

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 anteceden dari perilaku positif maupun negatif organisasi nonprofit, seperti penelitian yang dilakukan oleh (Marwoto, 2017; Widyastuti, 2016; Sujanto, 2014) menunjukkan hasil bahwa anteceden *outret* dan *shelter* juga memiliki konsekuensi positif bagi organisasi nirlaba. Pengendalian juga menjadi anteceden dalam memprediksi *outcome* organisasi nirlaba (Fitri, 2015; Lestari, dkk., 2018; dan Sihombing, dkk., 2017) menunjukkan konsekuensi yang sangat kuat pada *organizational development* ketika menggunakan *anteceden 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 sebagai 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: 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 yang 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 donasi tersebut.

Paper ditulis oleh Wahyuningsih dan Tanggulangan (2016), berjudul *Pengaruh Reputasi dan Ukuran Organisasi 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 Tanggulangan (2016) mendukung penelitian Parsons dan Trussel (2008) bahwa reputasi yang diproyeksikan dengan umur mempengaruhi ukuran organisasi dan tidak mendukung kesimpulan penelitian Baber *et. all* (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*, para ahli 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 jamaah, karena dalam suatu masjid seorang donatur pada saat yang sama juga merupakan seorang jamaah, dan begitu juga sebaliknya. Kondisi akuntabilitas “ke bawah” disebabkan rendahnya sikap akuntabilitas pengurus masjid terhadap jamaah. 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 diopersionalkan 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 Perseoraan 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, pengabungan, dll. menjadi wewenang RUPM.

Paper ditulis Wijana dan Andora (2016), berjudul *Peranan Sekretaris Dalam Menyelenggarakan Rapat Di Sekertariat 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, 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 Mustaffa, 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. all (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. all (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 keduabelah 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 keduabelah 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. all (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. all (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. all (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. all (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. all (2015) mirip dengan studi Carman et. all (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 pertanggung jawaban 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 comperative 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 penelitian 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. all (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 Holtzause (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. all (2013), berjudul *Sosial value and organizational performance in non-profit sosial 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</i> , <i>sound governance</i> , <i>dynamic governance</i> , dan <i>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>
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	Birokrasi

Peneliti/Penulis	Keterangan Penting	Identifikasi: Tipologi <i>governance</i> dan identifikasi Teori
	pemerintah dalam penyelesaian persoalan sosial dan kemanusiaan, sebagai bukti sebagian negara berkembang membatasi NPO dalam kegiatan politik.	
Sujanto (2014)	Bekerja sesuai prosedur dan taat pada norma NPO, Prosedur internal dan eksternal sebagai acuan organorganisasi menjalankan fungsinya.	Birokrasi Teori stewardship
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 oraganisasi.	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. Perpektif populasi dalam kelangsungan hidup membahas dua masalah klasifikasi dan seleksi.	Birokrasi
Nakamura dan Abe (2014)	Model <i>governance</i> NPO dalam mengelola “program berbagi sepeda publik” (PBSP) studi kasus di Jepang. Kapasitas NPO dalam mengoperasionalkan dan mengelola program secara demokrasi, model <i>governance</i> demokrasi tampak dari strategi pengelolaan sistem, keterlibatan masyarakat dan	Demokrasi

Peneliti/Penulis	Keterangan Penting	Identifikasi: Tipologi <i>governance</i> dan indentifikasi Teori
	ketertiban yang berkelanjutan.	
Lestari, dkk. (2018)	Keterkaitan atraksi pengurus NPO dalam pengelola zakat dengan implementasi good zakat governance. Kesepakatan pengurus dengan pimpinan untuk mengimplementasikan prinsip-prinsip good governance yang diterapkan di Indonesia, yaitu: fairness, transparancy, accountability, responsibility, dan independency.	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 trust organizational
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 trust organizational
Zeimers, et. all (2019),	Faktor yang mendorong antar-NPO melakukan kolaborasi dalam melaksanakan tanggung jawab sosial untuk masyarakat, karena NPO memiliki motivasi yang sama dan ada kecocokan organisasi. Faktor NPO menolak kolaborasi karena ada perbedaan dalam sumber daya yang dicarinya 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.	Demokrasi Teori Ketergantungan sumber daya

Peneliti/Penulis	Keterangan Penting	Identifikasi: Tipologi <i>governance</i> dan identifikasi Teori
Holtzhause (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 stakeholders..</p>	Transparansi Demokrasi Teori Stakeholder
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 trust organizational
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 trust organizational
Curran, et. all (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.	Fairness Teori Dependensi

Peneliti/Penulis	Keterangan Penting	Identifikasi: Tipologi <i>governance</i> dan identifikasi Teori
	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.	
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 interaksi dan relasi antar organ 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	Transparansi Teori kontingensi

Peneliti/Penulis	Keterangan Penting	Identifikasi: 1. Indikator <i>corporate governance</i> 2. Teori
	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.	
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>
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, pengabungan, 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	Transparansi Akuntabilitas Responsibiliti Independen

Peneliti/Penulis	Keterangan Penting	Identifikasi: 1. Indikator <i>corporate governance</i> 2. Teori
	menghasilkan sesuatu yang bermanfaat.	
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
Lurts and Kreutzer (2016)	Orientation entrepreneurial (OE) pada NPO, sebuah upaya mengatasi ketergantungan NPO pada pihak eksternal. Untuk mengurangi ketergantungan NPO terhadap donator, akan lebih baik jika setiap NPO memiliki usaha ekonomi produktif. Ide OE seharusnya dimulai sejak NPO itu didirikan sehingga OE selalu berada dalam fase pra-start-up. 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.	<i>Independen</i> <i>Dependency theory</i>
Santora, et. all (2015) Carman et.all (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.	<i>Independen</i> <i>Teori kontingensi/ situasional</i>
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.	<i>Independen</i>
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	<i>Fairness</i> <i>Dependency theory</i>

