TheJournalish: Social and Government
http://thejournalish.com/ojs/index.php/thejournalish/index
Vol. 7 No. 4 (2026): Social and Government
DOI: https://doi.org/10.55314/tsg.v7i4.1153 Hal. 452-466

PERENCANAAN PROGRAM LAYANAN SOSIAL UNTUK MENDUKUNG PEMBENTUKAN KARAKTER ANAK ASUH DI LKSA MCC NURUL HUSNA JEMBER

Mohammad Raditya Nur Fauzan[1], Yusiantika Tul Jannah[2]*, Vivi Eka Agustin[3], Naura Adinda Putri[4], Dhea Amanda Restiwi[5], Nur Fadila Ullinnuha[6], Oryza Ardhiarisca[7], Prillinaya Yudhistira[8]
Afiliasi: Politeknik Negeri Jember
Email Korespondensi: yusiantika68@gmail.com

Abstrak: *Lembaga kesejahteraan sosial anak membutuhkan perencanaan program yang terstruktur agar pembinaan karakter anak asuh tetap berkelanjutan di tengah keterbatasan sumber daya. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan proses perencanaan program layanan sosial yang diarahkan untuk mendukung pembentukan karakter anak asuh di LKSA Muhammadiyah Children Center (MCC) Nurul Husna Patrang, Jember, penerapannya pada skema family care dan asuhan pesantren, serta faktor pendukung, penghambat, dan strategi pengurus. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan wawancara semiterstruktur terhadap satu informan kunci (Wakil Kepala Program dan Layanan Sosial), dokumentasi, serta telaah literatur pendukung; keabsahan data diperiksa dengan triangulasi teknik antara hasil wawancara dan dokumentasi. Analisis mengacu pada enam tahapan perencanaan program Kettner, Moroney, dan Martin, tangga partisipasi anak Hart, dan stewardship theory. Hasil menunjukkan perencanaan program mencakup keenam tahapan, yakni penilaian kebutuhan yang melibatkan usulan anak, penyusunan kegiatan dan anggaran berbasis proposal, serta pencatatan keuangan berjenjang, dengan pemantauan dan evaluasi yang belum optimal. Penurunan donasi tetap dari Rp7–8 juta menjadi Rp4–5 juta per bulan disikapi dengan efisiensi biaya, koordinasi dengan donatur, dan rencana unit usaha bengkel serta balai latihan kerja. Pencatatan masih berbasis kas, donasi non tunai belum tertata, dan evaluasi belum mengukur perkembangan karakter anak; karena itu, temuan mengenai pembentukan karakter terbatas pada perencanan dan kegiatan pembinaan, bukan pada capaian karakter anak. Temuan mengindikasikan perilaku pengurus yang sejalan dengan stewardship, tetapi komitmen tersebut belum diimbangi sistem akuntabilitas yang terdokumentasi.*

Kata kunci: Perencanaan Program, Layanan Sosial, Pembentukan Karakter, LKSA, Partisipasi Anak, Kesejahteraan Anak.

Abstract: *Child welfare institutions need structured program planning to sustain character-building effort for foster children amid limited resources. This study describes the planning of social service program aimed at supporting character building among faster children at the Muhammadiyah Children Center (MCC) Nurul Husna Child Welfare Institution (LKSA) in Patrang, Jember, its application in the family care and pesantren-based care schemes, and the supporting factors, obstacles, and strategies of the management. A descriptive qualitative approach was used, with semi-structured interviews with one key informant (The Deputy Head of Program and Social Services), and documentation, supported by a review of relevant literature, data validaty was checked through technique triangulation between interview and documentation data. The analysis drew on the six program planning stages of Kettner, Moroney, and Martin, Hart's ladder of children's participation, and stewardship theory. The findings show that program planning covers all six stages are in practice, including needs assessment that takes children's proposal into account, proposal-based activity and budget planning, and tiered financial recording, although monitoring and evaluation remain suboptimal. The decline in regular donations from IDR 7–8 million to IDR 4–5 million per month was addressed through cost efficiency, donor*

coordination, and plans for a workshop business unit and a vocational training center. Financial recording remains cash-based, non-cash donations are not well organized, and evaluation does not yet measure children's character development.Therefore, the finding on character bilding are limited to program planning and guidance activities, not to children's character outcome. The finding indicate management behavior consistent with stewardship, but this commitment is not yet matched by a documented accountability system.

Keywords: *Program Planning, Social Services, Character Building, Child Welfare Institution.*

Article History :
Received 18-10-2026; Revised 10-11-2026; Accepted 28-11-2026

PENDAHULUAN

Yayasan merupakan suatu badan hukum yang didirikan untuk tujuan sosial, keagamaan, dan kemanusiaan (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2004 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 Tentang Yayasan, 2004). Sebagai entitas nirlaba, yayasan hadir memenuhi kebutuhan masyarakat melalui pelayanan sosial dan kemanusiaan, khususnya bagi anak yatim, piatu, dan dhuafa. Dalam menjalankan kegiatannya, yayasan tidak hanya memberikan pelayanan, tetapi juga perlu mengelola sumber daya yang dimiliki secara bertanggung jawab agar tujuan sosial yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Lembaga kesejahteraan sosial di indoneisa perlu adanya penerapan fungsi manajemen yang terstruktur agar operasional dan tujuan dalam LKSA dapat tercapai secara optimal. Menurut George R Terry dalam artikel Wijayanti (2023) fungsi manajemen terdiri atas perencanaan (planning), perorganisasian (organizing), pergerakan (actuating), dan pengawasan (controlling). Perencanaan dapat dijadikan sebagai kunci yang paling mendasar karena berisi pemilihan fakta, perkiraan kondisi pada masa depan, dan perumusan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan (Musfiroh & Ilyas, 2016). Pada lembaga pengasuhan anak, perencanaan program layanan sosial menjadi instrumen penting untuk menyusun strategi pembinaan secara sistematis. Kettner et al. (2016) menawarkan pendekatan berbasis efektivitas dengan enam tahapan perencanaan program, yaitu penilaian kebutuhan, perencanaan dan desain program, implementasi program, pemantauan program, evaluasi program, serta umpan balik dan peningkatan program (Tohari & Sokhivah, 2025).

Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak (LKSA) adalah suatu lembaga sosial yang dibentuk oleh pemerintah maupun masyarakat untuk melaksanakan fungsi rehabilitasi dan pengasuhan alternatif dalam penyelenggaraan kesejahteraan sosial (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2009 Tentang Kesejahteraan Sosial., 2009). Pengasuhan sendiri dapat dipahami sebagai perilaku yang dicirikan kehangatan, kepekaan, sifat timbal balik, dan respons yang tepat terhadap kebutuhan anak, dengan tujuan sosialisasi (Yusuf et al., 2024).

LKSA Muhammadiyah Children Center (MCC) Nurul Husna Patrang Jember berdiri sejak 4 April 2014. Lembaga ini dibina oleh dewan penasihat yang berasal dari unsur senior dan dikelola melalui dua tingkatan kepengurusan, yakni pengurus yang terdiri atas ketua, sekretaris, dan bendahara, serta pengelola yang membawahi Divisi Rumah Tangga, Divisi Pendidikan, dan Divisi Keuangan. Saat ini, LKSA mengasuh sebanyak 76 anak melalui dua skema pengasuhan. Skema pertama adalah *family care* atau *home care* bagi 63 anak usia sekolah dasar yang tetap tinggal bersama keluarganya. Skema ini sejalan dengan ketentuan yang menempatkan pengasuhan dalam keluarga sebagai prioritas utama dan pengasuhan di lembaga sebagai alternatif terakhir (Standar Nasional Pengasuhan Anak Untuk Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak, 2011). Skema kedua adalah pengasuhan pesantren bagi 13 anak jenjang SMP dan SMA yang tinggal di asrama yayasan, guna memudahkan pembinaan karakter remaja yang

memerlukan pendampingan lebih intensif. Perbedaan karakteristik kedua skema tersebut menuntut perencanaan kegiatan dan pengelolaan sumber daya yang berbeda.

