Bushman, R., Smith, A. 2001. Financial accounting information and corporate governance. *Journal of Accounting and Economics*. 32. 23-333.
- Bushman, R., Smith, A. 2001. Financial accounting information and corporate governance. *Journal of Accounting and Economics*. 32. 237-333.
- Caldwell, C, and Karri, R. 2005. Organizational Governance and Ethical Systems: A Covenantal Approach to Building Trust. *Journal of Business Ethics*. 58. Pg. 29-259.
- Caldwell, C. Linda A. H, Ranjan K and Patricia Bernal. 2008. Ethical Stewardship Implication for Leadership and Trust. *Journal of Business Ethics*. 78. Pg. 153-164.
- Callahan, E.S., Dworkin, T.E, Fort, and Schipani, C.A. 2002. Integrating trends in whistleblowing and corporate governance: promoting corporate effectiveness, societal responsibility, and employee empowerment. *American Business Law Journal*. 2002. 40.1. Pg.177.
- Camarero, C., and M. J. Garrido. 2011. "Incentives, Organisational Identification, and Relationship Quality Among Members of Fine Arts Museums". *Journal of Service Management*. Vol. 22, No. 2, 266-287.
- Campbell, D.T. 1969. Reform as Experiment, *American Psychologist*. 24 (4), 409-429.
- Carino, Ledivina V. 1984. *Bureaucracy for Democracy: The Dynamics of Executive and Bureaucracy Interaction During Governmental Transitions*. Manila: CPA University of the Philippines.
- Carl Schmitt's. 1966. Concept of the Political by Charles E. Frye, *The Journal of Politics*. Vol. 28, No. 4 (Nov. 1966). pp. 818-830. Cambridge University Press.
- Carson, S.J., Madhok, A., Varman, R, and Jonh, G. 2003. Information processing moderators of the effectiveness of trust-based governance in interfirm R & D

- Collaboration. *Organization Science*. Jan/Feb 2003. 14. 1. Pg. 45.
- Carter, C. 2001. Toward a second generation of KM? The people management challenge. *Education & Training*. 43 (4), 215-224.
- Carver, C.S. 1997. You Want to Measure Coping But Your Protocol's Too Long: Consider the Brief Cope. *International Journal of Behavioral Medicine*. 4 (1). 92-100.
- Casey-Campbell, M., & Martens, M. L. 2009. Sticking it all together: A critical assessment of the group cohesion–performance literature. *International Journal of Management Reviews*. 11 (2). 223-246.
- Chandler, A.D. Jr. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chaganti, Mahajan and Sharma. 1985. Corporate Board Size, Composition and Corporate Failures in Retailing Industry (1). *Journal of Management Studies*. July. Vol. 11 No. 6.
- Chandler, A.D., Jr. 1962. *Strategic and Structure: Chapters on the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chapra, M.U., and Ahmed, H. 2002. *Corporate Governance in Islamic Financial Institutions*. Islamic Research and Training Institute. Jeddah: Islamic Development Bank.
- Charron, D. C. 2007. Stockholder and Stakeholder: The Battle from Control of The Corporation. *Cato Journal*. 27. 1.
- Chen, D. 2007. The Behavioral Consequences of CEO-Board Trust and Power Relationship in Corporate Governance. *Business Renaissance Quarterly*. Winter. 2007. 2. 4. Pg. 59.
- Cherniss, C. 1980. *Professional Burnout in human Service Organizations*. New York: Praeger.
- Clarke, Thomas. 2007. “*International Corporate Governance: Cleveland, H. 1982, The Future of Public Administration*.” An address to the American Society of Public Administration’s National Conference. Honolulu, Hawaii.
- Cleveland, H. 1973. *The Future Executive*. New York: Harper & Row.
- Cleveland, H. 1982. *The Future of Public Administration*. An address to the American Society of Public Administration’s National Conference. Honolulu, Hawaii.
- Coase, R.H. 1937. *The Nature of the Firm*, Economics.

- Cohen, S. A. 1993. Defining and measuring effectiveness in public management. *Public Productivity & Management Review*. 17 (1): 45-57.
- Collazzi, P. F. 1978. *Psychological Research as the Phemenologist View It*. In: Valle , R.S. and King, M., Eds., *Existential Phemenological Alternatives for Psychology*. Plenum. New York. Pg. 48-71.
- Collins, J., and Porras, J. 1996. "Building Your Company's Vision", *Harvard Business Review*.
- Collis dan Montgomery. 2010. *The Journal is published by Faculty of Economics*. Department of Management-Petra Christian University. It available online supported by Directorate General of Higher Education-Ministry of National Education-Republic of Indonesia.
- Commons, John R. 1921. *Industrial Government*. New York: Macmillan.
- Conyngton, T. 1910. *The Modern Corporation*. New York: Then Ronald Press Hall 17.
- Cormick, T. Mc. 1995. *Industry Psychology*. New Dehli: Prentise Hall of India.
- Covin, G.J, and Slevin, D.P. 1989. Strategic management off small firm in hostile and benign enverionment. *Srategic Management Journal*. Vol. 10. Pg. 75-87.
- Creswell, J.W. 2012. *Educational Research: Planning, counducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River. NJ: Merrill.
- Cuddy, Mc. K. M, and Pirie, W. L. 2007. Spirituality, Stewardship and Financial decision-making Toward a theory of intertemporal stewardship. *Managerial Finance*. Vol. 33 No. 12. Pg. 957-969.
- Curran,R., Taheri, B, and MacIntosh, R. 2016. Nonprofit Brand Heritage: Its Ability to Influence Volunteer Retention, Engagement, and Satisfaction. <https://doi.org/10.1177/0899764016633532>. Media First Published February 23. 2016. Research Article.
- Daft, R., and Becker, S. 1978. *Innovation in Organizaations*. New York: Elsevier.
- Daily, C.M., and Dalton, R. 1994. "Corporate Governance and Bankrupt Firm: An Emperical Assesment." *Strategic Management Journal*. October, Vol. 15 No. 8. Hall 643-654.
- Damayanti, M.N. 2009. *Kajian Pelaksanaan Kemitraan Dalam Meningkatkan Pendapatan Antara Petani Semangka di Kabupaten Kebumen Jawa Tengah dengan CV. Bimandiri*. 2009. hlm. 18. Bogor: IPB Press.
- Daellenbach, K., Davies, J, and Ashill, N. J. 2006. Understanding sponsorship and sponsorship relationships-Multiple frames and multiple perspectives.

- International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 11(1): 73-87.
- Daniel King, D., and Griffin, M. 2019. Nonprofits as Schools for Democracy: The Justifications for Organizational Democracy Within Nonprofit Organization for Organizational Democracy Within Nonprofit Organization. First Published March 22, 2019 Research Article. <https://doi.org/10.1177/0899764019837603>. Article information.
- Dasgupta, S., and Kesharwani, A. 2010. Whistleblowing: A Survey of Literature. *The IUP. Journal of Corporate Governance*. 9 (4). 57-70.
- David, A. 2016. Konflik Internal Organisasi nirlaba. <https://www.scribd.com/document/318158007/30-konflik-organisasi-orga-organisasi>. diunduh 31 Desember. 2016. pukul 16.30.
- Davis, Donald R., dan James Harrigan. 2011. "Good jobs, bad jobs, and trade liberalization". *Journal of International Economics*. 84: 26-36.
- Davis, R. B. 2003. Corporate Asset as a *Trust*: for Trust. *International Insolvency Review Davis* Whom are Corporate Officer Trustees in Insolvency? The Role of Incentives in Maintaining. Vol. 12. Pg. 113-131.
- Dawam, R. 1995. *Secangkir Kopi Max Havelar*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Dawson. C. 2002. *Practical Research Methods: A user-friendly guide to mastering research techniques and projects*. Deer Park Productions. United Kingdom.
- Delaney, S. and Suharto, E. 2011. *Panduan Bagi Fasilitator Untuk Pekerja Kesejahteraan Sosial Anak*. Kementerian Sosial RI & Unicef.
- Denhardt, R. 1984. *Theories of Public Organization, Monterey*. hlm. 263. CA: Brooks/Cole Publishing Company.
- Dermott, Mc. K., H. Laschinger and J. Shamian. 1996. "Work Empowerment and Organizational Commitment." *Nursing Management*. 27 (5): 44-47.
- Devito, J. 1997. *Komunikasi Antar Manusia*, Profesional Books. Jakarta.
- Dewantara, K.H. 1975. *Karya Bagian I Pendidikan*. Yogyakarta: Majelis Luhur Persatuan Taman Siswa.
- Dexter, L.A. 1970. *Elite and Specialized Interviewing*. Evanstone IL. Northwestern: University Press.
- DiMaggio, P. 2001. Measuring the impact of the nonprofit sector on society is probably impossible but possibly useful: A sociological perspective. p. 249-272. in Flynn P. and Hodgkinson V. *Measuring the Impact of the Nonprofit Sector*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.

- Djazilah, R. 2016. *Pengaruh Mekanisme Good Corporate Goernance dan Pengungkapan Corporate Social Responsibility Terhadap Kinerja Keuangan Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia*. Surabaya: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia.
- Dobrai, K., and Farkas, F. 2016. Nonprofit Organizations from the Perspective of Organizational Development and Their Influence on Professionalization. *Journal Nase Gospodarstvalour Economy*. Vol. 62 No. 2/June 2016.
- Dolnicar, S., Irvine, H.J., and Lazarevski, K. 2018. *Mission or money? Compotitive facing public sector nonprofit organisations in an institutionallsed environment*. Faculty of Business University of Wollongong Australia.
- Donaldson, L, and Davies, J. H. 1991. Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*.16.
- Donaldson, Lex. 2000. *American Anti Management Theories of Organization: Acritique of Paradigm Proliferation*. Cambridge: University Press.
- Donald, Mc. M.L., and Westphal, J. D. 2003. Getting By with the advice of their friends: CEO,s advice network and firm strategic responses to poor performance. *Administrative Science Quaterly*. 48. (1). PG. 1-32.
- Doney, M. P., and J. P. Cannon. 1997. "An Examination of The Nature of Trust In Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*. Vol. 61 (April). No. 2. 35-51.
- Donohoe, S. 2010. Volunteers Stereotypes, Stigma, and Relational Idetity Projects. *European Journal of Marketing*. Vol. 48. Iss: 5/6. pp. 854-877.
- Drucker, P.F. 2006. *Classic Drucker, Harvard Business Shool*. Boston, USA: Publishing Corp.
- Drucker, P.F, Dupuis, E.M, and Gillon, S. 2008. Alternative modes of governance: organic as civic engagement. *Agric. Hum. Value*. 26. Pg. 43-56.
- Drucker, P.F. 1973. *Management-Tasks, Responsibilities, Praticce*. New York: Harper & Row.
- Dunham, A. 1975. *Community Welfare Organization: Principle and Practice*. New York: Thomas Y. Croell Co.
- Dupuis, E.M, and Gillon, S. 2008. Alternative modes of governance: organic as civic engagement. *Agric. Hum. Value*. 26. Pg. 43-56.
- Dwijosiswoyo, M. (2016) . *Perbedaan antara Ophthalmologist, Optometrist dan Optician*. RS. Moedjito Dwijosiswojo. Jawa Timur.
- Dwiyanto, A. 2008. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*.

- Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Earley, P.C. and Ang, S. 2003. *Cultur Intelligence: Individual interactions across culture*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Ebrahim, A, 2010. *The Many Faces of Nonprofit Accountabiliy*. Faculty of Business University of Wollongong. Australia.
- Edgar, D. 1969. *Audio Visual Methods in Teaching*. New York: Holt, Rinehart and Winston inc. The Dryden Press.
- Edwards, M.D. 1998. Too Close For Comfort? The Impact of Official Aid on Non governance mental Organization. *Current Issue in Comperative Education*. 1 (1): 1-21.
- Effendi, S. 1994. *Demokratisasi, Keterbukaan Ekonomi Dan Reformasi Administrasi: Arah Kebijakan pada PIP 2*. Disampaikan pada orasi ilmiah dalam rangka kuliah perdana Program MAP. UNTAG Surabaya.
- Effendy, O.U. 2008. *Ilmu Komunikasi, Teori & Praktik*. hlm. 14. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Effendy, O. U. 1986. *Dimensi-Dimensi Komunikasi*. Bandung: Rosda Karya.
- Effendy. M. 1995. Birokrasi Pemerintahan Menyongsong Era Pasar Bebas: Dari Bossy Attitude ke Servicer Minded (sebuah Review). dalam *Jurnal Bestari*. Januari-April. Yogyakarta. hlm 27-28.
- Ekomadyo, A.S. 2015. *Menjadi Ibu-Ibu: Sebuah Refleksi Semangat Pengasuhan dalam Praktik Arsitektur Keseharian*. Sekolah Arsitektur Perencanaan dan Pengembangan Kebijakan Institut Teknologi Bandung.
- Emanuele, L., Alberto, S., and Borga, F. 2009. Knowledge management in non-profit organizations. *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 9, No. 7. pp 5-17.
- Emerson, H. 1986. *Sistem Birokrasi Pemerintah*. hlm. 16. Jakarta: CV. Mas Gunung Agung.
- England Gaskin, K. 1999. Blurred vision: Public trust in charities. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 4 (2). 163-178.
- Elliot, J. 1991. *Action Research for Education Change*. Philadelphia: Open University Press.
- Endah, A. 2015. *Living Sacrifice: Dato' Sri Prof. DR. Tahir*. Jakarta: Gramedia.
- Endraswara, S. 2012. *Metode Penelitian Kebudayaan*. Yogyakarta: Gajah Mada

University Press.

- Ernest, H. 1869. *Naturliche Schopfungsgeschichte: in English The History of Creation* (1876; 6th ed: 2 volumes. 1914. New York: D. Appleton and Co.).
- Fadilah, S., Lestari, R., dan Rosdiana, Y. 2018. Keterkaitan Atraksi Pengurus Organisasi Pengelola Zakat Pada Pimpinan Dengan Implementasi Good Zakat Governance. *Jurnal Kajian Akutansi*. Vol. 19 No. 2. Maret. 2018. Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Islam Bandung.
- Fahs, B.D. 1987. "Counselor burnout in family service agencies. *Social Casework*. 68, 3-15. Greenglass, E.R., Burke, R.J.
- Fama, E.F, and Jensen, M.C. 1983. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*. 26. 301-325.
- Farbr, D. B. 2005. Restoring Trust After Fraud: Does Corporate Governance Matter? *The Accounting Review*. April 2005. 80. 2. Pg. 539.
- Fayol, H. 1985. *Industri dan Manajemen Umum*. Terj. Winardi. 1985. London: Sir Issac and Son.
- Fayol, H. 1999. *General and Industrial Management*. London: Sir Saac Pitman and sons.
- Faza, W.A. 2013. Kepercayaan Organisasi. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi* Vol. 02. No. 1. Februari 2013. Departemen Psikologi Industri dan Organisasi. Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.
- Felício, J.A; Gonçalves, H.M and Gonçalves, V.C. 2013. Social value and organizational performance in non-profit social organizations: Social entrepreneurship, leadership, and socioeconomic context effects. *Journal of Business Research*. 66. (2013). 2139–2146.
- Fink, B. 1949. *Metaphysical Foundation of Morals*. Cambridge: Harvard University Press.
- Fink, H., dan Alan E.M. 2015. *Practical Applications in Sport Nutrition*. Fourth Edition. USA: Jones & Bartlett Learning.
- Fitri, D.A. 2015. *Analisis factor-Faktor yang Mempengaruhi Sistem Pengendalian Internal pada Organisasi Nirlaba*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis. Yogyakarta. UGM.
- Flick, U. 1992. Triangulation revisited: Strategy of validation or alternative. *Journal for the Theory of Social Behavior*. 22. Pg. 175-198.
- Forbes, D. P. 1998. Measuring the unmeasurable: Empirical studies of nonprofit organizations effectiveness from 1977 to 1997. *Nonprofit and Voluntary Sector*

Quarterly. 27 (2). 183202.

- Freddy, H. 2012. *Efektivitas Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 Tentang Yayasan Sebagaimana Diubah Dengan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2004 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 Tentang Yayasan Dalam Mewujudkan Fungsi Sosial*. Badan Pembinaan Hukum Nasional Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia RI.
- Fredrick L.L and Robert C.A. 2007. Good Governance for Nonprofit: Developing Principles and Policies for an Effective Board. *American Management Association*. New York.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing.
- Friedman, J. 1992. *Empowerment: The Politics of Alternatie Development*. Massachusetts: MIT Press.
- Friedman. L.M. 1969. *On Legal Development, Rutgers Law Reiew*. dialihbahasakan oleh Soemadio. R. D.
- Froelich, K.A. 1999. Studi Iversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations, First Published September 1, 1999 Research Article <https://doi.org/10.1177/0899764099283002>.
- Frumkin, P. 2002. *On being nonprofit: A conceptual policy primer*. Cambridge Massachusetts. London: Harvard University Press.
- Fukuyama, F. 1995. *Trust: The Social Virtues and The Creation of Prosperity*. New York: The Free Press.
- Gammahendra, F, Hamid, D., dan Riza, M.F. 2014. *Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi (Studi Pada Persepsi Pegawai Tetap Kantor Perwakilan Bank Indonesia Kediri)*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Garbarino, E. and M. S. Johnson. 1999. "The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships." *Journal of Marketing*, Vol. 63 (April), No. 2, 70-87.
- Gatot, S. 1996. *Hukum Perseorang Terbatas yang Baru*. Jakarta: Djambatan.
- Govan, B.J., Brady, E., Brennan, L., and Conduit, J. 2011. Market Orientation and marketing in nonprofit organisations—Indications for fundraising from Victoria *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 16. No. 1. pp. 84-98.
- Greiling, D. 2010. Balanced scorecard implienentation in German non-profit

- organization. Institute for Management Accounting, Johannes Kepler University Linz, Austria. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 59 No. 6. pp. 534-554.
- Geerling, J. R. 2007. Owner commitment and relational governance in privately held firm: an Empirical study. *Small Business Economics*. 29. Pg. 275-293.
- Greller, M.M. 2015. Leasehold: An Institutional Framework for Understanding Nonprofit Governance in a Civil Society Context. *Journal Administrative Sciences*. Edisi September. 2015. 5. 165–176.
- Gilley, J. W., and Maycunich, A. 1999. *Beyond The Learning Organization*. Cambridge, Massachusetts: Perseus Books.
- Gillin dan Gillin., 1954. *Cultural Sociology: A revision of An Introduction to Sociology*. New York: The Mac Millan Company.
- Goddard, A. and M. J. Assad. 2006. “Accounting and Navigating Legitimacy in Tanzanian NGO.” *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. Vol. 19. No. 3. hlm. 377-404.
- Goffinan, E. 1971. *Relation in Public: microstudents of the Public Order*. New York: Basic Books.
- Goldman, DC., J.S. 2003. *A Coordinated Response to Child abuse and Neglect: The Foundation for Practice*. Washington: Office on Child Abuse and neglect.
- Gramsci, A. 1971. *Selection from the Prison Notebooks*. London: Lawrence and Wishart.
- Gray, R., J. Bebbington, and D. Collison. 2006. “NGOs, Civil Society and Accountability: Making the People Accountabel to Capital”. *Accounting, Auditing, and Accountability Journal*. Vol. 19. No. 3I. halm. 319-348.
- Greenlee, J. Fischer, M., Gordon, T., and Keating, E. 2007. An Investigation of Fraud in Non Profit Organiation: Occurences and Deterrents. *Non Profit and Voluntary Sector Quarterly*. 36 (4). 676-694.
- Guba, E.G. dan Lincoln, Y.S. 1981. *Effective Evaluation*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Gudono. 2016. *Teori Organisasi*. Cetakan ketiga. Yogyakarta: BPFE.
- Gully, S.M., Devine, D.J, and Whitney, D.J. 1995. A meta-analysis of cohesion and performance: Effects of level of analysis and task interdependence. *Small Group Research*. 26 (4). 497-520.
- Guo, C., Gregory, D., and Saxtonat. 2017. Studi Speaking and Being Heard: How Nonprofit Advocacy Organizations Gain Attention on Social Media First Published June 12. 2017 Research Article <https://doi.org/10.1177/1056492617708888>

org/10.1177/0899764017713724.

- Guzman, G, and Trivelato, L. F. 2008. Transferring codified knowledge: socio-technical versus top-down approaches. *The Learning Organization* Vol.15. No. 3. 2008. Pg. 251-276.
- Habermas. J. 1972. *Knowledge and Human Interests* (J.J. Shapiro, Terjemahan). London: Heinemann.
- Habermas. J. 1971. *Toward a Relational Society*. London: Heinemann.
- Hadden, L.B., de Zoort, F.T, and Hermanson, D.R. 2003. IT Risk Oversight: The Roles of Audit Committees, Internal Auditors, and External Auditors. *Internal Auditing*. 18. (6). Pg. 28-30.
- Haekel, E. 1869. *Naturliche Schopfungschichte: in English The History of Creation* (1876; 6th ed: New York, D. Appleton and Co. 1914. 2 volumes).
- Hafsah, M. J. 2003. *Kemitraan Usaha: Konsepsi dan Strategi*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Halim, A. 2009. Teori-Teori Hukum Aliran Positivisme dan Perkembangan Kritik-Kritiknya. *Jurnal Asy-Syi'ah*. Vol. 42. No.II. 2009. hlm. 397.
- Handaningrat, S. 2006. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. (hlm. 76). Jakarta: Gunung Agung.
- Handriana. T. 2015. Bentuk Loyalitas Donatur Pada Organisasi Filantropi. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*. Tahun 8. No. 3 Desember. 2015. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
- Hannan, M.T., and Freeman, J. 1977. "Obstacles to Cooperative Studies." *In New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Editor Paul S. Goodman & Johannes M. Penning. Pg. 106-131. San Francisco; Jossey-Bass, 1977 dan "The Population Ecology of Organizations". *American Journal of Sociology*. 82. (1977b). Pg. 929-964.
- Harcourt, M., Wood, G., & Roper, I. 2007. The Importance of Legislated Employment Protection for Worker Commitment in Coordinated Market Economies. *Journal of Economic Issues*. Dec. 2007. 41. 4. Pg. 961.
- Hardiwinoto. 2005. Korelasi Timbalbalik Antara *Good Governance* dengan *Good Corporate Governance* Menuju Pertumbuhan Ekonomi Yang Dinamis. *Jurnal Value Added*. Vol. 2. No. 1. Maret. 2005. Politeknik Negeri Semarang.
- Hart, O. 1995. Corporate governance: some theory and implications. *The Economic Journal*. 105. 678-69.