Peneliti/Penulis	Keterangan Penting	Identifikasi: 1. Indikator <i>corporate governance</i> 2. Teori
	pemangku kepentingan yang unik. Mengelola relawan harus menggunakan prinsip-prinsip keseimbangan kepentingan, berpegang pada komitmen, kejelasan peran, kerja tim, saling menghormati, dan saling melengkapi.	
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.	<i>Independen</i> <i>Stewardship theory</i>
Miranda, et. all (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.	<i>Transparansi</i> <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 stakeholders..	<i>Transparansi</i> <i>Demokrasi</i> <i>Stakeholders theory</i>
Sowa, et. all (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	<i>Independen</i>

Peneliti/Penulis	Keterangan Penting	Identifikasi: 1. Indikator <i>corporate governance</i> 2. Teori
	mengenalkan model Multidimensional and Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness (MIMNOE) yang memfokuskan diri pada efektivitas manajemen dan programnya.	
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 stakeholders 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.	<i>Tranparansi</i>
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.	<i>Teori trust organizational Transparansi Akuntabilitas</i>
Guo, et. all (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 pulik.	<i>Akuntabilitas</i>
Megheirkouni	Di dalam NPO gaya kepemimpinan transaksional	<i>Akuntabilitas</i>

Peneliti/Penulis	Keterangan Penting	Identifikasi: 1. Indikator <i>corporate governance</i> 2. Teori
(2017)	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.	<i>Teori situasional</i>
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.	<i>Independen Teori trust organizational</i>
Handriana (2015)	Perilaku pendonor terhadap NPO: Bentuk loyalitas pendonor terhadap NPO Tidak berpaling/setia, menambah jumlah donasi Memberi masukan kepada NPO	<i>Teori trust organizational</i>
Siskawati, dkk. (2015)	Keyakinan spiritual yang dimiliki oleh donatur membuat kaburnya batas keduduk antara donator dengan pengurus dan jamaah. Dampaknya akuntabilitas pengurus NPO terhadap budaya organisasi menjadi rendah. Tingginya tanggung jawab pengurus NPO terhadap staf dalam menjaga visi dan misi NPO	<i>Akuntabilitas Independen Trust organizational</i>
Novayana dan Hanthasia (2015)	Membangun merek NPO dengan tiga strategi mengandeng pihak eksternal, reference group, dan citizen marketers.	<i>Teori stakeholder Transparansi</i>
Sektiono (2016)	Implementasi prinsip-prinsip good governance Dampak penerapan prinsip-prinsip good governance NPO berkembang pesat, langgeng, dan mendapatkan kepercayaan masyarakat.	<i>Teori trust organizational</i>
Wahyuningsih dan Tanggulangan	Pengaruh Reputasi dan Ukuran Organisasi Terhadap Kinerja NPO. Sikap donatur terhadap reputasi dan ukuran NPO.	<i>Teori trust organizational Transparansi</i>

Peneliti/Penulis	Keterangan Penting	Identifikasi: 1. Indikator <i>corporate governance</i> 2. Teori
(2016)	Umur NPO menjadi pertimbangan donatur dalam memberikan bantuan kepada NPO. NPO perlu meningkatkan reputasi karena dapat meningkatkan kepercayaan donatur untuk memberikan bantuannya.	
Amalia, dkk. (2017)	Sistem informasi pengelolaan donasi NPO Pengelolaan donasi di NPO yang terbuka dan transparansi akan memberi kemudahan para donatur serta membangun trust karena secara tidak langsung telah dipraktikkan prinsip GCG dan memberi kemudahan pihak NPO melakukan pengawas dalam melakukan kontrol atas keberadaan donasi dan pengoperasionalannya	<i>Tranparansi,</i> <i>Teori trust organizational</i>
Marwoto (2017)	Penerapan good corporate governance 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. Untuk membangun citra positif NPO perlu melakukan branding dan mengoptimalkan pemanfaatan sosial media, seperti facebook dan twitter dinilai cukup efektif dan sangat efisien dalam proses peningkatan reputasi NPO.	<i>Transparansi</i> <i>Akuntabilitas</i>
Andhika (2017)	Konsep tatakelola pemerintahan dari <i>good governance, sound governance, dynamic governance</i> , dan <i>open government</i> . Konsep tatakelola pemerintah merujuk kepada inovasi pemerintah sebagai upaya untuk mengelola aktivitas NPO untuk menghadirkan pelayanan publik yang baik. 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.	<i>Independen</i> <i>Stewardship theory</i>
Sihombing (2017)	Pentingnya jasa audit internal NPO Kecenderungan NPO mengabaikan atau tidak melakukan audit internal, seandainya dilakukan audit internal tetapi tidak secara maksimal.	<i>Akuntabilitas</i>

Peneliti/Penulis	Keterangan Penting	Identifikasi: 1. Indikator <i>corporate governance</i> 2. Teori
	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.	
Lestari, dkk, (2018)	Keterkaitan atraksi pengurus NPO dalam pengelola zakat dengan implementasi good zakat governance. Kesepakatan pengurus dengan pimpinan untuk mengimplementasikan prinsip-prinsip good governance yang diterapkan di Indonesia, yaitu: fairness, transparency, accountability, responsibility, dan independency. Syarat SDM (pekerja) dalam praktik good governance harus mematuhi kode etik.	<i>Responsibility Stewardship 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 Dependency theory</i>
Curran, et. all (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 Dependency 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, Dependency dan teori kelembagaan.</i>
Felício, et. all (2013)	Hubungan kepemimpinan transformasional dengan kewirausahaan sosial memberikan dukungan terhadap nilai social, karena berpengaruh pada kinerja NPO.	<i>Responsibility Stakeholders theory</i>
Millesen and Carman (2019)	Pengurus dan pengelola sebagai organ-NPO dievaluasi melalui penilaian diri dalam berpartisipasi pengambilan keputusan dan pengembangan kapasitas.	<i>Fairness Transparansi Akuntabilitas Dependency</i>