Fokus Utama dari perencanaan pada program LKSA Nurul Husna adalah tentang perkembangan anak asuh yang mencakup dengan potensi, keterampilan, spiritualitas,dan pembetukan karakter anak asuh. Dalam Penelitian Febriani dan Hidayat (2024) melakukan kajian terkait dengan program pendidikan dan keterampilan di Yayasan Sahabat Yatim Indonesia dan membuat kesimpulan bahwa perencanaan, desain, dan manajeman program telah sesuai dengan tahapan program sosial. Sungkono dan Khotimah (2021) meneliti pelatihan kewirausahaan untuk membentuk life skill anak asuh. Lickona dalam Damariswara et al. (2021) menjelaskan bahwa karakter terdiri atas pengetahuan moral (*moral knowing*), perasaan moral (*moral feeling*), dan tindakan moral (*moral action*), dan keterkaitan ketiganya dengan perkembangan akhlak anak juga telah dikemukakan oleh (Hikmah et al., 2021). Di LKSA Nurul Husna, pembentukan karakter diwujudkan dengan melalui beberapa kegiatan tahunan dan bulanan, seperti pembiasaan keagamaan, pendidikan Al-Qur'an, pelatihan kebencanaan, dan rihlah (rekreasi). Pengelola dan pengurus LKSA Nurul Husna juga melibatkan anak asuh mereka secara partisipatif untuk mengusulkan kebutuhan mereka, sesuai dengan hak anak untuk menyampaikan pandangan menurut Pasal 12 Konvensi Hak Anak. Dalam penelitian Hart (1992) juga menggambarkan tingkat partisipasi anak dari yang bersifat simbolis hingga anak yang ikut mengambil keputusan, sehingga konsep ini dapat relevan untuk melihat sejauh mana usulan anak benar-benar dipakai dalam penyusunan program LKSA Nurul Husna.
Fokus utama perencanaan pprogram LKSA Nurul Husna adalah perkembangan anak asuh yang mencakup potensi, keterampilan, spiritualitas, dan pembentukan karakter. Febriani & Hidayat (2024) mengkaji program pendidikan dan keterampilan di Yayasan Sahabat Yatim Indonesia dan menyimpulkan bahwa perencanaan, desain, dan manajemen program telah sesuai dengan tahapan program sosial. Sungkono dan Khotimah (2021) meneliti pelatihan kewirausahaan untuk membentuk *life skill* anak asuh. Lickona dalam Damariswara et al. (2021) menjelaskan bahwa karakter terdiri atas pengetahuan moral (*moral knowing),* perasaan moral (*moral feeling),* dan tindakan moral (*moral action),* dan keterkaitan ketiganya dengan perkembangan akhlak anak juga telah dikemukakan oleh Hikmah et al. (2021). Di LKSA Nurul Husna, pembentukan karakter diwujudkan melalui beberapa kegiatan tahunan dan bulanan, seperti pembiasaan keagamaan, pendidikan Al-Qur'an, pelatihan kebencanaan, dan rihlah (rekreasi). Pengelola dan pengurus juga melibatkan anak asuh secara partisipatif untuk mengusulkan kebutuhan mereka sesuai dengan hak anak untuk menyampaian pandangan menurut Pasal 12 Konvensi Hak Anak, Hart (1992) menggambarkan tingkat partisipasi anak dari yang bersifat simbolis hingga anak ikut mengambil keputusan, sehingga konsep ini relevan untuk melihat sejauh mana usulan anak digunakan dalam penyusunan program LKSA Nurul Husna.

Pelaksanaan perencanaan program yang dilakukan di lembaga ini menghadapi beberapa tantangan dalam fluktuasi pendanaan dan keterbatasan logistik. Donasi tetap dari donatur tetap menurun dari Rp7-8 juta menjadi sekitar Rp4-5 juta per bulan, dan bantuan barang seperti semabako. Pengurus menyesuaikan perencanaan dengan sumber daya yang tersedia, dengan melakukan efisiensi pengeluaran, mengajukan penyesuaian beban operasional ke PDAM dan PT. Telkom, serta merencanakan unit usaha bengkel dan Balai Latihan Kerja (BLK) untuk membekali anak dengan keterampilan kerja. Tanpa adanya perencanaan terstruktur, pembentukan karakter dan pembekalan keandirian anak asuh berpotensi tidak berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan.

Dalam akuntansi dan tata kelola organisari sektor publik, penelitian ini menggunakan *stewardship theory* (Donaldson & Davis, 1991) sebagai teori utama. Teori ini memnadang pengelola organisasu

sebagai *steward* yang berperilaku jujur, bertanggungjawab, dan mengutamakan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi. Sebagai *steward,* pengurus dan pengelola LKSA bertanggungjawab dalam mengoptimalkan perencanaan program dan pengelolaan keuangan dalam keterbatasan dana.
Dalam konteks tata kelola organisasi nirlaba, penelitian ini menggunakan *stewardship theory* (Donaldson & Davis, 1991) sebagai teori utama. Teori ini memandang pengelola organisasi sebagai *steward* yang berperilaku jujur, bertanggung jawab, dan mengutamakan kepentingan bersama diatas kepentingan pribadi. Teori ini dipilih karena LKSA merupakan lembaga nirlaba yang menjalankan layanan sosial atas dasar amanah donatur dan dalam keterbatasan dana, sehingga keputusan perencanaan program seperti menetapkan kegiatan, menyusun anggaran, dan menenrukan prioritas kebutuhan sangat bergantung pada sikap dan komitmen pengurus serta pengelola dalam menjaga keberlanjutan layanan. Untuk membaca temuan, perilaku *steward* dioperasionalkan ke dalam empat indikator, yaitu (1) komitmen mempertahankan tujuan dan keberlanjutan layanan, (2) tanggung jawab dan pertanggungjawaban kepada pemberi amanah, (3) orientasi pada kepentingan bersama termasuk pelibatan pihak terkait, (4) orientasi jangka panjang pada kemandirian lembaga dan anak asuh. Teori ini awalnya dikembangkan dalam konteks tata kelola perusahaan sehingga penerapannya pada LKSA merupakan perluasan konteks.

Pada beberapa penelitian terdahulu mengkaji terkait tentang pembinaan dan pembentukan karakter anak asuh LKSA Nurul Husna, antara lain, tentang peran para pendamping sosial (Hakim, 2022), pembinaan ibadah ketika salat (Khaira et al., 2023), pengasuhan pada satu panti atau yayasan (LKSA) (Silitonga et al., 2023), pola asuh yang demokratis (Saputri & Nasution, 2023), metode terkait dengan pembinaan harian oleh pengasuh (Choirunnisa et al., 2024), peran pengasuh terhadap anak asuh (Setyastuti & Yusuf, 2024), dan peran LKSA secara umum (Rizki & Suma, 2025).

Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji dan mendeskripsikan terkait dengan proses perencanaan program layanan sosial yang berbasis pengembangan anak asuh di LKSA Nurul Husna dan menganalisis keterkaitan perencanaan program dengan pembentukan karakter anak asuh pada skema *family care* (SD) dan asuhan pesantren (SMP/SMA), serta mengidentifikasi faktor pendukung, penghambat, dan strategi yang dilakukan oleh pengurus dan pengelola dalam melakukan perencanaan program yang telah disusun.
Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan proses perencanaan program layanan sosial yang berbasis pengembangan anak asuh di LKSA Nurul Husna; menjelaskan bagaimana program tersebut direncanakan dan diarahkan untuk mendukung pembentukan karakter anak asuh pada skema *family care (*SD) dan asuhan pesantren (SMP/SMA), tanpa menguji efektivitas atau capaian karakter anak; serta mengidentifikasi faktor pendukung, penghambat, dan strategi yang dilakukan pengurus dan pengelola dalam melaksanakan perencanaan program yang telah disusun.

Secara Teoritis, Penelitian ini diharapkan bisa menjadi tambahan referensi atau pengetahuan untuk memahami tentang perencanaan program layanan sosial dan pengasuhan anak itu dijalankan, terutama soal bagaimana perencanaan tersebut dapat dipakai untuk membantu dalam membentuk karakter anak-anak asuh di LKSA Nurul Husna. Secara praktis, penelitian ini dapat diharapkan bisa dipakai pada LKSA sebagai bahan untuk menilai dan memperbaiki program layanan sosial yang sudah berjalan, agar dapat lebih sesuai dengan apa yang dibutuhkan anak asuh, serta pengelolaan sumber daya yang dimiliki. Hasilnya juga diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas kepada pengurus, pengelola, dan pengasuh tentang bagaimana program kegiatan direncanakan, bagaimana cara penerapannya pada dua skema pengasuhan yang berbeda, serta apa saja yang dapat mendukung dan menghambat dalam pelaksanaannya. Bagi peneliti sendiri, penelitian ini dapat menjadi sarana untuk menambah wawasan dan pengalaman. Selain itu, hasilnya juga diharapkan dapat menjadi rujukan bagi peneliti lain yang ingin mengkaji perencanaan program layanan sosial, pengasuhan anak, dan pembentukan karakter pada LKSA.

