

BAB V

DISKUSI KOMPARATIF TIPOLOGI *GOVERNANCE* LKS MARDI

WUTO DAN LKS HAMBA

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

5.1. Diskusi Komparatif Tipologi *Governance*

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

Komparatif tipologi *governance* LKS Mardi Wuto dengan LKS Hamba ditemukan pada tipologi *governance* birokrasi dan tipologi *governance* demokrasi. LKS Mardi Wuto terdapat tiga macam tipologi, yaitu tipologi birokrasi, tipologi demokrasi dan tipologi otoriter. LKS Hamba ditemukan dua jenis tipologi, yaitu tipologi demokrasi dan tipologi birokrasi. Varian tipologi tersebut diperoleh dari pola interaksi dan relasi antar organ dalam proses menjalankan peran,

menyelesaikan masalah yang dihadapi dan pada pengembangan LKS sesuai dengan kedudukan masing-masing organ sebagai berikut:

5.1.1. Komparatif *Governance* Birokrasi

Governance birokrasi merupakan proses dioperasionalkannya serangkaian aturan serta prosedur yang bersifat tetap. Terdapat rantai komando berupa hirarki kewenangan di mana tanggung jawab setiap bagian-bagiannya “mengalir dari atas ke bawah”. (Heywood, 2002). Fenomena *governance* birokrasi antara LKS Mardi Wuto dengan LKS Hamba terjadi pada praktik serangkaian aturan yang berbeda. Aktivitas birokrasi di LKS Mardi Wuto Pengurus dalam melayani Pengelola menyusun kebijakan dan pengawasan. Aktivitas birokrasi di LKS Hamba terjadi pada Pengelola dalam pelayanan klien dan penyaluran donasi. Data komparatif *governance* birokrasi disajikan pada tabel 5.1.

Tabel 5.1. Komparatif *governance* birokrasi

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

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | NPO sebagai mitra pemerintah dalam penyelesaian persoalan sosial dan kemanusiaan, Zulkhibri (2014). | |
|--|--|---|--|

Sumber : data primer dan data sekunder 2018

Di dalam pendekatan kelembagaan, birokrasi merupakan lalu-lintas administrasi organisasi dari Bod turun ke eksekutif atau ketua LKS. Dari Ketua LKS turun ke bidang dan Klien. Artinya, setiap kebijakan yayasan yang diselenggarakan pihak Pengurus diterjemahkan ke dalam bentuk kebijakan administrasi oleh ketua LKS, di mana pelaksanaan dari administrasi tersebut dilakukan oleh lembaga birokrasi (bidang) yang bersifat langsung berhubungan dengan Klien, masyarakat dan publik. Berdasar aktivitas kedua LKS maka *governance* birokrasi di LKS Mardi Wuto terjadi pada bagian hulu dan LKS Hamba terjadi pada bagian hilir. Aktivitas birokrasi kedua LKS mendukung studi Sujanto (2014) sebab organ organisasi dalam melaksanakan model birokrasi tampak pada aspek motivasi bukan objeknya. Model birokrasi yang dilatarbelakangi motivasi bukan bentuk inovasi dan merespon masalah, Andhika (2017). Atas dasar itu kondisi birokrasi di LKS Mardi Wuto menerima hasil studi Andhika (2017), dan Laughlin and Andringa (2007) bahwa dewan pengurus (DP) harus memposisikan eksekutif (pengelola LKS) yang kuat, independen, tidak mengatur ke atas, sehingga tidak muncul kontraversi antara DP dengan Pengelola. LKS Hamba menolak hasil studi Andhika (2017). Sebaliknya model birokrasi di LKS Mardi Wuto dapat mencegah terjadinya perilaku moral *hazard*, Sayidah (2016) dan model birokrasi di LKS Hamba memberi peluang terjadinya moral

hazard. Namun demikian kedua LKS melalui model birokrasi yang berbeda *setting* tampak adanya kesadaran pentingnya LKS sebagai mitra pemerintah dalam penyelesaian persoalan sosial dan kemanusiaan, Zulhibri (2014).

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

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

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

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

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

Berbeda dengan LKS Hamba, birokrasi *independent regulatory* dilakukan secara fleksibel sesuai kemampuan LKS dengan membangun relasi dan interaksi secara non formal sehingga rentang kekuasaan antar organ organisasi menjadi kabur atau tidak tampak. Walaupun rentang kekuasaannya kabur tetapi di LKS Hamba tampak pelayanan menjadi terpadu karena setiap masalah klien, masalah donatur, dan masalah yang lainnya ditangani bersama secara terbuka oleh sumber daya manusia yang terbatas jumlahnya, tetapi pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki SDM di LKS Hamba sesuai dengan kebutuhan secara profesional. Situasi di LKS Hamba sesuai dengan studi Hardiwinoto (2005). Di LKS Hamba semua organ organisasi berpartisipasi aktif dalam pembuatan keputusan baik secara langsung maupun tidak langsung sebab semua organ organisasi mampu menjadi lembaga perwakilan yang dapat menyalurkan aspirasinya. Partisipasi tersebut dibangun atas dasar kebebasan berasosiasi dan berbicara serta berpartisipasi secara konstruktif, seperti yang dirumuskan UNDP tentang partisipasi dan keterlibatan masyarakat dalam pengambilan keputusan. Jika rumusan UNDP diturunkan pada LKS Hamba dengan : 1) *rule of law*, terdapatnya dalam kehidupan kepastian hukum dan kerangka hukum yang adil dan dilaksanakan tanpa pandang bulu., 2) *transparancy*, adanya kebebasan memperoleh informasi untuk kepentingan publik., 3) *responsiveness*, organ LKS harus cepat tanggap dalam melayani *stakeholder*, yang berorientasi pada kepentingan klien secara luas., 4) *equity*, setiap klien memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh kesejahteraan dan keadilan., 5) *efficiency and effectiveness*, pengelolaan sumber daya LKS dilakukan secara berdaya guna

(*efisien*) dan berhasil guna (*efektif*), 6) *accountability*, pertanggungjawaban tidak hanya kepada publik tetapi jauh lebih mendalam yaitu kepada Tuhan YME dari setiap aktivitas yang dilakukan., 7) *strategic vision*, peyelenggara yayasan dan LKS memiliki visi jauh ke depan.

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

5.1.2. Komparatif *Governance* Demokrasi

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

Perkembangan pengertian demokrasi tersebut apabila diturunkan pada organisasi non profit khususnya pada LKS maka legislatif adalah pembina dan pengurus yayasan, ekektif adalah ketua LKS dan yudikatif adalah pengawas.

Sesuai dalam sistem pelaksanaan demokrasi, maka demokrasi dilaksanakan secara langsung dan tidak langsung. Dalam praktik tata kelola LKS Mardi Wuto, demokrasi langsung tampak pada pemilihan pengurus LKS ditentukan langsung oleh Ketua dan Wakil Ketua LKS. *Governance* birokrasi pada LKS Hamba terjadi pada semua aktivitas, kecuali pada aktivitas *case conference* (CC). Berikut beberapa pernyataan pengurus dan pengelola LKS:

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

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

Atmosfir kehidupan antar organ yayasan Hamba dengan LKS Hamba, organ yayasan dengan klien, relawan dan staf, pengelola LKS dengan klien, relawan dan staf dalam koridor sangat demokratis dan semuanya berjalan secara langsung. Berdasarkan data di atas maka praktik tata kelola tipe demokrasi kedua LKS ada beberapa perbedaan. Perbedaan terjadi pada demokrasi langsung maupun demokrasi tidak langsung. Untuk mencermati model *governance* demokrasi pada kedua LKS dapat dipelajari pada tabel 5.3.

Tabel 5.2. Komparatif *governance* demokrasi LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba

| Komparatif Temuan LKS | | Jurnal Terdahulu | Teori |
|--|---|------------------------------|--------------------------|
| Mardi Wuto | Hamba | | |
| Dalam rapat pleno tahunan peserta dari unit diwakili ketua dan | Agenda rapat bersama secara rutin pengurus yayasan dengan | strategi pengelolaan sistem, | pengelolaan keterlibatan |

| Komparatif Temuan LKS | | Jurnal Terdahulu | Teori |
|---|--|--|--|
| Mardi Wuto | Hamba | | |
| sekertaris (demokrasi tidak langsung) respon | pengelola LKS (demokrasi langsung) | masyarakat dan ketertiban yang berkelanjutan. | <i>Stakeholders</i> <i>Organizational trust</i> <i>Stwarship</i> |
| Apabila ada temuan masalah penyelesaiaanya diskusi dilakukan rapat bersama (demokrasi langsung) | Apabila ada temuan masalah penyelesaiaanya diskusi dilakukan <i>rapat bersama</i> (demokrasi langsung) | Nakamura dan Abe (2014) | |
| Fungsi kontrol yang dijalankan organ pengawas | Keputusan rangkap jabatan | Kesepakatan pengurus dengan pimpinan untuk mengimpelementasikan prinsip-prinsip <i>good governance</i> , Lestari, dkk (2018) demokrasi harus dianggap sebagai barang intrinsik, berharga dan dari dalam dirinya sendiri tempat belajar demokrasi, yang mencakup proses organisasi internal, perluasan misi sosial, pola demokrasi NPO dan kebebasan yang lebih besar yang semuanya berpusat pada peningkatan kinerja King and Griffin (2019) | |
| | Mekanisme pengambilan keputusan dalam pergantian pengurus | Hubungan keterlibatan pemimpin, inklusi, dan inovasi pada NPO. Inovasi pemimpin peningkatan kepuasan kerja dan persepsi kualitas perawatan. Brimhall (2019) Kolaborasi berpotensi | |

| Komparatif Temuan LKS | | Jurnal Terdahulu | Teori |
|-----------------------|-------|---|-------|
| Mardi Wuto | Hamba | | |
| | | <p>menciptakan nilai sosial setiap NPO menjadi unik</p> <p>Zeimers, at el., (2019)</p> <p>1) peran perlindungan kepada pemangku kepentingan yang memberikan layanan kaum marginal, 2) peran layanan tanpa tanpa tujuan laba, dan 3) peran NPO berkomitmen dan keterbukaan dalam berkomunikasi.</p> <p>Holtzhause (2014)</p> | |

Sumber: data primer dan sekunder diolah 2018

Demokrasi menurut Lincoln (1997) yaitu pemerintahan dari rakyat, oleh rakyat, untuk rakyat. Esensi dari demokrasi adalah bahwa rakyat memerintah atau melakukan pemerintahan oleh dirinya (*government by the people*), atas dasar itu Lincoln menunjukkan bahwa demokrasi mengandung dua dimensi konten dan partisipasi, menurut Denhardt (1984) demokrasi mengimplementasikan adanya kebebasan sipil dan politik (kebebasan berbicara, menerbitkan, berkumpul dan berorganisasi, yang dibutuhkan bagi perdebatan politik dan pelaksanaan kampanye-kampanye pemilihan itu. Menurut Huntington, (1995), demokrasi berarti *liberte, egalite, fraternite*, di mana ada kontrol yang efektif. oleh warga negara terhadap kebijakan pemerintah. Held (1990), menyatakan bahwa demokrasi masyarakat harus terlibat dalam membuat undang-undang,

memutuskan kebijaksanaan umum dan melaksanakan hukum dan administrasi pemerintahan; penguasa berkewajiban untuk mempertanggungjawabkan tindakan-tindakannya kepada masyarakat; penguasa harus dipilih oleh masyarakat melalui representatif/perwakilan dan penguasa harus bertindak sesuai dengan kepentingan masyarakat.

Hasil studi Denhardt (1984), Held (1990), Huntington, (1995) dan Lincoln (1997) sesuai dengan situasi yang terjadi pada LKS Hamba dan situasi ini mendorong antar organ melakukan kolaborasi dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab, karena masing-masing organ organisasi memiliki motivasi yang sama dan ada kepercayaan yang tinggi dalam menyelesaikan tanggungjawabnya. Situasi di LKS Mardi Wuto cenderung kuat dengan teori Montesgue (2011) demokrasi sebagai proses, bahwa kekuasaan organisasi dibagi dan dilaksanakan oleh tiga organ yang berbeda dan terpisah satu sama lain.

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

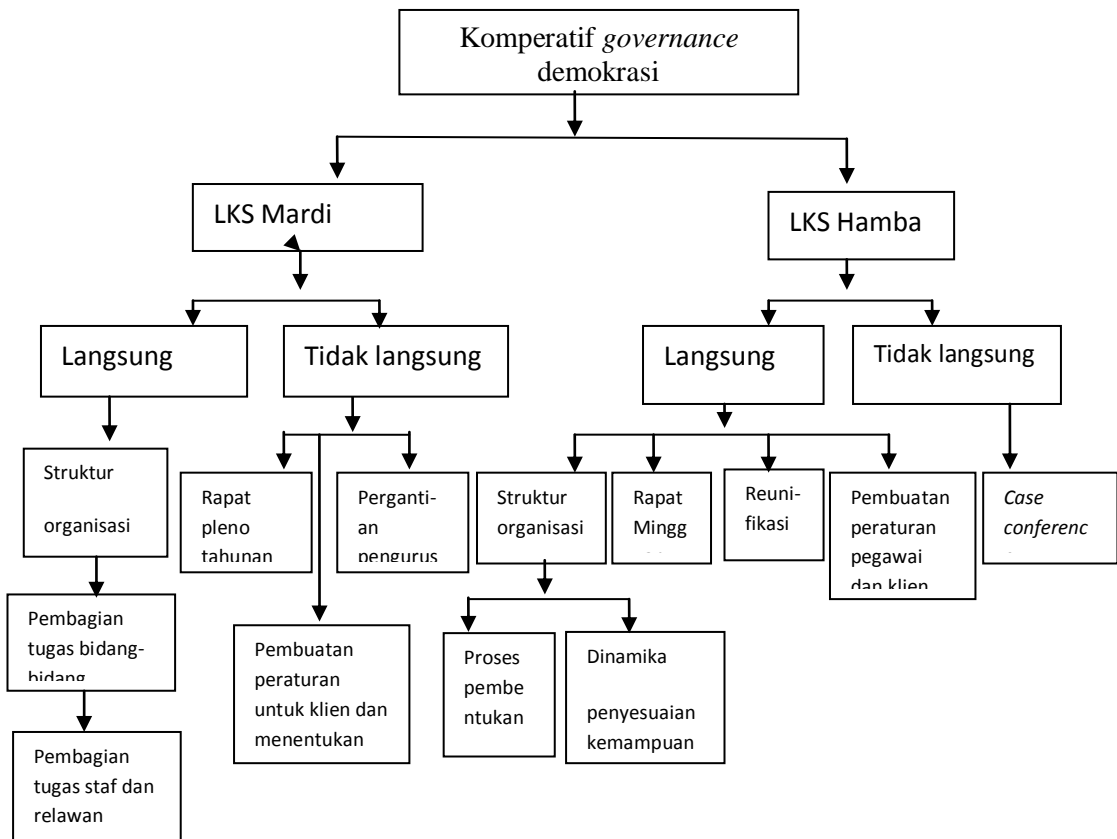
Penelitian Brimhall (2019) ada kesamaan (*compare*) dengan penelitian ini karena dengan demokrasi pemimpin mampu mengembangkan inovasi dan kepuasan kerja, perlindungan *stakeholder* Holtzhause (2014), dan Zeimers, et al., (2019) menyatakan demokrasi berpotensi menciptakan nilai sosial bagi NPO

menjadi unik, di LKS Mardi Wuto tipe demokrasi tidak menjadi pemicu LKS Menjadi unik.

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

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

Bagan 5.1. Komparatif *governance* demokrasi



Sumber: data primer diolah 2018

5.1.2.1. Komparatif *governance* demokrasi langsung

Semua organ LKS Hamba mudah mengakses informasi sebab yayasan dan LKS Hamba dalam pratek tata kelola lebih kuat pada demokrasi langsung, dari kelima sub aktivitas yang sehari-hari terjadi di LKS Hamba hanya ada satu yang dilaksanakan dengan model demokrasi tidak langsung yaitu pada aktivitas *case conference*, aktivitas *cace conference* dengan model tidak langsung karena alasan persyaratan etika dalam praktik pekerjaan sosial, (Midgley, 2000). Hal ini membuktikan bahwa model demokrasi langsung dalam praktik *good governace*

memiliki pengaruh terhadap kinerja LKS karena tingkat partisipasi setiap organ organisasi terhadap organ organisasi yang lain sangat tinggi. Fakta yang terjadi di LKS Hamba bertolak belakang dengan hasil studi Supriandi, dkk (2013) tentang praktik demokrasi dalam penerapan prinsip-prinsip *good governance* partisipasi dan transparansi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi nirlaba, sedang prinsip-prinsip *good governance* yang berpengaruh positif terhadap kinerja ONL hanya prinsip akuntabilitas. Tetapi hasil studi tersebut sesuai dengan kondisi di LKS Mardi Wuto dalam praktik demokrasi langsung. Karena LKS Mardi Wuto ada unsur kesengajaan dalam penataan regulasi oleh Yayasan dr. Yap Prawirohusodo, sehingga situasi di LKS Mardi Wuto sesuai hasil studi Muhlizi (2017), tentang penataan regulasi.

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

Untuk mengatasi permasalahan tersebut pendiri menegaskan bahwa penerapan aturan dimulai dari yang membuat dengan cara memberi teladan, tidak menyalahkan kepada yang diatur, tetapi jauh lebih penting menyentuh para pengelola untuk paham aturan atau regulasi, prosedur, dan penataan yang harus menjadi prioritas dalam pelayanan kepada klien, penerapan aturan dengan model memberi teladan di LKS Hamba senafas dengan hasil studi Puspita (2015), Purba

(2015), dan Purwanto (2012). Sehingga semua peraturan atau regulasi harus sinkron satu sama lain dan sejalan dengan visi misi Yayasan dan LKS Hamba. Kebijakan pendiri LKS Hamba dapat dikatakan sebagai turunan konsep demokrasi yang lahir sebagai cikal bakal tarik ulur antara negara dan masyarakat. Tarik ulur berpengaruh pada kehidupan manusia menjadi berkembang pada wacana procedural mayoritas kepemimpinan serta melahirkan perjanjian dalam komunitas, (Kaelan, 2009).

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

Mengacu pendapat Montesgue (2011) demokrasi sebagai proses pembagian kekuasaan, maka perkembangan pengertian demokrasi tersebut apabila diturunkan pada organisasi non profit khususnya pada LKS maka legislatif adalah

pembina dan pengurus yayasan, eksekutif adalah ketua LKS dan yudikatif adalah pengawas, sehingga pembagian kekuasaan di yayasan Hamba dibagi dan dilaksanakan oleh tiga lembaga yang berbeda dan terpisah satu sama lain.

5.1.2.2. Komparatif *Governance* Demokrasi Tidak Langsung.

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

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

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

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

Dari *governance* demokrasi baik langsung maupun tidak langsung yang terjadi di LKS Hamba berdampak pada model kepemimpinan yang dilakukan oleh Pendiri selaku Pembina, Ketua Yayasan dan Ketua LKS. Ketiga organ ini model LKS Hamba baik pendiri, ketua LKS dan ketua yayasan Hamba adalah model suportif dan partisipatif. Suportif mengayomi bawahan dan menampilkan

perhatian pribadi terhadap kebutuhan dan kesejahteraan mereka. Pembina, ketua yayasan dan ketua LKS Hamba membuka ruang partisipatif secara lebar kepada seluruh organ organisasi termasuk kepada klien. Pembina, Ketua yayasan, dan Ketua LKS dalam setiap pengambilan keputusan dilakukan secara kolektif. Dengan ruang partisipasi yang luas maka arus informasi berjalan ke seluruh organ organisasi dan memudahkan setiap organ dalam memahami situasi dan kondisi LKS Hamba, sehingga setiap pekerjaan ada cara penyelesaian yang terstandar (SOP dan SOM) maka tujuan mudah diraih karena dilakukan secara bersama-sama dibawah tanggungjawab kolektif (Barbey, 2000) .

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

Sehingga situasi LKS Hamba dan yayasan Hamba dirasakan oleh semua organ menjadi nyaman, hangat dan cair, semua organ memiliki empati yang tinggi

terhadap permasalahan yang muncul dan niat saling membantu dengan ikhlas telah lekat di hati masing-masing organ organisasi, ini membuktikan bahwa semua organ organisasi telah memahami tujuan dan *value* LKS Hamba dengan jelas, Pengurus yayasan dan LKS Hamba telah mampu memahami kebutuhan dan keinginan relawan (Rejagung, 2017).

5.2. Komparatif Mekanisme Interaksi dan Relasi antar Organ Organisasi

Diskusi komparatif mekanisme interaksi dan relasi organ organisasi, terdiri dari: diskusi komparatif unsur *governance*, diskusi komparatif relasi Pengurus dengan Pengelola, diskusi komparatif pertemuan rutin, diskusi komparatif penyusunan program, diskusi komparatif pelaksanaan program, diskusi komparatif pertanggungjawaban, diskusi komparatif donatur, diskusi komparatif sumber daya manusia (SDM), diskusi komparatif klien dan diskusi komparatif kemitraan LKS.

5.2.1. Analisis Komparatif Unsur *Governance*

Komponan unsur *governance* antara LKS Mardi Wuto dengan LKS Hamba adalah sama, yaitu Pembina, Pengawas, Pengurus atau disebut Dewan Pengurus (DP) dan Pengelola. Menurut Laughlin dan Andringa (2007) Pembina, Pengawas dan DP disebut sebagai Board, sedang Pengelola disebut sebagai *chief executive office* (CEO).

Dari aspek histori antara LKS Mardi Wuto dengan LKS Hamba ada perbedaan sejarah, sebagai berikut: LKS Mardi Wuto berada di bawah yayasan dr. Yap Parawirohusodo didirikan oleh dr. Yap Hong Tjoen dari Belanda pada tahun 1926, Pendiri pada saat ini sudah wafat. LKS Hamba di bawah yayasan Manusia

Pembuluh Cinta didirikan oleh ibu Lestari Projo Suto seorang mantan biarawati yang dirintis mulai tahun 1976. Pendiri LKS Hamba sampai penelitian ini berlangsung masih sehat dan turut aktif dalam proses manajemen LKS Hamba dan menjabat sebagai ketua Pembina. Data komparatif unsur *governance* LKS disajikan pada tabel 5.3.

Tabel 5.3. Komparatif unsur *governance* LKS Mardi Wuto dengan LKS Hamba

| Komparatif Temuan LKS | | Jurnal Terdahulu | Teori dan Indikator <i>Governance</i> |
|--|---|--|---|
| Mardi Wuto | Hamba | | |
| LKS Mardi Wuto didirikan oleh dr. Yap Hong Tjoen dari Belanda. Kedudukan Pembina bukan sebagai pemilik | Yayasan dan LKS Hamba didirikan oleh Ibu Lestari. Kedudukan pendiri saat ini sebagai ketua Pembina. Pembina melibatkan diri dalam pelayanan klien. | Strategi NPO dalam merencanakan suksesi direktur eksekutif dilakukan dengan cara modifikasi, tergantung pada kekhasan negara tersebut dan organisasi, Santora, at.el., (2015) | <i>Organizational trust</i> <i>Stwarship</i> <i>Stakeholder</i> |
| Metode yayasan menentukan pengurus model tambal sulam, mengkombinasi orang lama dan baru | Kedudukan pendiri saat ini sebagai ketua Pembina. Pembina melibatkan diri dalam pelayanan klien | Sebagian besar NPO tidak merencanakan proses pergantian dan pengganti direktur eksekutif, tetapi sebagian besar NPO cenderung lebih memilih dan menunjuk orang luar, Carman et al. (2010). | Independen Responsibility Akuntabilitas |
| Metode yayasan menentukan pengurus model tambal sulam, mengkombinasi orang lama dan baru. | Metode yayasan menentukan pengurus yayasan, pengawas dan pengelola LKS dengan musyawarah bersama. | Tata kelola dan akuntabilitas NPO dalam melayani masyarakat sipil butuh bangunan mekanisme pertanggungjawaban karena NPO bersifat independen, bangunannya | |
| Kebijakan yayasan terhadap LKS Mardi Wuto : 1) menanggung biaya operasional LKS sebesar 80% per tahun dari total anggaran LKS dan biaya perawatan gedung, membayar | Kebijakan yayasan terhadap LKS. Menetapkan pengurus yayasan khususnya ketua, sekretaris dan bendahara diberi jabatan rangkaap dengan ketua, sekretaris dan bendahara LKS. | harus berbasis agensi dari sektor swasta. Greller (2015). Pengurus dan pengelola sebagai organ NPO dievaluasi | |

| Komparatif Temuan LKS | | Jurnal Terdahulu | Teori dan Indikator <i>Governance</i> |
|--|--|--|---------------------------------------|
| Mardi Wuto | Hamba | | |
| SDM <i>security, cleaning service</i> , 2) memberi ruang usaha kios dan pijat. 3) melakukan audit internal dan eksternal | Memberi upah/honor kepada pengelola LKS. Dalam manajemen LKS klien tidak boleh diadopsi, Kebijakan menanamkan nilai jujur tidak boleh bohong, tidak boleh <i>ngrasani</i> klien, pengurus, pengasuh dan relawan. | melalui penilaian diri dalam berpartisipasi pengambilan keputusan dan pengembangan kapasitas, Millesen and Carman (2019). Pemimpin NPO yang melibatkan orang lain dalam proses organisasi dapat membantu mendorong iklim inklusif yang mengarah pada peningkatan inovasi, kepuasan kerja karyawan, dan persepsi, Brimhall (2019). | |
| Pemilihan organ yayasan, Pembina, Pengawas dan Pengurus ditentukan Ketua yayasan. | Pemilihan organ yayasan, Pembina, Pengawas dan Pengurus ditentukan dengan musyawarah | Bentuk kepemimpinan transaksional mempengaruhi pembelajaran organisasi Megheirkouni, (2017). | |
| Tugas Pembina membuat kebijakan dan fungsinya melakukan kontrol dengan pendekatan formal sesuai AD-ART | Tugas Pembina membuat kebijakan dan fungsinya melakukan kontrol dengan pendekatan non formal sesuai tradisi yayasan | Strategi NPO dalam merencanakan suksesi direktur eksekutif dilakukan dengan cara modifikasi, sebagian besar NPO tidak merencanakan proses pergantian dan pengganti direktur eksekutif, dan cenderung lebih memilih dan menunjuk orang luar, Santora, at.el., (2015) Carman et al. (2010). Pengembangan NPO dipengaruhi oleh profesionalisme tingkat individu dan organisasi. Profesionalisme mampu mempromosikan dan meningkatkan kualitas NPO. Keberhasilan promosi meningkatkan tingkat kepercayaan pihak eksternal, | |
| Pengawas bertugas melakukan kontrol ke yayasan dan unit termasuk LKS Mardi Wuto dengan pendekatan kolaborasi antara formal dan non formal, materi pengawasan focus pada <i>input-proses - output</i> . | Pengawas bertugas melakukan kontrol yayasan dan LKS dengan pendekatan non formal melalui rapat mingguan, tidak melakukan audit internal, menerima laporan bukan meminta laporan. "kontrol dan <i>balance</i> | | |

| Komparatif Temuan LKS | | Jurnal Terdahulu | Teori dan Indikator <i>Governance</i> |
|-----------------------|-------|--|---------------------------------------|
| Mardi Wuto | Hamba | | |
| | | <p>kepercayaan eksternal berdampak positif terhadap saling percaya antar organ organisasi, Dobrai and Farkas (2015).</p> <p>Pentingnya menyiapkan manajemen resiko antar organ NPO agar tidak lemah pada pengendalian internal, Fitri (2015).</p> <p>Membangun merek NPO dengan tiga strategi mengandeng pihak eksternal, <i>reference group</i>, dan <i>citizen marketers</i> Novayana dan Hanthasia (2015)</p> | |

Sumber : data primer dan data sekunder diolah 2019

5.2.1.1. Pembina

Pembina adalah organ yayayasan yang mempunyai kewenangan yang tidak diserahkan kepada Pengurus, atau Pengawas oleh Undang-Undang ini atau Anggaran Dasar (pasal 28 UU. No. 28 Tahun 2004).