- Haryati, M. 2007. *Model dan Teknik Penilaian Pada Tingkat Satuan Pendidikan*, Jakarta, Gaung Persada Press, hal 43.
- Hasanah, B. 2018. *Pelayanan Aksesibilitas Jalan Umum Bagi Penyandang Disabilitas*. Universitas Serang Raya Indonesia.
- Hasnan. 2001. *Dasar-Dasar Teori Fortofolio dan Analisis Sekuritas*, Edisi ketiga, Yogyakarta, UPP AMP YKPN.
- Hasnan, S, Muhammad, M. Zaunudin, Z.N., and Abadidin, Z.Z. 2016. Corporate Governance Faktors Affecting Donation: Evidence From Charitable Organization In Malaysia *International Journal of Economics and Financial*. 6. (56). 149153.
- Hasenfeld, Y, and D. Steinmentz. 1981. "Client-Official Encounters in Social Service Agencies". In *The Public Encounter*. ed. C.T. Goodsell. 1981. Pg.83-101. Bloomington: Indiana University Press.
- Hasenfeld, Y. 1992. *Human Services as Complex Organizations*. Sage Publication, USA. (hlm. 47-65).
- Hasnan, S. 2001. "Corporate Governance dan Keputusan Pendanaan: Perbandingan Kinerja Perusahaan Dengan Pemegang Saham Pengendali Perusahaan Multinasional dan Bukan Multinasional." *Jurnal Riset Akuntansi, Manajemen, Ekonomi*. Vol. 1. No. 1. Februari. 2001.
- Held, D. 1990. Models of Democracy dalam Amir Santoso, *Prisma* No 4 tahun XXI. 1992. hlm. 32. Jakarta: LP3ES
- Helmig, B., Ingerfurth, S, and Pinz, A. 2014. Success and failure of nonprofit organizations: Theoretical foundations, empirical evidence, and future research. Voluntas: International.
- Helmig, B., Spraul, K, and Trepmp, K. 2011. Replication studies in nonprofit research: A generalization and extension of findings regarding the media publicity of nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 41 (3). 360-385.
- Helmut. K., Anheirer., Steven. T., and Sokolowski. S.W. 1997. The implications of government funding for non-profit organizations:three propositions. Institute for Policy Studies, The John Hopkins University, Baltimore, Maryland. USA. *International Journal of Public Sector Management*. Vol.10 Issue: 3 . pp. 190-213.
- Hemphill, T. A. 2006. Corporate internal investigation: balanching firm social reputation with board fiduciary responsibility. *Corporate Governance*. Vol. 6. No. 5. Pg. 635-642.

- Hemphill, J.K and Coons, A.E. 1995. Development of the leader behavior description questionnaire. In R. M. Stodgill and A.E Coons (Eds), *Leader behavior: Its description and measurement*, Columbus, Ohio Bureau of *Business Research*. Ohio State University. pp. 6-38.
- Hernandez, M. 2008. Promoting Stewardship B in Organizationehavior: A Leadership Model. *Journal of BusinessEthics*. 80. Pg.121-128.
- Hernandez, M. 2007. Stewardship: Theoretical Development and Empirical Test of Its Determinants. *Dissertation*. The Fugua School of Business Duke University.
- Heywood, A. 2002. *Politics*, Second Edition. Palgrave Macmillan. New York.
- Hick, H.G. 1972. *The Management of Organization: System and Human Resources Approach*, Scand Edition. MC. New York: Graw-Hill Books Company.
- Hikam, M.AS. 1991. Negara Otoriter Birokratik dan Redemokratisasi: Sebuah Tinjauan Kritis dan Beberapa Studi Kasus, dalam *Jurnal Ilmu Politik*. No. 8. hlm. 68. Jakarta: API-LIPI
- Hines, T.M. 2009. Marketing in non-profit organizations: an international perspective, *Journal of Knowledge Management*, International Marketing Review, Vol. 26. Iss: 3pp. 275-291. Librarian at the Angelo Bruno Business Library. University of Alabama. Tuscaloosa Alabama. USA.
- Hines, T. M. 2004. Researching specific non-profit organizations: a selective bibliography. Librarian at the Angelo Bruno Business Library, University of Alabama, Tuscaloosa, Alabama. USA. Emerald Group Publishing. Vol. 32. No. 3. pp. 302-312.
- Ho, M.O. and Donohoe, S. 2014. Volunteers Stereotypes, Stigma, and Relational Ideetity Projects. *European Journal of Marketing*. Vol. 48 Iss: 5/6. pp. 854-877.
- Hoed, B.H. 2011. *Semiotik dan Dinamika Sosial Budaya*. Jakarta: Komunitas Bambu.
- Holmes, L. 2009. Good guys, bad guys: Transnational corporations, rational choicetheory and power crime. *Crime Law Soc Change*. 51. Pg. 383-397.
- Holtzhause, R. 2014. *Review Non-profit organizations the communication dividein a complex South Africa*. Public Relations Review 40 (2014). 286-293. School of Communication Studies, North-west Univerity-Potchefstroom Campus. Province. South Africa.
- <http://www.imankatolik.or.id/persepuluhan.html>. diunduh tanggal 16 Januari 2017. pukul 20.00 wib.
- Huberman, A.M, and Miles, M.B. 1984. *Innovation Up Close: How School Improvement*

- Work*. New York: Plenum.
- Huberman, A.M, and Miles, M.B. 1984. *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. Beverly Hills. CA: Sage.
- Huberman, A.M, and Miles, M.B. 1994. Assessing Local Causality in *Qualitative Research* (dalam D.N. Berg & K.K. Smith). (Ed.). Exploring *Clinical Methods for Social Research*. Newbury Park. Pg. 351-381. CA: Sage.
- Hughes, E.C. 1971. *The Sociological Eye: Selected Papers*. Chicago: Aldine.
- Huntington, Samuel, P. 1995. *Gelombang Demokratisasi Ketiga*. (hlm.). 6. Jakarta: PT Intermedia Press.
- Ichsan, R. 2013. "Teori Keagenan (Agency Theory)" <https://bungrandhy.wordpress.com/2013/teori-keagenan-agency-theory> (diakses 8 Agustus 2019).
- I. Njoman Kadjeng, dkk. 1977. *Sarasamuccaya*. C.V. Junasco.
- Ife, J., and William, J. 2001. *Human Rights and Social Work, Toward Rights-Based Practice*. UK: Cambridge University Press.
- Irwansyah, Y.M., Ridwan, M. dan Andrijani, I. 2008. *Implikasi Penerapan Pasal 5 Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 Tentang Yayasan Terhadap Pengelolaan Yayasan Pendidikan*. Malang: Fakultas Hukum Universitas Brawijaya.
- Ivancevich, John M. Konopaske, Robert. Matteson, dan Michael T. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Jackson, Karl D and Pye, Lucian W. 1987. *Political Power and Communications in Indonesia*. (hlm. 4). California: University of California Press.
- James Midgale. 2005. *Social Development the Development Perspective in Social Welfare*. London: Sage Publications.
- Janasz, D.D.S. 2002. *Interpersonal Skills in Organization*. New York: Mc Graw-Hill Publishing Company Ltd.
- Janesick, V. J. 1990. Proud to be Deaf: *An Ethnographic Study of Deaf Culture*. Makalah disampaikan pada *Qualitative Research in Education Conference*. University of Georgia. Athens.
- Jaya Hendra. P.H. 2011. Resolusi Konflik Dalam Kerja Pengembangan Masyarakat. *Jurnal Dakwah: Media dakwah dan Komunikasi Islam* Volume. II. Nomor 1. Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Jenkins, J. G., Denis, D.R., Bedrad, J.C, and Curtis, M. B. 2008. Accounting Firm Culture and Governance: A Research Synthesis. *Behavioral Research in*

- Accounting*. 2008. 20. 1. Pg.45.
- Jensen, M., and Smith, C.W., Jr. 1985. *Agency Theory*, Working Paper, www.ssrn.com.
- Jensen, M., and Meckling, W. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*. 3. 305-360.
- John Carver. 1977. *Reivennting Your Board*. (Pg. 18. 1977). San Francisco: Jossey-Baa.
- John Clark. 1995. *Democratizing Development: the role of voluntary organization*. Diterjemahkan Godril Dibyo Yuwono (1995) NGO dan Pembangunan Demokrasi. PT Tiara wacana Yogyakarta.
- John Pierre and B. Guy Peters. 2000. *Governance, Politic and the State*. St. Martin's. New York.
- John W. Creswill. 1989. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. London: Sage Publications.
- K.H. Toto Tasmara. 2001. Kecerdasan Ruhaniyah (Transcendental Intelligence), Resensi Buku. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, Edisi November 2001. Th.XX. No. 4. Lembaga Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Negeri Yogyakarta.
- Kadjeng, N.I. 1977. *Sarasamuccaya*. Jakarta: CV. Junasco.
- Kaelan. 2005. *Metode Penelitian Kualitatif Bidang Filsafat*. Yogyakarta: Paradigma.
- Kaelan. 2009. *Filsafat Pancasila Pandangan Hidup Bangsa Indonesia*. Yogyakarta: Paradigma.
- Kala Anandarajah. 2001. "The New Corporate Governance Code in Singapore". *Journal of International Financial*. Vol. 3. (6). 2001. Pg. 262.
- Kaller, J. 2009. An Optimally Viable Version of Stakeholder Theory. *Journal of Business Ethics*. 86. Pg. 297-312.
- Kaplan, R.S. 2001. Strategic Performance Measurement and Management in Non Profit: Theory, Management, Policy, Jossey-Bass.
- Kasper, H, Mulbacher, J, and Muller, B. 2008. Intra-Organizational Knowledge Sharing In MNCs Depending on Degree of Decentralization and Communicaties of Practice. *Journal of Global Business and Technology*, Vol. 4. Number 1. Spring 2008.
- Kendall dan Knapp. 2000. Meansuring The Performance of Voluntary Organizations. *Journal Public Management*. 2. (1). 105-132.
- Kelley, D. 2009. Adaptation and organizational connectedness in corporate radical

- innovation programs. *J. Prod Innov Management*. 26. Pg. 487-501.
- Khairandy, R, and Malik, C. 2007. *Good Corporate Governance: Perkembangan Pemikiran dan Implementasi di Indonesia dalam Perspektif Hukum*. Kreasi Total media. Yogyakarta.
- Khan, R.H., Wolfe, D.M. Quinn, R.P, and Snock. J.D. 1964. *Organizational Stress: Study in Role conflict and Ambiguity*. London: Wiley.
- Khatib, K.R.B.P. 2007. *Manajemen Dakwah*. Jakarta: Amzah.
- Kim, M. 2016. Characteristics of Civically Engaged Nonprofit Arts Organizations: The Results of a National Survey First Published May 3. 2016 Research Article <https://doi.org/10.1177/0899764016646473>
- Kim. A.K., Nofsinger. R.J., & Mohr. J.D. 2004. *Corporate Governance*. Third edition. Pearson Asean Only.
- Kinasih, H.N. 2011. *Faktor-Faktor Yang Membentuk Motivasi Pekerja Dalam Organisasi Pelayanan Non Profit*. Departemen Ilmu Kesejahteraan Sosial. Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Indonesia.
- Kiniki, A. dan R. Kreitner. 2001. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill.
- Kirk, J., and Miller, M.L. 1986. *Reability and Validity in Qualitative Research*. Newbury Park. CA: Sage.
- Kobasa, S.C. 1982. Commitmen and Copping In Stress Resistance Among Lawyer. *Journal of and Social Psychology*. 42. Pg.707-717.
- Kochan, T. 2003. Restoring Trust in American Corporations: Addressing the Root Cause. *Journal of Management and Governance*. 2003. 7. 3. Pg. 223.
- Koehler, Jerry W. Anatol, Karl W.E., and Applbaum, Ronald C., 1981. *Organizational Communication*, Second Edition. New York: Holt, Rinehart & Wiston, Inc.
- Koentjaraningrat. 1980. *Manusia dan Kebudayaan Di Indonesia*. Jakarta: Djambatan.
- Kooskora, M. 2008. Corporate Governance from the stakeholder perspective, in the context of Estonian business organizations. *Baltic Journal of Management*. Vol. 3. No. 2. Pg.193-217.
- Korten, D.C. 1984. *Pembangunan yang memihak rakyat: Kupasan tentang teori dan metode pembangunan*. Jakarta: Yayasan Studi Pembangunan.
- Kotler, P, and Andreasean, A.R. 1995. *Strategic Marketing For Non Profit Organization*. Third Edition. Northwestern University.