Peneliti/Penulis	Keterangan Penting	Identifikasi: 1. Indikator <i>corporate governance</i> 2. Teori
	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.	<i>theory</i>
Zeimers, et. all (2019)	Faktor yang mendorong antar-NPO melakukan kolaborasi dalam melaksanakan tanggung jawab sosial untuk masyarakat, karena NPO memiliki motivasi yang sama dan ada kecocokan organisasi. Faktor NPO menolak kolaborasi karena ada perbedaan dalam sumber daya yang dicarinya 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.	<i>Independen Dependancy theory</i>
Yang and Cheong (2018)	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.	<i>Tranparansi Independen Dependancy theory</i>

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.	Taata aturan internal

Peneliti/Penulis	Keterangan Penting	Indetifikasi: 1. Ketaatan/ pelanggaran 2. Teori
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>
Breen, et. all (2019)	Regulasi negara dan regulasi internal (mandiri) bagi NPO. Penganturan 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	Ketaatan aturan eksternal

Peneliti/Penulis	Keterangan Penting	Indetifikasi: 1. Ketaatan/ pelanggaran 2. Teori
	persoalan sosial dan kemanusiaan, sebagai bukti sebagian negara berkembang membatasi NPO dalam kegiatan pelayanan publik dan politik.	

Sumber: Data sekunder diolah 2018.

4. 2. Batasan Penelitian

Penelitian ini berjudul *Tipologi Governance Lembaga Kesejahteraan Sosial (LKS): Studi Kasus LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba Di 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 organ organisasi 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 stakeholder mendapat perlakuan hukum yang adil Kejujuran: tidak menyalahgunakan kekuasaan, wewenang, dan taat norma Pola kerja: efektif-efisien untuk : Program Kebijakan Finansial
Responsibility	Bentuk pertanggung jawaban 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> : pertanggung jawaban keuangan <i>Liability</i> : pertanggung jawaban 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

ASAS-ASAS GCG	PENGERTIAN	INDIKATOR
<i>Fairness:</i> 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. 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 tata hubungan 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.

4.3.1. 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 dinyakinkan 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. 3. 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 didalamnya 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 nonlaba 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 para anggota dan para penyumbang 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 para profesional, 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 para penyumbang 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 sah tidaknya aliran 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 donator	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. 3. 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 non materi Pasar filantropi/donasi	Nainggolan (2005)
3	Bentuk modal dan aset awal	Materi: uang dan barang	Non uang: niat, nilai moral	Tahir <i>Foundation</i> (2018)
4	Keuntungan	Dibagi pemilik saham	Didistribusikan kepada klien Mengembangkan sasaran layanan Yayasan, perkumpulan sosial, badan sosial, LKS Cenderung bebas dari pajak Berbadan hukum, Tidak berbadan hokum Cenderung sukarela Kumpulan relawan Boleh digaji boleh tidak Penyandang masalah kesejahteraan sosial (PMKS) Meringankan beban hidup/menyelesaikan masalah Memiliki masalah (PMKS) Rapat pleno tahunan, Case conference Pengurus, Pendiri Pengurus yayasan memilih/menunjuk ketua pengelola ONL Pasar filantropi, donasi Trust dari pasar filantropi	Fink (1949)

No.	Indikator	Organisasi Laba	Organisasi Nirlaba	Sumber
			Tidak dapat distribusikan	
			Kemauan pengurus/pendiri	
			Diserahkan negara/ diserahkan kepada lembaga sejenis	
			Belum tentu dan cenderung tidak memperoleh ganti rugi	
			Ibadah, mengisi waktu luang, pengabdian	
			Yayasan atau badan social	
			Yayasan/badan social	
			Hibah, wakaf, donasi, hadiah, membeli, dan sewa	
			Pelayanan sosial (social services) yang bersifat intangible dan tidak bebas nilai	
			Peningkatan pengetahuan, keterampilan, membangun kesadaran, pemenuhan kebutuhan dasar, perlindungan Advokasi dan pemenuhan hak-hak dasar. Meningkatkan kesejahteraan social	
			Jasa berbentuk kolektif berisi ideology	
	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	Efektifitas yang mengandalkan tenaga	Bernardine (2004)

No.	Indikator	Organisasi Laba	Organisasi Nirlaba	Sumber
		Pencapaian target Materi dibagi sejumlah pemegang saham	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.	

Sumber: Kajian Pustaka 2018.

4. 4. Organisasi LKS

Lembaga Kesejahteraan Sosial (LKS) merupakan organisasi social, 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. 5. 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.

Good governance di Indonesia mulai dirintis dan diterapkan sejak meletusnya era reformasi. Dimana pada era tersebut terjadi perombakan sistem pemerintahan yang menuntut proses demokrasi yang bersih, sehingga *good governance* merupakan salah satu alat reformasi yang diterapkan dalam pemerintahan baru. Sampai penelitian berlangsung masih banyak ditemukan kecurangan dan kebocoran dalam pengelolaan anggaran dan akuntansi yang merupakan dua produk utama *good governance*.

Karakteristik *good governance* menurut Rahmat (2010) terdiri dari partisipasi, penegakan hukum, daya tangkap, berorentansi konsensus, keadilan, efektifitas, efisiensi, akuntabilitas dan visi strategis. Salah satu pemicu terbentuknya *good governance* di Indonesia adalah semakin mencuatnya tuntutan masyarakat terhadap kualitas demokrasi, terancamnya hak asasi manusia, dan kurang efektifnya pemerintahan, sehingga masyarakat dengan kesadaran penuh meminta pemerintah untuk lebih bertanggungjawab dan adanya transparansi pejabat public.