Pembina LKS Mardi Wuto berkedudukan sebagai perwakilan pemilik, dengan tugas utama membuat kebijakan, mengarahkan, menganalisis dan mengeksekusi organ organisasi yayasan. Pembina LKS Hamba tidak berkedudukan sebagai pemilik, karena LKS dimiliki bersama antar organ organisasi. Tugas utamanya sama dengan Pembina pada LKS Mardi Wuto. Tetapi praktik yang terjadi Pembina LKS Hamba turut terlibat dalam melayani klien,

hadir setiap rapat hari Rabu, dan berpartisipasi setiap LKS ada kegiatan. Baik kegiatan yang bersifat rutin maupun yang bersifat temporer atau insidental. Pemilihan Pembina di LKS Mardi Wuto ditentukan oleh ketua yayasan dr. Yap Prawirohusodo, di LKS Hamba pemilihan Pembina ditentukan oleh musyawarah organ organisasi yang terdiri dari Pendiri, Pengawas, Pengurus dan Pengelola.

Situasi Pembina di LKS Mardi Wuto sesuai dengan Laughlin and Andringa (2007), bahwa Pembina harus memisahkan kewajiban dan tanggungjawab antara DP dengan Pengelola, membahas *Board Police Manual* (BPM) yang disusun DP, menyediakan arah strategis organisasi untuk mengubah niat baik menjadi kenyataan melalui komitmen bersama, Drucker (1973). Situasi Pembina di LKS Hamba tidak sesuai dengan pendapat Laughlin and Andringa (2007), sebab Pembina di LKS Hamba belum memisahkan kewajiban dan tanggungjawab antara DP dengan Pengelola karena DP dan Pengelola oleh Pembina personalnya sengaja dirangkap jabatannya. Tetapi Pembina di LKS Hamba berhasil dalam mengubah niat baik menjadi kenyataan melalui komitmen bersama, Drucker (1973). Hasil pengubahan Pembina di LKS Hamba adalah terinternalisasinya *basic* nilai filosofi bagi semua Pengurus, Pengelola, Relawan dan Pegawai LKS serta Klien. Di sisi lain Pembina di LKS Hamba ada kelemahan dalam membahas *Board Police Manual* (BPM) yang disusun DP, sebab BPM dirumuskan bersama antar organ yayasan dan LKS sehingga arah strategis organisasinya pun dirumuskan bersama.

Dalam hal pemilihan organ Pembina di LKS Mardi Wuto terjadi kesamaan ruh (*compare*) dengan hasil studi Santora, at.el., (2015) dan Carman et al. (2010)

yang menyatakan strategi NPO dalam merencanakan suksesi dilakukan dengan cara modifikasi, tergantung pada kekhasan negara tersebut dan organisasi, dan sebagian besar NPO tidak merencanakan proses pergantian dan pengganti, tetapi sebagian besar NPO cenderung lebih memilih dan menunjuk orang luar. Dinamika aktivitas Pembina di LKS Mardi Wuto bersifat independen, akuntabilitas dan transparansi dengan sekat yang kuat yang diatur dalam AD-ART.

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

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

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

Situasi dan kondisi Pembina di LKS Hamba berbeda (*contrast*), baik kontras dengan Pembina LKS Mardi Wuto maupun *contrast* dengan hasil studi Laughlin and Andringa (2007). Bentuk *contrast* dengan LKS Mardi Wuto, antara lain: 1) Pembina di LKS Hamba yang dalam AD-ART diatur pertemuan dengan Pengelola LKS minimal satu tahun satu kali dalam forum rapat pleno tahunan dengan agenda laporan pertanggungjawaban dan penyusunan program kerja, yang

terjadi pertemuan diselenggarakan dalam setiap hari Rabu secara rutin. 2) Pembina terlibat dan melibatkan diri secara langsung dalam pelayanan kepada klien. 3) dalam pemilihan Pembina dilakukan musyawarah antar organ organisasi, sehingga tidak memanfaatkan *power* yang bersifat independen dan taat aturan (responsibilitas). Dalam hal pemilihan Pembina di LKS Hamba lebih mengutamakan orang dalam, bukan menghadirkan pendatang baru. Berikut data yang menguatkan *contrastnya* tiga hal di atas.

“...pada awalnya ibu Lestari membantu dalam pengasuhan anak, dan ini dilakukan sampai sekarang, padahal ibu Lestara pendiri dan Pembina kami...”(121: 2/2/2018).

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

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

5.2.1.2. Pengawas

Pengawas adalah organ yayasan yang bertugas melakukan pengawasan serta memberi nasehat kepada Pengurus dalam menjalankan kegiatan yayasan (pasal 40 UU. No. 28 Tahun 2004). Berdasarkan pasal 41 UU. No. 28 Tahun 2004 Pengawas yayasan diangkat dan sewaktu-waktu dapat diberhentikan berdasarkan keputusan rapat Pembina.

Pengawas di LKS Mardi Wuto bertugas melakukan kontrol ke yayasan dan unit termasuk LKS Mardi Wuto dengan pendekatan kolaborasi antara formal dan non formal, materi pengawasan fokus pada *input-proses -output*. *Input* : Pengawas mengawasi bagaimana proses penyusunan program kerja, *proses* : bagaimana pengawas mengawasi jalannya kegiatan berkiblat pada program dan *output*: bagaimana evaluasi dan hasil dari program kerja tersebut. Dengan demikian pengawasan keuangan dan audit internal merupakan bagian dari tugas Pengawas. Berikut contoh data tentang aktivitas Pengawas :

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

Dinamika Pengawas di LKS Mardi Wuto senapas dengan pendapat Laughlin and Andringa (2007) bahwa tata kelola NPO harus berporos pada parameter administratif dan parameter eksekutif. Parameter administrasi bukan tata kelola *broke*, tetapi tata kelola yang berporos pada parameter aturan SOP dan SOM, aktivitas Pengawas di LKS Mardi Wuto berpedoman pada aturan AD-ART sehingga aturan itulah yang dijadikan parameter Pengawas. Parameter eksekutif

dikelompokan menjadi lima, yaitu: pedoman umum, keuangan, program, kemajuan atau prestasi, audit dan pemenuhan layanan. Ketika Pengawas menjalankan fungsinya maka pengawas akan menyesuaikan dengan parameter terhadap jenis pekerjaan yang sedang dikerjakan.

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

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

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

organizational dan teori *stakeholder*.

Pengawas di LKS Hamba bertugas melakukan kontrol yayasan dan LKS dengan pendekatan non formal melalui rapat mingguan, Pengawas di LKS Hamba tidak melakukan audit internal, dengan alasan rapat mingguan sudah merupakan proses dari audit internal dan dilakukan bersama-sama dengan organ lain, sebab setiap rapat hari Rabu bendahara melaporkan posisi keuangan dan kebutuhan. Sehingga laporan keuangan diserahkan kepada Pengawas oleh bendahara bukan Pengawas yang meminta atau memeriksa administrasi keuangan. Tradisi yang demikian, maka laporan dianggap sah oleh seluruh organ organisasi termasuk Pembina. Namun demikian Pengawas tetap berusaha melakukan *control and balance* pada rapat hari Rabu. Berikut contoh aktivitas Pengawas sebagai berikut:

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

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

Dinamika Pengawas di LKS Hamba sebagian senapas dengan pendapat Laughlin and Andringa (2007) dan sebagian berseberangan. Sebab Laughlin and Andringa (2007) menekankan bahwa tata kelola NPO harus berporos pada parameter administratif dan parameter eksekutif. Aktivitas Pengawas di LKS Hamba berpedoman pada aturan kesepakatan antar organ yang lama-kelamaan menjadi aturan baku, dan aturan tersebut sampai penelitian ini berlangsung tidak

tertulis dan semua organ percaya. Contoh laporan Pengurus melalui bendahara dan ketua yang disampaikan pada rapat mingguan hari Rabu dianggap sah sebagai laporan bulanaan dan laporan tahunan. Pengawas tidak merencanakan dan melakukan audit internal terhadap keberadaan donatur tetap dan donatur tidak tetap karena pihak donatur sudah melakukan audit, situasi ini tidak dipermasalahkan oleh organ organisasi yang lain.

Hasil studi Greller (2015) yang menyatakan dalam operasional NPO tata kelola dan akuntabilitas NPO dalam melayani masyarakat sipil butuh bangunan mekanisme pertanggungjawaban karena NPO bersifat independen, maka bangunannya harus berbasis agensi dari sektor swasta. Pijakan kerja Pengawas di LKS Hamba secara komunal kuat karena semua organ sepakat, tetapi dari aspek hukum Negara menjadi lemah karena, dapat dipersalahkan dianggap tidak wajar dan tidak taat terhadap Undang-Undang Nomor 28 tahun 2004 atas kedudukan dan fungsi Pengawas. Sehingga hasil studi Fitri (2015) tentang pentingnya menyiapkan manajemen resiko antar organ NPO untuk pengendalian internal tidak berlaku di LKS Hamba. Tetapi sebaliknya berpartisipasi pengambilan keputusan dan pengembangan kapasitas organ NPO di LKS Hamba sangat tinggi. Millesen and Carman (2019). Tingginya partisipasi pengambilan keputusan dan pengembangan kapasitas organ disengaja oleh Baord yang menciptakan tradisi rapat mingguan.

Keunikan dinamika Pengawas di LKS Hamba yang ditandai dengan lemahnya manajemen resiko dan tingginya tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan dan pengembangan kapasitas organ NPO, merupakan bagian kuat dari

indikator independen dan transparansi organ NPO. Dua indikator *governance* independensi dan transparansi mengarah pada teori *organizational trust* dan *stewardship theory* karena antar organ saling percaya dan semua organ menempatkan diri sebagai pelayan sehingga di antara organ tidak saling tergantung, ikhlas bekerjasama dan terbuka atas informasi yang dimiliki.

5.2.1.3. Pengurus

Pengurus adalah organ yayasan yang melaksanakan kepengurusan yayasan (pasal 31 UU. No. 28 Tahun 2004). Berdasarkan pasal 41 UU. No. 28 Tahun 2004. Pengurus Yayasan mendapat Pengawasan dari yayasan, baik pengawasan yang dilakukan oleh Pengawas maupun organ lain. Dalam konteks organisasi nirlaba LKS, maka Pengurus adalah sekelompok orang yang diberi amanat untuk membuat BPM, dan BPM akan dilaksanakan serta diterjemahkan dalam bentuk kegiatan oleh LKS. Data komparatif Pengurus LKS Mardi Wuto dengan LKS Hamba di sajikan pada tabel 5. 4.

Tabel 5.4. Komparatif Pengurus LKS Mardi Wuto dengan LKS Hamba dalam interaksi dan relasi antar organ

| Komparatif Temuan LKS | | Jurnal Terdahulu | Indikator Teori dan Indikator Governance |
|--|---|--|---|
| Interaksi dan Relasi Pengurus dengan Pengelola | | Pengurus dan pengelola sebagai organ NPO dievaluasi melalui penilaian diri dalam berpartisipasi pengambilan keputusan dan pengembangan kapasitas, Millesen and | <i>Dependency theory</i> Transparansi Akuntabilitas <i>Fairness.</i> |
| Mardi Wuto | Hamba | | |
| Formal, sesuai ketentuan AD-ART, | Bersifat non formal, melebihi ketentuan AD- | | |

| Komparatif Temuan LKS | | Jurnal Terdahulu | Indikator Teori dan Indikator <i>Governance</i> |
|----------------------------|---|--|---|
| setahun minimal 3 kali | ART, waktu tersedia 24 jam, karena Pengurus dan Pengelola bertempat tinggal dalam satu kompleks di wisma, dan mereka rangkap jabatan. | Carman (2019). Pemimpin NPO yang melibatkan orang lain dalam proses organisasi dapat membantu mendorong iklim inklusif yang mengarah pada peningkatan inovasi, kepuasan kerja karyawan, dan persepsi, Brimhall (2019). Bentuk kepemimpinan transaksional mempengaruhi pembelajaran organisasi Megheirkouni, (2017). | <i>Organizational trust</i> Situasional Akuntabilitas |
| Relasi Pengurus dengan SDM | | Pengembangan NPO dipengaruhi oleh profesionalisme tingkat individu dan organisasi. Profesionalisme mampu mempromosikan dan meningkatkan kualitas NPO. Keberhasilan promosi meningkatkan tingkat kepercayaan pihak eksternal, kepercayaan eksternal berdampak positif terhadap saling percaya antar organ organisasi, Dobrai and Farkas (2015). Pentingnya menyiapkan manajemen resiko antar | <i>Trust organisational</i> Transparas Akuntabilitas |
| Mardi Wuto | Hamba | | |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | organ NPO agar tidak lemah pada pengendalian internal, Fitri (2015). | <p><i>Independency</i></p> <p><i>Trust organisational</i></p> |
|--|--|--|---|

| | | | |
|--|-------|---|--|
| Interaksi dan Relasi Pengurus dengan Donatur | | <p>Lima faktor tata kelola yang mempengaruhi kesetiaan donasi pada NPO, yaitu : 1) ukuran dewan, 2) anggota dewan yang memiliki kualifikasi profesional, 3) anggota dewan dengan koneksi politik, 4) frekuensi pertemuan, dan 5) ketersediaan situs web.</p> <p>Pemberi donor yang paling dominan ada dua, yaitu : 1) anggota dewan yang memiliki afiliasi profesional, dan 2) anggota dewan dengan koneksi politik. Karena anggota dewan yang profesional akan bekerja lebih keras sehingga berkinerja lebih baik dibanding dengan relawan. Hasnan, dkk., (2016); Haniffa dan Cooke (2002)</p> | <p><i>Stewardship theory</i></p> <p>Akuntabilitas</p> <p><i>Depedency theory</i></p> <p>Transparansi</p> |
| Mardi Wuto | Hamba | | |

| | | | |
|---|--|--|---|
| Interaksi dan Relasi Pengurus dengan Klien | | Model pendampingan <i>outreach</i> dan <i>shelter</i> NPO terhadap klien memberi isyarat SDM bekerja harus sesuai prosedur SOP Widyastuti (2016) | <i>Responsibility</i> |
| Tidak ada jalur interaksi, jika berkomunikasi harus melalui Pengelola. Interaksi dan komunikasi antara Pengurus dengan Klien cenderung pada acara-acara ceremonial yang bersifat formal. | Dalam struktur tidak ada jalur interaksi tetapi praktiknya terbuka 24 jam karena Pengurus tinggal di dalam wisma klien. Di LKS Hamba Pengurus rangkap jabatan menjadi Pengelola dan mengasuh anak. | | |
| Interaksi dan Relasi Pengurus dengan Kemitraan | | Membangun merek NPO dengan tiga strategi mengandeng pihak eksternal, <i>reference group</i> , dan <i>citizen marketers</i> Novayana dan Hanthasia (2015) | <i>Stakeholder theory</i> Transparansi |
| Antara Pengurus dan Kemitraan tidak ada jalur interaksi, jika berkomunikasi harus melalui Pengelola | Dalam struktur organisasi LKS Hamba tidak ada jalur komunikasi, tetapi jika ada satu dan hal yang harus dikomunikasikan harus melalui Pengelola atau Pengurus, waktu menyesuaikan. | | |

Sumber : data primer dan data sekunder diolah 2019

Hasil studi Laughlin and Andringa (2007) hubungan yang paling penting dalam tata kelola NPO adalah hubungan antara Pengurus dengan Pengelola dan

staf. Pengurus bertanggungjawab mempekerjakan Pengelola, mendukung Pengelola sepanjang masa jabatannya dan mengevaluasi secara teratur. Jadi apabila Pengurus berkomunikasi dengan Pengelola harus satu suara karena Pengelola sebagai sumber daya yang memadai dan diberi otoritas yang efisien. Tugas Pengurus membuat kebijakan dan mengubah kebijakan dengan alasan tertentu dan Pengelola tugasnya melaksanakan kebijakan dengan penuh tanggungjawab. Atas dasar itu diskripsi kerja Pengelola sebagai suatu hubungan resmi dengan Pengurus untuk organisasi, kinerja Pengelola akan dianggap identik dengan kinerja organisasi secara keseluruhan, akibatnya kinerja Pengelola dapat dikatakan kinerja kerja dua bidang yaitu prestasi organisasi dan operasi organisasi yang dibatasi etika yang ditetapkan melalui Parameter Eksekutif.

Yang terjadi pada LKS Mardi sesuai dengan hasil studi Laughlin and Andringa (2007), hal ini dapat dibuktikan dengan kebijakan yang disampaikan Pengurus dengan Pembina dan Pengawas pada prinsipnya sama, sehingga Pengelola mudah memahami dan melaksanakan. Oleh sebab itu komunikasi yang dilakukan Pengurus kepada Pengelola, Pembina dan Pengawas adalah resmi dan bersifat formal sesuai dengan amanat AD-ART. Tetapi yang terjadi di LKS Hama unik, karena Pengurus adalah pengelola, sehingga Pengurus yang seharusnya membuat kebijakan dan mempekerjakan Pengelola maka dibuat sendiri dan dikerjakan sendiri tetapi setiap satu minggu sekali dipertanggungjawabkan di depan seluruh organ organisasi. Artinya di LKS Hama terjadi penyimpangan terhadap UU Nomor 28 Tahun 2004.

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

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

Berdasarkan penjelasan di atas maka dinamika relasi dan interaksi Pengurus dengan Pengelola LKS Mardi Wuto tampak kuat antara Pengelola dengan pengurus saling tergantung (*dependency theory*), tetapi masing-masing organ kuat dengan *fairness* yang taat pada aturan dan prosedur. Berbeda dengan

dinamika relasi dan interaksi Pengurus dengan Pengelola LKS, masing-masing organ sangat transparansi karena masing-masing saling terbuka dan kerja kolaborasi, keterbukaan, dan kolaborasi sangat situasional tergantung dari masalah yang dihadapi dan satu sama lain saling percaya (*organizational trust*).

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

Hasil studi Laughlin and Andringa (2007) bahwa ada tidaknya interaksi dan relasi Pengurus dengan SDM dijelaskan dalam struktur organisasi. Sebab struktur organisasi sesungguhnya pernyataan apa yang dinyatakan untuk dirinya sendiri. Miskipun peraturan organisasi akan membahas susunan dan ukurannya. Hasil studi Laughlin and Andringa (2007) mendapat dukungan Dobrai and Farkas (2015) bahwa pengembangan NPO dipengaruhi oleh profesionalisme tingkat individu (SDM). Sebab SDM profesionalisme mampu mempromosikan dan meningkatkan kualitas NPO. Kerterkaitan hasil studi Laughlin and Andringa (2007) dan Dobrai and Farkas (2015) dengan penelitian menunjukkan bahwa LKS mardi Wuto struktur organisasinya terbatas dan profesionalismenya belum sesuai dengan UU Nomor 11 Tahun 2009 sehingga apa yang ingin dicapai seperti

maksud Laughlin and Andringa (2007) belum tercapai, demikian halnya LKS Hamba struktur dan profesionalisme sesuai yang dimaksud dengan Laughlin and Andringa (2007) mendapat dukungan Dobrai and Farkas (2015) maka capaiannya lebih maksimal dan terukur. Dinamika interaksi dan relasi Pengurus dengan SDM cenderung mengarah pada independen antar organ tetapi saling tergantung. Berbeda dengan dinamika interaksi dan relasi LKS Hamba lebih mengarah pada transparansi dan akuntabilitas karena semua organ saling percaya dan memberi dukungan.

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

Situasi relasi dan interaksi Pengurus dengan Donatur di LKS Mardi Wuto belum mendapat perhatian yang serius, sehingga hasil studi Hasnan, dkk., (2016) dapat dijadikan pandangan bagi Pengurus. Faktor yang menyebabkan LKS Mardi Wuto belum serius memberi perhatian kepada Donatur karena Pengurus melalui

yayasan dr. Yap Prawirohusodo mampu membiayai operasional LKS secara mandiri. Kondisi ini sangat berbeda dengan LKS Hamba. LKS Hamba Memperhatikan secara detail kepada setiap Donatur, sikap ini menjadi perhatian utama bagi Pengurus karena LKS dan yayasan Hamba hidup sangat tergantung dari Donatur. Bukti perhatian serius LKS Hamba dengan Donatur pihak Pengurus menyepatkan diri untuk berkunjung ke Donatur, khususnya kepada Donatur tetap.

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

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

Dinamika interaksi dan relasi Pengurus terhadap Donatur di LKS Hamba merupakan aplikasi dari *dependency theory*, bahwa Pengurus menyadari bahwa hidupnya sangat tergantung Donatur, untuk menyakinkan Donatur atas proses pelayanan kepada klien maka Pengurus mengoperasionalkan donasinya secara transparansi, jujur dengan pola kerja efektif dan efisien. Kedaratan memberi pelayanan terbaik secara langsung Pengurus LKS Hamba telah menerjemahkan teori *stewardship* dalam kehidupan LKS. Dengan demikian, Pengurus LKS telah menjalankan roda organisasi LKS secara transparansi dan akuntabilitas.

Bagi LKS Mardi Wuto hasil studi Hasnan, dkk., (2016) dapat dijadikan *synthesize*/membandingkan. Sikap Pengurus LKS Mardi Wuto dilatarbelakangi dengan kemampuan yayasan dr. Yap Prawirohusodo yang mampu *mensupply* biaya operasional LKS sebesar 80%. Dan kurang pengetahuan bagi Pengelola, sehingga Pengelola tidak pernah menuntut atas kondisi tersebut kepada Pengurus. Dinamika interaksi dan relasi Pengurus kepada Donatur yang di jalankan di LKS Mardi Wuto secara tidak langsung Pengurus telah berpegang pada *fairness* karena Pengurus ansih taat pada aturan dan prosedur.

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

Dinamika hubungan Pengurus dengan Klien di LKS Hamba senada dengan hasil studi Widyastuti (2016), bahwa model pendampingan *outreach* dan *shelter* NPO terhadap klien memberi isyarat SDM bekerja harus sesuai prosedur SOP, karena jika tidak sesuai maka klien akan mudah dengan cepat bahwa apa yang dilakukan Klien akan berdampak terhadap klien seperti apatis, protes, diam

atau sikap yang lain. Atas dasar itu pengalaman LKS Hamba Interaksi dan komunikasi Pengurus terhadap klien bersifat transparansi dan akuntabilitas dengan mengedepankan kerjasama dan kejujuran.

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

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

5.2.1.4. Pengelola

Pengelola adalah sekelompok orang yang diangkat oleh Dewan Pengurus untuk mengelola unit kegiatan yayasan. Di Yayasan dr. Yap Prawirohusodo memiliki tiga unit kegiatan yaitu RS. Mata dr. Yap, Yap Square dan LKS Mardi Wuto. Di yayasan Hamba hanya memiliki satu unit kegiatan yaitu LKS Hamba. Sebutan pemimpin LKS menurut UU No. 11 Tahun 2009 adalah ketua LKS. Berikut

data analisis komparatif Pengelola LKS Mardi Wuto dengan LKS Hamba yang mengacu pada kedua struktur LKS disajikan pada tabel 5.5.