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan memperkaya kajian perencanaan program layanan sosial anak di lembaga nirlaba dengan menunjukkan bagaimana enam tahapan perencanaan, tangga partisipasi anak, dan *stewardship theory* dapat digunakan untuk membaca praktik perencanaan di LKSA. Secara praktis, penelitian ini dapat menjadi bahan bagi pengurus, pengelola, dan pengasuh LKSA untuk menilai dan memperbaiki pengelolaan layanan sosial anak, khususnya dalam memperkuat pemantauan, evaluasi, dan pencatatan, serta dalam melibatkan anak asuh dalam menyampaikan kebutuhan pada perencanaan program.

METODE PENELITIAN

1. Jenis dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pendekatan ini dipilih untuk memahami proses perencanaan program layanan sosial yang dilakukan oleh pengurus dan pengelola dalam membentuk karakter anak asuh. Menurut Sugiyono (2023), penelitian kualitatif dilakukan pada objek yang alamiah, dengan peneliti sebagai instrumen utama dan data yang dikumpulkan berupa kata-kata atau uraian, bukan angka. Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi di lapangan, mulai dari penyusunan program bulanan dan tahunan, keterlibatan anak asuh dalam menyampaikan kebutuhan, hingga perbedaan pelaksanaan pada dua skema pengasuhan. Sejalan dengan itu, Rusandi dan Rusli (2014) menjelaskan bahwa penelitian deskriptif mengelola dan menafsirkan data non-numerik untuk memahami suatu peristiwa.

Penelitian ini dilaksanakan di Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak (LKSA) *Muhammadiyah Children Center* (MCC) Nurul Husna, Kecamatan Patrang, Kabupaten Jember, Jawa Timur. Lembaga ini berdiri sejak 4 April 2014 dan dikelola oleh pengurus yang terdiri dari ketua, sekretaris, dan bendahara. Selain itu terdapat pengelola yang membawahi Divisi Rumah Tangga, Divisi Pendidikan, dan Divisi Keuangan, serta dewan penasihat dari unsur senior lembaga. Saat penelitian dilakukan, lembaga ini mengasuh 76 anak dengan dua skema pengasuhan, yaitu *family care* untuk 63 anak usia sekolah dasar dan asuhan pesantren untuk 13 anak jenjang SMP dan SMA yang tinggal di asrama. Lokasi ini dipilih karena menerapkan dua skema pengasuhan dalam satu lembaga dan sedang menghadapi penurunan donasi rutin. Kondisi tersebut sesuai dengan fokus penelitian, yaitu melihat perencanaan program layanan sosial di tengah keterbatasan sumber daya.

Penelitian kualitatif tidak menggunakan populasi dan sampel statistik. Oleh karena itu, informan dipilih berdasarkan pemahaman dan keterlibatannya dalam proses perencanaan program. Informan dalam penelitian ini adalah MH (laki-laki), selaku Wakil Kepala Program dan Layanan Sosial LKSA Nurul Husna. Informan dipilih karena terlibat langsung dalam penyusunan program serta pengelolaan layanan bagi anak asuh.

Penelitian kualitatif tidak menggunakan populasi dan sampel statistik, sehingga informan dipilih berdasarkan pemahaman dan keterlibatannya dalam proses perencanaan program. Informan dalam penelitian ini adalah salah satu informan kunci, yaitu MH (laki-laki), Wakil Kepala Program dan Layanan Sosial LKSA Nurul Husna. MH dipilih secara purposif karena terlibat langsung dalam penyusunan program serta pengelola layanan bagi anak asuh sehingga memahami proses perencanaan secara menyeluruh. Penggunaan satu informan memiliki keterbatasan karena prespektif yang diperoleh bersifat tunggal dan belum mewakili pandangan pengurus lain, pengasuh, maupun anak asuh. Untuk mengurangi keterbatasan tersebut, informasi dari wawancara dibandingkan dengan dokumen lembaga, yaitu profil, struktur kepengurusan, data anggaran donatur, dan dokumentasi kegiatan.

2. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh langsung melalui wawancara dengan pengurus dan pengelola LKSA mengenai perencanaan program, penghematan pengeluaran, penyesuaian biaya PDAM dan Telkom, serta rencana unit usaha (Sugiyono, 2023). Sementara itu, data sekunder diperoleh dari profil lembaga, dokumen tertulis, foto arsip, dokumentasi kegiatan, serta buku, jurnal, dan peraturan yang berkaitan dengan perencanaan program sosial, pengasuhan anak, dan pembentukan karakter (Sugiyono, 2023)

Tabel 1. Data Informan

No	Kode	Jenis Kelamin	Posisi Informan	LKSA Deskripsi
1	MH	L	Wakil Kepala Program & Layanan Sosial	Layanan Kesejahteraan Sosial Anak (LKSA) Nurul Husna berfokus pada Pendidikan anak yang tidak mempunyai keluarga. Dan juga berfokus untuk membentuk kemandirian anak dalam kehidupan sehari-hari.

3. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan langsung di lembaga melalui tiga teknik, yaitu wawancara, dokumentasi, dan studi pustaka. Wawancara dilakukan secara semistruktur berdasarkan pedoman pertanyaan mengenai perencanaan program sosial, serta direkam dan dibuat transkrip dengan izin informan. Dokumentasi meliputi profil, sejarah, struktur pengurus, sarana dan prasarana, jenis layanan, foto kegiatan, serta data anggaran donatur dari akun Instagram resmi lembaga. Sementara itu, studi pustaka dilakukan dengan menelaah buku, jurnal, dan peraturan terkait, termasuk penelitian Choirunnisa et al. (2024) dan Khaira et al. (2023) sebagai landasan teori dan pembanding hasil penelitian

Pengumpulan data lapangan dilakukan melalui dua teknik, yaitu wawancara dan dokumentasi yang dilengkapi dengan telaah literatur pendukung. Wawancara dilakukan secara semistruktur berdasarkan pedoman pertanyaan mengenai perencanaan program sosial pada 12 September 2026, direkam, dan dibuat transkip dengan izin informan, identitas informan ditulis dengan kode inisial. Wwancara berfungsi memperoleh penjelasan tentang proses perencanaan, partisipasi anak, faktor pendukung dan penghambat, serta pengurus. Dokumentasi dilakukan pada saat melakukan wawancara meliputi profil, sejarah, struktur pengurus, sarana dan prasarana, jenis layanan, foto kegiatan, serta data anggaran donatur dari akun Instagram resmi lembaga, dokumentasi berfungsi menguji dan melengkapi informasi wawancara. Telaah literatur dilakukan dengan menelaah buku, jurnal, dan peraturan terkait, termasuk penelitian Cohirunnisa et al. (2024) dan Khaira et al. (2023), sebagai landasan teori dan pembanding hasil penelitian, bukan sebagai sumber daya lapangan. Karena anak asuh tidak diwawancarai, penelitian ini tidak mengumpulkan data langsung data langsung dari anak dan tidak memuat identitas anak,

4. Metode Analisis Data

Analisis data dilakukan secara deskriptif kualitatif dengan model interaktif yang mencangkup empat tahap, yaitu pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap pengumpulan data, peneliti mencatat seluruh informasi yang diperoleh dari wawancara, dokumentasi, dan studi pustaka. Seluruh informasi dicatat sesuai sumber aslinya tanpa mengubah pernyataan informan, kemudian dikelompokkan berdasarkan sumber data. Selanjutnya, data dikondensasi dengan memilih informasi yang sesuai dengan fokus penelitian, memberi kode, dan mengelompokkannya berdasarkan tema rumusan masalah. Data tersebut kemudian disajikan dalam bentuk uraian naratif, tabel, dan bagan agar lebih mudah dipahami. Pada tahap penarikan kesimpulan, temuan penelitian dibandingkan dengan tahapan Kettner et al. (2016) konsep partisipasi Hart (1992), serta tiga komponen karakter Lickona dalam Dalmeri (2014). Proses analisis dilakukan secara terus-menerus sampai data dianggap cukup dan tidak ditemukan informasi baru yang relevan. Keabsahan data diperiksa melalui triangulasi Carter (2014) yaitu membandingkan hasil wawancara, dokumentasi, dan studi pustaka. Jika terdapat perbedaan informasi, peneliti melakukan konfirmasi kembali kepada informan.