- Kroth, M, and Keeler, C. 2009. Caring as A Managerial Strategy. *Journal Human Resource Development*. Augt. 2009. Online first.
- Kuncoro, A. 2011. Corruption and local democratization in Indonesia: The role of Islamic parties, *Journal of Development Economics*. 94 (2), 164-180.
- Kusdi, 2009. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Humanika
- Kusumahadi, M., 2011. *Posisi dan Langkah Strategis BK3S-DIY Dimasa Mendatang*. Yogyakarta: Satunama.
- Kuswidanti dan Purba, C. 2012. *Hubungan Rasio Biaya Program Dengan Ukuran Organisasi Nirlaba*. Fakultas Ekonomi. Universitas Satya Wacana. Salatiga.
- La Fond, Ryan., and Sugata., Roychowdhury. 2007. Managerial ownership and accounting conservatism. Working Paper, *Massachusetts Institute of Technology*.
- La Porta, R., Lopez-de Silanes, F, and Shleifer, A. 1999. Corporate Ownership Arund the Worl. *Journal of Finance*. 54. Pg. 471-517.
- Lambrecht, M, and Steenbergen, P.V. 1999. Participation in the company of HBK-Sparbank. *Journal of Business Ethics*. Sep. 1999. 21. 2/3. Pg. 137.
- Lam, M. and McDougle L. 2015. Community Variation in the Financial Health of Nonprofit Human Service Organizations: An Examination of Organizational and Contextual Effects. First Published June 25. 2015 Research Article <https://doi.org/10.1177/0899764015591365>.
- Larke, Thomas. 2007. *International Corporate Governance: A Comperative Approach*". Routledge.
- Lastanti, H.S. 2004. Hubungan Struktur Corporate Governance dengan Kinerja Perusahaan dan Reaksi Pasar. Konferensi Nasional Akuntansi: *Peran Akuntan dalam Membangun Good Corporate Governance*. Jogjakarta.
- Laughlin, T. 2003. *Argumentasi dan Narasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Laughlin, F.T., and Andringa, R.C. 2007. *Good Governance for Non-Profit: Developing Principles and Policies for Effective Board*. American Management Association.
- Laycock, M. 2005. Collaborating to compete: achieving effective knowledge sharing in organizations, *The Learning Organization*. 2005.12. 6. Pg. 523.
- Leonard, P. 1994. Knowledge: Power and Postmodernism. *Canadian Social Worker Review*. Vol. 11. Number 1. Pg. 11-26.
- Levine, Charles..H, Peters.Guy and Thompson. Frank.J. 1990. *Public Administration: challenges, Choices, Consequences*, Glenview: illinois London: A Division of

- Scott, Foresman and Company. hlm. 81-100.
- Liliweri Alo. 2002. *Makna Budaya Dalam Komunikasi Antar Budaya*. Yogyakarta: LKIS.
- Lincoln, Y.S., and Guba, E.R. 1985. *Naturalistic Inquire*. Beverly Hills. CA: Sage.
- Lincoln, Y.S, and Guba, E.R. 2000. Paradigmatic controversies, Contradictions, and Emerging Confluence. Dalam N.K. denzin dan Y.Y.S. Lincocoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp.163-188). Thousand Oaks. CA: Sage.
- Linton, Ian. 1997. *Kemitraan Meraih Keuntungan Bersama*. Hailarang. Jakarta
- Ludwig, E.G., and Adam, S.D. 1968. Patient Cooperation in a Rehabilitation Center Assumption of the Client Role, *Journal of Health and Social Behavior*. Vol. 9. pp. 328-336.
- Lugenbill, Ch. H. 2003. An Intergorganizational Management Strategy for Collaborative Stewardship. *Desertation*. Colorado Spring. Colorado. Colorado Technical University.
- Luo, X., and N. Donthu. 2007. "The Role of Cyber-Intermediaries: A Framework Based on Transaction Cost Analysis, Agency, Relationship Marketing and Social Exchange Theories." *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 22, No. 7, 452–458.
- Lurts, K., and Kreutzer, K. 2016. Entrepreneurial Orientation and Social Venture Creation in Nonprofit Organizations: The Pivotal Role of Social Risk Taking and Collaboration First Published July 13, 2016 Research Article <https://doi.org/10.1177/0899764016654221>.
- Luthans, Fred. 2002. *Organizational Behavior*. Ninth Edition. (hlm 575). New York: McGraw-Hill. Inc.
- Maghfiroh, N. 2010. "Upaya Peningkatan Prestasi Belajar melalui Metode Quantum Teaching pada Pelajaran PKN pada Siswa Kelas IV SDN Talang III". *Skripsi*. UIN Maulna Malik Ibrahim.
- Maggionia, D., and Santangelo, G.D. 2017. Studi Local Environmental Non-Profit Organizations and the Green Investment Strategies of Family Firms. *Journal homepage: www.elsevier.com/locate/ecocon* 2017. Diakses Sabtu 4 Mei 2019.
- Maharaj, R. 2008. Corporate Governance, groupthink and bullies in the boardroom. *International Journal of Disclosure and Governance*. Vol. 5. 1. Pg. 69-92.
- Maharaj, R. 2008. Critiquing and contrasting "moral" *stakeholder* theory and "strategic" *stakeholders*: implications for the board of directors. *Corporate Governance*.

Vol. 8. No. 2. 2008.Pg.115-127.

- Mallin, C.A. 2009. *Corporate Social Responsibility: a case study approach*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Maksum, I.R. 2010. *Making: Mengarahkan Litbang Departemen, Kementerian dan LPND Menjadi Knowing Organiation, dalam Organisasi Negara Amuba*. Departemen Ilmu Administrasi Negara Universitas Indonesia.
- Marwoto. 2017. Penerapan *Good Corporate Governance (GCG) Non Governmental Organization*. *Journal of Management and Business Review* Vol. 14. No. 1. Januari 2017. hlm. 233-257.
- Mary E. Kissane. 1997. "Global Gadfiles: Applications and Implementations of U.S. Style Corporate Governance Abroad". *New York Law School Journal of International and Comperative Law*. Vol. 17. 1997. Pg. 672.
- Maslach dan Jackson. 1981. "The measurement of burnout". *Journal of Occupational Behavior*, 2. (2).: 99-113. Maslach, C., & Pines, A, 1978. Characteristics.
- Maslow,A. H. 1994. *Motivasi dan Kepribadian: Teori motivasi dengan Ancangan Hiarki Kebutuhan Manusia*. Jakarta: Gramedia.
- Mason, M, and O' Mahoney, J. 2008. Post-traditional Corporate Governance. *The Journal of Corporate Citizenship*. Autumn. 2008. 31.
- Mayeroff, M. 1971. *On caring* (1st U.S, ed.). New York: Harper & Row.
- Megheirkouni. M. 2017. Leadership styles and organizational learning in UK for-profit and non-profit sports organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 25. Iss 4. pp. 562-576.
- Mehta, M.D. 2012. "Good Governance" dalam Mark Bevir, *Encyclopedia of Governance*. hlm. 359.
- Merriam, S.B. 1998. *Qualitative Research and Case Study Application in Education*. San Francisco: Jossey-Bas.
- Michael G. R. 2000. *Political Science: An Introduction*. New Jersey: Prentice Hall.
- Michie, J, and Oughton, Ch. 2001. Employee Sharee-Ownership Trust and Corporate Governance.Corp Michie dan Oughton 2001. *Corporate Governance*. 1. 3.
- Midgley, James. 1995. *Kesejahteraan Sosial Dalam Perspektif Pembangunan*. Diterjemahkan oleh Fathrulsyah, Jakarta: Bina Rena Pariwara.
- Midgley, J. 2000. *Globalization, Capitalism and Social Welfare: A Social Development Perspective*. Canadian Social Work, Special Issue: Social Work and Globalization.

2. (1). 13-28.
- Miles, M.B. dan Huberman, A.M., 1994. *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of new methods*. Thousand Oaks. CA: Sage.
- Millesen, J.L, and Carman, J.G. 2019. Building capacity in nonprofit boards: Learning from board self-assessments. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*. 5. (1). 74-94.
- Miller, D., Le Bretton-Miller, I. and Scholnick, B. 2008. Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Family Business. *Journal of Management Studies*. 45. Pg. 1.
- Miller, J.L and Millesen. 2013. *Understanding the Behavior of Nonprofit Boards of Directors: A Theory-Based Approach* . First Published Desember 2013.
- Mills, J.S. 1978. On Liberty, Indianapolis: Hackett Publishing Company, Inc., Minogue Kenneth, "Conservatism". *The Encyclopedia of Philosophy*. Vol. 1. New York: Macmillan Publishing Co. Inc & the Free Press. 1976. Pg. 195-198.
- Min Foo, L. 2007. Stakeholder engagement in emerging economies: considering the strategic benefits of stakeholder management in a cross-cultural and geopolitical context, *Corporate Governance*. Vol. 7. No. 4. Pg. 379-387.
- Minniti, M. and Bygrave, W. 2001. *A Dynamic Model of Entrepreneurial Learning*. Entrepreneurship Theory and Practice, Spring.
- Mintzberg, H. 1977. Policy as a field of management theory. *Academy of Management Review*. 2. (1).
- Miranda, M.Q., Farias, J.S., Schwartz, C.A, and Almeida, J.P.L. 2016. *Technology Adoption In Diffusion Of Innovations Perspective: Introduction Of An ERP System In A Npn-Profit Organization*. Platform & Workflow by OJS. Universidade de Brasília- Brasília.
- Mishler, E.G. 1990. Validation in Inquiry-Guided Research: The Role of Exemplars in Narrative Studies. Dalam *Harvard Educational Review*, No. 60. Pg. 415-441.
- Mitnick, B. 1996. *The Hazard of Agency*, Working Paper.
- Mitnik, K.D. 1995. Community Based Therapy for Multidrug-Resistant Tuberculosis in Lima. Peru. *nejlmed* 348: 2 www.nejm.org. 2003. Available from: <http://ttp.culombia.edu> (Accessed on March 25. 2011).
- Montesquieu. 2011. *The Spirit of Laws*. Bandung: Nusa Media.
- Moordiningsih, P.W.D., dan Hertinjung W.S. 2010. Model pengaruh atmosfer akademik psikologis terhadap performansi tim belajar di perguruan tinggi.