Tabel 5.5. Komparatif Pengelola LKS Mardi Wuto dengan LKS Hamba

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

Sumber: data primer diolah 2018

Tabel nomor 5.5. di atas menunjukkan adanya perbedaan organ organisasi, perbedaan tersebut akan dicari jawabannya melalui diskusi berdasarkan temuan data Pengelola. Berikut data analisis komparatif Pengelola LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba disajikan pada tabel nomor 5.6.

Data tersebut akan didiskusikan satu persatu bagaimana interaksi dan relasi Pengelola dengan organ SDM, Klien, Donatur dan Kemitraan, yang diawali dengan pertemuan atau rapat di tingkat Pengelola.

Di LKS Mardi Wuto Pengelola diangkat dan diberhentikan oleh Yayasan dr. Yap Prawirohusodo. Di yayasan Hamba Pengelola diangkat dan diberhentikan oleh rapat mingguan, peserta rapat organ organisasi yang terdiri unsur Pembina, unsur Pengawas dan unsur Pengurus. Uniknya Pengurus dengan Pengelola dirangkap oleh personal yang sama, sehingga kalau dalam aturan yang memimpin rapat pengangkatan dan pemberhentian Pengelola adalah Pengurus, maka Pengurus otomatis mengangkat dirinya dan memberhentikan dirinya atas persetujuan Pembina dan Pengawas.

Komponen Pengelola LKS seperti yang disajikan pada tabel 5.9. kedua LKS, diperoleh data bahwa unsur LKS Hamba Pengelola organisasinya lebih lengkap. Perbedaan Pengelola organisasi antara LKS Mardi Wuto dengan LKS Hamba adalah kelompok fungsional (pekerja sosial profesional dan tenaga kesejahteraan sosial) dan sekretaris LKS. Ketidaklengkapannya struktur fungsional pekerja sosial profesional dan tenaga kesejahteraan sosial di LKS Mardi Wuto karena Pengelola dan Pengurus belum memahami berbagai peraturan negara berkaitan dengan pelayanan terhadap penyandang masalah kesejahteraan sosial (PMKS). Sebab struktur fungsional pekerja sosial profesional dan tenaga kesejahteraan di atur dalam Undang-Undang RI Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial, Peraturan Pemerintah RI Nomor 39 Tahun 2012 tentang Penyelenggaraan Kesejahteraan Sosial, Peraturan Menteri Sosial RI Nomor 184

Tahun 2011 tentang Lembaga Kesejahteraan Sosial, Peraturan Menteri Sosial RI Nomor 16 Tahun 2012 tentang Sertifikasi Pekerja Sosial Profesional dan Tenaga Kesejahteraan Sosial. Peraturan Menteri Sosial RI Nomor 17 Tahun 2012 tentang Akreditasi Lembaga Kesejahteraan Sosial, Peraturan Menteri Sosial RI Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Nasional Lembaga Kesejahteraan Sosial.

Ketidaklengkapannya struktur sekretaris di LKS Mardi Wuto disengaja oleh Pengurus Yayasan dengan alasan di LKS sudah ada Wakil ketua dan kepala tata usaha. Tetapi sebenarnya ketua LKS masih menghendaki adanya sekretaris, sebagai bukti pernyataan kepala tata usaha sebagai berikut:

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

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

“...Pekerja sosial ya sesuai fungsinya pak, mereka yang mengerjakan administrasi kesejahteraan Klien, dari asesment awal, *home visit*, perencanaan pelayanan, tanggungjawab CC, dll...”. (170/ 2/7/2018).

Atas dasar itu Hoed (2011), menjelaskan bahwa struktur organisasi menunjukkan adanya pembagian kerja dan menunjuk bagaimana fungsi-fungsi

atau kegiatan-kegiatan yang berbeda-beda tersebut diintegrasikan sehingga akan tampak spesialisasi-spesialisasi pekerjaan, saluran perintah dan penyampaian laporan.

Karena dalam struktur LKS Mardi Wuto tidak ada struktur fungsional pekerja sosial profesional dan TKS, maka klien di LKS Mardi Wuto tidak pernah diperlakukan seperti yang dilakukan di LKS Hamba. Pernyataan pengawas LKS Mardi Wuto:

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

Dalam struktur organisasi LKS Mardi Wuto sengaja diciptakan oleh Pengurus tanpa sekretaris dengan alasan LKS Mardi Wuto sebagai unit kegiatan dari Yayasan Prawirohusudo. Maka pekerjaan sekretaris dipindahkan kepada kepala tata usaha, yang dalam praktiknya dikerjakan kepala tata usaha bersama ketua LKS.

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

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

Berpijak pendapat tersebut dengan kesengajaan di LKS Mardi Wuto menghilangkan sekretaris, tetapi pekerjaan sekretaris dialihkan kepada kepala tata usaha, sedang peran, fungsi dan tanggungjawab antara kepala tata usaha dengan sekretaris berbeda. Yang lebih fatal ketika di LKS Mardi Wuto dalam struktur tidak ada unit fungsional pekerja sosial profesional dan TKS ke depan akan semakin berbahaya, namun hal ini disadari oleh Pengurus dan disampaikan Pengelola dan ketua Pengawas sebagai berikut:

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

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

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

Dalam struktur organisasi LKS Mardi Wuto ketua Yayasan dr. Yap Prawirohusodo sengaja memaksa tidak perlu sekretaris, dan Ketua LKS merasa penting adanya sekretaris. Dua persepsi yang berbeda ini menunjukkan adanya ambiguitas tujuan. Ambiguitas tujuan cenderung memicu lahirnya konflik

internal, karena masing-masing pihak memiliki tujuan yang berbeda-beda. Demikian halnya tidak adanya fungsional pekerja sosial dan TKS memperkuat kondisi ambiguitas tujuan sebab pengawas merasa penting tetapi ketua LKS selama dua periode akan pentingnya hal tersebut belum disadari. Konflik internal antara Pengurus dan Pengelola ini dapat diminimal dengan cara mengungkapkan *corporate governance* (Ichsan, 2013) sesuai indikator *corporate governance* adanya transparansi masing-masing pihak sehingga jalan tengah yang disepakati adalah keterbukaan menerima pentingnya sumberdaya pekerja sosial dan tenaga kesejahteraan sosial. Ketua yayasan dan ketua LKS Mardi Wuto sadar dan merasa pentingnya profesi pekerja sosial dan TKS ketika akan lomba LKS berprestasi dan mengajukan akreditasi LKS.

Namun demikian dalam perjalanan penelitian di LKS Mardi Wuta peneliti mampu memberikan motivasi atas pentingnya struktur fungsional untuk pekerja sosial dan TKS. Sehingga Pengurus dan Pengelola lahir kesadaran atas hal tersebut. Kesadaran tersebut ditandai dengan mengirimkan dua karyawan bapak Sri Santoso dan bapak Sugeng Mulyono di kirimkan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan tenaga kesejahteraan sosial di BK3S DIY. Ini sebagai bukti bahwa peneliti sampai tahap *retrospective case study* tindak lanjut penyembuhan seperti pendapat Endraswara (2012),

“...studi kasus dibagi menjadi dua golongan, yaitu : 1. studi kasus ini bersifat kuratif, yaitu *retrospective case study*, yang memungkinkan ada tindak lanjut penyembuhan atau perbaikan dari suatu kasus (*treatment*). Tindak penyembuhan tidak harus dilakukan oleh peneliti, tetapi oleh orang lain yang

kompeten. Peneliti hanya memberikan masukan dari hasil penelitian. dan 2. studi kasus ke arah perkembangan yang positif, yaitu *prospective case study*. Jenis studi kasus ini diperlukan untuk menemukan kecenderungan dan arah perkembangan suatu kasus. Tindak lanjutnya berupa penelitian tindakan (*action research*) yang dilakukan juga oleh pihak lain yang berkompeten”.

Dengan demikian proses perjalanan penelitian ini sampai tahap memberikan solusi untuk kedua LKS dalam bentuk pendidikan dan pelatihan, informasi lengkap dijelaskan pada bab 2 bagian triangulasi, dan ini menjadi bagian kebaruan penelitian kualitatif.

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

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

Teori agensi dan kontrol (Berle and Means, 1932), pemisahan pemilik (principal) dan pengelola (agen), pemisahan ini menimbulkan permasalahan

karena terjadi *asymmetric information* antara manajemen yang menjalankan organisasi dan pemilik. Kenyataannya di LKS Hamba *asymmetric information* tidak terjadi karena keberhasilan Pendiri di dalam menanamkan nilai “*golden role*: jujur dan tidak bohong” kepada Pengurus, Pengelola, Relawan, para profesi dan Karyawan berhasil.

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

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

Teori *stakeholder* yang dikembangkan Antonacopoulou dan Meric (2005), Charron (2007), Kaller (2009), dengan prinsip pengawasan dan perlindungan terhadap kepentingan hak-hak pemilik dan pemegang saham untuk mengelola LKS tidak ditonjolkan (tidak berlaku) sebab yang diprioritaskan dalam organisasi nirlaba khususnya LKS adalah kepentingan dan kebutuhan penerima manfaat atau

klien. Pendapat Mason dan Mahoney (2008) dalam *corporate governance* tentang transparansi, partisipasi *stakeholder*, pembelajaran organisasi dan akuntabilitas dapat diaplikasi oleh pengurus melalui mekanisme yang baku sehingga tidak terjadi malpraktik, *moral hazard*, dan kebohongan/*whistle blowers* yang dilakukan oleh pengelola LKS, sehingga di LKS Hamba para pemegang saham atau pasar filantropi dan klien tidak ada yang dirugikan. Kondisi yang terjadi di LKS Hamba menolak hasil studi Mitnick, (1996). Bahwa *moral hazard* terjadi karena kondisi *monitoring disability (hidden action)*, *undesirable behavior production* (perilaku yang tidak diinginkan), *undesirable outcome (impact) production*, dan *morals disability*. Di LKS Hamba perilaku yang demikian diinginkan bersama- sama oleh organ yayasan dan organ LKS dengan landasan kejujuran dan keterbukaan informasi antar organ. Sehingga Prinsipal dapat mengamati atau memonitor perilaku agen dan terlibat langsung dalam berperilaku tersebut, sehingga hubungan antara organ harmonis.

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

Ternyata pendapat Oregon (1960), Donaldson and Davis (1991) telah dilakukan pendiri LKS Hamba sejak awal pendirian sampai sekarang dan

menghasilkan kondisi LKS yang minimalis konflik, saling mendukung, jujur, bekerjasama dan saling memotivasi. Sesuai dengan hasil studi Soloman (1987) dan Davies et al. (1991) yang menyatakan bahwa etika yang dibangun dalam *stewardship* organisasi bukan sekedar kumpulan orang-orang yang memiliki kepentingan individual, melainkan memiliki rasa saling bantu dan bekerjasama dari pada membangun kompetisi. Atas dasar itu motivasi *stewardship* mengarah pada aktualisasi diri untuk melayani agar kebaikan bersama yang bersifat intrinsik dapat di capai. Meskipun diperlukan kedudukan mengontrol dan pengawasan. Maka fungsi peraturan dimanfaatkan oleh manajemen dan pemimpin untuk menumbuhkan organisasi sebagai wahana belajar dan pemberdayaan setiap warga sebagai investasi, Cadwell dan Karri (2005). Dengan demikian apa yang telah dilakukan pendiri LKS Hamba ternyata mendukung studi Prieto (2009) dalam penelitian komunitas sebagai sarana aktualisasi diri perlu disikapi dengan mengubah struktur organisasi menjadi lebih interdependen berdasarkan pada *trust*, meningkatkan interaksi antar komponen untuk menjamin keberlangsungan mekanisme pembelajaran secara *sustainable*, dan meningkatkan demokrasi di tempat kerja.

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

merespons *trend* perubahan yang terjadi (Kelly, 2009, Navarra dan Comford, 2009).

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

Jika sebuah pekerjaan sangat diformalisasikan, maka pemegang pekerjaan itu hanya mempunyai sedikit kebebasan mengenai apa yang harus dikerjakan, bilamana mengerjakannya, dan bagaimana ia harus melakukannya (Robbins, 1994). Para manajer mempunyai sejumlah teknik formalisasi yang diambil dari pendapat Kusdi (2009), untuk dapat menstandarisasikan perilaku para pegawai. Secara mendalam bagaimana relasi dan intreaksi Pengelola kedua LKS dengan SDM, Kemitraan, Klien dan Donatur dapat dipelajari pada tabel nomor 5.10 berikut ini.

Tabel 5.6. Komparatif Mekanisme Interaksi dan Relasi Pengelola dengan SDM, Kemitraan, Klien dan Donatur di LKS Mardi Wuto dengan LKS Hamba

| Komparatif Temuan LKS | | Paper Terdahulu | Teori dan Indikator <i>Governance</i> |
|--|---|---|--|
| Mardi Wuto | Hamba | | |
| Jenis pertemuan Pengelola | | <p>Tujuan rapat penjelasan, pemecahan masalah dan perundingan, Syarat rapat agar berjalan dengan baik dan menghasilkan sesuatu yang bermanfaat: suasana terbuka, setiap peserta berpartisipasi, selalu dibimbing dan dikontrol. Hindari perdebatan yang tidak berarti, pertanyaan singkat dan jelas, hindari terjadinya monopoli, (Wijana dan Andora, 2016)</p> <p>Anggaran dasar menetapkan hal-hal yang dianggap perlu dan yang belum diatur dalam peraturan yang ada, AD merupakan hukum positif yang mengikat semua pemegang saham, kekuatan mengikat tidak bisa dikesampingkan oleh siapapun juga, keputusan yang menyangkut struktur organisasi, perubahan AD, peleburan, penggabungan, dll menjadi wewenang RUPM, (Yuwono, 2015)</p> | <p>Transparansi, Independen</p> <p><i>Fairness</i></p> <p>Akuntabilitas</p> |
| <p>Jenis rapat ditingkat LKS: Rapat rutin Pengelola setiap 1 bulan 2 kali.</p> <p>Rapat pembahasan dan pembuatan laporan kegiatan, Rapat pengelola dengan Relawan.</p> <p>Rapat khusus mepenyusunan program kerja tahunan.</p> <p>khusus untuk program kerja 1 tahun sekali.</p> | <p>Jenis rapat di LKS Hamba ada dua, yaitu:</p> <p>Rapat mingguan dilaksanakan setiap hari Rabu pukul 09.00 –selesai, peserta semua organ organisasi.</p> <p>Rapat atau <i>case confere</i>n.</p> | | |
| Relasi Pengelola dengan SDM | | <p>Pemimpin NPO yang melibatkan orang lain dalam proses organisasi dapat membantu mendorong iklim inklusif yang mengarah pada peningkatan inovasi, kepuasan kerja karyawan,</p> | <p>Transparansi</p> <p>Akuntabilitas</p> <p><i>Responsibility</i></p> <p><i>Fairness</i></p> |
| <p>Interaksi dan komunikasi antara Pengelola dengan SDM dilakukan</p> | <p>Interaksi dan komunikasi dilakukan dalam suasana semi formal sesuai <i>job</i></p> | | |

| Komparatif Temuan LKS | | Paper Terdahulu | Teori dan Indikator <i>Governance</i> |
|--|--|---|---|
| Mardi Wuto | Hamba | | |
| Sesuai kebutuhan, waktu interaksi dan komunikasi secara formal pada jam kerja. | <i>description</i> , untuk SDM Pekerja Sosial setiap hari pada jam kerja, untuk SDM yang lain interkasi dan komunikasi dapat dilakukan waktu 24 jam karena kedua organ tinggal bersama di komplek LKS/wisma. | <p>dan persepsi, Brimhall (2019).</p> <p>Bentuk kepemimpinan transaksional mempengaruhi pembelajaran organisasi Megheirkouni, (2017).</p> <p>Pengembangan NPO dipengaruhi oleh profesionalisme tingkat individu dan organisasi. Profesionalisme mampu mempromosikan dan meningkatkan kualitas NPO. Keberhasilan promosi meningkatkan tingkat kepercayaan pihak eksternal, kepercayaan eksternal berdampak positif terhadap saling percaya antar organ organisasi, Dobrai and Farkas (2015).</p> <p>Menggambar 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) factor inovasi administrasi dalam praktik pelayanan, dan 3) factor struktur organisasi Miranda, at, el., (2016)</p> | <p>Independen</p> <p><i>Organisational trust</i>Teori situasional</p> <p>Akuntabilitas</p> <p><i>Organizational trust</i></p> <p>Transparansi</p> <p>Akuntabilitas</p> <p><i>Depedency theory</i></p> <p>Transparansi</p> |
| Relasi Pengelola terhadap Klien | | Model pendampingan <i>outreach</i> dan <i>shelter</i> NPO | <i>Stewardship theory</i> |
| Interaksi dan | Interaksi dan | | |

| Komparatif Temuan LKS | | Paper Terdahulu | Teori dan Indikator <i>Governance</i> |
|--|---|---|---|
| Mardi Wuto | Hamba | | |
| komunkasi antara Klien dengan Pengelola di LKS Mardi Wuto dilakukan secara formal dan waktunya dibatasi pada jam kerja atau jam layanan. | komunikasi antara Pengelola dengan Klien dilakukan dalam suasana semi formal waktu 24 jam karena Pengelola dan Klien tinggal bersama di komplek LKS/wisma. | <p>terhadap klien memberi isyaraat SDM bekerja harus sesuai prosedur SOP (Widyastuti, 2016)</p> <p>Ada tiga peran Pengelola Panti asuhan, yaitu : peran sebagai penganti 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 karakter anak yang berbeda-beda, (Yuliasari dan Mulyono (2015).</p> | <p>Akuntabilitas</p> <p><i>Stewardship theory</i></p> <p><i>Organizational trust</i></p> <p>Transparansi</p> <p>Akuntabilitas</p> |
| Relasi Pengelola dengan Donatur | | <p>Strategi NPO dalam mengodopsi media sosial dan pemanfaatan media sosial di bawah pengawasan Negara. Media sosial menjadi saluran penting untuk berkomunikasi antar <i>stakeholder</i> NPO (pengurus, pengelola, manajer, donatur, relawan dan masyarakat). Tetapi sampai penelitian berlangsung banyak NPO yang belum mengadop media sosial untuk kepentingan <i>stakeholders</i> NPO (Attouni dan Mustaffa (2014).</p> <p>Pengembangan NPO</p> | <p><i>Organisational trust</i></p> <p><i>Fairness</i></p> |
| Interaksi dan komunikasi antara Pengelola dan Donatur terjadi pada saat Donatur menyerahkan donasi kepada Pengelola Pengelola akan mengoperasionalkan sesuai dengan amanah dan situasional. | Ada jalur komunikasi antara Pengelola LKS dengan Donatur, komunikasi bersifat formal, saling mengikuti birokrasi, saling menyesuaikan dan dilakukan pada jam kerja. | | |

| Komparatif Temuan LKS | | Paper Terdahulu | Teori dan Indikator <i>Governance</i> |
|-----------------------|-------|--|---|
| Mardi Wuto | Hamba | | |
| | | <p>dipengaruhi oleh profesionalisme tingkat individu dan organisasi. Profesionalisme mampu mempromosikan dan meningkatkan kualitas NPO. Keberhasilan promosi meningkatkan tingkat kepercayaan pihak eksternal, kepercayaan eksternal berdampak positif terhadap saling percaya antar organ organisasi, Dobrai and Farkas (2015).</p> <p>Pentingnya menyiapkan manajemen resiko antar organ NPO agar tidak lemah pada pengendalian internal, Fitri (2015).</p> <p>Tata kelola 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 bertanggungjawab melalui pengaturan yang fleksibel dan responsif.</p> <p>Atas dasar karakteristik NPO maka bangunan mekanisme model tata kelola dan akuntabilitas NPO yang sesuai harus berbasis agensi dari sektor swasta, (Greller</p> | <p><i>Organisational trust</i></p> <p>Transparansi</p> <p>Akuntabilitas</p> <p><i>Organisational trust</i></p> <p>Independen</p> <p>Independen</p> <p><i>Trust organizational</i></p> |

| Komparatif Temuan LKS | | Paper Terdahulu | Teori dan Indikator Governance |
|---|---|---|---|
| Mardi Wuto | Hamba | | |
| | | (2015). Perilaku pengelola yang loyal akan membentuk loyalitas pendonor terhadap NPO tidak berpaling /setia, menambah jumlah donasi (Hedriana, 2015) | Organizational trust Transparansi |
| Relasi Pengelola dengan kemitraan | | Perhatian publik terhadap NPO dilihat dari aspek ukuran NPO, jaringan yang dimiliki NPO, kehadiran NPO dalam media publik, dan tingkat partisipasi NPO dalam aktivitas pulik Guo, at el., (2017). Membangun merek NPO dengan tiga strategi mengandeng pihak eksternal, <i>reference group</i> , dan <i>citizen marketers</i> Novayana dan Hanthasia (2015). Tata kelola dan akuntabilitas NPO dalam melayani masyarakat sipil butuh bangunan mekanisme pertanggungjawaban karena NPO bersifat independen, bangunannya harus berbasis agensi dari sektor swasta. Greller (2015). Untuk mengetahui prinsip-prinsip manajemen relawan. Mengelola relawan tidak dapat menggunakan manajemen sumber daya manusia klasik, sebab | Akuntabilitas Teori stakeholder Transparansi Stewardship theory Indpenden |
| Antara Pengelola dengan Kemitraan ada jalur komunikasi bersifat formal, Saling mengikuti birokrasi, saling menyesuaikan dan dilakukan pada jam kerja. | Antara Pengelola dengan Kemitraan ada jalur komunikasi bersifat formal, Saling mengikuti birokrasi, saling menyesuaikan dan dilakukan pada jam kerja. | | |

| Komparatif Temuan LKS | | Paper Terdahulu | Teori dan Indikator <i>Governance</i> |
|-----------------------|-------|---|---|
| Mardi Wuto | Hamba | | |
| | | <p>relawan berbeda dengan staf yang dibayar, dan relawan merupakan kelompok pemangku kepentingan yang unik. Mengelola relawan harus menggunakan prinsip-prinsip keseimbangan kepentingan, berpegang pada komitmen, kejelasan peran, kerja tim, saling menghormati dan saling melengkapi, Studer, (2015)</p> <p>Faktor yang mendorong antar NPO melakukan kolaborasi dalam melaksanakan tanggungjawab sosial untuk masyarakat, karena NPO memiliki motivasi yang sama dan ada kecocokan organisasi.</p> <p>Faktor NPO menolak kolaborasi karena ada perbedaan dalam sumber daya yang mereka cari dan perbedaan legitimasi NPO.</p> <p>Kebutuhan pertukaran sumber daya untuk program tanggung jawab sosial mendorong kolaborasi daripada kebutuhan kelangsungan hidup NPO. Kolaborasi berpotensi menciptakan nilai sosial setiap NPO menjadi unik. Zeimers, at el., (2019)</p> | <p><i>Depedency theory</i></p> <p>Transparansi</p> <p><i>Depedency theory</i></p> <p>Independen</p> |

Sumber: data primer dan data sekunder diolah 2019.

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

Penyelenggaraan rapat di kedua LKS sesuai dengan studi Wijana dan Andora (2016), bahwa rapat bertujuan untuk penjelasan, pemecahan masalah dan perundingan. Untuk mencapai tujuan tersebut maka proses rapat peserta harus dibimbing dan kontrol oleh pemimpin rapat. Rapat yang diselenggarakan di LKS Mardi Wuto mengacu pada AD LKS sehingga mempunyai kekuatan mengikat, Yuwono (2015). Berbeda dengan situasi rapat di LKS Hamba, semua permasalahan di LKS Hamba diselenggarakan pada rapat mingguan yang dilaksanakan setiap hari Rabu. Jadi di LKS Hamba terjadi pengingkaran terhadap AD-ART sebab di dalam AD-ART ada salah satu pasal yang menyebutkan jenis-jenis rapat, tetapi praktiknya cukup dilakukan pada rapat mingguan saja, dan semua unsur organ dapat menerima keputusan tersebut. CC adalah rapat yang

wajib diselenggarakan oleh LKS berkait dengan penyelesaian masalah Klien, di LKS Hamba satu tahun rata-rata CC 2 sampai 3 kali. Sedang di LKS Mardi Wuto tidak sama sekali menyelenggarakan CC, berarti LKS Mardi Wuto juga melanggar ketentuan Permensos RI Nomor 22 Tahun 2016.

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

“... kami mengadakan rapat Pengurus dan Pengelola, membahas siapa yang akan di CC, siapa yang hadir, memberi tahu Pembina dan Pengawas dan mengundang pihak terkait, terutama Dinas sosial, satu tahun rata-rata 2 sampai 3 CC....,” (169/2/7/2018).

Mengacu data sekunder dan data primer bahwa rapat yang diselenggarakan Pengelola LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba peserta dan pemimpin rapat condong saling terbuka, melaporkan sesuatu sesuai fakta (jujur), sehingga selepas rapat berakhir tidak ada konflik di antara mereka. Karena semua dilandasi semangat melayani dan menolong.