Atas dasar tuntutan tersebut maka Pemerintah Indonesia menetapkan Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang rumuskan *good governance*. Pengertian *good governance* adalah suatu peyelegaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab yang sejalan dengan prinsip demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi dana investasi dan pencegahan korupsi baik secara politik maupun secara administratif menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan legal dan politican framework bagi tumbuhnya aktifitas usaha. Secara ringkas konsep *good governance* pada dasarnya suatu konsep yang

mengacu kepada proses pencapaian keputusan dan pelaksanaannya yang dapat dipertanggungjawabkan secara bersama.

Prinsip *Good Governance* :

Kunci utama memahami *good governance* adalah pemahaman atas prinsip-prinsip di dalamnya. Bertolak dari prinsip-prinsip ini akan didapatkan tolak ukur kinerja suatu organisasi (pemerintahan). Baik-buruknya organisasi bisa dinilai apabila telah bersinggungan dengan semua unsur prinsip-prinsip *good governance*.

Menyadari pentingnya prinsip-prinsip *good corporate governance* (GCG) yang sesuai dengan budaya Indonesia telah ditetapkan oleh Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG), yang meliputi *Transparency, Accountability, Responsibility, Independency, and Fairness*, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. *Transparency*

Pada penerapannya sebagaimana dengan budaya yang berlaku di Indonesia, yang mana dalam hal ini *governance* sendiri terdiri dari 3 pilar yang memiliki kepentingan, yaitu pemerintah, pelaku usaha dan masyarakat. Untuk itu, dalam penerapannya, informasi-informasi yang berkaitan dengan pemerintah, pelaku usaha dan masyarakat wajib untuk dipenuhi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat, dan mudah di akses. Hal ini dapat dilakukan dengan mudah dengan memanfaatkan teknologi informasi, sehingga tidak lagi dijadikan suatu alasan bagi ketiga pilar *governance* tersebut untuk tidak memiliki inisiatif dalam mengungkapkan berbagai informasi yang berkaitan dengan proses pengambilan keputusan atau kebijakan, baik oleh pemerintah, pelaku usaha, dan masyarakat

yang sangat berpengaruh pada para pemangku kepentingan yang disebabkan oleh keputusan atau kebijakan tersebut.

2.Accountability

Akuntabilitas sebagai bentuk pertanggung jawaban bagi organisasi kepada *shareholders* dan *stakeholders* agar pengelolaan organisasi dapat berjalan secara benar, terukur, dan sesuai dengan kepentingan organisasi tanpa mengesampingkan kepentingan *shareholder* dan *stakeholders* tersebut. Hal ini tidak terbatas pada itu saja, namun juga memastikan setiap pegawai (SDM) organisasi memiliki kompetensi yang memadai sesuai dengan tugas, tanggung jawab serta perannya dalam organisasi dengan menerapkan sistem penghargaan dan sanksi secara objektif untuk menguji akuntabilitasnya.

Dalam penerapannya di Indonesia, konsep ini masih terkendala dalam pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) organisasi, terutama untuk melakukan re-generasi, penghargaan dan sanksi yang belum jelas dan tepat dalam organisasi. Untuk itu, dalam penerapannya perlu dilakukan pelatihan atau inhouse training dan sejenisnya. secara berkelanjutan dan disesuaikan dengan kebutuhan bidang pekerjaan pegawai dan statusnya dalam organisasi sehingga mencapai hasil yang diharapkan. Serta melakukan uji kompetensi dan uji akuntabilitas dengan melakukan pemberian penghargaan dan sanksi secara objektif kepada setiap pegawai.

3. Responsibility

Prinsip ini menuntut pimpinan (*top level management*) organisasi menjalankan kegiatan secara bertanggung jawab. Pengelola organisasi hendaknya menghindari segala kebijakan yang bukan saja dapat merugikan organisasi secara kolektif, tapi juga berpotensi merugikan pihak eksternal dari segi moral maupun materiel. Dalam penerapannya di Indonesia, konsep ini belum mampu diterapkan secara optimal oleh setiap organisasi di Indonesia sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya kasus penutupan bidang usaha yang disebabkan tidak memiliki izin operasi, serta menyalahi aturan perundang-undangan lainnya. Disamping itu, kesadaran dalam menjaga lingkungan akibat dampak kegiatan produksi atau kegiatan usaha lainnya belum dapat dipahami secara sadar dan merata oleh setiap pelaku usaha, yang mana dalam hal ini mereka harus mampu bertanggung jawab untuk meminimalisir dampak lingkungan yang akan dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh masyarakat atau lingkungan sekitar di wilayah organisasi itu melakukan kegiatan usahanya.

Perbaikan yang dapat dilakukan agar menciptakan kesadaran setiap organisasi untuk bertanggung jawab atas apa yang telah mereka lakukan adalah dengan memberikan aturan dan implementasi yang ketat, namun harus dibarengi dengan penyampaian informasi secara menyeluruh sesuai dengan konsep transparansi melalui penggunaan teknologi tertentu. Disamping itu, penerapan sanksi tegas sesuai dengan konsep akuntabilitas secara objektif kepada para pelaku usaha yang tidak dapat mengikuti aturan yang telah berlaku di suatu wilayah tertentu.

4. *Independency*

Dalam penerapannya di Indonesia, konsep kemandirian ini belum optimal karena dalam pengelolaan organisasi di Indonesia masih banyak didominasi dan dipengaruhi oleh bangsa asing di dalam organisasi-organisasi di Indonesia. Dalam konsep kemandirian yang baik untuk organisasi di Indonesia, proses pengambilan keputusan-keputusan seharusnya berdasarkan pada keputusan-keputusan yang tegas oleh bangsa Indonesia itu sendiri, namun tetap senantiasa objektif untuk mencapai kepentingan para *shareholders* dan *stakeholders*.