Analisis data dilakukan secara deskriptif kualitatif dengan model interaktif yang mencangkup empat tahap, yaitu pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap pengumpulan data, peneliti mencatat informasi dari wawancara dan dokumentasi sesuai sumber aslinya tanpa mengubah pernyataan informan, kemudian mengelompokkannya berdasarkan sumber

data. Selanjutnya, data dikondensasi dengan memilih informasi yang sesuai dengan fokus penelitian, memberi kode, dan mengelompokkannya ke dalam tema yang sesuai dengan rumusan masalah. Pengodean dilakukan secara bertahap yaitu pernyataan informan dan isi dokumen diberi kode deskriptif, kemudian kode dikelompokkan ke dlam kategori yang mengacu pada kerangka analisis. Sebagai ”usulan kebutuhan oleh anak”, dikelompokkan ke tahap penilaian kebutuhan (Kettner et al., 2016), dan dibaca pada tingkat partisipasi anak menurut Hart (1992). Pernyataan bahwa pencatatan hanya berbasis kas (*cash basis*) diberi kode “pencatatan keuangan berbasis kas”, dikelompokkan ke tahap implementasi dan pemantauan, serta dibaca sebagai temuan tata kelola dalam *stewardship theory*. Kegiatan pembinaan seperti TPQ sore dan malam, pelatihan kebencanaan, dan rihlah diberi kode “kegiatan pembinaan tereencana”; komponen moral *knowing, moral feeling,* dan *moral action* menurut Lickona dalam (Dalmeri, 2014) digunakan sebagai kerangka membaca arah kegiatan tersebut, bukan sebagai indikator capaian karakter anak. Data kemudian disajikan dalam bentuk uraian naratif yang disertai dengan kutipan wawancara. Pada tahap penarikan kesimpulan, temuan dibandingkan dengan tahapan Kettner et al. (2016), konsep partisipasi Hart (1992), serta tiga komponen karakter Lickona dalam Dalmeri (2014). Proses analisis dilakukan secara terus-menerus sampai data dianggap cukup dan tidak ditemukan informasi baru yang relevan. Keabsahan data diperiksa melalui triangulasi teknik (Carter et al., 2014), yaitu membandingkan informasi dari wawancara dengan dokumentasi, telaah literatur digunakan sebagai pembanding teori bukan sebagai sumber truangulasi data lapangan. Jika terdapat perbedaan informasi, peneliti melakukan konfirmasi kembali kepada informan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Gambaran Umum Objek Penelitian

LKSA MCC Nurul Husna Jember bergerak sejak 4 April 2014. Struktur yang ada disana terdiri atas pengurus dan pengelola yang dibina oleh penasihat yang ada. Terdapat 2 skema pengasuhan yang ada di LKSA Nurul Husna Jember, yaitu skema *family care* yang dimana skema ini digunakan karena ketentuan oleh Kementerian Sosial yang menyatakan lembaga tidak boleh memaksa anak untuk tinggal di asrama selama masih ada keluarga yang bersedia mengasuh. Skema yang berbasis pesantren yang diterapkan pada anak SMP dan SMA karena pembinaan akan terbatas bila mereka tinggal dirumah, anak *family care* yang lulus SD itu ditarik ke asrama agar proses pembinaan lebih mudah. DI LKSA tersebut jumlah anak yang ada di asrama saat ini ada 13 anak yang sebelumnya ada 25 anak.

2. Proses Perencanaan Program Layanan

Proses perencanaan dianalisis dengan enam tahapan perencanaan, untuk mewujudkan perencanaan yang sesuai dengan ketentuan lembaga:

Pertama, penilaian kebutuhan yang dilakukan setia tahun sebagai bagian dari perencanaan lembaga setiap tahunnya. Anak asuh dilibatkan dalam menyampaikan kebutuhannya, terutama pada kebutuhan asrama seperti sarung, dll. Bagian pengurus dan pengelola mengidentifikasikan program pendidikan seperti Al-Qur'an untuk program pendidikan. Informan menyampaikan bahwa anak-anak terlibat langsung dalam pengusulan kebutuhan asrama.

Pertama, penilaian kebutuhan yang dilakukan setiap tahun sebagai bagian dari perencanaan lembaga. Menurut informan, anak asuh dilibatkan dalam menyampaikan kebutuhannya, terutama kebutuhan asrama seperti sarung, sedangkan pengurus dan pengelola mengidentifikasi kebutuhan program pendidikan seperti pendidikan Al-Qur'an. Karena pandangan anak diperoleh melalui informan, keterlibatan anak dalam penilitian ini dibaca sebagai keterangan informan, bukan data langsung dari anak.

"Dalam proses perencanaannya itu anak-anaknya ikut terlibat dalam pengusulan kebutuhan asrama seperti sarung dan lain-lain(MH)".

Dengan adanya sumber daya yang terbatas, kebutuhan tertentu hanya diberikan kepada anak yang benar-benar membutuhkan saja, sehingga penilaian kebutuhan itu juga menjadikan penetapan prioritas. Dari sisi partisipasi, usulan anak asuh yang ditampung sementara keputusan akhir tetap berada pada pengurus dan pengelola dapat dikategorikan mendekati tingkat *consultet and informed* pada tangga

partisipasi anak Hart (1992), sejauh mana usulan anak digunakan masih bergantung pada ketersediaan sumber daya.

Dengan sumber daya yang terbatas, kebutuhan hanya diberikan kepada anak yang benar-benar membutuhkan, sehingga penilaian kebutuhan juga berfungsi menetapkan prioritas. Dari sisi partisipasi, praktik ini dapat dikategorikan mendekati tingkat *consulted and informed* pada tangga partisipasi anak Hart (1992), yakni program dirancang dan dijalankan oleh orang dewasa, tetapi pandangan anak diminta dan dipertimbangkan. Dasar kategorisasinya adalah tiga indikator: (1) anak diminta mengusulkan kebutuhan, (2) menurut informan usulan tersebut ditampung dan menjadi masukan bagi perencanaan tahun berikutnya, dan (3) keputusan akhir tetap berada pada pengurus dan pengelola. Praktik ini berbeda dari konsultasi yang bersifat simbolis (*tokenism)* karena usulan anak menjadi masukan perencanaan; namun, belum ada dokumen yang menunjukkan seberapa jauh usulan dipakai dan apakah anak diberi tahu hasilnya. Karena itu, klasifikasi ini bersifat tentatif, dan sejauh mana usulan anak digunakan masih bergantung pada ketersediaan sumber daya.

Kedua, perencanaan dan desain program yang dilakukan dengan menyusun kegiatan bulanan, antara lain santunan rutin dan pelatihan kebencanaan yang dilaksanakan, serta kegiatan tahunan berupa rangkaian ramadhan seperti buka bersama, parsel lebaran, dan santunan, serta rihlah satu kali selama satu tahun. Santunan ini didapatkan dari organisasi luar dan bakti sosial dengan frekuensi yang tidak tetap, dan tidak semua donasi yang diberikan berbentuk uang, melainkan parsel, Al-Qur'an dan buku. Setiap kegiatan tahunan yang dilakukan itu akan mengajukan proposal terlebih dahulu sebelum kegiatan akan dilaksanakan, dan anggarannya disusun oleh bendahara bersama staff keuangan. Perencanaan anggaran bertumpu pada donatur tetap, donatur tidak tetap, donasi non tunai, serta pendapatan mandiri berupa iuran TPQ umum sebesar Rp50.000 per anak setiap bulan.