Dinamika rapat Pengelola di LKS Mardi Wuto cenderung monoton, walaupun ragam rapatnya bervariasi. Dinamika rapat mingguan di LKS Hamba hampir sama dengan dinamika rapat di LKS Mardi Wuto, tetapi rapat CC di LKS Hamba menarik dan unik karena setiap CC membahas problem dan mencari solusi terbaik bagi klien, dan CC ini selalu menghadirkan pihak luar berkait dengan jenis kasus yang dihadapi Klien. Atas dasar itu CC di LKS Hamba ada kesamaan (*compare*) dan selalu memberi pandangan baru sesuai hasil studi Brimhall (2019) bahwa pemimpin NPO yang melibatkan orang lain dalam proses organisasi dapat membantu mendorong iklim inklusif yang mengarah pada

peningkatan inovasi, kepuasan kerja karyawan, dan persepsi. Disisi lain rapat CC dapat mempengaruhi pembelajaran organisasi karena keberagaman pandangan, Megheirkouni (2017). Para peserta CC dari eksternal memberi dampak positif dan memberi *trust* yang tinggi terhadap Pengelola LKS sehingga antara LKS dengan pihak luar saling percaya, Dobrai and Farkas (2015). Dari sinilah Pengelola mampu menghasilkan jangkauan yang lebih efektif, khususnya pada bidang inovasi administrasi dalam praktik pelayanan, Miranda, at, el., (2016).

5.2.1.4.1. Mekanisme Interaksi dan Relasi Pengelola dengan SDM

Mekanisme interaksi dan relasi Pengelola dengan SDM, menurut Sugiyanto, at el. (2018) SDM lembaga kesejahteraan sosial terdiri dari pekerja sosial, tenaga kesejahteraan, relawan dan profesi lain yang sesuai dengan jenis PMKS yang dilayani, semua SDM di LKS seharusnya bekerja landasan tiga nilai yaitu nilai *knowledge, skill and etic. Basic* nilai interaksi dan komunikasi antara Pengelola dengan SDM berkiblat pada kode etik profesi. Di LKS Hamba dinamika interaksi dan relasi Pengelola dengan SDM sesuai dengan amanah UU Nomor 11 tahun 2009, sedang di LKS Mardi Wuto dinamika interaksi dan relasi Pengelola dengan SDM sesuai kebutuhan, waktu interaksi dan komunikasi secara formal pada jam kerja. Interaksi dan komunikasi antara Pengelola dengan SDM di LKS Hamba tidak terbatas pada waktu dan jam kerja, tetapi tergantung dari kasus yang sedang dikerjakan antara Pengelola dengan SDM, sehingga dimungkinkan interaksi dan komunikasi di luar LKS melibatkan pihak eksternal dan bisa terjadi pada setiap saat (24 jam), secara kebetulan SDM dan Pengelola serta Klien di

LKS Hamba bertempat tinggal menjadi satu kompleks. Sehingga interaksi dan komunikasi di LKS Hamba dapat dilakukan dalam suasana semi formal sesuai *job description* masing-masing organ.

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

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

5.2.1.4.2. Interaksi dan relasi Pengelola dengan Klien.

Klien adalah individu atau kelompok penyandang masalah kesejahteraan sosial yang menjadi anggota LKS dan ditetapkan sebagai kelompok sasaran untuk menerima program layanan LKS, sebutan lain Klien adalah Penerima Manfaat (Permensos RI No 22 Tahun 2016). Interaksi dan komunikasi antara Pengelola

dengan Klien di LKS Mardi Wuto dilakukan secara formal dan waktunya dibatasi pada jam kerja atau jam layanan. Interaksi dan komunikasi antara Pengelola dengan Klien di LKS Hamba dilakukan dalam suasana semi formal waktu 24 jam karena Pengelola dan Klien tinggal bersama di kompleks LKS/wisma. Secara umum Klien LKS sering mendapat stigma masyarakat sebagai orang miskin, orang bermasalah, atau sebutan lain kaum marginal. Untuk menghapus stigma atau warisan masyarakat butuh waktu yang panjang dan membutuhkan komitmen berkelanjutan dari para pemimpin dan *stakeholders* dari berbagai kelompok Holtzhause (2014). Atas dasar itu NPO berkewajiban 1) melindungi pemangku kepentingan yang memberikan layanan kepada kaum marginal, 2) NPO akan memberikan layanan yang lebih baik, walaupun tidak beroperasi untuk tujuan menghasilkan laba, 3) NPO berkomitmen untuk memenuhi janji dan memastikan saluran komunikasi terbuka dengan semua pemangku kepentingan. Model pendampingan *outreach* dan *shelter* NPO terhadap klien memberi isyarat SDM bekerja harus sesuai prosedur SOP (Widyastuti, 2016)

Dalam proses interaksi dan relasi Pengelola harus menempatkan diri sebagai: 1) penganti orang tua, dengan memberi perlindungan atas hak asasinya. 2) pembimbing, membimbing secara individu dan kelompok agar tercapai perkembangan yang optimal. 3) pembina, memberikan pembinaan dalam segala hal seperti disiplin ibadah, disiplin belajar, dan disiplin mentaati peraturan. Kendala yang dihadapi Pengelola karakter anak yang berbeda-beda, Yuliasari dan Mulyono (2015).

Studi Holtzhause (2014), Yuliasari dan Mulyono (2015), dan Widyastuti, (2016) ketiganya dilakukan secara ikhlas, sabar dan bijaksana karena Pengelola menyadari sebagai aktivitas pelayanan. Atas dasar itu tiga penelitian terdahulu ada kesamaan dengan penelitian ini baik di LKS Hamba maupun LKS Mardi Wuto. Untuk mencapai visi, misi dan tujuan LKS maka mereka lakukan dengan saling bekerjasama, kolaborasi dan keterbukaan informasi dilandasi dengan kejujuran.

5.2.1.4.3. Interaksi dan Relasi Pengelola dengan Donatur.

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

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

Jurnal terdahulu bertema interaksi dan relasi Donatur dengan Pengelola Attouni dan Mustaffa (2014), menekan bahwa strategi NPO dalam mengadopsi media sosial dan pemanfaatan media sosial di bawah pengawasan negara dapat

dijadikan media saluran komunikasi antar *stakeholder* NPO (pengurus, pengelola yang di dalamnya ada donatur, tetapi sampai penelitian berlangsung banyak NPO yang belum mengadopsi media sosial untuk kepentingan *stakeholders* NPO termasuk LKS Mardi Wuto dan Hamba, jadi jurnal ini dapat memberi pandangan untuk pengembangan (criticize) LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba.

Pengembangan NPO dipengaruhi oleh profesionalisme tingkat individu dan organisasi. Profesionalisme mampu mempromosikan dan meningkatkan kualitas NPO. Keberhasilan promosi meningkatkan tingkat kepercayaan pihak eksternal, kepercayaan eksternal berdampak positif terhadap saling percaya antar organ organisasi, salah satu pihak eksternal NPO adalah Donatur, Dobrai and Farkas (2015), layanan profesional sudah dilakukan oleh LKS Hamba, sehingga antara jurnal Dobrai and Farkas (2015) dengan LKS Hamba ada kesamaan prinsip, sedang bagi LKS Mardi Wuto jurnal ini sebagai pandangan untuk perubahan yang lebih baik. Dengan pelayanan profesional setidaknya mampu mengurangi resiko yang akan terjadi bagi NPO, maka pentingnya menyiapkan manajemen resiko antar organ NPO agar tidak lemah pada pengendalian internal, Fitri (2015).

Tata kelola 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 bertanggungjawab melalui pengaturan yang fleksibel dan responsif. Atas dasar karakteristik NPO maka bangunan mekanisme model tata kelola dan akuntabilitas NPO yang sesuai harus

berbasis agensi dari sektor swasta, (Greller (2015). Kaitan jurnal Greller (2015) dengan penelitian LKS Mardi Wuto ada kesamaan karena sama-sama memegang teguh akuntabilitas LKS, tetapi bagi LKS Hamba menjadi rambu-rambu atau peringatan agar rangkap jabatan diperhatikan supaya akuntabilitasnya benar-benar afdol. Walaupun di LKS Hamba perilaku pengelola yang loyal sudah mempengaruhi Donatur tetap menjadi setia, tidak berpaling dan berjanji untuk terus memberi. (Hedriana, 2015).

Apa yang sudah dapat dari Greller (2015), Hedriana, (2015), Fitri (2015), Donatur, Dobrai and Farkas (2015), Attouni dan Mustaffa (2014) kelimanya mengarah pada teori *organisational trust*, dengan *kenyakinan dioperasionalkan secara sesuai aturan dan prosedur (fairness) sehingga tampak jelas* transparansi, akuntabilitas, dan independen.

5.2.1.4.4. Interaksi dan Relasi Pengelola dengan Kemitraan

Ruh dari kemitraan adalah *patner* yang diterjemahkan sebagai pasangan. Menurut pendapat Sulistiyani (2004), kemitraan sebagai strategi bisnis pola usaha yang paling menguntungkan (*maximum sosial benefit*). Di dunia NPO kemitraan menjadi kunci sebab 80% donatur NPO bersumber dari mitra yang dibangun. Kondisi seperti ini juga terjadi pada LKS Hamba, sebab yayasan Hamba belum memiliki usaha ekonomi produktif yang mampu membiaya biaya operasional LKS Hamba. Berbeda dengan LKS Mardi Wuto, yayasan dr. Yap Prawirohusodo sesungguhnya mampu membiaya 100% dari biaya operasional LKS Mardi Wuto, tetapi karena LKS dikitohkan, halal dan sah menerima donasi maka kebijakan Pengurus yayasan dr. Yap Prawirohudo menanggung biaya operasional LKS

Mardi Wuto sebesar 80%, yang 20% bersumber dari Donatur. Jadi Donatur merupakan salah satu mitra dari NPO.

Data interaksi dan relasi Pengelola dengan Mitra LKS Mardi Wuto dan LKS Hama ada kesamaan, yaitu ada jalur komunikasi bersifat formal, saling mengikuti birokrasi, saling menyesuaikan dan dilakukan pada jam kerja. Jurnal terdahulu yang bertema relasi Pengelola dengan Kemitraan Guo, et al., (2017) menyatakan perhatian publik terhadap NPO dilihat dari aspek ukuran NPO, jaringan yang dimiliki NPO dan kehadiran NPO dalam media publik akan meningkatkan partisipasi publik dalam mengembangkan NPO. Maka menjadi penting Pengelola membangun merek NPO dengan tiga strategi, mengandeng pihak eksternal, *reference group*, dan *citizen marketers* (Novayana dan Hanthasia, 2015). Atas dasar itu tata kelola dan akuntabilitas NPO dalam melayani masyarakat sipil butuh bangunan mekanisme pertanggungjawaban karena NPO bersifat independen, bangunannya harus berbasis agensi dari sektor swasta, (Greller, 2015). Studer (2015) menekankan agar Pengelola memahami prinsip-prinsip manajemen relawan, sebab Relawan bagian dari Mitra NPO, Catatan penting adalah bahwa mengelola relawan tidak dapat menggunakan manajemen sumber daya manusia klasik, sebab Relawan berbeda dengan staf yang dibayar, dan Relawan merupakan kelompok pemangku kepentingan yang unik. Mengelola relawan harus menggunakan prinsip-prinsip keseimbangan kepentingan, berpegang pada komitmen, kejelasan peran, kerja tim, saling menghormati dan saling melengkapi. Dengan Mitra NPO dapat melakukan kolaborasi dalam melaksanakan tanggungjawab sosial untuk masyarakat, karena beberapa NPO

memiliki motivasi yang sama dan ada kecocokan organisasi. Apabila NPO menolak diajak berkolaborasi biasanya karena ada tiga perbedaan, yaitu perbedaan dalam sumber daya, perbedaan visis-misi-tujuan dan perbedaan legitimasi NPO. Kolaborasi berpotensi menciptakan nilai sosial yang bagi setiap NPO, Zeimers, at el., (2019).

Pengalaman dari analisis *review* bahwa Kemitraan berpijak pada teori *stakeholder*, *dependency theory* dan *Stewardship theory*. Baik Pengelola dan pihak Mitra bersedia melakukan kolaborasi jika kedua belah pihak sepakat akuntabilitas diwujudkan dengan kejujuran dengan pola kerja efektif dan efisien, selanjutnya masing-masing memiliki kebebasan (*independen*) yang tidak saling merugikan.

5.2.3. Komparatif Pertemuan Rutin

Pertemuan adalah *conference* atau *meeting*, merupakan media komunikasi kelompok yang bersifat tatap muka, dan sangat penting, diselenggarakan oleh banyak organisasi untuk mendapatkan mufakat melalui musyawarah untuk pengambilan keputusan. Menurut Rosidah dan Sulistiyani (2005) pertemuan berfungsi untuk: memecahkan masalah, mengalirkan atau menginformasikan informasi, alat koordinasi, sebagai forum demokrasi, sarana bernegosiasi, alat koordinasi dan ketentuan hukum. Jenis pertemuan yang lazim diselenggarakan sebuah organisasi antara lain: pertemuan resmi, pertemuan tidak resmi, pertemuan terbuka dan pertemuan tertutup, pertemuan rutin dan pertemuan tidak rutin.

Pertemuan rutin merupakan pertemuan yang jangka waktunya pendek (satu periode), sehingga pengelola berdasarkan musyawarah mufakat menentukan jadwal pertemuan. Jadwal pertemuan ada yang diwajibkan dan yang tidak diwajibkan (tentatif). Berikut data pertemuan rutin LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba disajikan pada tabel 5.7.

Tabel 5.7. Komparatif Pertemuan (rapat) LKS Mardi Wuto dengan LKS Hamba

| Komparatif Temuan LKS | | Jurnal Terdahulu | Teori dan Indikator Governance |
|--|---|--|---|
| Mardi Wuto | Hamba | | |
| Pertemuan Pengelola LKS diselenggarakan terjadwal dua kali dalam sebulan | Pertemuan rutin diselenggarakan setiap hari Rabu dengan peserta Pembina, Pengawas, Pengurus, Pengelola dan organ lain, semua wajib mengikuti. | Bekerja sesuai prosedur dan taat pada norma NPO, Prosedur internal dan eksternal sebagai acuan organ organisasi menjalankan fungsinya (Sujanto, 2014) | Birokrasi Teori <i>stewardship</i> |
| Pertemuan Pengurus yayasan diselenggarakan sesuai ketentuan AD-ART. Pertemuan Pengawas diselenggarakan sesuai ketentuan AD-ART. Pertemuan Pembina diselenggarakan sesuai ketentuan AD-ART, Pertemuan lain diselenggarakan | Di LKS Hamba pertemuan kusus organ organisasi, Pengurus Yayasan, Pembina dan Pengawas dalam ada AD ada ketentuan pelaksanaannya, tetapi praktiknya dilaksanakan sesuai ketentuan, pelaksanaan pertemuan atau rapat digabung menjadi satu dengan pertemuan setiap hari Rabu. | Organisasi memaksimalkan kekuatan sebagai koalisi mengubah struktur dan pola perilaku untuk memperoleh dan mempertahankan sumber daya eksternal yang diperlukan. (Ulrich dan Barney, 1984) | |

| Komparatif Temuan LKS | | Jurnal Terdahulu | Teori dan Indikator Governance |
|--|--|--|---------------------------------------|
| Mardi Wuto | Hamba | | |
| sejauh diperlukan | | | |
| Rapat Pleno tahunan diselenggarakan secara rutin, setiap 1 tahun sekali | Tidak menyelenggarakan rapat pleno tahun, pernah baru satu kali. | kekuatan anggaran dasar dalam menetapkan hal-hal yang dianggap perlu dan yang belum diatur dalam peraturan yang ada, atas dasar itu harus dicermatan dalam penyusunan AD, kekuatan anggaran dasar dalam menetapkan hal-hal yang dianggap perlu dan yang belum diatur dalam peraturan yang ada, atas dasar itu harus dicermatan dalam penyusunan AD,(Yuwono, 2015). | |
| Setiap ada rapat/pertemuan organ dalam struktur mendapat keadilan hak untuk berpendapat. | Rapat hari Rabu disepakati sebagai representatif pertemuan bulanan dan rapat pleno tahunan. Jadi hari Rabu merupakan ajang diskusi dan menyelesaikan masalah. Rapat diselenggarakan secara demokrasi, semua organ mempunyai hak menyampaikan pendapatnya. | perlu disampaikan didepan bahwa rapat yang baik harus memenuhi persyaratan jumlah korum, suasana terbuka, setiap peserta berpartisipasi, selalu dibimbing dan dikontrol agar menghasilkan sesuatu yang bermanfaat Wijana dan Andora (2016) | Independen Transparansi |

| Komparatif Temuan LKS | | Jurnal Terdahulu | Teori dan Indikator Governance |
|--|---|-------------------------|---------------------------------------|
| Mardi Wuto | Hamba | | |
| | | | |
| Tidak pernah menyelenggarakan <i>case conference</i> | <i>Case conference</i> Merupakan Pertemuan khusus membahas kasus klien, dengan peserta terbatas, sesuai dengan pihak berkepentingan. | | |

Sumber : data primer diolah 2018

Di LKS Mardi Wuto pertemuan atau rapat diselenggarakan sesuai birokrasi yang diatur dalam AD-ART. Kebijakan yang disepakati antara organ organisasi, jika ada sesuatu yang mendesak dan penting maka rapat dapat diselenggarakan diluar ketentuan AD-ART. Tradisi yayasan dr. Yap Prawirohusodo dalam menjalan roda organisasi menetapkan jenis rapat yang harus diselenggarakan antara lain, rapat rutin Pengelola LKS, rapat rutin Pengurus yayasan, rapat internal Pembina, rapat internal Pengawas, rapat gabungan antar organ dan rapat pleno tahunan.

Di LKS Mardi Wuto tidak menyelenggarakan rapat “*case conference*” klien, hal ini terjadi karena ketidaktahuan Pengelola LKS. Dampak jangka panjang tidak ada tradisi CC bagi klien menjadi bagian *roadblocks*. Karena akan berdampak pada resistensi dokumen dan resistensi parameter (batas-batas pelayanan) tidak terbatas, sehingga klien mengantungkan pada LKS sepanjang hidupnya, kondisi ini berlawanan dengan visi LKS yang berkeinginan

memandirikan klien.

“...Pertemuan rutin pengawas sejauh diperlukan dan sesuai dengan yang diatur dalam AD-ART, ada rapat intern Pengawas. Rapat Pengurus terkadang kami diundang kadang kami mengundang, kemudian visit ke tiga tempat secara bersama, setelah visit kami menyimpulkan hasilnya. Kami Pengawas memposisikan Pendamping dengan metode pendekatan kolaboratif...” (27/27/2/2018).

“...Rapat kusus Pembina sesuai yang diatur didalam AD-ART, lalu ada rapat rutin bertiga iya, dan itu teragendakan, tapi jika ada kasus baru menyesuaikan, tapi selama ini di LKS Mardi Wuto belum ada kasus....,” (40/28/1/2018).

“...Rapat pengelola LKS Mardi Wuto setiap 1 bulan 2 kali, kemudian ada lagi rapat pengurus merundingkan pembuatan laporan kegiatan, kemudian ada lagi rapat pengurus khusus untuk program kerja 1 tahun sekali dan ada lagi rapat khusus dengan volentir/relawan dilaksanakan setiap ada kegiatan,,” (05/13/12/2017).

Di LKS Hamba, ketentuan rapat atau pertemuan antar organ diatur dalam AD-ART yayasan Hamba, tetapi praktiknya semua ketentuan rapat yang diatur dalam AD-ART diabaikan oleh seluruh organ organisasi. Semua organ organisasi sepakat semua jenis rapat digabung menjadi satu rapat rutin mingguan yang ditetapkan pada hari Rabu dimulai pukul 09.00-selesai. Selain rapat hari Rabu Pengelola LKS Hamba menyelenggarakan rapat atau *case conference* (CC) untuk membahas kasus-kasus klien, ketentuan CC berkait waktu dan peserta ditentukan oleh jenis kasus yang dihadapi klien, CC di LKS Hamba dipimpin oleh Pekerja sosial atau TKS.

“...Rapat pleno tahun pernah diselenggarakan tapi tidak efektif, sebab rapat pleno tahunan mengambil materi dari rapat bulanan dan rapat bulanan ambil materi dari mingguan, seandainya ada kebijakan baru tidak harus menunggu memontum RPT, termasuk rapat menaikan honor, penerimaan relawan atau pegawai, pengembangan program dll. Jadi suasana kami rapat pleno tahunan seolah-olah hanya sekedar tuntuan aturan pemerintah terutama berkait dengan undang-undang yayasan. Jadi

hari Rabu merupakan ajang diskusi dan menyelesaikan masalah...” (72/30/6/2018).

“...Pertemuan rutin diselenggarakan setiap hari Rabu, diawali sejak masih di Samirono, rapat mingguan itu sesungguhnya sudah mewawakili rapat bulanan, dan tahunan....” (84/1/2/201).

....Rapat hari Rabu semua dibahas, tetapi yang sifatnya rahasia, seperti keuangan kusus pengurus inti...., “ (92/8/2/2018).

Laughlin and Andringa (2007) dalam buku *Good Governance for Non-Profit: Developing Principles and Policies for Effective Board*, menjelaskan secara rinci bagaimana memisahkan kewajiban dan tanggungjawab antara Dewan Pengurus (DP) dengan CEO/Pengelola, dan bagaimana memposisikan voluntir. Mengacu pendapat Laughlin and Andringa (2007) LKS Mardi Wuto telah memperlakukan organ organisasi sesuai dengan aturan yang seharusnya tampak dari proses pelaksanaan rapat. Bekerja sesuai prosedur dan taat pada norma NPO, Prosedur internal dan eksternal sebagai acuan organ organisasi menjalankan fungsinya (Sujanto, 2014). Dalam hal rapat, organ yayasan dan LKS Hamba sepakat bahwa semua organ diposisikan sama dalam nuansa demokratis, kondisi ini senada dengan studi Ulrich dan Barney, (1984), bahwa organisasi memaksimalkan kekuatan sebagai koalisi mengubah struktur dan pola perilaku untuk memperoleh dan mempertahankan sumber daya eksternal yang diperlukan. Mengubah proses rapat yang seharusnya telah ditetapkan di dalam AD-ART diefisienkan menjadi pertemuan rutin mingguan dengan tujuan efisien dan efektif demi kekuatan internal sependapat dengan pendapat Ulrich dan Barney, (1984). Tetapi LKS Hamba berseberangan dengan pendapat Laughlin and Andringa (2007) bahwa organisasi non-profit menghadapi *roadblocks*, salah satu bentuk

roadblocks adalah hilangnya sekat independen berdampak muncul kontroversi antara DP dengan CEO. Ternyata di tingkat yayasan dan LKS Hamba tidak terjadi kontroversi antara DP dengan CEO, atas dasar *roadblocks* (Laughlin and Andringa, 2007) dalam tata kelola NPO di LKS Hamba tidak terjadi karena faktor kuatnya antar organ dan keterbukaan semua pelaku.

5.2.4. Diskusi Komparatif Penyusunan Program Kerja

Program kerja adalah susunan daftar kegiatan yang dirancang untuk dilaksanakan dalam satu periode kepengurusan. Agenda kegiatan organisasi yang dibuat untuk jangka waktu tertentu yang disepakaati oleh pengurus organisasi. Agenda dalam bentuk susunan program dibuat terarah, menjadi pegangan dalam mencapai tujuan, menjadi tolak ukur dalam mencapai target saat akan melakukan pekerjaan dan hasilnya akan dievaluasi pada masa kepengurusan berlangsung.

Tujuan penyusunan program kerja bagi organisasi akan membantu mencapai visi dan misi, menjawab kebutuhan organisasi, dan membantu organisasi bekerja secara sistematis dan terstruktur. Manfaat program kerja bagi organisasi membangun kebersamaan dalam organisasi, memunculkan tanggungjawab tugas masing-masing bidang, dan meningkatkan citra baik organisasi.

Jenis Program kerja berdasarkan waktu pencapaiannya satu periode, satu semester satu dan satu catur wulan. Berdasarkan sifatnya program kerja bersifat kontinyu dan mendadak. Berdasarkan tujuannya ada program kerja jangka panjang, menengah dan pendek,. Teknik menyusun program kerja dimulai dari

menyusun analisis, ide dasar, tujuan, sasaran, ukuran keberhasilan, model/metode, materi, tempat, waktu, dan tim pelaksana. Berikut analisis komparatif penyusunan program kerja LKS Mardi Wuto dengan LKS Hamba.