Perbaikan yang dapat dilakukan yaitu dengan meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang mampu berdaya saing dan memiliki pengaruh dalam menjalankan perannya dalam organisasi. Serta menguatkan dan mendukung pelaku usaha pribumi yang diharapkan mampu menjadi fondasi ekonomi yang kokoh untuk mencapai kemandirian bangsa Indonesia tanpa didominasi dan dipengaruhi oleh bangsa asing.

5. *Fairness*

Dalam penerapannya di Indonesia, masih terdapat beberapa kendala dalam pelaksanaannya. Konsep kesetaraan dan kewajaran ini harus didukung oleh kemampuan dari segi pengetahuan, dan infrastruktur setiap pihak yang baik dan menunjang untuk mengakses informasi atau mengambil kesempatan untuk berkontribusi dalam sebuah organisasi. Kondisi aktualnya beberapa wilayah di Indonesia belum memiliki fasilitas dan infrastruktur yang sama dalam mengakses informasi-informasi terbaru. Mengingat organisasi yang mampu menjunjung

tinggi prinsip kewajaran (*fairness*) akan membuat seluruh pihak dalam organisasi terjamin dalam memperoleh hak dan kewajibannya, terhindar dari praktek tercela yang dilakukan sesama pihak dalam organisasi, serta mendapatkan perlakuan adil dari organisasi, tanpa perbedaan perlakuan atas dasar suku, agama, ras, dan antar golongan (sara).

Menurut Etzioni et al (1983) berlandaskan model struktur negara, selanjutnya hubungan masyarakat dan negara, relasi negara dengan masyarakat dan market. Jika konsep Etzioni et al (1983) diturunkan pada organisasi nirlaba maka hubungan antar *stakeholder* berlandaskan pada model struktur organisasi, dari hubungan antar *stakeholder* akan diketahui kualitas relasi dan interaksi antar *stakeholders*. Lima prinsip GCG apabila diturunkan pada organisasi nirlaba kondisinya menjadi sebagai berikut :

Transparansi (*Transparency*)

Transparansi adalah keterbukaan atas semua tindakan dan kebijakan yang diambil oleh pengurus dan engelola. Prinsip transparansi menciptakan kepercayaan timbal-balik antar stakeholder melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan di dalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai. Tranparansi dibangun atas dasar arus informasi yang bebas. seluruh proses orgnisasi yang dijakankan oleh organ organisasi dapat diakses oleh pihak-pihak yang berkepentingan, dan informasi yang tersedia harus memadai agar dapat dimengerti dan dipantau. Sehingga bertambahnya wawasan dan pengetahuan masyarakat terhadap penyelenggaraan organisasi nirlaba. Meningkatnya kepercayaan masyarakat, klien, relawan, donasi dan pemerintah terhadap

organisasi nirlaba, meningkatnya jumlah masyarakat yang memberi kepercayaan kepada organisasi nirlaba dalam mewujudkan kesejahteraan tanpa melanggar terhadap peraturan perundang-undangan dan peraturan internal organisasi nirlaba.

Akuntabilitas (*Accountability*)

Akuntabilitas adalah pertanggungjawaban pengelola terhadap pengurus dalam menjalankan organisasi LKS untuk memberi pelayanan kepada klien dengan penggunaan donatur, pertanggungjawaban kepada donatur atas kepercayaan donaturnya dan mengelola relawan sebagai sumber daya manusia yang erpedia secara gratis. Karena pengurus telah memberikan kewenangan untuk mengurus kepentingan mereka.

Para pengambil keputusan organ organisasi nirlaba pengurus, pengelola, relawan, dan donatur bertanggung jawab baik kepada masyarakat maupun pemerintah yang berkepentingan. Instrumen dasar akuntabilitas adalah peraturan perundang-undangan yang ada, dengan komitmen organisasi dan nilai organisasi. Mekanisme pertanggungjawaban telah ditetapkan dalam AD dan ART organisasi yang bersangkutan, didukung dengan instrumen-instrumen pedoman tingkah laku dan sistem pemantauan oleh pengawas melalui sistem pengawasan dengan sanksi yang jelas, tegas, efektif dan efisien.

Responsibility

Bentuk pertanggungjawaban dalam melaksanakan kewajiban harus sesuai dengan ketentuan yang berlaku, maka diperlukan sistem dan aturan-aturan hukum. Aturan hukum dan ketentuan kewajiban pertanggungjawaban organisasi nirlaba

wajib tersirat di dalam AD-ART, sehubungan dengan itu, dalam proses mewujudkan *good governance*, harus diimbangi dengan komitmen untuk menegakkan *rule of law*. Komitmen organisasi nirlaba wajib diwujudkan dalam nilai organisasi. Karakter organisasi nirlaba setidaknya meliputi: Supremasi hukum (*the supremacy of law*), Kepastian hukum (*legal certainty*), Hukum yang responsip, Penegakkan hukum yang konsisten dan non-diskriminatif, Independensi peradilan. Kerangka hukum harus adil dan diberlakukan tanpa pandang bulu, termasuk di dalamnya hukum-hukum yang menyangkut hak asasi manusia. Kekuatan menegakan hukum dan nilai organisasi ada pada kekuatan pendiri dan pengurus.

Independen

Konsep ini dapat dijadikan sebagai aktualisasi diri organisasi untuk dapat berdiri sendiri dan memiliki daya saing dengan lingkungannya. Dalam hal ini, organisasi harus memiliki tata kelola yang efektif dan efisien dan mampu melakukannya sendiri tanpa ada dominasi atau intervensi dari pihak lain, serta mampu dalam menggunakan dan memanfaatkan nilai-nilai (*values*) yang ada pada organisasi itu sendiri untuk dapat dijadikan *unique point* diantara organisasi lainnya, sehingga mampu bersaing dalam bidang pelayanan kepada klien.