> *"Santunan kegiatan perbulannya ada santunan dari organisasi luar, dan dari baksos kadang 1 bulan 2 kali kadang juga 2 bulan 1 kali. Tidak semua donasi berbentuk uang, contohnya ada pembagian parsel, Al-Qur'an, buku, dan barang-barang lainnya." (MH)*

Ketiga, implementasi program dalam pengelolaan keuangan menggunakan pencatatan berjenjang dalam tiga tahap. Tahap pertama adalah pencatatan penerimaan dan pengeluaran kas yang dilakukan staf keuangan. Tahap kedua pengajuan dan rekapitulasi, yaitu staf keuangan merekap penerimaan dan pengeluaran setiap bulan dan menyerahkannya kepada bendahara umu, kemudian mencairkan dana kepada divisi rumah tangga untuk mengatur semua pengeluaran, konsumsi, gaji, dan operasional. Tahap ketiga adalah penyusunan anggaran kegiatan yang melibatkan bendahara, staf keuangan, dan pengurus.

Ketiga, implementasi program. Pembinaan dijalankan sesuai kegiatan bulanan dan tahunan yang telah disusun, seperti TPQ sore dan malam bagi anak f*amily care,* pembinaan di asrama bagi anak asuhan pesantren, pelatihan kebencanaan, rangkaian Ramadhan, dan rihalah. Pelaksanaan kegiatan tersebut ditopang oleh pengelolaan keuangan berjenjang yang menjaga keberlangsungan layanan sosial. Oleh karena itu, pengelolaan keuangan dipaparkan di sini sebagai temuan tata kelola pendukung implementasi, bukan sebagai bentuk pembinaan karakter itu sendiri. Pencatatan berjenjang dilakukan dalam tiga tahap. Tahap pertama adalah pencatatan penerimaan dan pengeluaran kas oleh staf keuangan. Tahap kedua adalah pengajuan dan rekapitulasi, yaitu staf keuangan merekap penerimaan dan pengeluaran setiap bulan dan menyerahkannya kepada bendahara umum, yang kemudian mencairkan dana kepada divisi rumah tangga untuk mengatur pengeluaran, konsumsi, gaji, dan operasional. Tahap ketiga adalah penyusunan anggaran kegiatan yang melibatkan bendahara, staf keuangan, dan pengurus.

> *"Sistem pencatatan ada 3 tahap, tahap pertama pencatatannya hanya cash basis. Jadi melakukan pencatatan jika ada transaksi, dan juga kalau ada kas keluar juga dicatat. Tahap kedua yaitu pengajuan yang dilakukan oleh staf keuangan untuk merekap penerimaan dan pengeluaran setiap 1 bulan. Kemudian bendahara umum mencairkan dana tersebut." (MH)*

Keempat, pemantauan program yang disajikan dalam tiga bentuk, yaitu rekapitulasi keuangan bulan Pengurus akan mendatangi donatur tetap untuk mengambil dana sebelum dicatat sebagai penerimaan, sedangkan pelaksanaan oleh staf keuangan kepada bendahara umum, pemantauan pada anak skema *family care* melalui kewajiban mengikuti TPQ sore dan malam, serta koordinasi dengan donatur mengenai kegiatan dan penggunaan dukungan. Koordinasi tersebut dilakukan sebagai bentuk pertanggungjawaban dari pihak yayasan.

Keempat, pemantauan program yang dilakukan dalam tiga bentuk. Pertama, pemantauan keuangan, yaitu staf keuangan merekap penerimaan dan pengeluaran setiap bulan dan menyerahkannya kepada bendahara umum, sedangkan pengurus mendatangi donatur tetap untuk mengambil dana sebelum dicatat sebagai penerimaan. Kedua, pemantauan keikutsertaan anak skema Family Care melalui kewajiban mengikuti TPQ sore dan malam yang dipantau oleh lembaga. Ketiga, koordinasi dengan donatur mengenai kegiatan dan penggunaan dukungan sebagai bentuk pertanggungjawaban pihak yayasan. Bukti pemantauan yang dapat ditelusuri dalam penelitian ini terutama rekapitulasi keuangan bulanan, sedangkan dokumen pemantauan keikutsertaan anak dan laporan kepada donatur belum terdokumentasi dengan baik.

Kelima, evaluasi program yang dilakukan dengan penyesuaian ketika pendanaan berubah. Donasi tetap yang semula Rp7-8 juta per bulan, menurun menjadi sekitar Rp4-5 juta. Sehingga pihak yayasan atau pengurus mengevaluasi pengeluaran, mengajukan keringanan biaya, dan memberikan kebutuhan tertentu secara selektif. Informan menegaskan bahwa kegiatan yang biasanya dilakukan itu tetap dilaksanakan meskipun dana berkurang. Evaluasi yang dilakukan oleh pihak yayasan berupa penyesuaian terhadap kondisi sumber daya, bukan evaluasi terjadwal yang menilai pencapaian pembinaan karakter.

Kelima, evaluasi program. Evaluasi yang dilakukan lembaga berupa penyesuaian ketika pendanaan berubah, bukan evaluasi terjadwal yang menilai pencapaian pembinaan karakter. Berdasarkan keterangan informan, indikator yang digunakan lembaga saat ini adalah perubahan jumlah donasi tetap dan kemampuan lembaga mempertahankan kegiatan terjadwal. Donasi tetap yang semula Rp7-8 juta perbulan menurun menjadi sekitar Rp4-5 juta, sehingga pengurus mengevaluasi pengeluaran, mengajukan keringanan biaya, dan memberikan kebutuhan tertentu secara selektif. Informan menegaskan bahwa kegiatan yang biasanya dilakukan tetap dilaksanakan meskipun dana berkurang. Sebaliknya, indikator perkembangan karakter anak, seperti pengetahuan, perasaan, dan tindakan moral yang diamati secara berkala, belum tersedia, sehingga penelitian ini tidak menyimpulkan dampak program terhadap karakter anak.

> *"Untuk nominal donasi saat ini sekitar Rp4-5 juta, untuk tahun sebelumnya sekitar Rp7-8 juta per bulan. Itupun dari donatur tetap, kalau dari donatur tidak tetapnya sudah berkurang. Tapi meskipun donasinya menurun, kegiatan yang biasanya dilakukan itu tidak dikurangi, pihak yayasan tetap melakukan kegiatan yang terjadwal meskipun dananya kurang." (MH)*

Keenam, umpan balik dan peningkatan program. Umpan balik dari anak as

uh, yang usulannya menjadi masukan bagi perencanaan tahun berikutnya, serta dari donatur tetap memberikan dukungan meskipun jumlahnya terbatas. Peningkatan program dilakukan pada pengembangan sumber daya dan keterampilan anak melalui rencana BLK, gedung sahabat anak, dan unit usaha bengkel. BLK dibuat untuk anak yang telah lulus untuk melatih *soft skill* dunia kerja. Gedung sahabat anak direncanakan menjadi gedung serbaguna bagi seluruh operasional, sedangkan bengkel masih dalam tahap penyusunan dan menjadi rencana strategis jangka panjang untuk pelatihan kerja sebelum anak lulus sekolah. (MH)

Keenam, umpan balik dan peningkatan program. Menurut informan, usulan anak asuh menjadi masukan bagi perencanaan tahun berikutnya, dan donatur tetap memberikan dukungan meskipun jumlahnya terbatas. Peningkatan program direncanakan pada pengembangan sumber daya dan keterampilan anak melalui tiga rencana yaitu BLK, Gedung Sahabat Anak, dan Unit Usaha Bengkel. Ketiganya belum menjadi program yang berjalan sehingga tidak dibaca sebagai hasil implementasi. BLK direncanakan untuk anak yang telah lulus guna melatih *soft skill* dunia kerja. Gedung Sahabat Anak direncanakan menjadi gedung serbaguna bagi seluruh kegiatan operasional sedangkan bengkel

masih pada tahap penyusunan proposal dan menjadi rencana strategis jangka panjang untuk pelatihan kerja sebelum anak lulus sekolah (MH).