Tabel 5.8. Komparatif Penyusunan Program Kerja LKS Mardi Wuto dengan LKS Hamba

| Komparatif Temuan LKS | | Jurnal Terdahulu | Teori dan Indikator Governance |
|--|---|---|---|
| Mardi Wuto | Hamba | | |
| Program kerja LKS Mardi Wuto disusun setiap awal tahun dan disahkan oleh yayasan pada saat rapat pleno tahunan. | Program kerja LKS Hamba mengentaskan anak menjadi mandiri berdasarkan kemerdekaan dan hak-hak azasi manusia, (2/2/2018) | Kemampuan layanan NPO dalam memberikan layanan kemanusiaan yang bersifat vital ditentukan oleh kemampuan atau kapasitas keuangan NPO. (Lam and Dougle, 2015). | Transparansi Akuntabilitas Independen <i>Fairness</i> <i>Depedency theory</i> |
| Ide program kerja muncul dari Pengelola dan masukan dari Pengurus yayasan, bukan berdasarkan kebutuhan klien. | Program kerja di LKS Hamba disusun berdasarkan SNPA, sehingga pengasuhan anak satu anak satu dengan anak yang lain rentang waktunya berbeda. | Pengurus dan pengelola sebagai organ NPO dievaluasi melalui penilaian diri dalam berpartisipasi pengambilan keputusan dan pengembangan kapasitas, (Millesen and Carman, 2019) | |
| Program kerja LKS Mardi Wuto disusun pada akhir tahun anggaran dan program diajukan pada saat rapat pleno tahunan bersama dengan unit lain yaitu RS. Yap dan Yap | Perbedaan waktu dipengaruhi oleh usia anak atau klien pertama kali masuk di LKS Hamba. Batas waktu pengasuhan anak di LKS Hamba mengikuti standar nasional Pengasuhan | <i>Business blue print</i> harus ditulis secara jelas dan terarah, visi-misi-tujuan-rencana kerja, (Amin, 2011) | |

| Komparatif Temuan LKS | | Jurnal Terdahulu | Teori dan Indikator Governance |
|--|--|-------------------------|---------------------------------------|
| Mardi Wuto | Hamba | | |
| <p>Square.</p> <p>Dalam pengajuan anggaran kegiatan selama ini tidak pernah ada revisi atau di tolak, sebab sebelum rapat pleno tahunan berlangsung program kerja dan rencana anggaran sudah diajukan terlebih dahulu, sehingga jika ada kesalahan atau ketidak sesuaian dapat direvisi sebelum RPT berlangsung.</p> | <p>anak (SNPA):</p> <p>disesuaikan dengan kasus anak, kebutuhan anak dan usia anak dengan batas usia maksimal 18 tahun.</p> | | |
| <p>Model penyusunan anggaran yang sudah ada dan tidak boleh asal dalam merumuskan anggaran, dalam pengajuan anggaran selalu dibahas dalam rapat tahunan dan sebelum di bawa ke rapat tahunan sudah dipelajari dulu oleh yayasan., jika ada yang tidak sesuai didiskusikan dulu “saya diundang untuk menjelaskan” 7/13/2018</p> | <p>Program kerja LKS Hamba mengentaskan anak menjadi mandiri berdasarkan kemerdekaan dan hak-hak azasi manusia, maka program yang dibuat merupakan proses layanan bagi setiap klien yang diawali dari hasil assesment awal sampai terminasi. 2/2/2018)</p> | | <p>Independen</p> <p>Transparansi</p> |

Sumber: data primer diolah 2018

Program kerja LKS Mardi Wuto disusun setiap awal tahun dan disahkan oleh yayasan pada saat rapat pleno tahunan. Ide program kerja muncul dari Pengelola dan masukan dari Pengurus yayasan, bukan berdasarkan kebutuhan klien. Program kerja LKS Mardi Wuto disusun pada akhir tahun anggaran dan program diajukan pada saat rapat pleno tahunan bersama dengan unit lain yaitu RS. Yap dan Yap Square. Dalam pengajuan anggaran kegiatan selama ini tidak pernah ada revisi atau ditolak, sebab sebelum rapat pleno tahunan berlangsung program kerja dan rencana anggaran sudah diajukan terlebih dahulu, sehingga jika ada kesalahan atau ketidaksesuaian dapat direvisi sebelum RPT berlangsung.

“...dalam penyusunan program kami tidak pernah menolak karena yang tahu masing-masing unit. Semua program dan anggaran semua rasional, tetapi yang jelas rasional antara anggaran belanja maupun program kegiatan yang tidak rasional, seperti sudah dikritisi sebelum RPT. Untuk penambahan fasilitas menjadi tanggungjawab yayasan bukan unit. (43/28/1/2018).

“...jika rapat pleno tahunan bersama dengan pemilihan dan penetapan pengurus LKS maka kami sebagai unsur yayasan berusaha untuk semua hadir, tetapi jika rapat pleno tidak bersamaan pemilihan dan penetapan pengurus kadang kala dapat diwakilkan. Tetapi setahu saya kalau rapat tahunan hampir seluruh organ yayasan hadir..., “ (30/28/1/2018).

“...setahu saya tidak ada, revisi hanya terjadi disaat rapat, karena proses awal sudah sesuai dengan prosedur atau SOP, mungkin nantinya kalau ada program tidak terencana seperti lomba yayasan yang mensupport anggaran dan kebutuhan lain....” (30/28/1/2018)

“...dalam penyusunan program tidak ada revisi anggaran, sebab anggaran disetujui dalam rapat pleno tahunan dengan tahapan atau proses pengajuan, dan sebelum pengajuan program tahun yang sebelumnya di audit, lalu mereka mengajukan anggaran berdasarkan kebutuhan. Jadi semua anggaran yang diajukan cenderung sesuai kebutuhan dan diopersionalkan juga sesuai...”, (23/6/7/2018).

Penyusunan program kerja di LKS Hamba tidak dirancang seperti LKS Mardi Wuto, sebab program kerja utama LKS Hamba adalah pengasuhan anak, sehingga pengasuhan satu anak satu dengan anak yang lain rentang waktunya berbeda. Perbedaan waktu dipengaruhi oleh usia anak atau klien pertama kali

masuk di LKS Hamba. Batas waktu pengasuhan anak di LKS Hamba mengikuti standar nasional Pengasuhan anak (SNPA). Dengan demikian setiap anak di LKS Hamba rumus pengasuhannya disesuaikan dengan kasus anak, kebutuhan anak dan usia anak dengan batas usia maksimal 18 tahun.

Indikator pengasuhan anak berdasarkan SNPA, maka setiap anak akan mendapat layanan biologis, psikologis, sosial dan spiritual. Atas dasar itu anggaran pengasuhan tiap anak akan berbeda, karena dinamika kesehatan, pendidikan, sosial, emosional dan spiritualnya berbeda. Perbedaan kebutuhan setiap anak, maka disepakati program pengasuhan bukan berbasis desain tetapi program berbasis kebutuhan. Sehingga programnya setiap satu minggu sekali pengasuh melaporkan kebutuhan dan perkembangan anak dalam rapat mingguan, dirapat mingguan tersebut keputusan pemenuhan kebutuhan anak ditetapkan oleh forum rapat.

Program kerja kami yang pengasuhan anak, kami setiap hari melaksanakan program dengan kewajiban masing-masing, saya ngurusi kesehatan dan pendidikan, tentang rumah keluarga masing-masing tanggungjawab di asramanya...” (153/30/6/2018)

“...setiap hari melayani anak berarti melaksanakan program kerja, dan itu sudah dikerjakan masing-masing bidang, pelayanan berbasis SNPA...” (116/2/7/2018).

Perbedaan penyusunan program kerja kedua LKS tampak dari : LKS Mardi Wuto program berbasis anggaran, Pengesahan anggaran dan program kerja transparansi, kecuali ada kegiatan diluar perencanaan yang harus dilakukan maka anggarannya ditanggung yayasan. Di LKS Hamba program kerja berbasis kebutuhan klien, bentuk pelayanan klien independen dan memenuhi konvensi hak anak dengan menjaga kerahasiaan. Walaupun antara LKS Hamba dengan LKS

Mardi Wuto dalam pelayanan klien berbeda maka cara yang dilakukan juga berbeda, tetapi kedua LKS dalam menyusun program kerja, transparansi, akuntabilitas dan masing-masing organ independen.

Dinamika penyusunan program kerja LKS Mardi Wuto yang kurang memperhatikan kebutuhan klien membuktikan hasil studi Lam and Dougle, (2015) bahwa kemampuan layanan NPO dalam memberikan layanan kemanusiaan yang bersifat vital ditentukan oleh kemampuan atau kapasitas SDM dan keuangan NPO, dengan tidak ada pekerja sosial penyusunan program kerja di LKS Mardi Wuto berdasarkan keinginan Pengelola dan Pengurus memiliki resiko vital, yaitu ketergantungan klien menjadi sangat tinggi dan ini bertentangan dengan visi. Sedang menurut hasil studi Amin (2011), bahwa penyusunan program kerja yang diidentikkan awal mulai perjalanan bisnis "*bussiness blue print* harus ditulis secara jelas dan terarah, visi-misi-tujuan-rencana kerja," sehingga visi harus diletakkan paling atas, selanjutnya visi dijadikan poros semua aktivitas, dan aktivitas merupakan bentuk konkrit dari program kerja. Kondisi LKS Mardi Wuto bersebrangan dengan LKS Hamba, dalam hal SDM LKS Hamba memenuhi seperti yang diharapkan Lam and Dougle, (2015), sehingga program kerja yang disusun berbasis kebutuhan klien dengan bercermin pada SNPA. Walaupun kedua LKS situasinya berbeda tetapi keduanya dilakukan secara transparansi, akuntabilitas, dan independen dengan prinsip memberi pelayanan terbaik bagi klien.

5.2.5. Diskusi Komparatif Pelaksanaan Program Kerja

Pelaksanaan program kerja atau implementasi adalah aktivitas-aktivitas atau usaha-usaha yang dilakukan untuk melaksanakan semua rencana dan kebijakan yang telah dirumuskan dan ditetapkan dengan dilengkapi segala kebutuhan atau alat yang diperlukan, siapa yang melaksanakan, di mana dilaksanakan kapan waktu berakhirnya dan bagaimana cara yang harus dilakukan (Jones, 2014). Oleh karena itu, semua tindakan yang dilakukan individu atau kelompok yang harus diarahkan pada tercapainya tujuan yang telah ditentukan dalam keputusan kebijakan. Agar kinerja SDM dapat optimal maka organisasi memberikan rambu-rambu atau prinsip dalam bekerja mengukit pendapat Wahab (2001:65), SDM atau pekerja diberi otonomi untuk melaksanakan pekerjaan atau tanggungjawab dengan prinsip: kejujuran, keadilan, saling menguntungkan, dan integritas moral.

Azas pelaksanaan program kerja diarahkan pada ketertiban dan kepastian hukum, keadilan, manfaat, berkelanjutan berbasis lingkungan, kepedulian, keterpaduan, kemandirian, kemitraan, profesionalisme, transparan dan akuntabilitas. Berikut diskusi komparatif pelaksanaan program kerja di LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba, dimungkinkan dinamikanya sesuai dengan prinsip dan azas proses pelaksanaan kerja, sebagai berikut:

Tabel 5.9. Komparatif Pelaksanaan Program Kerja

| Komparatif Temuan LKS | | Jurnal Terdahulu | Teori dan Indikator Governance |
|---|--|--|---|
| Mardi Wuto | Hamba | | |
| <p>Semua Pengurus dan Pengelola dalam menjalankan pekerjaan harus jujur dan efisien.</p> <p>SOP dalam bentuk general, tidak satu persatu.</p> <p>Pengawas menjalankan fungsinya mengawasi input-proses-output.</p> <p>LKS Mardi diaudit internal oleh yayasan dan audit eksternal yang tunjuk oleh yayasan.</p> | <p>Semua Pengurus, Pengelola, Relawan dalam bekerja harus jujur tidak boleh bohong.</p> <p>SOP di LKS Hamba sudah sesuai standar manajemen LKS, tetapi belum dirinci, secara detail</p> <p>Semua jenis pekerjaan sudah ada SPO walaupun masih sederhana, seperti penerimaan klien, penggunaan donator, CC, Reunifikasi Kerjasama Pekerjaan dilaksanakan oleh masing-masing bidang</p> <p>Semua organ terlibat dalam pengawasan, tetapi pengawas utama adalah Tuhan YME</p> | <p>Kemampuan layanan NPO dalam memberikan layanan kemanusiaan yang bersifat vital ditentukan oleh kemampuan atau kapasitas keuangan NPO. (Lam and Dougle, 2015).</p> <p><i>Business blue print</i> harus ditulis secara jelas dan terarah, visi-misi-tujuan-rencana kerja, (Amin, 2011).</p> <p>Bekerja sesuai prosedur dan taat pada norma NPO. Prosedur internal dan eksternal sebagai acuan organ organisasi menjalankan fungsinya Sujanto (2014).</p> <p>Syarat SDM (pekerja) dalam praktik <i>good governance</i> harus mematuhi kode etik. Agar dapat dapat mewujudkan integritas, kredibilitas dan profesionalisme. Kualitas jasa yang diperoleh dari NPO diberikan dengan standar kinerja tertinggi berdampak kepercayaan publik terhadap NPO Lestari, dkk, (2018)</p> | <p>Fairness</p> <p>Akuntabilitas</p> <p>Independen</p> <p>Responsibility</p> <p><i>Organisational trust theory</i></p> <p><i>Stewardship theory</i></p> |

| Komparatif Temuan LKS | | Jurnal Terdahulu | Teori dan Indikator Governance |
|-----------------------|-------|---|--------------------------------|
| Mardi Wuto | Hamba | | |
| | | <p>Pengaruh profesionalisasi SDM terhadap Perkembangan NPO.</p> <p>Pengembangan NPO dipengaruhi oleh profesionalisme tingkat individu dan organisasi. Profesionalisme mampu mempromosikan dan meningkatkan kualitas NPO. (Dobrai and Farkas, 2015)</p> <p>Perhatian publik terhadap NPO dilihat dari aspek ukuran, jaringan yang dimiliki, kehadiran NPO dalam media publik, dan tingkat partisipasi NPO dalam aktivitas publik (Guo, et al., 2017).</p> <p>Untuk membentuk efektivitas NPO peneliti mengenalkan model <i>Multidimensional and Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness (MIMNOE)</i> yang memfokuskan diri pada efektivitas manajemen dan programnya (Sowa, et al., 2014)</p> | |

Sumber: data primer diolah 2018.

Program kerja LKS Mardi Wuto bermula dari kebijakan yayasan dr. Yap Prawirohusodo yang disusun setiap lima tahun sekali. Pengelola dalam menyusun

program kerja selalu memperhatikan arahan dari Pembina, sehingga apa yang dikerjakan Pengelola supra LKS mengerti dan memahami sebab program kerja LKS disahkan dalam rapat pleno tahunan (RPT).

“...jadi yayasan membuat perencanaan strategis setiap lima tahun, disitulah, penyusunan rencana kerja jangka panjang, dan ini di bahas di rapat pleno tahunan dengan agenda khusus membahas rencana startegis. Rapat dipimpin langsung ketua Yayasan dengan dihadiri oleh organ yayasan dan unit-unit diwakili Ketua dan Sekertaris masing-masing...,” (32/28/1/2018), (27/2/1/2018).

“...yang jelas tugas Pembina mestinya membuat kebijakan, kemudian membuat arahan organisasi, kemudian menganalisis dan mengeksekusi organ organisasi di yayasan...,” (40/28/1/2018)

Pelaksanaan program kerja LKS Mardi Wuto dilaksanakan oleh Pengelola LKS, dalam menjalankan program kerja Pengelola LKS berpedoman pada SOP, walaupun disadari oleh Pengurus dan Pengelola bahwa SOP yang dimiliki masih bersifat *general*. Dalam menjalankan program kerja Pengelola dievaluasi oleh Pengawas, objek yang diawasi oleh Pengawas ada tiga hal yaitu *input-proses-output*.

“...SOP untuk pelayanan klien o, la kami tidak buat satu-per satu pak, tetapi SOP mengikuti kursus computer bicara, SOP mengikuti kursus pijat dll, termasuk SOP pemutusan hubungan atau standar terminasi belum ada pak, kami tidak tahu...” (7/13/12/2017)

“...selain mengawasi keuangan organisasi, Pengawas juga mengawasi proses, jadi kita mengevaluasi tiga hal, yaitu *input-proses-output*. Keuangan adalah bagian kecil dari pengawasan struktural. Input berkait dengan program kerja dan anggaran yang disusun-proses pelaksanaan program kerja dan output berkait bagaimana kegiatan dievaluasi...” (27/2/1/2018).

Di LKS Hamba program kerja LKS bermuara dari visi LKS “Cita-cita kami untuk semua anak” terciptanya suasana saling mencintai antar sesama

manusia yang telah diciptakan oleh Allah dengan cinta, harkat dan martabat yang sama (AD-ART, 2015). Dengan visi ini diharapkan setiap anak hidup dan tumbuh dalam keluarga dengan suasana saling mencintai, setiap anak hidup dan tumbuh dalam cita kasih yang penuh dan setiap anak hidup dan tumbuh dalam penghargaan terhadap harkat dan martabatnya.

Misi LKS Hamba melayani anak yang ditolak dan merasa ditolak oleh keluarga dan atau masyarakat lingkungannya dan atau dalam kesendirian, dengan memupuk rasa solidaritas terhadap mereka serta membimbing mereka ke arah kemandirian dalam rangka pembangunan masyarakat sebagai organisasi pelayanan manusia yang di tolak. Atas dasar itu program kerja yang bercermin dari visi-misi untuk mengentaskan anak menjadi mandiri berdasarkan kemerdekaan dan hak-hak azasi manusia, sehingga program kerja untuk layanan setiap klien dimulai dari hasil assesment awal. Semua program layanan bagi klien dikerjakan sesuai bidang masing-masing dengan mengedepankan peduli sesama, dan setiap satu minggu sekali diadakan evaluasi melalui forum rapat hari Rabu.

“...program kerja kami ya pengasuhan anak, kami setiap hari melaksanakan program dengan kewajiban masing-masing, saya ngurusi kesehatan dan pendidikan, tentang rumah keluarga masing-masing tanggungjawab di asramanya, jadi program dilaksanakan dari asesemen sampai reunifikasi...” (115/30/6/2018).

“...setiap hari melayani anak berarti melaksanakan program kerja, dan itu sudah dikerjakan masing-masing bidang...”, (84/1/2/2018)

Semua organ dan staf LKS Hamba ditanamkan bahwa selama bekerja kita harus tulus, karena yang dihadapi bukanlah pengawas dan anak, tetapi yang mengawasi kita adalah Tuhan YME. Untuk kita harus jujur dan tidak boleh

bohong. Dari menanamkan *basic* nilai tersebut ada tradisi terbalik bahwa Pengelola justru menyodorkan laporan pertanggungjawaban kepada Pengawas, bukan pengawas yang menanyakan laporan.

“...benar pak, Pengawas tidak ada agenda auditor sebab mereka sudah percaya dengan rapat mingguan dan audit dari luar. Jadi sesungguhnya pengurus yayasan yang bukan sebagai pengawas otomatis setiap saat secara langsung maupun tidak langsung pengawas mengawasi kami, dan yang lebih disadari bahwa kita bekerja dihadapan Tuhan, berarti kita diawasi Tuhan YME....., (73/2/2/2018).

“...kalau disini Pengurusnya yang menyodorkan kepada Pengawas, sebab pada rapat mingguan secara tidak langsung Pengawas sudah tahu, karena yang dilaporkan Pengurus LKS termasuk kondisi keuangan baik donatur tetap masuk maupun donatur isidental., yang dimaksud auditor dari luar adalah auditor dari SOS yang melakukan audit donatur tetap setiap bulan sekali...” (73/2/2/2018).

Dinamika pelaksanaan program kerja di LKS Hamba mendukung studi Lam and Dougle, 2015). Kemampuan layanan NPO dalam memberikan layanan kemanusiaan yang bersifat vital ditentukan oleh kemampuan atau kapasitas SDM dan keuangan NPO. Pengembangan NPO dipengaruhi oleh profesionalisme tingkat individu dan organisasi, profesionalisme mampu mempromosikan dan meningkatkan kualitas NPO. (Dobrai and Farkas, 2015). Perhatian publik terhadap NPO dilihat dari aspek ukuran, jaringan yang dimiliki, kehadiran NPO dalam media publik, dan tingkat partisipasi NPO dalam aktivitas publik (Guo, at el., 2017). Untuk membentuk efektivitas NPO Sowa, at. el, (2014) mengenalkan model *Multidimensional and Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness (MIMNOE)* yang memfokuskan diri pada efektivitas manajemen dan programnya. Kelemahan LKS Hamba belum menerapkan *MIMNOE* dan landasan pengembangan NPO dalam bentuk kesepakatan yang dipatuhi secara demokrasi

tetapi belum diwujudkan bentuk *blue print* seperti hasil studi Amin, (2011), pada hal program yang disusun di LKS Hamba sudah bermuara dari visi-misi-tujuan-rencana kerja NPO.

Dinamika pelaksanaan program kerja di LKS Mardi Wuto mendukung hasil studi Sujanto (2014), bahwa para pemangku kepentingan bekerja sesuai prosedur dan taat pada norma NPO. Prosedur internal dan eksternal sebagai acuan organ organisasi menjalankan fungsinya. Tetapi para SDM di LKS Mardi Wuto belum memenuhi syarat SDM (pekerja) dalam praktik *good governance* harus mematuhi kode etik. Agar dapat mewujudkan integritas, kredibilitas dan profesionalisme. Kualitas jasa yang diperoleh dari NPO diberikan dengan standar kinerja tertinggi berdampak kepercayaan publik terhadap NPO Lestari, dkk, (2018). Penyusunan maupun pelaksanaan program kerja ada kelemahan pada sisi SDM berdampak praktik pelayanan yang dituang dalam pelaksanaan program kerja menjadi tidak efisien, tidak efektif dan sulit mewujudkan visi dan misi NPO, sebagai bukti visi LKS Mardi Wuto “menjadi LKS terkemuka di Indonesia yang mampu memberdayakan para tunanetra menuju terwujudnya tunanetra mandiri di tahun 2020” sampai penelitian berlangsung belum ada tanda-tanda tercapai.

Kelemahan LKS Mardi Wuto dalam hal pelaksanaan program kerja karena latarbelakang Pengurus dan Pengelola adalah rasa iba “charity” sehingga kuat pada posisi *stewardship* memberi pelayanan dengan ikhlas, transparansi dan dapat dipertanggungjawabkan. Walaupun LKS Hamba memiliki kelemahan yang sama, tetapi LKS Hamba memiliki prinsip bahwa yang ditolong adalah anak yang tertolak atau ditolak sehingga indikator klien yang masuk, dan yang meninggalkan

atau keluar dari LKS lebih jelas dibanding dari LKS Mardi Wuto. Dengan demikian keinginan LKS ingin memandirikan anak dapat diwujudkan dan dapat diukur.

5.2.6. Komparatif Pertanggungjawaban

Pertanggungjawaban adalah suatu akibat atas konsekuensi kebebasan seorang tentang perbuatan yang berkait dengan etika atau moral dalam melaksanakan suatu perbuatan. (Mulgan, 2000), menjelaskan kondisi yang dialami (akuntabilitas) konsep etika anggaran untuk membiayai program yang rasional. Program yang telah disusun dan dioperasikan wajib dilaporkan kepada pihak-pihak yang berkepentingan, sesuai dengan tradisi masing-masing LKS. Berikut analisis diskusi komparatif laporan pertanggungjawaban LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba disajikan pada tabel 5.10.

Tabel 5.10. Komparatif Pertanggungjawaban LKS Mardi Wuto dengan
LKS Hamba

| Komparatif Temuan LKS | | Jurnal Terdahulu | Teori dan Indikator Governance |
|--|---|---|--|
| Mardi Wuto | Hamba | | |
| <p>Laporan pertanggungjawaban Pengelola LKS dibuat dua tahap, yaitu laporan semesteran.</p> <p>Laporan pertanggungjawaban disahkan melalui RPT, sebelum RPT laporan sudah diserahkan dan dipelajari oleh Pengawas, jika ada kejanggalan Pengelola dipanggil untuk klarifikasi, jadi ketika RPT laporan sudah sesuai kaidah dan diterima forum RPT.</p> <p>LKS diaudit internal oleh yayasan dan audit eksternal, auditor eksternal yang mencari dari yayasan.</p> <p>LKS mendapat kontrol dari yayasan melalui pengawas,</p> | <p>Laporan pertanggungjawaban Pengelola LKS disusun setiap satu minggu sekali</p> <p>Laporan bulan disusun setiap bulan dari laporan mingguan. Yayasan tidak menyelenggarakan RPT</p> <p>Yayasan tidak melakukan audit secara formal dan teragenda, tetapi laporan bagian keuang setiap minggu dikoreksi bersama oleh peserta rapat, tradisi ini dianggap pelaksanaan audit dan diterima oleh yayasan.</p> <p>Donatur tetap melakukan audit setiap bulan.</p> | <p>Pengurus dan pengelola sebagai organ NPO dievaluasi melalui penilaian diri dalam berpartisipasi pengambilan keputusan dan pengembangan kapasitas, (Millesen and Carman, 2019)</p> <p>Pentingnya jasa audit internal NPO, Kecenderungan NPO mengabaikan atau tidak melakukan audit internal, Rekomendasi peneliti untuk audit internal NPO disarankan menggunakan standar yang umum seperti yang dituliskan IIA (Sihombing, 2017).</p> <p>Bekerja sesuai prosedur dan taat pada norma NPO,</p> <p>Prosedur internal dan eksternal sebagai acuan organ organisasi menjalankan fungsinya (Sujanto, 2014).</p> <p>Hubungan antara kapasitas yang</p> | <p>Transparansi</p> <p>Akuntabilitas</p> <p>Fairness</p> <p><i>Stewardship theory</i></p> <p><i>Depedency theory</i></p> |

| Komparatif Temuan LKS | | Jurnal Terdahulu | Teori dan Indikator Governance |
|--|--|---|---------------------------------------|
| Mardi Wuto | Hamba | | |
| bidang yang diawasi <i>input-proses-output</i> . | Dana bantuan anak sejahtera dari pemerintah di audit oleh auditor pemerintah setiap satu tahun sekali. | <p>digunakan NPO dengan keefektifan capain 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 (Bryan, 2018).</p> <p>Untuk mengukur kinerja dan efektivitas NPO harus menggunakan multi teori, tidak ada teori tunggal dan kusus yang mampu menjawab tantangan dan menentukan solusi yang tepat yang dihadapi NPO, karena perbedaan ukuran, ruang lingkup, misi visi dan keunikan NPO.(Aulgur, 2015)</p> <p>Tata kelola dan akuntabilitas NPO dalam melayani masyarakat</p> | |

| Komparatif Temuan LKS | | Jurnal Terdahulu | Teori dan Indikator Governance |
|------------------------------|--------------|--|---------------------------------------|
| Mardi Wuto | Hamba | | |
| | | <p>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 bertanggungjawab melalui pengaturan yang fleksibel dan responsif. (griller, 2015)</p> <p>Pentingnya pengendalian internal bagi NPO (Fitri, 2015)</p> | |

Sumber: data primer diolah 2018.