Dalam penerapannya di dalam organisasi, konsep kemandirian ini tidak dapat diwujudkan karena secara alami (disengaja) organisasi nirlaba merupakan tempat penyaluran donasi bagi yang berminat atau berlebih. Situasi ini banyak dipengaruhi oleh pemerintah dan pihak asing, sebab banyak organisasi nirlaba di Indonesia mengantungkan atau diberi donasi dari Negara lain. Namun dalam

proses pengambilan keputusan dan menentukan sikap organisasi nirlaba cenderung lebih tegas. Kemandirian pengambilan keputusan organisasi nirlaba di Indonesia lebih tegas dan objektif untuk mencapai kepentingan para *shareholders* dan *stakeholders*. Perbaikan yang dapat dilakukan yaitu dengan meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang mampu berdaya saing dan memiliki pengaruh dalam menjalankan perannya dalam organisasi. Kebebasan melaksanakan tugas dan kewenangan yang tidak tergantung dan tidak dipengaruhi/tidak diatur oleh pihak lain. Dalam hal ini tuntutan atas keberanian, kemandirian, berjiwa besar dan mandiri tetap berelasi dengan pihak eksternal.

Fairness (*Equity*) :

Kewajaran dan kesetaraan merupakan proses kesamaan dalam perlakuan dan pelayanan. Atas dasar itu semua klien mempunyai kesempatan memperbaiki atau mempertahankan kesejahteraan mereka. Demikian juga relawan, jadi semua relawan juga memiliki kesempatan yang sama untuk mengabdikan diri kepada organisasi, serta semua donatur memiliki kesempatan yang sama untuk menyalurkan donasinya sesuai dengan akad masing-masing donatur. Prinsip kesetaraan menciptakan kepercayaan timbal-balik antara pengurus, pengelola, relawan, donatur, klien, masyarakat dan pemerintah (dinas social) melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan di dalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai. Informasi adalah suatu kebutuhan penting bagi pengurus, pengelola, relawan, donatur, klien, masyarakat dan pemerintah. Berkaitan dengan hal tersebut semua organ organisasi terutama pengelola perlu memberikan informasi lengkap tentang kebijakan dan layanan yang disediakan

kepada masyarakat. Atas dasar itu pengurus perlu mendayagunakan berbagai jalur komunikasi seperti yang diatur dalam AD-ART organisasi.

Diterapkannya *Good Governance* pada organisasi tidak hanya membawa dampak positif dalam manajemen internal organisasi saja akan tetapi hal tersebut mampu membawa dampak positif terhadap pihak eksternal organisasi nirlaba, yaitu kepercayaan relawan, donatur, pemerintah dan pihak lain yang ada kepentingan terhadap organisasi nirlaba. Dengan landasan *Good Corporate Governance*, yang kuat diharapkan mampu memberi pelayanan kepada klien yang bersih dan amanah.

Berpijak pada Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000, *corporate governance* dalam penelitian ini 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.

4.6. 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 tata nilai 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.

Berdasarkan penjelasan di atas maka lima prinsip *good corporate governance* jika diturunkan pada organisasi nirlaba “khususnya LKS” dengan temuan penelitian tentang tipologi *governance* disajikan pada tabel 4.5 sebagai berikut.

Lima prinsip GCG yang telah diturunkan pada organisasi nirlaba dikaitkan dengan temuan penelitian tentang tipologi *governance* disajikan pada tabel 4.5.

Tabel 4.7 Korelasi prinsip GCG organisasi nirlaba dengan tipologi *governance*

Prinsip GCG	Tipologi Governance		
	Birokrasi	Demokrasi	Otoriter
Transparansi	Interaksi dan relasi sesuai dengan tatanilai dalam AD-ART dan peraturan lain yang disahkan	Interaksi dan relasi “melebihi” tatanilai dalam AD-ART dan peraturan lain yang disahkan	Interaksi dan relasi menyimpang dari tatanilai dalam AD-ART dan peraturan lain yang disahkan
Akuntabilitas	Interaksi dan relasi berkiblat dengan pencatatan laporan kinerja organisasi yang dikeluarkan secara resmi oleh jajaran pimpinan	Efektivitas interaksi dan relasi pengurus dengan pengelola berpedoman pada hasil perencanaan sehingga program berjalan secara efektif,	Interaksi dan relasi tidak sesuai dengan tatanilai dalam AD-ART dan peraturan lain yang disahkan

	(<i>top level management</i>) yang valid menyangkut sumber/ <i>input</i> , proses yang dilakukan, hingga hasil/ <i>output</i> yang didapatkan dalam suatu organisasi secara terperinci dan siap dipertanggungjawabkan secara hukum.	efisien pendanaan karena fungsi pengawasan berpijak aturan internal dan eksternal sehingga hubungan dapat stabil dan dinamis. Apabila ada keretakan interaksi dimusyawahkan secara demokrasi.	
Responsi- bility	Interaksi dan relasi stakeholder dalam menjalankan kegiatan berpedoman aturan internal secara kuat dan berusaha menghindari segala kebijakan yang bukan saja dapat merugikan organisasi secara kolektif, tapi juga berpotensi merugikan pihak eksternal dari segi moral maupun materiel.	Interaksi dan relasi antar stakeholder mengutamakan jaminan keamanan dan kerahasiaan dengan mengedepankan nilai-nilai organisasi berdampak pada equity/manfaat yang berkelanjutan dengan menjaga HAM.	interaksi dan relasi menyesuaikan keadaan dan kemampuan LKS, kondisi ini berdampak melahirkan kreatifitas yang normative dan anormatif (unik).
Independency	Interaksi dan relasi semua organ dituntut menjaga keteraturan aturan melalui mekanisme internal dan mekanisme eksternal.	Interaksi dan relasi dalam menyelesaikan masalah maupun ide pengembangan LKS harus mengkesampingkan kepentingan pribadi dan benturan kepentingan.	LKS memiliki pilihan untuk bebadan hokum dalam bentuk yayasan atau badan social atau tidak sama sekali berbadan hukum.
Fairness	Prinsip kemandirian menuntut pengelola LKS bertindak secara mandiri sesuai peran dan fungsi yang dimilikinya tanpa ada tekanan-tekanan dari pihak mana pun yang tidak sesuai SOP. Namun, pengelola LKS harus tetap memberikan pengakuan terhadap hak-hak pihak terkait sesuai ketentuan yang berlaku.	Interaksi dan relasi yang patuh pada aturan akan memberikan jaminan lebih baik terhadap Pemanfaatan sumber daya organisasi, dan menjadi efisien, efektif dan mengurangi pemborosan, penyimpangan dan resiko lain, akhirnya LKS mampu mencapai tujuan secara bertahap.	Mendorong terciptanya iklim yang lebih obyektif dan menepatkan kesetaraan (fairness) diantara berbagai kepentingan LKS dan kepentingan <i>stakeholder</i> sebagai prinsip utama dalam pengambilan keputusan