- Moorman, C., G. Zaltman, and R. Deshpande. 1992. "Relationships Between Providers and Users of Marketing Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations," *Journal of Marketing Research*, Vol. 29 (August), 314-328.
- Moore, M.H. 2000. *Managing for Value: Organizational Strategy in for-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations*. Diterbitkan Pertama 1 Maret 2000 Artikel Penelitian <https://doi.org/10.1177/0899764000291S009>.
- Morgan, G. Ryu, K., and Mirvis, P. 2009. Leading Corporate Citizenship: Governance, Structure, System. *Corporate Governance*. Vol. 9. No. 1. Pg. 39-49.
- Morgan, R. M. and S. D. Hunt. 1994. "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*. Vol. 58 (July), No. 3. 20-38.
- Morrow, S.L. 2005. Quality and trustworthiness in qualitative research in counselling psychology. *Journal of Counselling Psychology*. 52. 250-260.
- Morse, J. 2009. *Child Protection and Permanency Planning*, National Resource Center for Family Centered Practice and Permanency Planning.
- Muhammad, J.H. 1999. *Kemitraan Usaha*. (hlm. 43). Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Muhibbin, S. 2010. *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Muhlizi. A.S. 2017. Penataan Regulasi Dalam Mendukung Pembangunan Ekonomi Nasional. *Jurnal Rechts Vinding, Pembinaan Hukum Nasional*. Volume 6. Nomor 3. Desember 2017.
- Murray, Mc. A.J. 2010. *Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization*. Colle of Business, RMIT. University Melbourne. Australia.
- Mustakalio, M., Autio, E, and Zahra, S.A. 2002. Relational and Contractual Governance in Family Firm: Effect on Srategic Mustakalio. 2002. Decision Making. *Family Business Review*. 15.3. Pg. 205.
- Nafukho, F. M, and Muyia, M. H. 2009. Determining the relationship among organizational learning dimensions of a small-size business enterprise. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 33. No. 1. Pg. 32-51.
- Nainggolan, P. 2005. *Akuntansi Keuangan Yayasan dan Lembaga Nirlaba Sejenis*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Nakamura, H., and Abe, N. 2014. The role of a non-profit organization-run public bicycle-sharing programme: the case of Kitakyushu City, Japan. *International*

Journal of Transport Geography. Vol. 41. pp. 338-345.

- Naskrent, J. and P. Siebelt. 2011. "The Influence of Commitment, Trust, Satisfaction, and Involvement on Donor Retention," *International Society for Third-Sector Research*, DOI 10.1007/s11266-010-9177-x, Published Online: 05 January 2011.
- Nasir, M. 1999. *Metode Penelitian*. (hlm. 68). Jakarta: PT Ghalia Indonesia.
- Navarra, D. D, and Cornford, T. 2009. Globalization, networks, and governance: Researching global ICT Programs. *Government Information Quarterly*. 26. Pg. 35-41.
- Nazili, M. 2005. *Prosedur Mendirikan Organisasi Nirlaba Bidang Kesejahteraan Sosial*. Jurusan PMI. Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Neufel, V. 1996. *Webster New World of Dictionary*. New York: Mac Millan USA.
- Nitkin, M. R. 2007. An Investigation of the Association between governance quality and accrual-base-earning quality. *Desertation*. Boston University. School of Management.
- Nolan, R., and McFarlan, F.W. 2005. Information Tecnology and The Board of Director. *Harvard Business Review*. 83. (10). Pg. 96-106.
- Nooteboom, B. 2003. Governance and Competence: how can they combine. *Cambridge Journal of Economics*. Vol. 8. No. 24.
- Nordiawan, D. (2008). *Akuntansi Sektor Publik*. Salemba Empat. Jakarta.
- Notonegoro. 1995. *Pancasila Secara Ilmiah Populer*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Novayana, W., dan Hanthasia, M. 2015. Penerapan Komunitas Merek Organisasi Non Profit dari Perspektif Sosial Marketing Public Relations Studi Komunitas Merek Sahabat Ambudsman. *Prosiding Seminar Nasional Indocompac Universitas Bakrie*. Jakarta. 23 Juli 2016.
- Nugroho, N, dan Puspongoro, M.D. 1988. *Sejarah Nasional Indonesia VI*. Jakarta: PN Balai Pustaka dan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI (edisi revisi).
- Nurmandi, A. (2005). Perilaku Birokrasi Publik Di Indonesia Sebuah Kajian Teoritis. *Jurnal Sosiohumaniora*. Vol.7 Nomor 2. Juli 2005. hlm. 143-154.
- Nybakk, E., Hansen, E. 2008. "Entrepreneurial attitude, innovation and performance among Norwegian nature-based tourism enterprises" *Journal Forest Policy and Economics*, www.elsevier.com/locate/forpol.
- O'Connors, E. S. 2000. Integrating follet: History, Phylosophy and Management.

Journal of Management History. Vol. 6. Iss. 4. Pg. 167.

- Olsen, J. B., and Eadie, D. C. 1982. *The Game Plan: Governance with Foresight*. Washington: Council of State Planning Agencies.
- Osborne David, Gaebler Ted. 1995. *Mewirusahaakan Birokrasi*. Jakarta: PT Teruna Grafica Press.
- Palmatier, R. W.; C. B. Jarvis; J. R. Bechkoff; and F. R. Kardes. 2009. "The The Role of Customer Gratitude in Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 73 (September). 1-18.
- Pamudji, S.1985. *Kepemimpinan Pemerintah Di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Paramita. S. 2014. Kontribusi C. Hallin dan Paolo Mancini Terhadap Pers Indonesia. *Jurnal Communiqu*. Vol. 10 No. 1. Agustus 2014.
- Parker, and Gould. 2000. *Changing Public Sector Accountability: Critiquing New Directions*. Blackwell Publisher.
- Parsons, L.M, and Trussel, J.M. 2008. "Finacial Reporting Factors Affecting Donation to Charitabel Organization", *advances in Accounting*. Vol. 23 No. 263-285.
- Passs, C. 2004. Corporate governance and the of non-executive Director in large UK companies. An Emprical Study. *Corporate Governance*. 4. (2). Pg. 52-63.
- Patnaik, R, and Sahoo, P.K. 2010. CEO's Legacy to the Board: Honesty, Resilience or Trust? The case of Xerox. *The IUP Jornalof Corporate Governance*, Vol. IX. No. 1 & 2.
- Patton, M.Q. 2002. Evaluation's Political Inherency: Practical Implications for design and Use. DalamD,J. Palumbo (Ed.), *The Political of Program Evaluation*. Pg.100-145. Newburry Park. CA: Sage.
- Patton, M.Q. 2002. *Qualitative Research Methods and Evaluation Method*. (3rd.ed.) Thousand Oaks. CA: Sage Publication.
- Patria, N., dan Andi, A. 2009. *Anatonio Gramsci Negara dan Hegemoni*. Yogyakarta: Pustaka pelajar.
- Pech, R. J., & Durden, G. 2004. Where the decision-makers went wrong: from capitalism to cannibalism. *Corporate Gavernance*. 2004. 4. 1. Pg. 65.
- Pepen Nazaruddin. 2013. *Optimalisasi Lembaga Kesejahteran Sosial (LKS) Dalam Penyelenggaraan Kesejahteraan Sosial*. Direktur Pemberdayaan Keluarga dan Kelembagaan Sosial Ditjen Pemberdayaan Sosial dan Penanggulangan Kemiskinan Kementerian Sosial RI.

- Perrot, S.B. 2016. Motivation, Sensation Seeking, and The Recruitment of Volunteer Firefighters. *International Journal of Emergency Services*, Vol. 4. No. 2. 2015. pp. 242-257
- Perrow, C. 1970. *Organizational Analysis: A Sociological View*. Belmont. Calif: Wadsworth Publishing CO.
- Pfeffer, J. 1995. Producing Sustained Competitive Advantage Through the Effective Management of People”. *Academy Management Executive*. Vol. 9. No. 1:55-72.
- Pfeffer, J. and G. Salancik. 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York. NY: Harper & Row.
- Pick, K. 2007. *Around The Boardroom Table: Interactional Aspects of Governance. Dissertation*. Havard University, Graduate School of Art and Sciences.
- Pierre, J., and Petters. B.G. 2000. *Governance Politics and the State*. New York: St. Martin's Press Reno.
- Pines, A. 1983. “On Burnout and The Buffering Effects of Social Supports”. In B. A. Farber (Ed.), *Stress and burnout in the human service professions*. Elmsford. N.Y: Pergamon Press.
- Poerwanto. 2006. *New Business Administration: Paradigma Baru Pengelolaan Bisnis di Era Dunia Tanpa Batas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Pohan, B.H. 2013. *Pengaruh Ukuran Organisasi terhadap Rasio Biaya Administrasi pada Organisasi Nirlaba*. Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Satya Wacana. Salatiga.
- Porter, Michael. E. 1991. “Towards a Dynamic Theory of strategy”. *Strategic Management Journal*. Vol. 12. 95-117
- Pradigdo, P. 1998. *Kiat Memimpin dan Mengelola Organisasi Nirlaba*. Yogyakarta: Forda UKM.
- Prasojo, E, dan Kurniawan, T. 2008. Reformasi Birokrasi dan Good Governance Kasus Best Practice dari Sejumlah Daerah Di Indonesia. Paper presentation the 5 th International Symposium of *Jurnal Antropology Indonesia*. Banjarmasin. 22-25 Juli 2008.
- Prentice, C.R. 2015. Understanding Nonprofit Financial Health: Exploring the Effects of Organizational and Environmental Variables First Published August 26, 2015 Research Article <https://doi.org/10.1177/0899764015601243>. Prastawo, A., (2012). *Panduan Kreatif Membuat Bahan Ajar Inovatif*. hlm. 80. Yogyakarta: Diva Press.

- Prieto, L. 2009. Some Necessary Conditions and Constraints for Successful Learning Organization. *Competition Forum* Vol. 7. (2). Texas A & M International University.
- Prowsen, S. 1998. *Corporate Governance, Emerging Issues and Lessons from East Asia*, >[http://www. Worldbank.org](http://www.Worlbank.org).
- Pulk, K, and Schafer, W. 1972. *Schools and Delinquency*, Englewood Cliffs. NJ: Printice.
- Purba, J,H. 2018. Perencanaan Strategi Sumber Daya manusia dan Prestasi kerja karyawan. *Jurnal Manajemen*. Vol. 4. No. 1.
- Purba. E. 2015. Keteladanan dan Karakter Dalam Masyarakat. *Jurnal Handayani* Vol. 3. No.2. Jurusan PPSD FIB Universitas Negeri Medan.
- Purwanto. Y. 2012. Kepemimpinan Moralitas dan Moralitas Pemimpin Kilas Balik Tinjauan Pendidikan Politik Pada Sistem Organisasi Intra Kampus. Universitas Muhamadiyah Surakarta.
- Purwodarminto. 2016. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, edisi kelima, Badan Pembinaan dan Pengembangan Bahasa. Jakarta: Balai Pustaka.
- Puspensos. 2009. *Pedoman Penyuluhan Sosial*. Depsos RI, Jakarta.
- Puspita. F. 2015. *Pembentukan Karakter Berbasis Pembiasaan Dan Keteladanan*. Program Pasca Sarjana Pendidikan Agama Islam. Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Putra, E.E. 2015. *Tugas dan Wewenang Organ Yayasan Igarar Semen Padang Dalam Pengambilan Kebijakan Usaha Ditinjau dari Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 tentang Yayasan dan UndangUndang Nomor 28 tahun 2004 tentang Perubahan Atas UndangUndang Nomor 16 Tahun 2001 tentang Yayasan*. Fakultas Hukum Universitas Andalas.
- Rachmadjazilah. 2016. Pengaruh Mekanisme GCG dan Pengungkapan CSR Terhadap Kinerja Keuangan. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*. Volume 5. Nomor 10. Oktober 2016.
- Raharjo, B. 2014. *Membina Hubungan Baik Dengan Klien*. Social Feed, Weber Shandwick. ID. @engagingAlways.
- Raharjo, S.T. 2013. Manajemen Relawan Pada Organisasi Pelayanan Sosial. *Jurnal Sosiohumaniora*. Vol. 4 No. 3. Nopember. Universitas Padjajaran Bandung.
- Raharjo. T. S. 2014. *Assessment dan Wawancara*. Bandung: Unpad Press.
- Rauch, C.F and Behling, O. 1984. *Fuctionalism: Basis for alternate approach to the*