Pertanggungjawab LKS Mardi Wuto kepada yayasan dilakukan secara formal melalui laporan tertulis dan penjelasan secukupnya. Tahapan pertanggungjawaban Pengelola membuat laporan semesteran, jadi dalam satu tahun dua kali laporan. Laporan dipelajari oleh Pengurus yayasan dan Pengawas. Jika ada kejanggalan dalam laporan Pengelola LKS Mardi Wuto akan diklarifikasi, setelah kedua laporan semesteran dinyatakan diterima Pengelola diminta menyusun program dan anggaran untuk tahun berikutnya. Pertanggungjawaban secara formal disampaikan pada rapat pleno tahunan bersama dengan unit lain. Siklus penyusunan dan pertanggungjawaban melalui rapat pleno tahunan sebagai bukti transparansi dalam tata kelola organisasi.

“...LKS Mardi Wuto pertanggungjawabannya kepada pengurus yayasan setiap tahun, dalam bentuk laporan tahunan kemudian diadakan rapat khusus. rapat tertinggi adalah rapat pleno tahunan (RPT) yayasan. ...sebelum rapat pleno tahunan dimintai pertanggung jawaban dulu tiap 6 bulan kita laporan kegiatan dengan laporan program, setelah nanti dibahas kemudian dikabulkan tidaknya dalam rapat tahunan, dan kami di audit oleh auditor yang ditentukan oleh yayasan...,” (3/13/12/2018).

“.....Pertanggungjawaban formal disampaikan pada rapat pleno, walaupun sebelumnya laporan sudah masuk dan sudah dibahas bersama pengurus dan pengawas per unit, jadi jika terjadi sesuatu yang belum jelas sudah di bahas di rapat internal tersebut. Sehingga semua unsur yayasan dapat melihat, mengerti perkembangan yayasan, dan ini merupakan unsur transparansi dari yayasan dan unit....” (42/28/1/2018).

“....Jadi setiap akhir tahun ketua LKS harus membuat perencanaan dan laporan. Akhir tahun 2017 membuat perencanaan dan laporan tahunan ini sampai bulan September, kemudian setelah akhir tahun, Januari unit kerja (LKS) melaporkan 1 tahun itu, kemudian laporan tersebut kami bahas di Pengurus dan Pengawas yang dihadiri pimpinan unit agar jika ada hal kurang jelas langsung dapat ditanyakan....” (30/28/1/2018).

“...apabila hasil evaluasi ketemu kejanggalan kita langsung klarifikasi yang memonitoring dari pengawas, jadi pengawas melakukan tugasnya mengawasi salah satunya mengawasi operasional kegiatannya, termasuk mengawasi operasional keuangan, baik uang anggaran dari RAB, maupun uang yang dari dana masyarakat/donator, contoh evaluasi bantuan pendidikan S1-S3, dari hasil bantuan itu apa signifikan bisa mandiri tidak?, kalau itu tidak apa pendidikan itu cuma sampai SMK, atau setelah SMK kita berikan kursus atau pelatihan ketrampilan.,” (22/ 6/7/2018).

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

langsung bendahara melaporkan posisi keuangan dan sumbernya. Ritme laporan pertanggungjawaban LKS Hamba berjalan secara rutin, sehingga yayasan tidak menyelenggarakan RPT, Donatur tetap dan dana bantuan dari negara melakukan audit langsung, SOS audit setiap bulan, pemerintah satu tahun sekali.

Jadi Pengelola LKS Hamba membuat laporan pertanggungjawaban kepada yayasan dalam bentuk laporan mingguan, dan dari laporan mingguan disusun dalam bentuk laporan bulanan. Laporan bulanan sudah diterima yayasan dan dianggap sah.

“...Kami percaya setiap hari Rabu sudah dilaporkan, jadi ya kami mengawasinya mempelajari laporan dan mendengarkan laporan, kalau ada yang tidak pas kita tanyakan, tetapi selama ini baik-baik saja tidak ada penyimpangan keuangan, karena kalau laporannya tidak benar di rapat akhir bulan semua datang dan tahu penguasaan keuangan pasti akan diklarifikasi, Setiap rapat hari Rabu kita sudah mengaudit bersama...he he...,” (91/8/2/2018).

“...jadi ya otomatis laporan saya sudah saya terima dan disahkan setiap rapat mingguan pada hari Rabu, karena rapat mingguan terbuka dihadiri semua organ yang sah-sah saja dan tidak ada kasak kusuk maupun kecurigaan apapun. ...,” (74/2/2/2018).

“...dulu jika akan laporan ke orang lain (donatur) pakai foto disertai keterangan, karena menurutnya foto lebih bisa berbicara. Laporan yang tertulis hanya laporan keuangan. Donatur juga merasa senang bisa melihat keterangan dari foto. kami percaya kepada Pengelola dan kami tidak perlu auditor internal karena kami sudah di audit dari luar, tapi siapa tahu nanti Pengawas baru kalau mau melakukan tugas tidak apa-apa, dan dalam rapat mingguan kami sudah mengaudit secara tidak langsung.,” (89/8/2/2018).

“...Laporan tiap bulan dibuat pak ada pembukaan dan penutupan per bulannya, dan ini saya laporkan kondisi keuangan di rapat hari Rabu. Kami di Audit auditnya dari auditor SOS tentang penggunaan dana yang limapuluh juta dan auditor dari pemerintah kaitannya dana bantuan Tasa...” (91-92/8/2/2018).

Dinamika laporan pertanggungjawaban antara LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba sangat berbeda, LKS Mardi Wuto cenderung formal mengikuti kaidah hukum formal seperti hasil studi Fitri, (2015); Sihombing, (2017) NPO penting melakukan audit internal dan audit eksternal, walaupun kecenderungan NPO mengabaikan atau tidak melakukan audit internal, Rekomendasi peneliti untuk audit internal NPO disarankan menggunakan standar yang umum seperti yang dituliskan *Institute of Internal Auditors* (IIA), dan ini sudah dilakukan oleh yayasan dr. Yap Prawirohusodo terhadap LKS Mardi Wuto. Sedang LKS Hamba secara formal mengabaikan audit internal, karena audit internal hanya dilakukan dengan cara musyawarah tidak dengan auditor profesional. Dengan audit internal dan eksternal akan diketahui apakah Pengelola bekerja sesuai prosedur dan taat pada norma NPO, karena prosedur internal dan eksternal sebagai acuan organ organisasi menjalankan fungsinya (Sujanto, 2014), sebab tugas audit tidak mengaudit keuangan saja tetapi juga mengaudit input-proses-output dari setiap program kegiatan.

Atas dasar itu hasil auditor akan dijadikan dasar untuk mengetahui kapasitas dan kualitas NPO dengan keefektifan capain organisasi. Volume kegiatan operasional ditentukan oleh besar kecilnya kapasitas aliran sumber daya. Kapasitas sebagai sarana yang digunakan organisasi untuk meningkatkan pemahaman tentang hubungan antara kapasitas dan berbagai ukuran dengan model kontingensi dalam kerangka teori organisasi walaupun cara dan konsep menilai kapasitas nirlaba berbeda karena faktor internal dan eksternal organisasi (Bryan, 2018). Di sisi lain hasil studi Aulgur, (2015) untuk mengukur kinerja dan

efektivitas NPO harus menggunakan multi teori, tidak ada teori tunggal dan kusus yang mampu menjawab tantangan dan menentukan solusi yang tepat yang dihadapi NPO, karena perbedaan ukuran, ruang lingkup, misi visi dan keunikan NPO.

Dari perbedaan tradisi dan cara melakukan pertanggungjawaban LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba ada kesamaan mendukung studi Aulgur, (2015) bahwa kedua kuat pada *stewardship* theory, karena semua organ menyadari sebagai pelayan dan berniat memberi pelayan terbaik, lepas dari salah atau benar dari aspek hukum, sehingga dapat diketahui motivasi *stewardship* LKS Mardi Wuto lebih memperhatikan aspek *stakeholder* sedang LKS Hamba cenderung pada aspek *dependency* atau ketergantungan, khususnya ketergantungan sumber daya. Namun demikian semua pelaku bekerja dan bertanggungjawab secara transparansi, jujur dengan pola kerja efektif dan efisien. Akan tetapi LKS Hamba lebih responsif karena paham akan aturan pelayanan dengan berpegangan pada SNPA.

5.2.7. Diskusi Komparatif Donatur

Donatur adalah orang atau kelompok atau lembaga yang mempunyai minat atau potensi untuk memberikan bantuan *financial* atau materi, untuk kepentingan umum dan kepentingan sosial kemanusiaan. Donatur dikelompokkan menjadi dua, yaitu penyumbang tetap dan penyumbang tidak tetap. Menurut *Association for Healthcare Philanthropy* (AHP), Donatur mempunyai hak untuk tahu, antara lain: 1) misi organisasi, 2) kinerja organisasi, 3) identitas orang yang akan

melaksanakan kebijakan organisasi, 4) memiliki akses laporan, 5) harus mendapat keyakinan bahwa donasinya akan dipergunakan untuk kegiatann yang baik, 6) menerima apresiasi dan rekoneksi, 7) ada kepastian kerahasiaan atas sumbangan tersebut. Berikut disajikan diskusi analisis komparatif Donatur antara LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba.

Tabel 5.11. Komparatif Donatur LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba

| Komparatif Temuan LKS | | Jurnal Terdahulu | Teori dan Indikator Governance |
|---|--|--|--|
| Mardi Wuto | Hamba | | |
| <p>LKS Mardi Wuto mendapat subsidi anggaran 80% pertahun dari Yayasan dr. Yap Prawirohusodo, ditetapkan melalui RPT.</p> <p>20% dari total anggaran Pengelola LKS Mardi Wuto menerima bantuan isidental atau mencari bantuan.</p> <p>Hasil kerja Pengelola dalam mencari Donatur selalu di atas 20%, sehingga setiap tahun LKS memiliki saldo plus dari Donator. Saldo Donatur ditabung oleh Pengelola (tidak diserahkan ke</p> | <p>LKS Hamba mempunyai dua sumber Donatur: Donatur tetap dari ONG SOS dari Belanda, besar Donatur tetap 70% pertahun dari total kebutuhan. Diberikan perbulan Rp 50.000.000; melalui rekening SOS Indonesia yang berkedudukan di Bandung.</p> <p>30% dari total anggaran Pengelola mencari atau menerima dari donator tidak tetap.</p> <p>Tiap tahun LKS Hamba menerima bantuan Tabungan anak sejahtera (Tasa) dari pemerintah via Kemensos, besarnya setiap tahun berbeda, dana ini dipergunakan untuk subsidi penunjang pendidikan.</p> <p>SOS setiap bulan melakukan monitoring (audit)</p> | <p>Lima faktor tata kelola yang mempengaruhi kesetiaan donasi pada NPO, yaitu : 1) ukuran dewan, 2) anggota dewan yang memiliki kualifikasi profesional, 3) anggota dewan dengan koneksi politik, 4) frekuensi pertemuan, dan 5) ketersediaan situs web.</p> <p>Pemberi donor yang paling dominan ada dua, yaitu : 1) anggota dewan yang memiliki afiliasi professional, dan 2) anggota dewan dengan koneksi politik. Karena anggota dewan yang professional akan bekerja lebih keras sehingga berkinerja lebih baik dibanding dengan relawan.</p> <p>Hasnan, dkk., (2016)</p> | <p>Transparansi</p> <p>Fairness</p> <p>Akuntabilitas</p> <p>Stewardship theory</p> |

| | | | |
|---|---|--|--------------------------------|
| <p>yayasan).</p> <p>Saldo dapat dipergunakan ketika ada kebutuhan diluar perencanaan.</p> <p>Dana dari yayasan 80% dan hasil dari Donatur 20% setiap tahun diaudit oleh auditor internal dan eksternal, auditor ditentukan oleh yayasan.</p> <p>Dana Donatur tidak tetap disalurkan berdasar kebutuhan LKS, bukan kebutuhan atau permintaan Donatur, sehingga Donatur menjadi saldo.</p> <p>Pengelola membuat laporan kepada Donatur dan Yayasan.</p> | <p>penggunaan dana dan Kemensos tiap tahun sekali melakukan audit dana Tasa.</p> <p>Manajemen Donatur tidak tetap diterima kapan saja dan dioperasionalkan sesuai amanah penyumbang. Pengelola membuat laporan dan dikirim kepada Donatur. Apabila ada Donatur yang tidak menyebutkan fungsi atau amanah, maka Pengelola akan menggunakan secara fleksibel. LKS Hamba mempunyai relasi tetap yang menyumbang dengan barang/uang tidak tetap wujudnya.</p> | <p><i>Orientation entrepreneurial (OE)</i> pada NPO, sebuah upaya mengatasi ketergantungan NPO pada pihak eksternal. Untuk mengurangi ketergantungan NPO terhadap donator maka akan lebih baik jika setiap NPO memiliki usaha ekonomi produktif. Ide OE seharusnya dimulai sejak NPO itu didirikan sehingga OE selalu berada dalam fase <i>pra-start-up</i>. Penciptaan usaha sosial sesuai dengan kepentingannya untuk proses hulu dan hilir NPO. Akan lebih baik jika NPO mampu membentuk penciptaan usaha sosial bagi kliennya dan bagi NPO itu sendiri. Pembentuk OE sebagai bentuk proaktif dan inovasi, Lurts and Kreutzer (2016)</p> <p>Pendonor kurang memperhatikan pengendalian internal organisasi secara baik karena memiliki keyakinan bahwa donasinya akan disalurkan dengan baik,</p> | <p><i>Depedency theory</i></p> |
|---|---|--|--------------------------------|

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | Fitri (2015) Perilaku pendonor terhadap NPO : Bentuk loyalitas pendonor terhadap NPO Tidak berpaling/setia, menambah jumlah donasi Hadriana, (2015); Siskawati 2015. | |
|--|--|---|--|

Sumber: data primer diolah 2018

Sesuai dengan kitohnya sumber daya NPO berasal dari donatur dan relawan, sumber daya financial LKS Mardi Wuto memiliki donatur tetap dari yayasan sebesar 80% dari total anggaran yang dibutuhkan pertahun. Latar belakang donatur karena tradisi dalam memberi dan berbagi untuk kualitas hidup menghormati dan percaya. Kekurangan biaya operasional sebesar 20% yayasan memberikan otonomi kepada pengelola LKS untuk mengumpulkan dana masyarakat (donatur tidak tetap). Baik donatur tetap maupun donatur tidak tetap LKS Mardi Wuto di audit dari dalam oleh Pengawas dan auditor dari luar yang ditentukan oleh yayasan.

Dinamika Donatur LKS Mardi Wuto mendukung hasil studi Lurts and Kreutzer (2016), yang menyatakan pentingnya *orientation entrepreneurial* (OE) pada NPO, sebuah upaya mengatasi ketergantungan NPO pada pihak eksternal. Untuk mengurangi ketergantungan NPO terhadap donatur maka akan lebih baik jika setiap NPO memiliki usaha ekonomi produktif. *Orientation entrepreneurial* sudah dilakukan oleh Yayasan dr. Yap Prawirohusodo dengan mengembangkan

usaha Yap Square dan LKS Mardi Wuto sendiri membuka usaha jasa pijat, warung tuna netra, dan usaha lain yang hasilnya setiap tahun lebih dari seratus juta.

“...kami di audit oleh auditor yang ditentukan oleh yayasan, karena anggaran LKS 80% dari yayasan dan yang 20% dari donator...,” (10/13/12/2018).

“...benar, biaya operasional 80% dari RS, yang 20% LKS diberi kebebasan mencari donatur atau dari menerima sumbangan masyarakat, dan selama ini yang 20% selalu tertutup bahkan berlebih, sebagai penanggungjawab organisasi yayasan setiap tahun melakukan audit dengan auditor rekanan yayasan, selama ini tidak ada penyimpangan anggaran....” (14/7/6/2018).

“...jadi audit internal dilakukan oleh tim internal yang ditentukan yayasan yang unsurnya dari pengawas dan bendahara yayasan. Untuk donatur tetap (dari yayasan) dan donator tidak tetap yang sumbernya saya kurang begitu tahu, tetapi semua dilaporkan dengan jelas dan rinci sehingga dapat dipertanggungjawabkan....” (28/28/1/2018).

“...Ada audit ya, kapanya, yang menganggap selesai atau tidaknya temuan itu Pembina. Jadi audit di Unit-unit Yayasan Prawirohusodo setahun dilaksanakan dua kali, satu kali audit internal oleh pengawas atau yang ditunjuk dan kedua audit eksternal semua ditentukan Yayasan. Jika ada temuan di panggil dulu unit bersangkutan diklarifikasi, jika tahap ini selesai ya dianggap selesai. Dan selama saya bergabung di Yayasan unit-unit belum ada masalah berkait dengan auditor...” (45-46/28/1/2018).

Faktor yang menyebabkan LKS Mardi Wuto belum serius memberi perhatian kepada Donatur karena Pengurus melalui yayasan dr. Yap Prawirohusodo mampu membiayai operasional LKS secara mandiri. Kondisi ini sangat berbeda dengan LKS Hamba. LKS Hamba Memperhatikan secara detail kepada setiap Donatur, sikap ini menjadi perhatian utama bagi Pengurus karena LKS dan yayasan Hamba hidup sangat tergantung dari Donatur, dan Pengurus yayasan Hamba paham akan *Association for Healthcare Philanthropy*.

Donatur tetap LKS Hamba berasal dari NGO SOS yang berpusat di Negara Belanda, besarnya donator tetap 70% dari total anggaran satu tahun. Donatur tetap diberikan perbulan sebesar Rp 50.000.000; Pengelola diberi otonomi oleh yayasan untuk mengoperasikan Donatur tetap tetapi tetap saling informasi. Pihak SOS (donator) melakukan audit rutin setiap bulan satu kali, sampai saat ini tidak pernah ada temuan penyimpangan penggunaan donatur tetap.

Pengelola setiap bulan mencari dan menerima Donatur tidak tetap untuk menutup biaya operasional sebesar 30% pertahun. Donatur yang datang setiap bulan bervariasi ada, bentuk bantuan berupa uang, barang dan atau fasilitas lain yang jumlah dan bentuknya bervariasi. Semua bantuan dan keuangan administrasinya central pada bendahara, dan bendahara setiap rapat hari Rabu menyampaikan informasi akan kedudukan bantuan tersebut.

“...dana dari donatur tetap Rp 50.000.000; per bulan tidak cukup untuk operasional karena kebutuhan setiap bulanya 60 -75 juta. Sehingga kekurangannya kita nyari sendiri. Semua dana yang masuk dan pengadministrasiannya tersentral di bendahara. Namun ada juga donatur yang memberikan bantuan berupa barang sesuai yang dibutuhkan seperti beras dan susu. Selain itu ada juga yang memberikan bantuan untuk kebutuhan rekreasi dan buka puasa bersama....” (70/2/2/2018).

“...dan merekapun menyelenggarakan audit dana yang Rp 50.000.000; per bulan, serta diskusi setiap tahunnya yang bertempat di yayasan ini untuk melihat perkembangan dan kemanfaatan dana tersebut, kami tidak membayar auditor karena yang mengaudit dari SOS yang menanggung biaya audit dari SOS. Kami yakin donator tetap dari Belanda tidak akan menghentikan bantuannya, karena ibu Lestari sudah berkali-kali ke Belanda untuk menjelaskan kebutuhan dana bagi anak yang kurang beruntung atau ditolak. Selain itu mbak Nusya volentir disini yang akan menjadi Pengawas atau Pembina sudah ke Belanda dan keliling Eropa untuk menjelaskan kondisi jika ibu Lestari sudah sepuh, LKS tetap akan dilanjutkan atau regenerasi, menurut mbak Nusya tanggapan donatur

tetap baik dan janji akan terus dan terus mencari dana dari warga Belanda....” (74-75/2/2/2018).

Upaya Pengurus berkunjung ke Belanda untuk memberi laporan dan penjelasan keberadaan LKS dan Klien merupakan kewajiban pihak penerima donasi, upaya Pengurus yayasan dan LKS Hamba karena manajemen LKS memahami akan hak-hak Donatur sesuai dengan hak Donatur yang ditetapkan *Association for Healthcare Philanthropy* (AHP), Donatur mempunyai hak untuk tahu misi organisasi, kinerja organisasi, identitas orang yang akan melaksanakan kebijakan organisasi (berkait dengan perubahan nama) agar Donatur mendapat keyakinan bahwa donasinya akan dipergunakan untuk kegiatan yang baik. Demikian kunjungan Donatur ke LKS Hamba dan memberikan buah tangan untuk Pengurus dan Pengelola sebagai sinyal menyakinkan bahwa Donatur akan terus dan terus memberikan donasinya. Hal ini sudah terbukti sejak tahun 1976, berhenti dua bulan pada tahun 2015 karena perubahan manajemen.

Upaya LKS Hamba berkunjung kepada Donatur tetap gayut dengan studi Barney (1984) bahwa organisasi memaksimalkan kekuatan sebagai koalisi mengubah struktur dan pola perilaku untuk memperoleh dan mempertahankan sumber daya eksternal yang diperlukan. Dan kunjungan Donatur Belanda ke LKS Hamba sebagai bukti membantah hasil studi Fitri (2015) bahwa Pendonor kurang memperhatikan pengendalian internal organisasi secara baik karena memiliki keyakinan bahwa donasinya akan disalurkan dengan baik. Dengan demikian studi Fitri (2015) di Indonesia tidak berlaku di luar Indonesia khususnya di

Belanda, dan banyak ditemukan Donatur asing selalu memperdulikan donasinya dengan melakukan kunjungan untuk *crosscek* seperti yang dilakukan *Save the Children*. Kunjungan Donatur Belanda ke LKS Hamba disamping mematahkan hasil studi Fitri (2015), juga menguatkan hasil studi Hasnan, dkk., (2016) menyebutkan ada lima faktor tata kelola yang mempengaruhi kesetiaan donasi pada NPO, yaitu : 1) ukuran dewan, 2) anggota dewan yang memiliki kualifikasi profesional, 3) anggota dewan dengan koneksi politik, 4) frekuensi pertemuan, dan 5) ketersediaan situs web.

“...laporan tiap bulan dibuat pak, ada pembukaan dan penutupan per bulannya, dan ini saya laporkan kondisi keuangan di rapat hari Rabu. Kami di audit, auditnya dari auditor SOS tentang penggunaan dana yang limapuluh juta dan auditor dari pemerintah kaitannya dana bantuan Tasa pak, ...”(149/8/2/2018).

“...untuk menjaga kemitraan donasi harus disalurkan sesuai amanah , misalkan ada yang meberikan donasi bebas, nanti dengan ibu bisa untuk uang bebas meski tidak seberapa besar untuk pengasuh...,” (131/30/6/2018).

“... LKS Hamba memiliki relasi tetap yang membantu walaupun jumlah dan bentuknya tidak pasti, seperti dari PT Mirota, pribadi perseorangan, atau ada rutin dari pengusaha catering, kadangkala dari berbagai perguruan tinggi lewat kegiatan mahasiswa...”, (133/2/2/2018).

Dinamika Donatur di LKS Hamba merupakan aplikasi dari *dependency theory*, bahwa Pengurus menyadari bahwa hidupnya sangat tergantung Donatur, untuk menyakinkan Donatur atas proses pelayanan kepada klien maka Pengurus mengoperasionalkan donasinya secara transparansi, jujur dengan pola kerja efektif dan efisien. Kesadaran memberi pelayanan terbaik secara langsung Pengelola LKS Hamba telah menterjemahkan teori *stewardship* dalam kehidupan LKS.

Dengan demikian Pengelola LKS telah menjalankan roda organisasi LKS secara transparansi dan akuntabilitas.

Hasil studi Hedriana, (2015), Fitri (2015), Siskawati (2015), Hasnan, dkk (2016) dan Lurts and Kreutzer (2016) semuanya mengarah pada teori *organisational trust, stewardship theory dan independency theory*. dengan keyakinan dioperasionalkan sesuai aturan dan prosedur (*fairness*) sehingga tampak jelas transparansi, akuntabilitas, dan independen para Pengelola di kedua LKS.

5.2.8. Diskusi Komparatif SDM

Mengacu Undang-Undang RI Nomor 11 Tahun 2009 Bab VI pasal 33 Sumber Daya Manusia (SDM) LKS terdiri dari: a) tenaga kesejahteraan sosial, b) pekerja sosial profesional, 3) relawan sosial dan 4) penyuluh sosial. Mengacu tabel 5.5. komparatif pengelola LKS Mardi Wuto dengan LKS Hamba, bahwa di LKS Mardi Wuto tidak ada organ sekretaris dan tidak ada organ fungsional. Menurut Undang-Undang RI Nomor 11 Tahun 2009 organ fungsional terdiri dari a) tenaga kesejahteraan sosial, b) pekerja sosial profesional, 3) relawan sosial dan 4) penyuluh sosial. Sedang organ sekretaris diatur dalam Undang-Undang RI Nomor 28 Tahun 2004 tentang Yayasan. Berikut disajikan diskusi komparatif SDM LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba pada tabel 5.12.