Sumber: data primer diolah 2019

4. 7. 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 4.8. 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 <i>kontrol</i> 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 <i>stakeholders</i> Mason dan Mahoney (2008); Kooskora	Pendekatan Kesejajaran Pengawasan Persaingan	Pendekatan <i>stakeholder</i> , persaingan, rasionalis, dan individualis semakin menurun; Prinsip pendekatan: pengawasan dan perlindungan terhadap kepentingan hak-hak pemilik dan pemegang saham, dilakukan dengan memonitor

Teori	Pendekatan	Keterangan
<p>(2008)</p> <p>Kaller (2009)</p> <p>Antonacopoulou dan Meric (2005)</p>	<p><i>corporate governance</i>: transparansi, partisipasi <i>stakeholder</i>, pembelajaran organisasi, dan akuntabilitas.</p> <p>sulit mengkoordinasikan kepentingan pihak yang sangat luas.</p> <p>Penyerdehaan <i>stakeholder</i> primer dan <i>stakeholder</i> skunder</p> <p>Menolak penyederhanaan</p> <p>Menyeimbangkan kebutuhan seluruh pihak</p>	<p>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>		
<p>Stewardship</p> <p>Cuddy dan Pirie (2007)</p> <p>Donaldson (1989); dan Davies (1991)</p> <p>Oregon (1960)</p> <p>Donaldson dan Davis (1991)</p> <p>Mustakalio (2002)</p> <p>Vallejo (2009)</p>	<p>Pendekatan <i>Stewardship</i></p> <p>Pelayanan spritual</p> <p>Pendekatan kolektif</p> <p>Prinsip <i>stewardship</i> adalah manusia suka bekerja, kreatif, dan dapat bertanggung</p>	<p>Peran eksekutif senior untuk bertindak sebagai pelayan organisasi.</p> <p>Manajer dapat membuat keputusan terbaik bagi organisasi.</p> <p>Pelajaran berharga: seseorang termotivasi karena berkeyakinan akan memperoleh manfaat yang tinggi dari organisasi;</p> <p>Ruh dari <i>stewardship</i> tanggung jawab individu, berbagi kepada pihak lain, melayani Tuhan, dan bermanfaat bagi kemanusiaan.</p> <p>Posisi moral adalah prinsipal bukan kondisional sehingga individu lebih mengutamakan relasi sosial, <i>mutual trust</i>, <i>shared vision</i>, dan kolektif.</p>

Teori	Pendekatan	Keterangan
	jawab	
<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>		
<p>Teori <i>dependency</i> Stincombe (1965)</p> <p>Ludwig dan Adams (1968)</p> <p>Pfeffer dan Salancik (1978) Chandler (1962) Coase (1973) Williamson (1975) Daft dan Becker (1978) Gudono (2014)</p>	<p>Ketertgantungan dan daya saing</p> <p>Sumber daya kecerdasan budaya adalah penting, karena kecerdasan budaya merupakan bagian dari pengetahuan yang harus dimiliki organisasi Daya saing untuk melindungi organisasi</p>	<p>Organisasi tidak dapat tiba-tiba lahir, tetapi ada prolog dalam bentuk mobilisasi. Teori ketertgantungan/<i>dependency</i> membuktikan bahwa organisasi selalu berada di dalam sistem. Setiap sistem terdapat faktor otomistis internal organisasi dan ikut berpengaruh dari kesamaan bentuk (<i>isomorfisme</i>) berlakunya general sistem <i>theory</i>. 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. 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. Berpandangan 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 tergantung 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>		
<p>Teori <i>ecology</i> Haeckel (1869)</p>	<p>Pendekatan lingkungan</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. Mengawal lahirnya teori ekologi melalui proses generik variasi, seleksi, dan retensi, serta diaplikasikan dalam kehidupan organisasi. Teori ekologi populasi mekanisme utama pada</p>

Teori	Pendekatan	Keterangan
Campbell (1969) Weik (1969) Hanan dan Freeman (1977)	Proses	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.
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.		
Teori <i>transaction cost economic</i> Williamson (1975, 1984)	Pendekatan anggaran atau biaya	<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> . 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 dicision cost</i>), dan c) biaya penegakan kebijakan (<i>policing and enforcement cost</i>).
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.		
Teori <i>Hegemony</i> pemikiran Marxisme, dikembangkan Gramsci (1971)	Pendekatan struktur	Prinsip organisasi berlapis sehingga ada struktur, struktur kelas mengakibatkan munculnya kapitalisme dampaknya keterkaitan antara basis dan suprastruktur dalam menentukan perubahan sosial. Suprastruktur mempengaruhi perubahan sosial, meskipun terdapat prakondisi sosial-ekonomi yang memungkinkan terjadinya suatu perubahan atas tatanan yang ada. Struktur kelas mendistribusi basis struktural atas