- staudy of leadership*. New York: Pergamon Press.
- Ratmawati, Dwi dan Herachwati, Nurri. 2004. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka.
- Readmore: <http://aneka-wacana.blogspot.com/2012/03/trustworthiness-and-menganalisis-data.html#ixzz4d0lQFRC0>
- Rejgunung, D.R. 2017. Membangun NGO Yang Kuat. “International Academy for Future Leadership” (IAF) dengan tema “Strengthening NGOs: Winning Support for Ideas and Their Political Implementation”. Gummersbach, Jerman.
- Reksohadiprodjo, S. dan Handoko, H. 2001. *Organisasi Perusahaan Teori Struktur dan Perilaku*. Yogyakarta: BPFE.
- Renoati, W.,I. 2009. *Penyusunan Balanced Scorecard Untuk Meningkatkan Kejelasan Tujuan Pada Organisasi Nirlaba*. Fakultas Psikologi UGM Yogyakarta.
- Republik Indonesia. 2007. Pelayanan Kesejahteraan anak dan keluarga Di Indonesia: *Kajian tentang system Pencegahan dan Respon terhadap Perlakuan salah, Kekerasan dan Eksploitasi Anak*. Kementerian Sosial bekerja sama dengan Unicef.
- Retnoningsih, A. dan Suharso. 2005. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Semarang: Widya Karya.
- Richard Mulgan. 2000. Accountability: An Ever-Expanding Concept? *Public Administration*. 78 (3) 556-573.
- Ridwan Khairandy dan Camelia Malik. 2007. *Good Corporate Governance: Perkembangan pemikiran dan implementasi dalam perspektif hukum*. Yogyakarta: Total Media.
- Ring, P.S., and Perry, J.L. 1985. ‘Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Contexts and Contrints. “*Academy of Management Review*. 1985. 10. Pg. 276-286.
- Rivai, Veithzal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P. 2001. *Organizational Behavior*. 9th Edition. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Robbins, S.P., and Matthew, M. 2009. *Organization Theory: Structure , Design, and Applications*. 3rd edition. Pearson Education.
- Robert Audi. 1995. *The Cambridge Dictionary of Philosophy*. United Kingdom: Cambridge University Press. hlm. 824-825.
- Robert, J. 2001. Trust and control in Anglo-American systems of corporate governance:

- The Individualizing and socializing effect of process of accountability. *Human Relations*. Dec 2001. 54. 12. Pg. 1547.
- Robert, J., MC Nulty, T, and Stiles, P. 2005. Beyond Agency Conception of the work of non-executive director: creating accountability in the boardroom. *British Journal of Management*. 16. (sl). Pg. 5-26.
- Robert, A.N and Young, D.W. 2003. *Management Control in Profit Organizations*. 7th Ed. New York. USA: Mc Graw-Hill/Irwin.
- Roe, R.A. 1999. Work performance, A multiple regulations perspective. In Cooper, C.L. & Robertson, L.T. (Eds). *International Review Industrial and organizational psychology*.
- Rok, B. 2009. People and Skill Ethical context of the participative leadership model: taking people into account. *Corperation Governance*. Vol. 9. No. 4. Pg. 461-472.
- Rosen. F. (1990). 'The Origins of Liberal Utilitarianisms: Jeremy Bentham and Liberty'. In R. Bellamy, ed., *Victorian Liberalism: Nineteenth-century Political Thought and Practice*. London. pp. 5870
- Rosidah, dan Sulistiyani, A.T. 2005. *Menjadi Sekretaris Profesional dan Sekretaris Kantor yang Efektif*. Yogyakarta: Gava Media.
- Ross, Stephen. 1973. "The Determination of Financial Structure: The Incentive Signalling Approach". *Bell Journal of Economics*. Vol. 8. Pg. 23-40.
- Rukminto, A. I. 2005. *Lembaga kesejahteraan Sosial dan Pekerjaan Sosial*. Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Indonesia. Jakarta.
- Russell, Bertrand. 1998. *Kekuasaan: Sebuah Analisis Sosial Baru*. Yayasan Obor Indonesia.
- Rutgers, M. R. 1999. Be Rational ! But What does it Mean? A History of Idea of Rationality and Its Relation to Management Thought. *Journal of Management History*. Vol. 5. Iss. 1. Pg. 17.
- Sacconi, L. 2007. A Social Contract Account for CSR as an Extended Model of Corporate Governance(II): Compliance. Reputation and Reciprocity. *Journal of Business Ethics*. 75. Pg. 77-96.
- Sahudiyono. 2015. Memahami Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Guna Mengoptimalkan Kinerja Perusahaan Pelayanan. *Jurnal Bahari Jogja*. Vol. XIII. No. 21.
- Sakti, A.B, dan Prasetyo, A. 2016. Potensi Peningkatan Produktivitas Kewirausahaan

- Berbasis Penguatan Model Tecnopreuner Pada Hasil Inovasi Di Kota Magelang, *Jurnal Riset Ekonomi Pembangunan*. Volume 3. No.1. hlm. 308318.
- Salamun, A.T. 1990. Pajak, Citra dan Bebannya: *pokok-pokok pemikiran Salamun A.T.* hlm. 28-54. Jakarta: PT. Bina Rena Pariwara.
- Sanafiah, F. 2007. *Format-Format Penelitian Sosial*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Santora, J.C; Sarros, J.C; Bozer. G; Esposito. M; and Bassi. A. 2015. *Nonprofit Executive Succession Planning and Organizational Sustainability A Preliminary Comparative Study in Australia, Brazil, Israel, Italy, Russia, and the United States. The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*. Vol. 20. No. 4. Oktokber 2015.
- Sarantakos, S. 1998. *Social Research* (2nd ed.). South Yarra: Mac Millan.
- Sardiman, A. M. 2011. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sarwano, S. W. 2011. *Psikologi Remaja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sayidah, Nur. 2016. *Mengurai Perilaku Moral Hazard Melalui Mekanisme Corporate Governance*. Program Studi Akuntansi Universitas Dr. Soetomo Surabaya.
- Schein, Edgar H. 2010. “*Organizational Culture and Leadership*”. San Francisco. Jossey Bass,
- Schiavone, A. 2001. “Debt as a Device for Corporate Control-the Case of Countries in Transition”. *Journal on International Banking Law*. Vol. 16 (2). Pg. 48.
- Schoott. 1983. *Organizations: rational, natural, and open system (4th ed)*. Upper Saddle River. NJ.: Prentie Hall.
- Schulz, R., Greenley, J.R., and Brown, R. 1995. “Organization, Management, and Client Effects on Staff Burnout”. *Journal of Health and Social Behavior*. 36, 333-345. Sheafor, B.W. & Horejsi.
- Schwitzgebel, Eric. 2006. “Belief”, di Zalta, Edward. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. Stanford. CA: The Metaphysics Research Lab. diakses tanggal 2-11-2016.
- Scott, J.C., Allen H. center and Glen M. Broom. 2011. *Effective Public Relations*. Jakarta: Kencana Prada Media Group.
- Scott, J.C. 1977. ‘*Patron Client, Politics and Political Change in South East Asia*’ dalam Friends, Followers and Factions a Reader in Political Clientalism, Steffen W. Schimidt, James C. Scott (eds.). Berkeley: University of California Press.
- Scott, W. 1998. *Institutions Organization*. Ed. 2. Thousand Oaks. CA: Sage.

- Scott, W. 2000. *Financial Accounting Theory*. Second, Edition. Canada: Prentice Hall.
- Scott, R., and Reynolds, S., j. 2006. Stakeholder Theory and Managerial Decision-Making: Constraints and Implications of Balancing Stakeholder Interests. *Journal of Business Ethics*. Vol. 64. pp. 285-301.
- Seashore. 1976. Factorial Analysis of Organizational Non Profit Performance. *Science Quarterly*.
- Sedarmayanti, 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Sekaran, U., dan Bougie, R. 2017. *Metode Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta. Salemba Empat.
- Sekaredi, S. 2011. Pengaruh Corporate Governance Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan (Studi pada Perusahaan yang Terdaftar di LQ45 Tahun 2005-2009). *Thesis*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Sektiono, D. (2016). *Implementasi Good Governance pada Lembaga Swadaya Masyarakat; Studi Kasus pada Aksi Cepat Tanggap Cabang Semarang*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro. Semarang.
- Seng, C.V., Zannes, E., and Pace, R. W. 2002. The contributions of Knowledge management to workplace learning. *Journal of Workplace Learning*. 202. 14. 4. Pg. 138.
- Senguin, A. & Wasti, S.N. 2007. Trust, Control and Risk A Test of Das and Teng's Conceptual Framework for Pharmaceutical Buyer-Supplier Relationship. *Group & Organization Management*. Vol. 32. No.4. Augst. Pg. 430-464.
- Septiarestu, D. 2010. *Tinjauan Yuridis Pendirian Yayasan Sebagai Badan Hukum Non Profit Pasca berlakunya UU Nomor 16 tahun 2001 junto UU Nomor 28 Tahun 2004 Tentang Yayasan*. Fakultas Hukum UII. Jakarta.
- Sheffied, J., and White, S. 2004. Control self-assesment as a route to organizational excellence: Scottish Housing Association Case Study. *Managerial Auditing Journal*. Vol. 19. No. 4. pp. 484.
- Shleifer, A dan R.W. Vishny. 1997. A Survey of Corporate Governance. *Journal of Finance*. 52. (2). 737-783
- Sihombing, T. 2017. *Kajian Peranan Audit Internal Organisasi Nirlaba: Advent*. Universitas Pelita Harapan. Jakarta.
- Sikka, P. 2004. Some questions about the governance of auditing firms. *International Journal of Disclosure and Governnce*. Maret. 2004. 1. 2. Pg.186.

- Siskawati, E.; Ferdawati dan Surya, F. 2015. Model Akuntabilitas Organisasi Non Profit pada Masjid, *Jurnal Riset an Aplikasi: Akutansi dan Manajemen*. Vol. 1. No. 1. Maret 2015. hlm. 29–41 Politeknik Negeri Padang.
- Silverman, D. 1985. *Qualitative Methodology and Sociology*. Aldershot: Gower.
- Simamora, Y.S. 2008. *Prinsip-Prinsip Transparansi dan Akuntabilitas dalam Kontrak Pemerintah di Indonesia*. Pidato Guru Besar. Universitas Airlangga. Surabaya.
- Simon Fisher. 2000. *Working With Conlic: Skill and Strategies for Action*. London: Zed Books.
- Simon, H.A. 1964. On the Concept of Organizational Goal, *Administrative Science Quarterly*. Vol. 9. Pp. 1-22.
- Sinani, E., Stafsud, A., Thomsen, S., Edling, Ch., and Randoy, T. 2008. Corporate Governacein Scandinavia: comparing networks and formal institutions. *European Management Review*. 5. Pg. 27-40.
- Sintadewi P.F. 2015. Pengaruh Keefektifan Pengendalian Internal, Ketaatan Aturan Akuntansi dan Kesesuaian Kompensasi Terhadap Kecurangan Akuntansi dengan Perilaku Tidak Etis sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Nominal Barometer Riset Akutansi dan manajemen Indonesia*. Volume 4. Nomor. 2. tahun 2015. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Siregar, D. D. 2004. *Manajemen Aset. Strategi Penataan Konsep Pembangunan Berkelanjutan Secara Nasional dalam Konteks Kepala Daerah Sebagai CEO's pada Era Globalisasi dan Otonomi Daerah*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sitepu, A. 2011. Kontruksi Lembaga Sosial untuk Pemberdayaan Masyarakat Dalam Penanggulangan Kemiskinan, *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Kesejahteraan Sosial: Sosial Konsepsia*. Vol. 16. No. 1. hlm.72. Baldiklit Kemensos RI.
- Siti, R.Z. 2010. Good Governance dan Reformasi Birokrasi Di Indonesia. *Jurnal Penelitian Politik*. Vol.7 No.1. Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia.
- Skafffer, John, BP., and Galansky, M. David. 1989. *Model of Group Therapy*. New Jersey: Prentice hall.
- Skinner, D, and Spira, L. F. 2003. Trust and control a symbiotic relationship? *Corporate Governance*. 2003. 3. 4. Pg. 28.
- Small, L.; Melnyk, B. M; Anderson-Gifford, D.; dan Hampl, J. S. 2009. Exploring the Meaning of Excess Child Weight and Health: Shared Viewpoint of Mexican Parent of Preschool Children. *Pediatric Nurshing*. Pitman: Nov/Dec. 2009. Vol. 35. Iss. 6. Pg. 357. 10 pgs.