Tabel 5.12. Komparatif SDM LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba

| Komparatif Temuan LKS | | Jurnal Terdahulu | Teori dan Indikator <i>Governance</i> |
|---|---|---|--|
| Mardi Wuto | Hamba | | |
| <p>SDM LKS Mardi Wuto</p> <p>Disengaja oleh ketua Yayasan untuk meniadakan sekretaris karena sudah ada Kepala tata Usaha.</p> <p>Tidak ada organ fungsional pekerja sosial, TKS, relawan sosial dan penyuluh sosial, karena ketidaktahuan pengelola.</p> <p>Relawan hanya difungsikan saat ada acara secerimonial , tidak dilibatkan dalam aktivitas keseharian.</p> <p>Memiliki tiga pegawai yang dibayar/upah sebagai pegawai tetap.</p> <p>Usia Pengelola di atas 50 tahun</p> <p>Latarbelakang pendidikan</p> | <p>SDM LKS Hamba</p> <p>Organ organisassi LKS seperti yang diatur dalam regulasi Negara semua ada SDMnya, seperti pekerja sosial, TKS, dan Relawan.</p> <p>Semua Pengelola bertempat tinggal dalam satu komplek dengan klie, kecuali pekerja sosial.</p> <p>Relawan difungsikan seperti pengelola atau staf LKS</p> <p>Semua Pengelola mendapat upah/gaji.</p> <p>Usia Pengelola rata-rata masih usia produktif.</p> <p>Latarbelakang</p> | <p>Konsep tata kelola NPO merujuk kepada inovasi pemerintah sebagai upaya untuk mengelola aktivitas NPO untuk menghadirkan pelayanan publik yang baik, (Andhika, 2017).</p> <p>SDM bekerja sesuai prosedur dan taat pada norma NPO,</p> <p>Prosedur internal dan eksternal sebagai acuan organ organisasi menjalankan fungsinya, (Sujanto, 2014).</p> <p>perspektif ketergantungan sumber daya berakar dari ilmu sosial dan politik yang ujungnya untuk meraih efisiensi. Ulrich dan Barney (1984).</p> <p>Pemimpin NPO yang melibatkan orang lain dalam proses organisasi mendorong peningkatan inovasi, kepuasan kerja karyawan, dan persepsi, Brimhall (2019).</p> <p>Faktor penyebab perubahan di</p> | <p><i>Stewardship theory</i></p> <p><i>Depedency theory</i></p> <p><i>Akuntabilitas,</i></p> <p><i>Fairness</i></p> <p><i>Transparansi</i></p> |

| Komparatif Temuan LKS | | Jurnal Terdahulu | Teori dan Indikator <i>Governance</i> |
|--|---|--|---------------------------------------|
| Mardi Wuto | Hamba | | |
| <p>Pengelola, pegawai dan relawan tidak ada ilmu kesejahteraan sosial.</p> <p>LKS mendapat bantuan SDM dari RS Yap (satpam, cleaning service).</p> | <p>pendidikan Pengelola dan Relawan SMA, tetapi 60% telah mengikuti kursus atau diklat tentang pekerjaan sosial.</p> <p>Pendiri sebagai Pembina berlatarbelakang pendiding ilmu sosial.</p> | <p>dalam NPO karena tekanan institusional, Alat yang dipergunakan untuk menyeleksi tekanan dapat mendorong perubahan atau tidak berubah adalah misi organisasi Dolnicar, dkk., (2018), Ebrahim (2010).</p> <p>Pada NPO setiap relawan memiliki merek. Merek setiap relawan memiliki pengaruh positif pada tingkat pengalaman relawan, sehingga merek tersebut diwariskan kepada setiap relawan. Curran, at el., (2016).</p> <p>Strategi NPO dalam merencanakan suksesi direktur eksekutif dilakukan dengan cara modifikasi, tergantung pada kekhasan khas negara tersebut dan organisasi yang bersangkutan. sebagian besar NPO cenderung lebih memilih dan menunjuk orang luar, Santora, at.el., (2015)</p> <p>Untuk mengetahui prinsip-prinsip manajemen relawan. Mengelola relawan tidak dapat menggunakan manajemen sumber daya manusia klasik, sebab relawan berbeda dengan staf yang dibayar, dan relawan merupakan</p> | |

| Komparatif Temuan LKS | | Jurnal Terdahulu | Teori dan Indikator <i>Governance</i> |
|-----------------------|-------|---|---------------------------------------|
| Mardi Wuto | Hamba | | |
| | | <p>kelompok pemangku kepentingan yang unik. Mengelola relawan harus menggunakan prinsip-prinsip keseimbangan kepentingan, berpegang pada komitmen, kejelasan peran, kerja tim, saling menghormati dan saling melengkapi, Studer (2015).</p> <p>Menggambarkan tiga proses adopsi teknologi dalam perspektif difusi inovasi NPO dalam sistem manajemen perencanaan sumber daya yang mampu menghasilkan jangkauan yang lebih efektif, yaitu: 1) fasilitasi 2) . Miranda, at, el., (2016).</p> <p>Pengaruh profesionalisasi SDM terhadap Perkembangan NPO.</p> <p>dipengaruhi oleh profesionalisme tingkat individu, berdampak meningkatkan kualitas NPO. Dobrai and Farkas (2015).</p> <p>Syarat SDM (pekerja) dalam praktik <i>good governance</i> harus mematuhi kode etik Lestari, dkk, (2018).</p> | |

Sumber: data primer diolah 2018

Dinamika SDM di LKS Mardi Wuto cenderung statis, karena jarang menga-*up grade* Pengelola dengan adaptasi regulasi pemerintah. Walaupun secara ekonomi LKS Mardi Wuto cukup mapan. Faktor-faktor yang membuat dinamika SDM LKS Mardi Wuto statis antara lain: a) tipologi tata kelola yayasan dr. Yap Prawirohusodo dan LKS Mardi Wuto cenderung birokrasi, 2) usia Pengurus yayasan dan Pengelola LKS rata-rata di atas 60 tahun (kebanyak pensiunan), 3) semua relawan ansih yang tanpa bayaran, 4) bigron pendidikan Pengurus yayasan dan Pengelola LKS tidak ada yang berpendidikan ilmu kesejahteraan dan rata-rata belum pernah mengikuti diklat tentang kesejahteraan sosial.

“...semua pengurus yayasan dan pengelola LKS berstatus relawan dan belum dikasih honor termasuk saya, yayasan hanya memberi tali kasih pada saat lebaran, tetapi semua biaya operasional ditanggung yayasan atau unit yang bersangkutan. Seperti keperluan dinas, rapat di dinas sosial, menghadiri acara di luar kota dll. ...” (15/28/6/2018).

“...Pegawai LKS Mardi Wuto yang dibayar 3 orang, dengan stadar gaji UMR, pengurus tidak digaji hanya uang transpor Rp 50.000; tiap datang/piket dan jika ada rapat sampai siang jadi Rp 100.000; Untuk lebaran pengurusnya dikasih dari yayasan tali kasih. Pengajar musik, komputer itu ada yang relawan pak tapi kami memberi transport juga. Untuk orang atau pegawai yang ditanggung Mardi Wuto Pegawai dan Pemijat. Untuk *cleaning service*, dan satpam ditanggung yayasan, tetapi kami kita kasih tambahan sekedarnya. Jadi gaji satpam, *cleaning service* dan listrik ditanggung yayasan...” (10/13/12/2018).

“...SDM relawan bermacam-macam, ada insinyur, dokter, ada psikologi ada, sedang polisi belum ada. Dan belum ada pekerja sosial, dan jika ada pekerja sosial yang mau digaji UMR Mardi Wuto mau menerima, kebanyakan mereka juga pensiunan pak. Jadi mereka punya pengalaman banyak...” (10/13/12/2018).

Dampak dari situasi di atas program kegiatan yang diselenggarakan untuk klien berbasis keinginan Pengelola LKS dan usulan dari Pengurus yayasan, bukan berbasis kebutuhan klien. Sehingga visi LKS sulit terwujud. Walaupun obsesi ketua yayasan sangat bagus untuk regenerasi Pengurus dan Pengelola.

“...upaya dari yayasan untuk melatih atau mengembangkan SDM, pinginnya mencari yang masih muda, misalnya tidak terlalu muda tapi kreatif juga tidak papa tetapi sampai sekarang masih kesulitan. Lalu rencana pengurus berikutnya yang sudah tua dijadikan sesepuh atau penasehat saja. Sebab yang sudah sepuh kalau mau kita berhentikan akan mempengaruhi aspek psikologinya. Selanjutnya profesional pengurus harus dikedepankan dan hasil studi ada keunggulan sendiri tidak kalau tidak harus kita pertimbangkan kalau missal kemampuan lulusan S1 tetapi kerjanya setara kemampuan SMA mending kita sekolahkan tingkat SMA saja. Sehingga anggaran bisa digunakan untuk kegiatan lain...” (41/7/6/2018).

SDM di LKS Mardi yang duduk sebagai Pengelola semua berstatus relawan, sehingga tidak ada yang diberi gaji. Fasilitas yang diberikan yayasan berupa uang tranpot Rp 50.000; sekali hadir, uang makan Rp 50.000; talikasih pada saat lebaran, namun semua biaya operasional ditanggung oleh yayasan. SDM yang bersifat teknis seperti satpam dan *cleaning service* anggaran untuk gaji ditanggung yayasan, sedang SDM staf administrasi di LKS Mardi Wuto sebanyak tiga orang digaji dengan standar UMR menjadi tanggungawab LKS Mardi Wuto.

LKS Mardi Wuto belum memiliki SDM pekerja sosial dan TKS fungsional untuk memberikan layanan profesional kepada klien. Perekrutan SDM baru secara teknis pengawas dan pembina tidak dilibatkan, tetapi dimintai sumbang saran tentang kriteria yang diperlukan untuk jabatan tertentu. SDM yang mengajar keterampilan untuk klien seperti guru komputer ada yang berstatus relawan dan ada yang status pegawai *freeline* dengan honor sesuai kesepakatan.

“...rata-rata relawan mengabdikan diri ada yang memberi ide-ide tetapi masih terbatas, belum maksimal, karena mereka datang juga cenderung saat ada kegiatan saja, dan di LKS Mardi Wuto setiap hari ada Pengurusnya tetapi modelnya dipikatkan. Dan kelemahan dari Pengurus tidak bisa menyalurkan pada tempat yang pas dan strategis untuk mengembangkan. Dan relawan sama sekali tidak mendapat apa-apa dari yayasan maupun dari LKS Mardi Wuto, hanya pada saat lebaran kita memberi tali kasih atau bingkisan lebaran. Sampai

saat ini keputusan tertinggi untuk program yang dilakukan ada pada rapat pleno.....” (42/7/6/2018).

“...untuk kegiatan ini, biasanya kita yang mengusulkan mereka yang melakukan, kemudian kita mendatangkan tokoh atau nara sumber yang bisa memberikan seminar untuk meningkatkan semangat dan kualitas SDM, seperti mengundang seorang psikolog, dll...” (46/6/7/2018).

LKS Hamba sejak berdiri sampai saat ini memiliki SDM pekerja sosial dan TKS sebagai SDM fungsional, sehingga pelayanan yang diberikan kepada klien sesuai dengan peraturan pemerintah. Untuk menjaga keberlangsungan LKS, Pengurus dan Pengelola LKS sudah mempersiapkan kader atau regenerasi dari anak asuh untuk bidang-bidang tertentu. Untuk kesejahteraan hari tua ketua Pembina (pendiri) sudah menyiapkan tanah yang rencana akan dibangun perumahan untuk mereka secara permanen. Di sisi lain LKS membuka pintu bagi siapa saja yang dengan ikhlas mau menjadi relawan atau menjadi donatur untuk LKS Hamba sejauh menerima dan mentaati nilai-nilai yang ditanamkan yayasan dan LKS Hamba.

“...untuk persiapan hari tua Pembina (ibu Lestari) sudah merencanakan pembuatan perumahan untuk kami- kami biar dekat. ..” (17/2/7/2018).

“...anak yang sudah dikader Sari di administrasi dan Suhana di pengasuhan, kalo di pikir saya itu pegang pendidikan, pegang kesehatan, maupun umum pernah itu istilahnya hampir pengasuh pengasuh itu saya ajak nah repotnya itu kalo kayak ibu Tris itu *ora kuat* makanya masih bingung siapa yang akan kami kader....” (116/2/7/2018).

Rata-rata Staf, Relawan, Pengurus dan Pengelola dan SDM profesional seperti pekerja sosial dan TKS bekerja dan mengabdikan diri di LKS dan yayasan Hamba bertahan minimal sampai 10 tahun bahkan ada yang sejak berdiri tahun 1976 sampai sekarang masih bertahan. Faktor-faktor yang membuat mereka

bertahan antara lain: 1) Pendiri (Pembina) berhasil menanamkan nilai filosofi “jujur tidak boleh bohong”, strategi menanamkan jujur tidak bohong, bahwa ketika kita bekerja bukan diawasi Pengawas, tetapi jauh dalam bekerja kita diawasi oleh Tuhan YME, kita harus menghormati dan menghargai siapa saja untuk itu tidak boleh *ngrasani* asal usul klien, asal-usul Relawan, Pengawai, pengurus, Pengelola dan siapa saja, bila ingin tahu harus bertanya, setelah tahu jaga kerahasiaan. 2) Pendiri memiliki *capital knowledge social welfare*, 3). Pengelola LKS, staf, SDM profesi diberi upah atau gaji walaupun jumlahnya sangat terbatas, difasilitasi tempat tinggal dan fasilitas rumah tangga, 4) model tata kelola yang diterapkan demokratis, terbuka, jujur dan adil. 5) karena kliennya seorang anak dan paripurna pengasuhan sampai usia dewasa (lulus SMA/SMK), maka beberapa klien dapat dikader menjadi Relawan, Pengelola ataupun staf. 6) Untuk persiapan hari tua Pembina (ibu Lestari) sudah merencanakan pembuatan perumahan untuk kami- kami biar dekat.

“...untuk meningkatkan kualitas dan kaderisasi, kami mengirim mbak Oksi, untuk mengikuti diklat TKS. Rencananya dari pengasuh dinaikan statusnya menjadi TKS, karena tugas Pekerja Sosial dan TKS banyak dan sangat membantu kami mulai dari asesmen anak- anak, *home visit*, *CC* sampai reunifikasi...” (114/2/7/2018)

“...Pekerja sosial ya sesuai fungsinya pak, mereka yang mengerjakan administrasi kesejahteraan sosial klien, dari asesment awal, *home visit*, perencanaan pelayanan, tanggungjawab *CC*, dll. Seperti dalam struktur tugas Pekerja sosial dengan pengasuh berbeda, demikian pula bagian lainnya....” (113/2/7/2018).

Walaupun dinamika SDM antara LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba berbeda tetapi situassi tersebut ada kesamaan, yaitu: 1) untuk memberi pelayanan yang terbaik kepada Klien dan publik, situasi ini ada kesamaan dengan hasil studi Andhika, (2017), bahwa konsep tata kelola NPO merujuk kepada inovasi

pemerintah sebagai upaya untuk mengelola aktivitas NPO untuk menghadirkan pelayanan publik yang baik. Untuk SDM harus bekerja sesuai prosedur dan taat pada norma NPO melalui prosedur internal dan yang dapat dijadikan acuan organ organisasi menjalankan fungsinya, (Sujanto, 2014). 2). Kedua LKS masih mempertahankan perspektif ketergantungan sumber daya berakar dari ilmu sosial dan politik yang ujungnya untuk meraih efisiensi. (Ulrich dan Barney,1984), terutama LKS Hamba karena belum memiliki usaha ekonomi produktif. 3) kedua Pemimpin LKS yang melibatkan orang lain dalam proses organisasi untuk mendorong peningkatan inovasi, kepuasan kerja karyawan, dan persepsi (Brimhall,2019), tetapi dalam melibatkan pihak eksternal LKS Hamba lebih kuat sebagai bukti menghargai dan menugaskan Relawan secara total sesuai kapasitas yang dimiliki, sedang di LKS Mardi Wuto Relawan hanya dilibatkan dalam acara-acara seremonial.

Berkait dengan tata kelola perbedaan antara LKS Hamba dengan LKS Mardi Wuto tampak dari aspek : 1) aktor penyebab perubahan di dalam LKS karena tekanan institusional, alat yang dipergunakan untuk menyeleksi tekanan dapat mendorong perubahan atau tidak berubah adalah misi organisasi Dolnicar, dkk., (2018), Ebrahim (2010), dalam hal ini LKS Hamba lebih berhasil menanamkan nilai organisasi sehingga LKS Hamba bernai melakukan menyeleksi kepada Relawan berbasis merek Curran, at el., (2016), merek di sini adalah kepribadian yang jujur dan bersedia dikembangkan dan masih usia produktif. Sebab LKS yang memiliki merek dari relawan mempunyai pengaruh positif bagi manajemen dan publik. Di LKS Mardi Wuto Relawan rata-rata

pensiunan kurang produktif dan membanggakan pengalaman dirinya, pada hal pengalaman yang dimiliki kurang pas untuk menata LKS disabilitas netra. 2) strategi LKS dalam merencanakan suksesi Pengelola LKS Mardi Wuto lebih kombinasi orang dalam dan luar (pendatang baru), seperti hasil studi Santora, at.el., (2015) untuk mengganti direktur eksekutif dilakukan dengan cara modifikasi, tergantung pada kekhasan khas negara tersebut dan organisasi yang bersangkutan, sebagian besar NPO cenderung lebih memilih dan menunjuk orang luar, di LKS Hamba untuk suksesi Pengelola memilih menaikkan derajat orang dalam yang berangkat dari Relawan, sehingga setiap relawan memiliki peluang untuk menjadi Pengelola. Sebab untuk menata relawan tidak dapat menggunakan manajemen sumber daya manusia klasik, karena relawan berbeda dengan staf yang dibayar, dan relawan merupakan kelompok pemangku kepentingan yang unik. Mengelola relawan harus menggunakan prinsip-prinsip keseimbangan kepentingan, berpegang pada komitmen, kejelasan peran, kerja tim, saling menghormati dan saling melengkapi, Studer (2015).

Dengan demikian LKS Hamba mampu merancang adopsi teknologi dalam perspektif difusi inovasi LKS dalam sistem manajemen perencanaan sumber daya yang mampu menghasilkan jangkauan yang lebih efektif, Miranda, at, el., (2016), yang mempunyai pengaruh profesionalisasi SDM terhadap Perkembangan LKS yang dimulai dari tingkat individu, berdampak meningkatkan kualitas LKS karena SDM syarat dengan praktik *good governance* harus mematuhi kode etik Lestari, dkk, (2018); Dobrai and Farkas (2015).

Dari jurnal terdahulu yang menggunakan berbagai teori untuk menganalisis SDM pada NPO bila dibandingkan dengan dinamika SDM di kedua LKS ternyata LKS Mardi Wuto cenderung pada teori *stakeholder* dan *stewardship theory*. Sedang LKS Hamba tampak kuat pada *Dependency theory*, *stewardship theory*, dan *stakeholder theory*, dari aspek indikator tata kelola dalam dinamika SDM LKS Mardi Wuto tampak kuat pada indikator *fairness*, independensi dan transparansi, sedang LKS Hamba cenderung dominan pada indikator *responsibility*, transparansi dan akuntabilitas.

5.2.9. Diskusi Komparatif Pelayanan Klien

Klien adalah individu atau kelompok penyandang masalah kesejahteraan sosial yang menjadi anggota LKS dan ditetapkan sebagai kelompok sasaran untuk menerima program layanan LKS, sebutan lain Klien adalah Penerima Manfaat (Permensos RI No 22 Tahun 2016).

Interaksi dan komunikasi antara Pengelola dengan Klien di LKS Mardi Wuto dilakukan secara formal dan waktunya dibatasi pada jam kerja atau jam layanan. Interaksi dan komunikasi antara Pengelola dengan Klien di LKS Hamba dilakukan dalam suasana semi formal waktu 24 jam karena Pengelola dan Klien tinggal bersama di kompleks LKS/wisma.

Tabel 5.13 Komparatif Pelayanan Klien

| Komparatif Temuan LKS | | Jurnal Terdahulu | Teori dan Indikator <i>Governance</i> |
|--|--|---|---------------------------------------|
| Mardi Wuto | Hamba | | |
| Penerimaan Klien Rujukan dari keluarga, instansi | Penerimaan Klien Rujukan dari keluarga, instansi | Untuk menghapus stigma atau warisan masyarakat butuh waktu yang | |

| Komparatif Temuan LKS | | Jurnal Terdahulu | Teori dan Indikator <i>Governance</i> |
|---|--|--|---------------------------------------|
| Mardi Wuto | Hamba | | |
| atau masyarakat, datang sendiri untuk mendaftar. Langsung diterima | atau masyarakat. Diassesment, bias diterima bias di tolak/dirujuk. | panjang dan membutuhkan komitmen berkelanjutan dari para pemimpin dan <i>stakeholders</i> dari berbagai kelompok Holtzhause (2014) | Transparansi <i>Fairness</i> |
| Waktu dan jenis layanan : Ditawarkan berbagai kegiatan, klien memilih. Jika tidak memilih kegiatan sekedar didaftar juga boleh. Klien yang pro aktif. | Waktu dan jenis layanan: Klien yang diterima, di lakukan CC untuk untuk menentukan kebutuhan, pengasuhan, asrama, pendidikan, kesehatan, gizi, dll. | NPO berkewajiban melindungi pemangku kepentingan yang memberikan layanan kepada kaum marginal, NPO wajib menerapkan dan mentaati kode etik, Lestari (2018). | Akuntabilitas Independen |
| Pemutusan layanan: Mengundurkan diri/tidak aktif, meninggal dunia, pindah alamat rumah ke luar DIY. | Pemutusan layanan: Anak sudah mandiri, diasuh oleh keluarga atau orang tua, bekerja yang layak dan aman. | Model pendampingan <i>outreach</i> dan <i>shelter</i> NPO terhadap klien memberi isyarat SDM bekerja harus sesuai prosedur SOP (Widyastuti, 2016) Pengelola harus menempatkan diri sebagai: 1) penganti orang tua, dengan memberi perlindungan atas hak asasinya. 2) pembimbing, membimbing secara individu dan kelompok agar tercapai perkembangan yang optimal. 3) pembina, | <i>Stewardship theory</i> |

| Komparatif Temuan LKS | | Jurnal Terdahulu | Teori dan Indikator <i>Governance</i> |
|-----------------------|-------|---|---------------------------------------|
| Mardi Wuto | Hamba | | |
| | | memberikan pembinaan dalam segala hal seperti disiplin ibadah, disiplin belajar, dan disiplin mentaati peraturan. Kendala yang dihadapi Pengelola karakter anak yang berbeda-beda, Yuliasari dan Mulyono (2015) | |

Sumber: data primer diolah 2018

Dalam memberi pelayanan kepada Klien setiap LKS harus dan wajib menggunakan paduan yang telah diterbitkan oleh pemerintah, panduan tersebut merupakan batas minimal sehingga layanan yang diberikan tidak boleh kurang dari panduan tersebut, tetapi jika pelayanannya lebih baik tidak dipersalahkan. Mestinya kedua LKS harus taat terhadap Undang-Undang RI Nomor 28 Tahun 2004 tentang Yayasan, Undang-Undang RI Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial. LKS Mardi Wuto dilengkapi dengan Undang-Undang 8 Tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas, LKS Hamba dilengkapi dengan Undang-Undang 35 Tahun 2015 tentang Perlindungan Anak. Kedua LKS dilengkapi dengan Permensos RI Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Nasional Lembaga Kesejahteraan Sosial. Dalam praktiknya LKS Mardi Wuto belum mengadopsi Undang-Undang RI Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial; Undang-Undang 8 Tahun 2016 tentang Penyandang Disabilitas, dan Permensos RI Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Nasional Lembaga Kesejahteraan Sosial. Tetapi LKS Hamba belum taat pada Undang-Undang RI

Nomor 28 Tahun 2004 tentang Yayasan, karena Pengurus Yayasan dengan Pengelola LKS personalnya merangkap jabatan pada kedudukan yang sama.

Karena ada tiga payung hukum yang belum ditaati LKS Mardi Wuto, sehingga dalam memberi pelayanan kepada Klien belum sedetail LKS Hamba, sebagai contoh SOP yang dimiliki bersifat general. LKS Mardi Wuto bersifat netral dan independen, maka penyandang disabilitas netra berkeinginan menjadi klien dapat mendaftar secara langsung, semua klien diasuh di luar panti. Kegiatan layanan klien ditentukan oleh Pengelola bukan dari keinginan klien, Jenis layanan LKS yang diberikan kepada klien kursus komputer bicara, pelatihan pemijatan, musik, ketoprak dan koperasi tunanetra, warung tuna netra, dll.

Di LKS Hamba layanan kepada klien disesuaikan dengan standar nasional pengasuhan anak (SNPA). Pelayanan yang diberikan berbasis kebutuhan anak yaitu kebutuhan biologis-psikologis-sosial-spiritual. Sebelum mulai pemberian pelayanan setiap anak diasessmen terlebih dahulu untuk membuat perencanaan pelayanan sampai pada fase reunifikasi. Jadi program reunifikasi berjalan sesuai dengan kondisi klien, pasca reunifikasi tetap ada monitoring dan pemberian bantuan.

Sesuai tujuan awal pendirian LKS maka Klien di LKS Hamba tidak bisa diadopsi, Klien difasilitasi sekolah rata-rata sampai jenjang pendidikan SMA/SMK, dan ada beberapa Klien sampai jenjang perguruan tinggi. Ada beberapa klien yang berhasil dalam menanamkan nilai dan filosofi LKS sehingga mereka menyatakan diri untuk mengabdikan sebagai relawan di LKS atau yayasan Hamba. Dinamika pemberian layanan kedua LKS berbeda karena jenis PMKSnya

berbeda, tetapi keduanya menggunakan pendekatan yang sama yaitu *stewardship theory*, artinya semua *stakeholder* menempatkan diri sebagai pelayan, dengan memberikan pelayanan secara ikhlas jujur, adil dan transparan, sehingga Studi Lestari (2018), Holtzhause (2014), Yuliasari dan Mulyono (2015), dan Widyastuti, (2016) keempatnya dilakukan secara ikhlas, sabar dan bijaksana karena Pengelola menyadari sebagai aktivitas pelayanan. Atas dasar itu empat penelitian terdahulu ada kesamaan dengan penelitian ini baik di LKS Hamba maupun LKS Mardi Wuto.