Teori	Pendekatan	Keterangan
		<p>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>
<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.</p>		
<p><i>Trust organizational theory</i> Moordiningsih (2010)</p>	<p>Kebaikan dan kesejahteraan</p>	<p>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.</p>
<p>Mayer (1995)</p>	<p>Kemauan dan harapan</p>	<p>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.</p>
<p>Dasgupta (1988)</p>	<p>Sikap percaya</p>	<p>Menyatakan bahwa kepercayaan merupakan suatu sikap untuk mempercayai individu dan kelompok dengan tingkatan tertentu yang saling berhubungan.</p>
<p>Hank (2002)</p>	<p>Hubungan</p>	<p>Elemen dasar menciptakan hubungan yang baik</p>
<p>Morrings (2001); Carte, King (2002, 2001)</p>	<p>Harapan dan reabilitas</p>	<p><i>Trust</i> sebagai harapan dan kepercayaan individu terhadap reabilitas orang.</p>
<p>Yilmaz dan Atalay (2009)</p>	<p>Harapan</p>	<p>Kepercayaan adalah perilaku individu, yang mengharapkan seseorang agar memberikan</p>

Teori	Pendekatan	Keterangan
		manfaat positif
Dapat dipastikan bahwa teori <i>organisational trust</i> 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.

4.8. 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, *overlod* dan *over acting* dalam menjalankan tupoksinya akan terbuka peluang terjadi konflik kepentingan antar-*stakeholders internal* (dewan pengawas, pengurus, staf, dan paraprofesional).

4.8.1. 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 penegakan 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*".

4.8.2. 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 keberlanjutan 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 penegakan 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).

4.8.3. 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 reguler, 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 reguler 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,

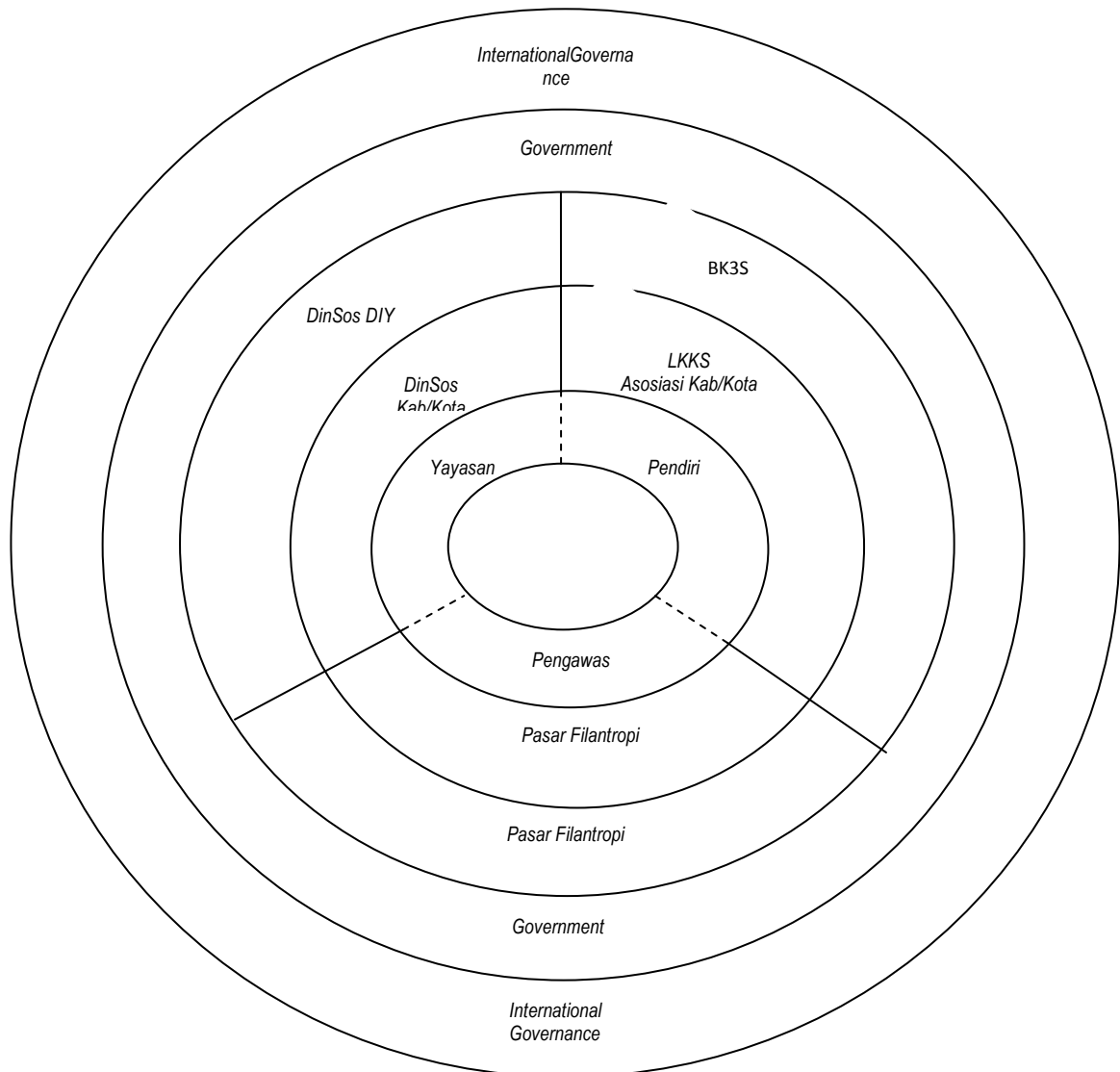
selama ini hak pasar filantropi tersebut relatif diabaikan, artinya para donatur belum pasti mendapatkan laporan atau informasi tentang operasional donasinya.

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