- Smith, E. J. 2007. Chief Executive Officer's Perceptions of the Board of Director in Strategy. *Dissertation*. The George Washington University.
- Smith, L. 1978. An Evolving Logie of Participan Observation Case Studies. *Review of Research in Education*. Vol.6. hlm. 316-377.
- Sobol, A. 2008. Governance barriers to local sustainable development in Poland. Management of Enviromental Quality: *An International Journal*. Vol. 19 No. 2. 2008. Pg. 194-203.
- Soekanto. S. 1990. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Edisi Keempat. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Soewarno Handyaningrat. 2006. *Pengantar Ilmu Pengetahuan dan Manajemen*. (hlm. 16.). Jakarta: Gunung Agung.
- Solomon, O.P. 1987. *Etika: Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- Sowa, J.E; Selden, S.C., and Jodi, R. 2014. No Longer Unmeasurable? A Multidimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness. *Journal Non Profit and Voluntary Sector Quarterly*. 33. (4). 711-728.
- Sri Mulyani. 1983. *Psikologi Pendidikan*. Institut Keguruan Ilmu Pendidikan. Jakarta Press.
- Stake, R. E. 1991. Retrospective on "The Countenance of Educational Evaluation." Dalam M.W. Mc Laughlin & D.C. Philips (Ed.). *Evaluation and Education: At Quarter Century*. Pg. 67-88. Chicago: University of Chicago Press.
- Stake, R.E. 1983. The case Study Method in Social Inquiry. Dalam G. Madaus, M. Scriven, & D. Stufflebeam (Ed.). *Evaluation Models*. Boston: Kluwer-Nijhoff. Pg. 279-286.
- Stake, R.E. 1995. *The art of case study research*. Thousand Oaks. CA: Sage.
- Steinbeck, J. (1969). *Journal of novel: The East of Eden letters*. New York: Veking.
- Stinchcombe, A.L. 1965. Social Structure and Organization. In *Handbook of Organisationsed*. James March. Chicago. Rand McNally.
- Storey, John. 2003. *Teori Budaya dan Budaya Pop, Memetakan Lanskap Konseptual Cultural Studies*. Yogyakarta: Qalam.
- Studer, S. 2015. Volunteer Management: Responding to the Uniqueness of Volunteers First Published August 7. 2015 *Research Article* <https://doi.org/10.1177/0899764015597786>.
- Strauss, A. L. dan Corbin, J. 1990. *Basic of Qualitative Research: Grounded Theory*

- Procedures and Techniques*. New burry Park. CA: Sage.
- Strauss, A. L. 1987. *Qualitative Analysis for Social Scientists*. New York: Cambridge University Press.
- Strier, F. 2005. Conflicts of Inters in Corporate Governance. *The Journal of Corporate Citizenship*. Autumn. Pg.79.
- Sugiyanto, Tjahjono. HK., Hortono. A., Khuluq. L. 2017. *Phenomenological Study on the Governance of "Social Welfare Institutions" in Special Region of Yogyakarta*. The 30th International Business Information Management association Conference (IBIMA). Madrid Spain.
- Sugiyanto, Tjahjono. HK., Hortono. A., Khuluq. L. 2019. Responsibility Principles In Good Corporate Governance Framework of Social Welfare Institution in Special region Of Yogyakarta. *Proceeding International Conference On Social Work in Health and Mental Health*, Fakultas of Social and Politic Sciences Universitas of Muhammadiyah. Jakarta, 5-6 January 2019.
- Sugiyanto, Tjahjono. HK., Hortono. A., Khuluq. L. 2018. Comparative Governance of Non-Profit Organization: case study of ONL Mardi Wuto and Hamba in Yogyakarta. *International Journal Economic, Business and Entrepreneurship*. Vol. 1. No. 2. FEB, UNILA.
- Sugiyanto, 2014. Strategi Komunikasi Pekerja Sosial Dengan Pasien Skizofrenia Dalam Proses Rehabilitasi: Studi Kasus di Rumah Sakit Jiwa Dr. Soeroyo Magelang Jawa Tengah. *Jurnal Share*. Vol. 4. No. 1. hlm. 30-49. Departemen Ilmu Kesejahteraan Sosial Universitas Padjajaran Bandung.
- Sugiyanto, 2008. Kontribusi Lembaga Sosial dalam Mempersempit Kemiskinan di Perdesaan. *Jurnal Ilmu Sosial Alternatif*. Volume IX. Nomor 1. Edisi Mei 2008. Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa "APMD" Yogyakarta.
- Sugiyanto, 2011. Kos Krisis Center Sebagai Model Manajemen Kesejahteraan Sosial Pelajar dan Mahasiswa di Yogyakarta. *Jurnal Pembangunan Masyarakat dan Desa*. Volume 13. Nomor 2. Edisi Desember 2011. Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa "APMD" Yogyakarta.
- Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Suharto, E. 2007. *Kebijakan Sosial Sebagai Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Suisyanto, Sriharini dan Waryono A.G. 2005. *Islam Dakwah dan Kesejahteraan Sosial*. Jurusan PMI Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Sujanto, B.A. 2014. *Efektivitas Peran Relawan Penanggulangan Bencana Pada Tanggap Darurat Banjir Jakarta Timur Dalam Rangka Penyelamatan Korban Manusia*.

- Prodi Manajemen Bencana untuk nasional, Universitas Pertahanan Nasional. Bogor.
- Sukariyad, U. 2014. *Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial dan Potensi Sumber Kesejahteraan Sosial DIY*. Dinas Sosial Daerah Istimewa Yogyakarta.
- Sukoco, D.M. 1991. *Profesi Pekerjaan Sosial dan Proses Pertolongan*. Kopma, Sekolah Tinggi Kesejahteraan Sosial. Bandung.
- Sulistiyani, A. T. 2004. *Kemitraan dan Model-Model Pemberdayaan*. Yogyakarta: Gaya Media.
- Sullivan, R. 2007. Building Trust through Governance: Lessons from Tri-sector Partnerships in through Governance lesson from tri-sector Partnership in the Extractive Industries. *The Journal of Corporate Citizenship*. Spring. 25. Pg. 55.
- Sundaramurthy C. and Lewis, M. 2003. Control and Collaboration: Paradoxes of Governance. *Academy of Management Review*. Vol. 28. No. 3. Pg. 397-415.
- Supriandi, K., Purwohedi, U., Hazanah, N. 2013. Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance Terhadap Kinerja Keuangan Organisasi Nirlaba. Universitas Negeri Jakarta.
- Surya, I., dan Yustiavandana, I. 2006. *Penerapan Good Governance*. Jakarta: Fakultas Hukum Universitas Indonesia.
- Suryarama., 2009. Peran Yayasan Dalam Pengelolaan Bidang Pendidikan Pada Perguruan Tinggi Swasta, Universitas Terbuka. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*. Volume 5, Nomor 1, Maret 2009, 55-62.
- Suud, M. 2006. *Tiga Orentasi Kesejahteraan Sosial*, Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Syaflan, M. 2013. Tipologi Governance Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Di Daerah Istimewa Yogyakarta. *Desertasi*. Fakultas Ekonomi UI.
- Tahir,. 2018. *Filantropi Untuk Pemberdayaan*. Jakarta: Tahir Foundation.
- Tarmizi,. 2008. dalam website (<http://tarmizi.word.com//2008/12/12antarhukuman-dan-disiplin-sekolah/>).
- Taylor, F.W. 1947. *Scientific Management*. New York: Harper & Row.
- Tempest, S. 2003. Intergenerational learning, a reciprocal knowledge development process that challenge the language of learning. *Management Learning*. Jun. 2003. Vol. 34. 2. Pg.181.
- Thain, D. H. 2004. Reflection of Veteran Director: The Unsatisfactory performance of

- Nortel's "distinguished" board. *Ivey Business Journal online*.
- Tillman, R. 2009. *Reputation and corporate malfeasance: collusive networks in financial statement fraud*. *Crime Law Soc Change*. 51. Pg. 365-382.
- Tjokrowinoto, M. 1996. *Pembangunan Dilema dan Tantangan*. (hlm. 158-161). Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset Press.
- Tjokroamindjojo, B. 2004. *Reformasi Birokrasi Nasional Penyelenggaraan Good Governance dan Perwujudan Masyarakat Madani*. Lembaga Administrasi Negara. RI. Jakarta.
- Triono. 2011. *Pembangunan Kesejahteraan Sosial Dalam Pusaran Desentralisasi dan good governance*. (hlm. 33). Lampung: Fakultas Ushuluddin IAIN Raden Intan Lampung.
- Tugiman, H. 2006. *Standar Profesional Audit Internal*. Yogyakarta: Kanisius.
- Tunggal, H., S. 2014. *Perundang-Undangan Pertanahan. Edisi Terbaru*. Harvarindo.
- Uhlener, L. M. dan Vardiansyah, D. 2008. *Filsafat Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Jakarta: Indeks.
- Um, M. dan Harrison, D.F. 1998. "Role Stressors, Burnout, Mediators, and Job Satisfaction: A Stress-Strain-Outcome Model and an Empirical Test. *Social Work Research*. 22. (2). 100-116.
- Ulrich, D., and Barney, J.B. 1984. Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population. *Academy of Management Review*. Vol. 9. No. 3 . 471-481.
- Vallejo, M. C. 2009. The Effect of Commitment of Non-family Employees of Family Firm from the Perspective of Stewardship Theory. *Journal of Business Ethics*. 87. Pg. 379-390.
- Van De Walle, J.A. 1990. *Elementary School Mathematic: Teaching Developmentally*. New York: Longman.
- Van Den Berg, A. 2004. The contribution of work representation to solving the governance structure problem. *Journal of management*. 8. Pg. 129-148.
- Vardiansyah, D. 2008. *Filsafat Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Indeks. Jakarta.
- Venable, B. T.; G. M. Rose; V. D. Bush; and F. W. Gilbert. 2005. "The Role of Brand Personality in Charitabel Giving: An Assessment and Validation," *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 33, No. 3, 295-312.
- Vlaar et, P. W. L, Van den Bosh, F. A. J, and Volberda, H. W. 2007. On the Evolution of