> *"Ada perencanaan yang akan dilaksanakan kedepannya, seperti yang pertama pihak yayasan ingin memiliki unit usaha. Jadi sekarang yayasan itu membuat proposal untuk pembuatan bengkel, contohnya Balai Latihan Kerja (BLK) yang digunakan untuk anak yang sudah lulus untuk melatih soft skill dalam dunia kerja. Kedua, gedung sahabat anak yang akan dijadikan semua kegiatan operasionalnya itu disana untuk jadi gedung serbaguna juga" (MH).*

3. Penerapan pada Dua Skema Pengasuhan

Kedua skema tersebut memiliki tujuan yang sama, yaitu memberikan pelayanan dan pembinaan untuk membentuk karakter anak asuh nya dengan memberikan materi pembinaan yang sama dan pelaksanaan yang disesuaikan dengan lingkungan tempat tinggal anak. Pada skema *family care* terdapat 63 orang anak usia Sekolah Dasar yang tinggal bersama keluarga dan diwajibkan mengikuti TPQ sore dan malam agar memperoleh pembinaan di setiap harinya melalui pembinaan agama yang di pantau oleh lembaga. Sedangkan pada skema asuhan pesantren terdapat 13 orang anak jenjang SMP dan SMA yang tinggal di asrama sehingga pembinaannya lebih insentif, serta segala bentuk kebutuhan asrama diusulkan langsung oleh anak asuh. Pengurus dan pengelola memandang hasil pembentukan karakter dari kedua sisi skema adalah sama, walaupun terdapat perbedaan terutama pada bentuk pengasuhan dan tempat tinggal anak. Akan tetapi, penelitian ini belum mengukur terkait dengan tingkat keberhasilan pembentukan karakter pada masing-masing skema. Sehingga perbedaan efektivitas keduanya belum dapat disimpulkan.

Kedua skema memiliki tujuan yang sama, yaitu memberikan pelayanan dan pembinaan untuk mendukung pembentukan karakter anak asuh. Menurut informan, materi pembinaan pada kedua skema sama, sedangkan pelaksanaannya disesuaikan dengan lingkungan tempat tinggal anak. Pada skema Family Care terdapat 63 anak usia sekolah dasar yang tinggal bersama keluarga dan diwajibkan mengikuti TPQ sore dan malam agar memperoleh pembinaan keagamaan setiap hari yang dipantau lembaga. Pada skema asuhan pesantren terdapat 13anak jenjang SMP dan SMA yang tinggal di asrama; menurut informan, pembinaannya lebih intensif karena anak berada dilingkungan lembaga, dan segala kebutuhan asrama diusulkan langsung oleh anak asuh. Dengan demikian, perbedaan kedua skema yang dapat disimpulkan terletak pada proses dan pengaturan layanan, yaitu tempat tinggal, bentuk pembinaan, dan cara kebutuhan diusulkan. Pengurus dan pengelola memandang hasil pembentukan karakter pada kedua skema sama; namun, pandangan ini merupakan persepsi pengurus. penelitian ini belum mengukur keberhasilan pembentukan karakter pada masing-masing skema sehingga kesetaraan maupun perbedaan hasil kedua skema belum dapat disimpulkan.

4. Faktor Pendukung dan Penghambat

Terdapat lima faktor pendukung keberlanjutan program LKSA Nurul Husna. Pertama, komitmen pengurus untuk tetap menjalankan kegiatan meskipun donasi mengalami penurunan. Kedua, keberadaan donatur tetap yang secara rutin memberikan dana setiap bulan, didukung oleh peran aktif pengurus dalam mendatangi donatur serta koordinasi yang berkelanjutan pada setiap program. Ketiga, diterapkannya mekanisme keuangan berjenjang, penggunaan proposal, dan pembagian tugas antar divisi yang memperjelas alur pengajuan dan penggunaan dana. Keempat, pembinaan TPQ yang dijalankan secara konsisten pada kedua skema serta pelibatan anak dalam menyampaikan kebutuhan mereka. Kelima, adanya pemasukan mandiri berupa iuran TPQ Umum sebesar Rp50.000 per anak setiap bulan, meskipun jumlahnya masih relatif kecil.

Berdasarkan data lapangan, hambatan utama keberlanjutan program kegiatan LKSA Nurul Husna adalah menurunnya donasi tunai dari donatur tetap, dari kisaran Rp7–8 juta menjadi sekitar Rp4–5 juta per bulan, yang disertai dengan berkurangnya kontribusi dari donatur tidak tetap. Donasi non-tunai juga masih terbatas; sebagai contoh, bantuan beras sebanyak sepuluh kilogram tidak dapat didistribusikan secara merata kepada 76 anak asuh. Hambatan lain bersifat adminsitratif dan fasilitas, yaitu pencatatan keuangan yang masih berbasis kas, pencatatan donasi non tunai yang belum tertata dengan baik, iuran TPQ umum yang tidak selalu dibayarkan dengan tepat waktu, pembangunan BLK

dan Gedung Sahabat Anak yang belum selesai, serta unit usaha bengkel yang masih berada pada tahap proposal.

Sebagai Pembanding dari literatur, Aeni et.al (2025) menyebut faktor penghambat pembinaan anak asuh berupa perbedaan latar belakang anak, keterbatasan sumber daya dan saran pendukung, serta rendahnya motivasi sebagian anak dalam mengikuti pembinaan. Faktor-faktor tersebut tidak teridentifikasi dalam data lapangan penelitian ini sehingga tidak dapat diklaim sebagai temuan di LKSA Nurul Husna. Sementara itu, temuan lapangan mengenai onasi yang tidak selalu iterima secara rutin sejalan dengan Arifin et.al (2024), yang menyebutkan bahwa pengelolaan yayasan menghapi kendala berupa asi yang diterima tidak selalu diberikan secara rutin.

5. Strategi Pengurus dan Pengelola

Untuk menyiasati keterbatasan aliran dana, pengurus menempuh beberapa strategi. Pertama, terkait dengan efisiensi biaya air melalui proposal keringanan kepada PDAM. Kedua, efisiensi biaya komunikasi melalui pengajuan penyesuaian tagihan kepada PT Telkom yang menurunkan pengeluaran dari kisaran Rp11-12 juta menjadi sekitar Rp8 juta per bulan. Ketiga, melakukan koordinasi berkelanjutan dengan para donatur untuk setiap program. Keempat, terkait dengan pemenuhan kebutuhan tertentu yang dilakukan secara selektif agar sumber daya yang terbatas tersebut dapat diarahkan kepada anak yang paling membutuhkan. Apabila terjadi kekurangan dana, lembaga juga mengajukan proposal kepada beberapa perusahaan yang akan menjadi donatur serta tidak bergantung pada satu sumber pendanaan saja (MH). Sebagai bentuk strategi jangka panjang, LKSA juga merencanakan BLK, Gedung Sahabat Anak, dan unit usaha bengkel yang tidak hanya berkaitan dengan pendanaan tapi juga diarahkan memberi keterampilan kerja bagi anak asuh.

6. **Pembahasan Berdasarkan *Stewardship Theory***

Stewardship Theory memandang pengelola sebagai steward yang termotivasi secara intrinsik, mengidentifikasi diri dengan organisasi, serta menempatkan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi. Sehingga hal tersebut berbeda dengan *Agency Theory* yang mengasumsikan perilaku oportunistik (Donaldson & Davis, 1991). Temuan penelitian sejalan dengan teori ini pada empat hal. Pertama, adanya komitmen untuk mempertahankan program pembinaan dan memilih melakukan efisiensi biaya saat dana aliran menurun, sehingga menunjukkan perilaku yang mengutamakan tujuan lembaga daripada kemudahan jangka pendek. Kedua, pengurus yang turun langsung mendatangi para donatur dan melakukan koordinasi mengenai penggunaan dukungan yang menunjukkan sikap tanggung jawab kepada para pemberi amanah. Ketiga, pelibatan anak asuh dalam penyampaian kebutuhan dan pembagian tugas antar divisi yang mencerminkan filosofi manajemen dengan melibatkan pihak terkait. Keempat, rencana pembangunan BLK dan unit usaha bengkel yang menunjukkan orientasi jangka panjang pada kemandirian lembaga dan anak asuh. Dengan demikian, pengurus dan pengelola dapat dipandang berperilaku sebagai *steward*.