- Trust, Distrust, and Formal Coordination and Controlling Interorganizational Relationships Toward an Integrative Framework. *Group & Organization Management*. Vol. 32. No. 4. August. Pg. 407-429.
- Von, B.L. 1968. *General System Theory: Foundations Development. Applications*. New York: George Braziller.
- Wahyudi, T., Sjahrudin, H., dan Gani, M. 2017. Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Efektifitas Kerja Karyawan Pada PT. Inti Karsa Persada (Kalla Hospitality) Makasar. *Jurnal Issue*. Vol. 8. No. 2.
- Wahyuningsih, K. dan Tanggulangan, 2016. *Pengaruh Reputasi dan Ukuran Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Nirlaba Di Indonesia*. Universitas Kristen Satyawacana.
- Waters, R. D. 2008. "Applying Relationship Management Theory to The Fundraising Process for Individual Donors". *Journal of Communication Management*. Vol. 12. No. 1, 73-87.
- Watts, R.L., and Zimmerman. J. 1986. *Positive Accounting Theory*. NJ.: Prentice-Hall. Englewood Cliffs.
- Weir, Charlie, David Laing, and Phillip J. McKnight. 2000. An Empirical Analysis of The Impact of Corporate Governance Mechanisms on The Performance of UK Firm. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=286440.
- Whardani, R. 2007. Mekanisme Corporate Governance dalam Perusahaan yang Mengalami Permasalahan keuangan. *Jurnal Akutansi dan Keuangan Indonesia*. Juni 2007. Vol. 4. No. 1. hlm. 95-114.
- Wibisono, Y. 2007. *Membedah Konsep dan Aplikasi Corporate Social Responsibility*. Gresik Foscho: Publishing.
- Widodo, N., dan Suradi, 2011. *Profil Peran Organisasi Sosial Dalam Pembangunan Masyarakat*. Pusat Penelitian dan Pengembangan Usaha Kesejahteraan Sosial Balatbangso. Departemen Sosial RI.
- Wiek, K.E. 1969. *The Social Psychology of Organizing* (first edition). Addison-Wesley Publishing.
- Wijana, M. I., and Andora. 2016. Peranan Sekertaris Dalam Menyelenggarakan Rapat Di Sekertariat DPRD Kota Tanggeng Selatan. *Jurnal Sekertaris*. Vol. 3. No. 1.
- Wijayanto, D. 2012. *Pengantar Ilmu Manajemen*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Williamson, O.E. 1975. *Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*.

- New York: Free Press.
- Williamson, O.E. 1984. *The Economic Institutions of Capitalism: firms, Markets, relational Contracting*. New York: Free Press Weick.
- Willingham, D.B. Nissen, M.J and Bullemer, P. (1989). On the Developmen of procedural Knowledge. *Journal of Ekperimental Psychology*.Vol. 15. No. 6. pp. 10471060.
- Winardi, J. 2000. *Pengantar Ilmu Manajemen I*. Edisike VII. Bandung: Tarsito.
- Winkel, W.S. 2004. *Psikologi Pendidikan dan Evaluasi Belajar*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wright, T. 1993. "Correctional Employee Turnover. A Longitudinal study". *Journal of Criminal Justice*. 21. 131-142.
- Wuff, G.W., and Suomi, R. 2007. Utilization of Information Research Management Succes The Knowledge Sharing Model. *Information Resources Management Journal*. January-March. 2007. 20. (1). Pg. 46-67.
- Wursanto. 2009. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Edisi kedua. (hlm. 219). Yogyakarta: Andi Offset.
- Yager, R.E. 1996. *Science-Technology-Society As Reform In Science Education*. Albany. USA: State University of New York Press.
- Yang, A. and Cheong, P.H. 2018. Building a Cross-Sectoral Interorganizational Network to Advance Nonprofits: NGO Incubators as Relationship Brokers in China. First Published December 26, 2018. Research Article Published December 26, 2018 <https://doi.org/10.1177/0899764018819869>.
- Yang, C., Cheng, L, and Yang, C. 2005. A study of implementing balance Scorcard I profit organizations: A case study of private hospital, *Human system Management*. 24. Pg. 285-300.
- Yermack, D. 1996. "Higher market valuation of companies with a small board of directors." *Journal of Financial Economics*. Vol 40. pp. 185–211.
- Yukl, G. 1994. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Indonesia. Jakarta: Prenhallindo.
- Yin, R.K. 1994. *Case Study Research*. Thousand Oaks. London. New Delhi: Sage Publications.
- Yin, R.K. 2015. *Case Study Research: Design and Method (5th ed.)*. California. Thoussand Oaks: Sage Publiscation Inc.
- Yin, R.K. 2002. *Case Study Research: Design and Method (3nd ed)*. Newbury Park. CA: Sage.

- Yin, R.K.1989. *Case Study Research: Design and Method*, (Ed.2). Newbury Park. CA: Sage
- Yuliasari, R.N, dan Muyono, S.E. 2015. Peran Pengelola Panti Asuhan Dalam Upaya Meningkatkan Kedisiplinan Anak Asuh. *Journal of Non Formal Education and Community Empowerment*. Vol. 4. No. 2.
- Yusuf Wibisono. 2007 *Membedah Konsep dan Aplikasi CSR*. (hlm.103). Gresik: Fascho Publishing.
- Yuwono, M.Y. 2015. Perkembangan Kewenangan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) Perseorangan Terbatas Di Indonesia. *Jurnal "Notarius" Studi Kenotariatan*. Vol. 8. No. 2. 2015.
- Zahra, S.A., Hayton, J.C., Neubaum D. O., Dibbrell, C., and Craig, J. 2008. Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 28.
- Zeimers, G., Anagnostopoulos, C., and Zintz, T. 2019. Studi Examining Collaboration Among Nonprofit Organizations for Social Responsibility Programs. First Published March 21, 2019. Research Article First Published March 21, 2019 <https://doi.org/10.1177/0899764019837616>.
- Zhang, A. 2016. Transaction Governance Structure Theories. Emipical Studies, and Instrument Design. Ziauddin Sardar. 1998. *Postmodernism and the Other*. City University London.
- Ziauddin Sardar. 1998. *Postmodernism and the Other*. City University London.
- Zulhibri, M. 2014. Regulation governing non-profit organisations in developing countries A comperative analysis. *International Journal of Law and Management*. Vol. 56. Issue: 4. pp. 251-273.
- Zunz, S. 1998. "Resiliency and Burnout: Protective Factors for Human Service Managers". *Administration in Social Work*. 22 (3). 39-54.

Peraturan

- Peraturan Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta Nomor 11 Tahun 2015 tentang Lembaga Kesejahteraan Sosial.
- Peraturan Menteri Sosial Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2012 tentang Sertifikasi Pekerja Sosial Profesional.

- Peraturan Menteri Sosial Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2012 tentang Akreditasi Lembaga Kesejahteraan Sosial.
- Peraturan Menteri Sosial Republik Indonesia Nomor 184 Tahun 2011 tentang Penyelenggaraan Lembaga Kesejahteraan Sosial.
- Peraturan Menteri Sosial Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Nasional Lembaga Kesejahteraan Sosial.
- Peraturan Pemerintah Nomor 29 Tahun 1980 tentang Pelaksanaan Pengumpulan Sumbangan.
- Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Perumusan *Good Corporate Governance*.
- Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 2015 tentang Pedoman Pelaksanaan Pengumpulan Sumbangan Masyarakat bagi Fakir Miskin.
- Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2012 tentang Penyelenggaraan Kesejahteraan Sosial.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2004 tentang Yayasan.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2014 tentang Perlindungan Anak.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 08 Tahun 2016 tentang Disabilitas.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 1974 tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Kesejahteraan Sosial.
- Tim Monitoring Standar Nasional Pengasuhan Anak (SNPA), (2011), Direktorat Jenderal Rehabilitasi Sosial Kementerian Sosial Republik Indonesia Nomor: 91/RS-KSA/KEP/2011.
- Tim Naskah Akademik (NA), (2013), Penyusun Naskah Akademik Rancangan Peraturan Gubernur Daerah DIY Peraturan Daerah Tentang Lembaga Kesejahteraan Sosial Di Daerah Istimewa Yogyakarta.
- Laporan Tahunan, (2017), Badan Koordinasi Kegiatan Kesejahteraan Sosial (BK3S), Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta, berubah nama (Oktober 2016) menjadi Lembaga Koordinasi Kesejahteraan Sosial “BK3S” DIY.

TENTANG PENULIS



Sugiyanto, lahir di Sleman, 10 September 1967. Jenis kelamin pria. Menikah tahun 1994 dengan Sri Wandan Sari, tahun 1995 dikarunia anak pertama Laksita Gama Rukmana dan tahun 2001 dikarunia anak kedua Abirukmi Bumi Probo Murti. Pekerjaan Dosen Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa “APMD” Yogyakarta Indonesia. Jabatan akademik Lektor Kepala. Dosen luar biasa di fakultas Ekonomi Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta, di Akademi Pariwisata Yogyakarta, pada tahun 2009-2017 di prodi kepariwisataan Sekolah Vokasi UGM, pada tahun 2010-2016 di prodi Pariwisata Fakultas Ilmu Budaya UGM, pada tahun 2002-2008 di Universitas Gunungkidul.

Lulus Sekolah Dasar tahun 1982, lulus Sekolah Menengah Pertama tahun 1984, lulus Sekolah Menengah Pekerjaan Sosial 1989 jurusan Pengembangan Masyarakat, lulus diploma tiga (D3) jurusan Pembangunan Masyarakat Desa 1993, lulus Sarjana (S1) jurusan Ilmu Sosiatri 1995. D3 dan S-1 di Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa “APMD” Yogyakarta, lulus Pasca Sarjana jurusan Manajemen Agribisnis 2003 di Universitas Islam Kadiri, lulus Doktor Ekonomi (S3) jurusan Manajemen Sumberdaya Manusia 2019 di Universitas Islam Indonesia.

Minat penelitian dan publikasi karya akademik dibidang : 1) Ilmu Manajemen: bidang sumber daya manusia, kewirausahaan dan ekonomi mikro., 2) Ilmu Sosial : bidang kesejahteraan sosial, organisasi non profit, pengasuhan anak dan masalah sosial., Ilmu Pariwisata : kajian pariwisata dan perhotelan. Karya ilmiah dipublikasikan lokal, nasional dan internasional 40 judul. Menulis buku 3 judul dan editor buku 5 judul.

Pelatihan Profesional yang pernah diikuti antara lain: Pelatihan tatakelola desa wisata; Pelatihan program Penerapan Iptek dan Kewirausahaan dengan Bank Mandiri; Rumah Perumahan Rhenal Khasali, Universitas Ciputra, Pelatihan pemberdayaan

sosial dan teknik fasilitasi dengan *Ford Foundation*, Pelatihan pembelajaran model pengembangan *soft skill* dengan Departemen Pendidikan Nasional Dirjen Dikti; *A Training Program for Social Work Teachers and Trainers in Working with Children; Ceres and Families dengan Save The Children Kerjasama Kemensos RI; Practicum on Child and Family Centered Social Work : Child Protection and Permanancy Planing Save The Children. Essential Licented Trainer Mini Workshop Series.*, Aktif sebagai trainer diberbagai lembaga pelatihan, BUMN dan lembaga pemerintah.

Sertifikasi keahlian yang dimiliki sertifikat kompetensi sebagai dosen, fsilitator pemberdayaan masyarakat dan sertifikasi fasilitator kewirausahaan. Aktif pada organisasi Ikatan Pekerja Psosial Professional Indonesia (IPSPI), Ikatan Pendidikan Pekerja Sosial Indonesia (IPPSI), Badan Koordinasi Kegiatan Kesejahteraan Sosial DIY. Disamping itu pengalaman sebagai konsultan (tenaga ahli) di Dinas Koperasi UKM Tenagakerja dan Transmigrasi Kota Yogyakarta. Lembaga Kader Gerakan Pramuka. *International Council Small Business* dan *Asean Pasific Asosiation Sosial Welfare Education*. Pernah mendapat penghargaan Lencana Pancawarsa III Kwartir Nasional Gerakan Pramuka 2010, Nominator Penggerak Wirausaha Muda Kementrian Pemuda dan Olahraga 2015. 2017 Ikatan Pekerja Sosial Profesional DIY.