Stewardship theory memandang pengelola sebagai *steward* yang termotivasi secara intrinsik, mengidentifikasi diri dengan organisasi, dan menempatkan kepentingan bersama diatas kepentingan pribadi, berbeda dengan *agency theory* yang mengasumsikan perilaku oportunistik (Donaldson & Davis, 1991). Berdasarkan empat indikator yang telah dirumuskan temuan penelitian mengindikasikan perilaku yang sejalan dengan *stewardship* pada empat hal. Pertama, komitmen mempertahankan program pembinaan, informan menyatakan kegiatan terjadwal tetap dilaksanakan saat donasi menurun, dan pengurus memilih efisiensi biaya melalui keringanan PDAM dan Telkom. Kedua, tanggung jawab kepada pemberi amanah: pengurus mendatangi donatur tetap dan berkoordinasi mengenai penggunaan dukungan. Ketiga, orientasi pada kepentingan bersama: anak asuh dilibatkan dalam menyampaikan kebutuhan dan terdapat pembagian tugas antar divisi. Keempat, orientasi jangka panjang: rencana BLK dan Unit Usaha Bengkel untuk kemandirian lembaga dan anak asuh, yang masih berstatus rencana. Dengan demikian, pengurus dan pengelola dapat dipandang menunjukkan perilaku yang sejalan dengan *stewardship,* dengan catatan bahwa kesimpulan ini bertumpu pada satu informan dan dokumen yang terbatas sehingga bersifat indikatif, bukan pembuktian.

Meski demikian, terdapat kesenjangan antara sikap *stewardship* dan dukungan sistem. *Steward* memerlukan struktur yang memfasilitasi dan memberdayakan, sedangkan di LKSA pencatatannya

masih berdasar kas, donasi untuk non tunai belum tertata, serta pemantauan dan evaluasi belum terdokumentasi dengan baik. Artinya, komitmen pengelola belum sepenuhnya diimbangi oleh sistem akuntabilitas yang kuat. Perlu dicatat bahwa penelitian ini tidak mengukur motivasi intrinsik pengelola secara langsung, sehingga kesesuaian dengan teori ditafsirkan dari perilaku yang dilaporkan informan dan berdasarkan dokumen, serta teori ini semula diuji pada konteks tata kelola perusahan sehingga pada penerapan pada lembaga sosial nirlaba merupakan perluasan konteks.

7. Pembahasan Partisipasi Anak dan Pembentukan Karakter

Dari sisi partisipasi, anak asuh ikut dilibatkan dalam menyampaikan kebutuhan mereka, terutama kebutuhan asrama seperti sarung dan perlengkapan lainnya serta kebutuhan dalam pendidikan mereka seperti Al-Qur'an. Usulan tersebut dikumpulkan terlebih dahulu, sedangkan keputusan akhir tetap berada pada pengurus dan pengelola, dan pemberian kebutuhan dilakukan selektif sesuai dengan sumber daya yang ada. Pola ini dapat dikategorikan mendekati tingkat *consulted and informed* pada tangga partisipasi Hart (1992), yakni anak dimintai pandangan tetapi belum ikut menentukan keputusan akhir. Hasil ini menunjukkan bahwa hak anak untuk menyampaikan pandangan telah diakomodasi, dengan catatan bahwa sejauh mana usulan dipakai masih bergantung pada ketersediaan sumber daya lembaga.

Dari sisi pembentukan karakter, kegiatan yang direncanakan oleh LKSA Seperti pembelajaran keagamaan, pendidikan Al-Qur'an melalui TPQ, pelatihan kebencanaan, dan rihlah. Karena karakter terbentuk melalui pembiasaan yang berlangsung terus-menerus Lickona dalam Damariswara et al. (2021), kewajiban untuk mengikuti TPQ pada saat sore hari dan malam hari bagi anak *family care* serta pembinaan di asrama pesantren merupakan bentuk pembiasaan yang direncanakan secara berkelanjutan. Meskipun demikian, evaluasi lembaga belum dapat mengukur perkembangan terhadap karakter anak, sehingga penelitian ini belum dapat menyimpulkan sejauh mana pengetahuan, perasaan, dan tindakan moral pada anak asuh yang berkembang melalui program tersebut.

Dari sisi pembentukan karakter, kegiatan yang direncanakan LKSA meliputi pembelajaran keagamaan, pendidikan Al-Qur'an melalui TPQ, pelatihan kebencanaan, dan rihlah. Karena karakter terbentuk melalui pembiasaan yang berlangsung terus menerus Lickona dalam (Damariswara et al., 2021), kewajiban mengikuti TPQ sore dan malam bagi anak Family Care serta pembinaaan di asrama pesantren dapat dipahami sebagai aktivitas pembiasaan yang direncanakan secara berkelanjutan untuk mendukung pembentukan karakter. Namun, aktivitas yang diarahkan untuk membentuk karakter tidak sama dengan bukti bahwa karakter telah terbentuk. Evaluasi lembaga belum mengukur perkembangan karakter anak, dan penelitian ini tidak mengukur perubahan moral knowing, moral feeling, maupun moral action. Oleh karena itu, penelitian ini hanya dapat menyimpulkan bahwa program direncanakan dan diarahkan untuk mendukung pembentukan karakter, bukan sejauh mana pengetahuan, perasaan, dan tindakan moral anak asuh berkembang melalui program tersebut.

KESIMPULAN

Perencanaan program layanan sosial di LKSA *Muhammadiyah Children Center* (MCC) Nurul Husna Patrang Jember telah berjalan sesuai enam tahapan perencanaan program sosial yang digunakan sebagai kerangka analisis, yaitu penilaian kebutuhan, perencanaan dan desain program, implementasi, pemantauan, evaluasi, serta umpan balik dan peningkatan program . Program disusun secara tahunan dan bulanan berbasis proposal, dengan anggaran yang disusun oleh bendahara bersama staf keuangan dan didukung mekanisme keuangan tiga tahap, yaitu pencatatan kas, pengajuan dan rekapitulasi bulanan, serta menyusun anggaran kegiatan. Anak asuh dilibatkan dalam mengusulkan kebutuhan, sedangkan keputusan akhir tetap berada pada pengurus dan pengelola. Namun, pemantauan dan evaluasi masih berupa penyesuaian terhadap ketersediaan dana, belum terdokumentasi secara sistematif, dan belum menilai capaian pembentukan karakter.

Perencanaan program layanan sosial di LKSA *Muhammadiyah Children Center (MCC)* Nurul Husna Patrang Jember telah mencakup enam tahapan perencanaan program sosial yang digunakan sebagai kerangka analisis, yaitu penilaian kebutuhan, perencanaan dan desain program, implementasi,

pemantauan, evaluasi, serta umpan balik dan peningkatkan program, dengan pelaksanaan yang belum optimal pada aspek pemantauan dan evaluasi. Program disusun secara tahunan dan bulanan berbasis proposal, dengan anggaran yang disusun berndahara bersama staf keuangan dan didukung mekanisme keuangan tiga tahap. Anak asuh dilibatkan dalam mengusulkan kebutuhan, sedangkan keputusan akhir tetap berada pada pengurus dan pengelola. Pemantauan dan evaluasi masih berupa penyesuaian terhadap ketersediaan dana, belum terdokumentasi secara sistematis, dan belum menilai capaian pembentukan karakter.

Perencanaan tersebut diterapkan pada dua skema pengasuhan dengan tujuan materi dan pembinaan yang sama, yaitu membentuk karakter anak asuh melalui pembiasaan keagamaan, pendidikan Al-Qur'an di Taman pendidikan Al-Qur'an (TPQ), pelatihan kebencanaan, dan rihlah. Pada skema *Family Care*, 63 anak usia Sekolah Dasar tinggal bersama keluarga dan dibina melalui kewajiban mengikuti TPQ pada sore dan malam hari disertai pemantauan lembaga. Pada skema asuhan pesantren, 13 anak jenjang SMP dan SMA tinggal di asrama yayasan sehingga pembinaan berlangsung lebih intensif. Pengurus dan pengelola memandang hasil pembentukan karakter pada kedua skema sama, tetapi penelitian ini belum mengukur tingkat keberhasilannya pada masing-masing skema.

Faktor pendukung perencanaan program meliputi komitmen pengurus untuk tetap menjalankan kegiatan, keberadaan donatur tetap, koordinasi keberlanjutan dengan donatur, pembagian tugas yang jelas antar Divisi, dan keterlibatan anak asuh, Faktor penghambatnya meliputi penurunan donasi tetap dari kisaran Rp7-8 Juta menjadi Rp4–5 Juta per bulan, Keterbatasan bantuan barang, pencatan donasi non tunai yang belum tertata, serta belum selesainya pembangunan Balai Latihan Kerja (BLK) dan Gedung Sahabat Anak. Untuk mengatasinya, pengurus dan pengelola memprioritaskan kebutuhan anak yang paling membutuhkan, melakukan efisiensi biaya melalui pengajuan keringanan kepada PDAM dan Telkom, berkoordinasi dengan donatur, serta perencanaan BLK dan unit usaha bengkel sebagai pengembangan keterampilan dan keberlanjutan program jangka panjang. Perilaku tersebut mencerminkan peran sebagais s*teward* yang mengutamakan keberlanjutan pembinaan anak asuh, tetapi komitmen itu belum sepenuhnya diimbangi sistem pencatatan, pemantauan dan evaluasi yang kuat sebagai wujud akuntabilitas lembaga.

Faktor pendukung perencanaan program meliputi komitmen pengurus, keberadaan dan koordinasi dengan donatur tetap, pembagian tugas antardivisi, dan keterlibatan anak asuh. Faktor penghambatnya meliputi penurunan donasi tetap, keterbatasan bantuan barang, pencatatn donasi non tunai yang belum tertata, serta belum terselesainya BLK dan Gedung Sahabat Anak. Pengurus dan pengelola menyikapinya dengan cara memprioritaskan kebutuhan anak yang paling membutuhkan, melakukan efisiensi biaya, berkoordinasi dengan donatur, serta merencanakan BLK dan unit usaha bengkel sebagai strategi jangka panjang. Temuan mengindikasikan perilaku yang sejalan dengan *stewardship,* tetapikomitmen tersebut belum sepenuhnya diimbangi dengan sistem pencatatan, pemantauan, dan evaluasi yang kuat sebagai wujud dari akuntabilitas lembaga.

REFERENSI

Aeni, N., Jumadi, & Muzaki, M. (2025). Upaya Pengasuh Panti Asuhan Dalam Menanamkan Nilai-Nilai Pendidikan Agama Islam di Panti Asuhan Muhammadiyah Putri Aimas. *Jurnal PAIDA*, *4*(2), 501–512.

Arifin, D. R., Jannah, S. B., & Junjunan, M. I. (2024). AKUNTABILITAS DAN TRANSPARANSI PENGELOLAAN KEUANGAN PANTI ASUHAN. *Jurnal Akuntansi Dan Ekonomi Bisnis*, *13*(September).

Carter, N., Bryant-lukosius, D., Dicenso, A., Blythe, J., & Neville, A. J. (2014). The Use of Triangulation in Qualitative Research. *Oncology Nursing Forum* •, *41*(5), 2014. https://doi.org/10.1188/14.ONF.545-547

Choirunnisa, N., Safitri, D., & Martini. (2024). Pembinaan Kemandirian Anak Asuh Di Panti Asuhan Chairun Nissa. *SOSIAL: Jurnal Ilmiah Pendidikan IPS*, *4*, 87–99.

Dalmeri. (2014). PENDIDIKAN UNTUK PENGEMBANGAN KARAKTER (Telaah terhadap

Gagasan Thomas Lickona dalam Educating for Character). *Al-Ulum (AU) IAIN Sultan Amai Gorontalo*, 269–288.

Damariswara, R., Wiguna, F. A., Hunaifi, A. A., Ibnu, Z. W., & Nurwenda, D. D. (2021). PENYULUHAN PENDIDIKAN KARAKTER ADAPTASI THOMAS LICKONA. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Pendidikan Desa*, *1*(1), 33–39.

Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*.

Febriani, A., & Hidayat, E. N. (2024). ANALISIS PROGRAM PENDIDIKAN DAN KETERAMPILAN DI YAYASAN SAHABAT YATIM INDONESIA. *Jurnal Ilmu Kesejahteraan Sosial*, *5*(1), 1–10.

Hakim, F. N. (2022). Eksistensi Pendamping Sosial di Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak. *SOSIO KONSEPSIA: Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Kesejahteraan Sosial*, 311–321.

Hart, R. A. (1992). *Children's Participation: From Tokenism to Citizenship*. UNICEF International Child Development Centre.

Hikmah, R. D., Zuryani, N., & Mahadewi, N. M. A. S. (2021). Hubungan Pengetahuan, Perasaan, dan Tindakan Moral terhadap Perkembangan Akhlak Siswa di MI Karakter Mutiara Bunda Bali saat Pandemi Covid-19. *Fakultas Ilmu Sosial Dan Politik Universitas Udayana*, 1–13.

Kettner, P. M., Moroney, R. M., & Martin, L. L. (2016). *Designing and Managing Programs: An Effectiveness-Based Approach* (5th ed.). SAGE Publications.

Khaira, W., Afnibar, & Zakirman. (2023). PEMBINAAN IBADAH SALAT ANAK ASUH DI PANTI ASUHAN AISYIYAH CABANG KOTO TANGAH TIMUR. *JURNAL KAJIAN DAN PENGEMBANGAN UMAT*, *6*(1), 101–116.

Musfiroh, T. I., & Ilyas. (2016). IMPLEMENTASI PROGRAM BALAI PELAYANAN SOSIAL PADA ANAK PENYANDANG MASALAH KESEJAHTERAAN SOSIAL DI SALATIGA. *Journal of Nonformal Education and Community Empowerment*, *5*(1).

Rizki, S. A., & Suma, N. N. (2025). Peran Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak (LKSA) Siti Fatimah Dalam Memberikan Pelayanan Kesejahteraan Sosial Terhadap Anak di Desa Nogosari Kecamatan Pandaan Kabupaten Pasuruan. *Jurnal Dakwah Dan Pengembangan Masyarakat Islam*, *3*(1), 1–24.

Rusandi, & Rusli, M. (2014). Merancang Penelitian Kualitatif Dasar / Deskriptif dan Studi Kasus. *Jurnal STAI DDI Kota Makassar*, 1–13.

Saputri, L., & Nasution, S. (2023). Model Pengasuhan Terhadap Pembentukan Karakter Anak Panti Asuhan Al – Washliyah Kota Binjai. *PAUDIA: Jurnal Penelitian Dalam Bidang Pendidikan Anak Usia Dini*, *12*(1), 39–49. https://doi.org/10.26877/paudia.v12i1.15548

Setyastuti, F., & Yusuf, A. (2024). PERANAN PENGASUH DALAM PEMBENTUKAN KARAKTER KEMANDIRIAN ANAK DI LEMBAGA KESEJAHTERAAN SOSIAL ANAK (LKSA) PUTRI 'AISYIYAH KLATEN. *Jurnal Inovasi Global*, *2*(8), 1052–1066.

Silitonga, T. F. C., Simatupang, W. P. S., Ginting, L. C., Zaidan, M. A., & Vieri, H. C. (2023). Peran Panti Asuhan Yayasan Rumah Bakti Kasih Anak Indonesia dalam Membentuk Karakter Anak Panti. *SOSMANIORA (Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora)*, *2*(1), 1–6. https://doi.org/10.55123/sosmaniora.v2i1.1461

Standar Nasional Pengasuhan Anak Untuk Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak (2011).

Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*.

Sungkono, & Khotimah, K. (2021). *Peran Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak (LKSA) Mukti Wibawa Ponorogo dalam Membentuk Life Skill Anak Asuh Melalui Pelatihan Kewirausahaan*.

Tohari, M. A., & Sokhivah. (2025). Youth Violence and Resilience: Approaches to Strategy in the School Environment and Social Policy. *Jurnal Kebijakan Publik*, *16*(4).

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2009 Tentang Kesejahteraan Sosial., 1 (2009).

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2004 Tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 Tentang Yayasan (2004).

Wijayanti, N., & Wicaksana, F. A. (2023). IMPLEMENTASI FUNGSI MANAJEMEN GEORGE R TERRY DALAM MENINGKATAKAN MUTU LEMBAGA PENDIDIKAN. *Jurnal Pendidikan Dan Pengajaran*, 30–43. https://doi.org/10.21776/ub.jcerdik.202

Yusuf, W. O. Y. H., Bustaming, W. W., Rahmatia, F., Zanurhaini, Z., H, S., Salawati, A. N., Yeni, Y., Rini, R., & Maliati, M. (2024). Pengasuhan Ideal Bagi Generasi Alpha. *Jurnal Pengabdian Dalam Negeri*, *2*(1).