Keberhasilan Pendiri menanamkan *basic* nilai kepada Klien mendukung hasil studi Holtzhause (2014), bahwa pemimpin dan *stakeholders* dari berbagai kelompok harus komit dan satu visi, sehingga Relawan dan staf bertahan sampai puluhan tahun mengabdikan diri di LKS Hamba. Model pendampingan *outreach* dan *shelter* NPO terhadap Klien membuktikan semua Pengelola, Pengasuh, Profesi pekerja sosial dll, telah bekerja sesuai prosedur SOP (Widyastuti, 2016)

Dalam proses interaksi dan relasi *stakeholder* menempatkan diri Klien seperti anak kandung sendiri maka harus diberi perlindungan, bimbingan, dan pembinaan secara terus menerus, sampai terbentuk sebuah karakter kemandirian yang ujungnya Klien diterima di keluarga dan masyarakat, Yuliasari dan Mulyono (2015).

Studi Lestari (2015), Holtzhause (2014), Yuliasari dan Mulyono (2015), dan Widyastuti, (2016) ketiganya dilakukan secara ikhlas, sabar dan bijaksana karena Pengelola menyadari sebagai aktivitas pelayanan. Atas dasar itu tiga penelitian terdahulu ada kesamaan dengan penelitian ini baik di LKS Hamba

maupun LKS Mardi Wuto. Untuk mencapai visi, misi dan tujuan LKS maka mereka lakukan dengan saling bekerjasama, kolaborasi dan keterbukaan informasi dilandasi dengan kejujuran.

5.2.10. Diskusi Komparatif Kemitraan

Kemitraan adalah kegiatan atau usaha yang dilakukan oleh beberapa pihak secara bersama-sama dengan penuh tanggungjawab untuk mencapai hasil yang lebih baik dari apa yang dikerjakan secara individu (Budhiarti dan Raharjo, 2014), istilah kemitraan sepadan dengan istilah gotong-royong. Individu atau kelompok yang bersedia gotong-royong berarti memiliki sikap baik. Dalam tataran LKS orang-orang atau organisasi yang hadir ke LKS berpartisipasi dalam berbagai kegiatan dikonotasikan orang atau institusi yang baik-baik. Baik karena ada niat berbagi, meluangkan waktu dan berkontribusi untuk Klien atau LKS.

Kemitraan LKS Mardi Wuto cukup baik, memiliki jaringan luar dan dalam negeri. Jaringan kemitraan dilakukan oleh Yayasan, Pengelola dan banyak yang dijalinan dari RS dr. Yap Prawirohusodo. Kemitraan LKS Mardi Wuto yang sampai saat penelitian berlangsung dan tampak aktivitasnya dengan Universitas Gajah Mada, Universitas Islam Negeri Sunankalijaga, Rotari Club, BK3S DIY, dll. Kerjasama yang dibangun LKS Mardi Wuto cenderung bersifat simbiosis mutualisme dan kerjasama koalisi.

LKS Hamba independen dan terbuka maka LKS Hamba memiliki banyak mitra seperti BK3S, Forum Panti, PT Mirota, beberapa Perguruan tinggi di DIY, catering, dll. Kemitraan LKS Hamba dikelompokkan menjadi dua yaitu: 1) mitra

pengembangan manajemen dan pelayanan, seperti BK3S DIY, NGO *Save the Children*, yayasan Tunas Cilik. 2) kemitraan sebagai donator, seperti NGO SOS, PT Mirota, dll. Untuk menjaga kemitraan agar dapat langgeng terutama dari donatur tetap maupun donatur tidak tetap, dengan strategi mengoperasionalkan donasi sesuai amanah, dibuktikan dengan laporan pertanggungjawaban, saling berkunjung ke donatur dan terbuka bagi yang berkepentingan. Dalam membangun kemitraan sampai saat ini banyak yang belum tertulis karena dari awal lebih mengandalkan kepercayaan dana, laporan yang disampaikan masih sederhana, tetapi selalu dilampirkan foto bukti kegiatan.

Tabel 5.14. Komparatif kemitraan LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba

| Komparatif Temuan LKS | | Jurnal Terdahulu | Teori dan Indikator <i>Governance</i> |
|--|---|---|--|
| Mardi Wuto | Hamba | | |
| <p>LKS Mardiwuto mengawali kerjasama dengan masyarakat sekitar atau lingkungan terdekat.</p> <p>Untuk melakukan kerjasama dan pemutusan hubungan kerja tidak harus lapor atau konsultasi ke yayasan.</p> <p>Kerjasama informal dilakukan oleh masing-masing pengelola dengan pihak</p> <p>Pasangan kerjasama cenderung dijadikan</p> | <p>LKS Hamba memiliki mitra tetap yang difungsikan sebagai donator, seperti PT Mirota, universitas SanataDarma, UGM, Forum Panti, dll.</p> <p>Prosedur kerjasama LKS mengikuti prosedur patnernya.</p> <p>Strategi menjaga patner kerjasama LKS menyalurkan donasi sesuai amanah, sering berkunjung ke donatur, membuat laporan kemajuan.</p> | <p>Perhatian publik terhadap NPO dilihat dari aspek ukuran NPO, jaringan yang dimiliki NPO, kehadiran NPO dalam media publik, dan tingkat partisipasi NPO dalam aktivitas pulik</p> <p>Guo, at el., (2017).</p> <p>Membangun merek NPO dengan tiga strategi mengandeng pihak eksternal, <i>reference group</i>, dan <i>citizen marketers</i> Novayana dan Hanthasia (2015).</p> | <p><i>Depedency theory</i></p> <p>Independen</p> <p>Transparans</p> <p><i>Fairness</i></p> |

| Komparatif Temuan LKS | | Jurnal Terdahulu | Teori dan Indikator <i>Governance</i> |
|-----------------------|-------|---|---------------------------------------|
| Mardi Wuto | Hamba | | |
| sasaran donator | | <p>Untuk mengetahui prinsip-prinsip manajemen relawan. Mengelola relawan tidak dapat menggunakan manajemen sumber daya manusia klasik, sebab relawan berbeda dengan staf yang dibayar, dan relawan merupakan kelompok pemangku kepentingan yang unik. Mengelola relawan harus menggunakan prinsip-prinsip keseimbangan kepentingan, berpegang pada komitmen, kejelasan peran, kerja tim, saling menghormati dan saling melengkapi, Studer, (2015)</p> <p>Faktor yang mendorong antar NPO melakukan kolaborasi dalam melaksanakan tanggungjawab sosial untuk masyarakat, karena NPO memiliki motivasi yang sama dan ada kecocokan organisasi.</p> <p>Faktor NPO menolak kolaborasi karena ada perbedaan dalam sumber daya yang mereka cari dan perbedaan legitimasi NPO.</p> | |

| Komparatif Temuan LKS | | Jurnal Terdahulu | Teori dan Indikator <i>Governance</i> |
|-----------------------|-------|---|---------------------------------------|
| Mardi Wuto | Hamba | | |
| | | Kebutuhan pertukaran sumber daya untuk program tanggung jawab sosial mendorong kolaborasi daripada kebutuhan kelangsungan hidup NPO. Kolaborasi berpotensi menciptakan nilai sosial setiap NPO menjadi unik. Zeimers, at el., (2019 | |

Sumber: data primer diolah 2018

Dinamika kerjasama LKS Mardi Wuto dimulai dari lingkungan sekitar, sehingga setiap LKS mempunyai kegiatan atau hajatan organisasi masyarakat sekitar diundang, ketika menjelang hari raya Idul Fitri LKS membagikan sembako untuk warga miskin sekitar kantor LKS, termasuk para tukang becak. Pasangan atau patner kerjasama cenderung dimanfaatkan sebagai donatur, untuk memenuhi kebutuhan LKS, bukan untuk penguatan kelembagaan, tetapi ada beberapa institusi yang mengajak kerjasama untuk penguatan Klien, seperti Universitas Duta Wacana melatih Klien membuat takaran bumbu untuk memasak, ISI Yogyakarta melatih Klien bermain ketoprak.

“...kewajiban atau tidak sebenarnya kesadaran dari kami, tetapi kami “LKS Mardi Wuto” memberi perhatian terhadap lingkungan sekitar, Kami dengan kelurahan atau kecamatan bekerja sama dengan baik, RTdan RW juga kami libatkan dalam kegiatan”, yang untuk masyarakat contohnya tukang becak kita bantu tidak hanya tuna netra. Sehingga kalau kami mengurus persyaratan perjinan dilayani dengan mudah. ..” (23/13/12/2017).

Proses LKS Mardi Wuto melakukan kerjasama dan pemutusan hubungan kerjasamatidak memerlukan konsultasi yayasan, semua diputuskan oleh pengurus Mardi Wuto sendiri...” untuk memutus hubungan dengan mitra bisa langsung tidak harus konsultasi ke yayasan. (48/12/6/2018)

Biaya operasional dan pengasuhan tidak ada masalah, jika ada kegiatan isidental biasanya kita pakai donatur isidental, jika kurang saya menelpon teman-teman (jaringan ketua LKS) kepada relasi sehingga mereka bayak yang memberi dan rata-rata saldo plus.. 9/13/12/2017
“..., LKS Mardi Wuto memiliki banyak mitra, baik yang dijalin kerjasama langsung oleh pengelola maupun yang dijalin oleh yayasan. ...” (6/13/12/2018).

Ada dua arah kerjasama yang dikembangkan LKS Hamba, yaitu : 1) untuk pengutan Donatur, seperti relasi tetap yang membantu walaupun jumlah dan bentuknya tidak pasti, seperti dari PT Mirota, pribadi perseorangan, atau ada rutin dari pengusaha katering, kadangkala dari berbagai perguruan tinggi lewat kegiatan mahasiswa. 2) untuk manajemen LKS, kerjasama ini bisa pelatihan untuk karyawan, kerjasama untuk menyelesaikan kasus Klien seperti Dinas Pendidikan kaitan dengan sekolah anak-anak, Puskesmas kaitan dengan pemeriksaan kesehatan anak, Kepolisian kaitannya dengan menyelesaikan kasus anak bagi anak yang dalam perkembangan negatif, Bank, Advokasi, dll.

“...tapi, kalo sudah ada kata, umpamanya donasi untuk renang akan di simpan sampai terlaksana, gizi juga begitu ada uang 10 juta semua digunakan untuk gizi semua. Dan dibuatkan buku sendiri tentang rincian pembelian kebutuhan gizi. Untuk donator tetap kami mengikuti prosedur donator, baik dalam laporan, penggunaan dan auditnya...(111/2/7/2018).
“...LKS Hamba untuk menjaga kemitraan donasi harus disalurkan sesuai amanah , misalkan ada yang meberikan donasi bebas, nanti dengan ibu bisa untuk uang bebas meski tidak seberapa besar untuk pengasuh...” (110/2/7/2018).

Kehadiran Relawan ke LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba sebagai bukti keberhasilan LKS dalam menjalin mitra, dan Relawan disadari oleh kedua LKS sebagai pemangku kepentingan yang unik, karena datang dengan senang, tanpa dibayar dan berkontribusi terhadap LKS, Kata kunci kerjasama dengan Relawan, harus menggunakan prinsip-prinsip keseimbangan kepentingan, berpegang pada komitmen, kejelasan peran, kerja tim, saling menghormati dan saling melengkapi, Studer, (2015). Kehadiran mitra ke LKS dan bekerjasama dalam kurun waktu lama, menunjukkan bahwa LKS mampu memberi pelayanan seperti yang dibutuhkan pihak mitra, kemampuan LKS memberi pelayan pihak mitra sama dengan kemampuan LKS membangun merek, Hasil studi Novayana dan Hanthasia (2015), merumuskan tiga strategi NPO mengandeng pihak eksternal, *reference group*, dan *citizen marketers*.

Bagi LKS yang memiliki merek positif otomatis menarik perhatian publik, dan kecenderungan publik menilai NPO dari aspek ukuran NPO, jaringan yang dimiliki NPO, kehadiran NPO dalam media publik, dan tingkat partisipasi NPO dalam aktivitas pulik. Guo, at el., (2017). Bentuk dalam partisipasi publik melakukam kolaborasi dalam melaksanakan tanggungjawab sosial untuk masyarakat, karena NPO memiliki motivasi yang sama dan ada kecocokan organisasi. Faktor NPO menolak kolabarai karena ada perbedaan dalam sumber daya yang mereka cari dan perbedaan legitimasi NPO. Kebutuhan pertukaran sumber daya untuk program tanggung jawab sosial mendorong kolaborasi daripada kebutuhan kelangsungan hidup NPO. Kolaborasi berpotensi menciptakan nilai sosial setiap NPO menjadi unik. Zeimers, at el., (2019).

Dinamika kemitraan LKS Mardi Wuto cenderung dikitari semangat pengembangan, pelayanan dan kepercayaan. LKS Hamba cenderung dikitari semangat pengembangan, pelayanan, kepercayaan dan ketergantungan. Kedua LKS kemitraan dilakukan dengan transparansi terhadap aturan dan keinginan, dilaksanakan dengan kejujuran yang efektif, masing-masing pihak mentaati aturan dibangun dalam kewajaran dan kesetaraan.

5.3. Diskusi Komparatif Ketaatan LKS terhadap Peraturan

Peraturan adalah ketentuan-ketentuan yang harus dilaksanakan, Peraturan organisasi merupakan ketentuan-ketentuan yang harus dilaksanakan di dalam organisasi yang bersangkutan. Peraturan yang dimaksud dalam penelitian ini ada tiga arena peraturan, yaitu peraturan internal yang dibuat oleh organ yayasan dan LKS, peraturan negara dalam bentuk peraturan bersifat nasional maupun peraturan daerah serta peraturan yang bersifat internasional atau global. Peraturan-peraturan ini akan dilihat dari beberapa aspek, yaitu : 1) pengalaman mengelola organisasi, apakah sesuai dengan ketentuan yang berlaku atau tidak. 2) kebijakan menanamkan nilai-nilai organisasi, apakah model transfer nilai dipaksakan atau kesadaran dari setiap pelaku. 3) bagaimana prestasi dicapai, apakah karena kerja bersama dengan kejujuran, atau prestasi diperoleh dengan perbuatan curang. 4) bagaimana LKS merespons peraturan negara.

5.3.1. Ketaatan terhadap Peraturan Internal

Peraturan internal yang menjadi poros aktivitas LKS adalah anggaran dasar (AD) dan anggaran rumah tangga (ART). Semua organ organisasi diatur oleh AD-ART sehingga aktivitas menentukan personal, penyusunan program, pelaksanaan program, monitoring dan evaluasi program (pengawasan), laporan pertanggungjawab, pelayanan kepada klien, manajemen donasi, dan kemitraan semua diatur berkiblat pada AD-ART dan aturan lain.

Tabel 5.15. Komparatif ketaatan peraturan internal

| Komparatif Temuan LKS | | Jurnal Terdahulu | Teeori |
|---|--|--|--|
| Mardi Wuto | Hamba | | Indikator Governance |
| Pemilihan pengelola atau menentukan personal. | | Bekerja sesuai prosedur dan taat pada norma NPO. Prosedur internal dan eksternal sebagai acuan organ organisasi menjalankan fungsinya, Sujanto (2014). | Independen Akuntabilitas Akuntabilitas |
| Sesuai aturan Ketua dan wakil dipilih Pengurus yayasan, kelengkapan pengurus lain hak otonomi ketua | Tidak sesuai aturan Ketua LKS dan jajaran Pengelola lain dipilih bersama antar organ | | |
| Penyusunan program. | | Konsep tata kelola pemerintah yang baik menolak berbagai bentuk aktivitas otoritarian, korupsi, kolusi, dan nepotisme dan tindakan-tindakan jahat lainnya, Adi (2017). | |
| Sesuai aturan | Sesuai aturan | | |
| Pelaksanaan program | | Syarat SDM (pekerja) dalam praktik <i>good governance</i> harus | |

| Komparatif Temuan LKS | | Jurnal Terdahulu | Teori Indikator <i>Governance</i> |
|--|---------------------|---|---|
| Mardi Wuto | Hamba | | |
| | | mematuhi kode etik. Sebab dengan mematuhi kode etik. SDM yang taat pada kode etik diharapkan dapat mewujudkan integritas, kredibilitas dan profesionalisme. Kualitas jasa yang diperoleh dari NPO diberikan dengan standar kinerja tertinggi berdampak kepercayaan publik terhadap NPO, Lestari, dkk (2018) | |
| Monitoring dan evaluasi program (pengawasan) | | Intervensi komitmen organisasional berpengaruh terhadap keputusan keluarnya pegawai dari NPO. Keadilan organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap keinginan keluarnya pegawai dari NPO, Alkhatiri (2017). | |
| Sesuai aturan | Tidak sesuai aturan | | |
| Laporan pertanggungjawab | | Pentingnya jasa audit internal NPO, kecenderungan NPO mengabaikan atau tidak melakukan audit internal. Rekomendasi peneliti untuk audit internal NPO disarankan menggunakan standar yang umum seperti yang dituliskan IIA, Sihombing (2017). | Akuntabilitas |
| Sesuai aturan melalui RPT | Tidak sesuai aturan | | |
| Pelayanan kepada klien | | Model pendampingan <i>outreach</i> dan <i>shelter</i> NPO terhadap klien memberi isyarat SDM bekerja harus sesuai prosedur SOP, Widyastuti (2016) | Independen Responsibilitas |
| Tidak sesuai aturan | Sesuai aturan | | |
| Manajemen donasi | | Bekerja sesuai prosedur dan taat | Independen |

| Komparatif Temuan LKS | | Jurnal Terdahulu | Teeori |
|-----------------------|---------------|---|----------------------|
| Mardi Wuto | Hamba | | Indikator Governance |
| Tidak sesuai aturan | Sesuai aturan | pada norma NPO, Sujanto (2014). Menolak berbagai bentuk aktivita otoritarian KKN dan tindakan jahat lainnya Adi (2017) | Transparansi |
| Kemitraan | | Regulasi Negara dan regulasi mandiri memicu antar NPO berinteraksi sehingga NPO mengalami perubahan Breen., at el (2019) | Transparansi |
| Sesuai aturan | Sesuai aturan | | |

Sumber: data primer diolah 2018

Dinamika Pengelola dan jajarannya dalam mentaati aturan internal di kedua LKS sangat bervariasi. Di LKS Mardi Wuto cenderung taat dengan aturan internal, karena tipe *governanve* birokrasi yang dominan menyebabkan setiap langkah organ harus mengikuti birokrasi. Dengan berjalan di atas rel birokrasi otomatis organ berjalan taat dengan aturan yang ada. Dari delapan indikator ada dua yang tidak sesuai dengan aturan internal yaitu manajemen donasi dan manajemen pelayanan kepada Klien. Sesungguhnya dua hal ini bukan tidak sesuai tetapi :

Manajemen donasi aturannya yang belum jelas, sehingga toleransi Pengurus yayasan sangat tinggi, sebagai bukti ketika laporan pertanggungjawaban Pengelola di forum RPT tahun bahwa saldo dari donatur dengan jumlah tertentu dilaporkan. Kemauan Pengurus yayasan untuk disetor ke yayasan menjadi kekayaan yayasan, tetapi Ketua LKS menolak agar dijadikan kas LKS dan

dipergunakan sewaktu-waktu. Kesepakatan yang terjadi permohonan ketua LKS disetujui.

Saat di audit tabungan didiamkan saja, karena semua pengeluaran, pemasukan dan catatan tabungan ada semua di BNI dan BPD DIY, karena kami terbuka, transparan, jujur pak. Awalnya disuruh setorkan ke yayasan tapi saya tidak boleh dengan alasan agar cepat dan mudah pengabilannya jika digunakan sewaktu-waktu. Dan akhirnya yayasan juga mengizinkan. (33/13/12/2018).

Manajemen pelayanan Klien, fakta yang terjadi LKS Mardi Wuto belum membuat yang seharusnya sesuai dengan standar pelayanan Klien, karena ketidaktahuan Pengelola LKS, termasuk ketidak tahuannya Pengurus yayasan dan Pengawas maka apa yang dilakukan menurut mereka sudah benar, tetapi masih jauh dari aturan eksternal. Sehingga hasil studi Widyastuti (2016) perihal model pendampingan *outreach* dan *shelter* NPO terhadap klien memberi isyarat SDM bekerja harus sesuai prosedur SOP, di LKS Mardi Wuto belum sesuai prosedur karena memang SOPnya belum ada. Demikian halnya hasil studi Lestari, dkk (2018) yang mensyaratkan SDM (pekerja) dalam praktik *good governance* harus mematuhi kode etik, sementara di LKS Mardi Wuto belum memiliki SDM yang seharusnya diatur dengan kode etik yaitu pekerja sosial dan TKS. Atas dasar itu hasil studi Lestari, dkk (2018) dan Sujanto (2014) dapat dijadikan pandangan (*criticize*) bagi LKS Mardi Wuto dalam pengembangan ke depan.

Berkait dengan ketaatan peraturan internal dalam hal pemilihan Pengelola, penyusunan program kerja, laporan pertanggungjawaban, pengawasan, dan kemitraan, dengan konsep tata kelola pemerintah yang baik menolak berbagai bentuk aktivitas dan keberhasilan menanamkan nilai filosofi organisasi maka perilaku korupsi, kolusi, dan nepotisme dan tindakan-tindakan jahat lainnya dapat

diantisipasi, situasi ini sesuai dengan hasil studi Adi (2017), sehingga LKS terpicu berinteraksi kemitraan antar NPO dan organisasi lain mendorong terjadinya perubahan yang positif Breen., et al (2019). Atas dasar itu LKS Mardi Wuto telah melaksanakan apa yang disarankan dari studi Sihombing (2017) tentang audit internal NPO menggunakan standar yang umum seperti yang dituliskan *Institute of Internal Auditors* (IIA).

Dinamika ketidaktaatan Pengelola dan jajarannya terhadap peraturan internal di LKS Hamba sesungguhnya sesuatu hal yang disengaja dan disadari dan para Pengurus, Pembina, Pendiri dan Pengawas mengerti yang seharusnya. Alasan yang diungkapkan dari kesengajaan ini adalah supaya lebih efisien dan efektif asal dijalankan dengan jujur tidak bohong karena Pengurus dan Pengelola merasa keterbatasan SDM dan kesulitan mencari realawan yang bersedia bekerjasama untuk mengasuh anak-anak yang tertolak. Dari *reasoning* jujur dan tidak bohong inilah kebersamaan, keterbukaan dan saling menghormati menjadi pijakan menjalankan tugas masing-masing organ. Kebijakan ini sebagian hak dan independen organ ada yang dikorbankan tetapi ada organ yang diuntungkan. Contoh penentuan pengelola LKS dalam AD-ART menjadi hak Pengurus, tetapi dalam praktiknya pemilihan Pengelola LKS digelar dalam rapat mingguan siapa saja diberi hak untuk mengusulkan dan memberi pendapat. Sehingga keputusannya bukan keputusan Pengurus tetapi keputusan bersama dari seluruh organ yang hadir dalam rapat, bagi yang tidak hadirpun dimintai pendapat via telpon. Dari sinilah kelihatan cara kerja LKS Hamba sangat demokratis.

Demikian halnya laporan pertanggungjawaban dan pengawasan, karena semua organ sudah jujur, bekerja penuh tanggungjawab maka pengawasan dilakukan secara bersama dengan pelaksanaan semi formal melalui rapat mingguan semua melaporkan dan semua mendengarkan untuk menerima, menolak, memberi masukan, sehingga pengawas tidak diselenggarakan secara formal dan kusus. Di sinilah terjadi pemeriksaan segala hal oleh semua organ. Di samping itu Pembina telah berhasil menanamkan nilai kejujuran melalui spiritualitas, bahwa saat bekerja jangan berfikir diawasi Pengawas kemudian kerjanya dibuat rapi, baik dan sebagainya, tetapi yang ditanamkan bahwa setiap saat apalagi saat bekerja kita di awasi oleh Tuhan YME.

Dengan demikian pertanggungjawab pekerjaan yang dilaporkan setiap hari Rabu didengar dan diterima oleh seluruh organ organisasi dinyakini sebagai forum laporan pertanggungjawab yang faktual, bersih dan jujur, sehingga tidak perlu diselenggarakan rapat pleno tahunan yang salah satunya LPJ. Tidak menyelenggarakan pengawasan secara khusus dan tidak menyelenggarakan rapat pleno tahunan kita efisien, hemat waktu dan tidak boros energi. Kondisi ini disadari salah oleh organ organisasi, tetapi ini lebih efisien dan lebih jujur, maka kebijakan ini dibudayakan. Tetapi kusus laporan keuangan setiap bulan bendahara merekap dan disampaikan informasi tentang posisi keuangan LKS di rapat hari Rabu. Jadi aturan internal dibuat untuk kepentingan administrasi karena Negara mengatur demikian, tetapi praktiknya fleksibel, jujur, adil, dan konsisten melalui kesepakatan bersama secara demokrasi.

Bekerja sesuai prosedur dan taat pada norma NPO. Prosedur internal dan eksternal sebagai acuan organ organisasi dalam menjalankan fungsinya. Untuk penyusunan program, pelaksanaan program, pelayanan kepada Klien, manajemen donasi dan manajemen kemitraan dalam aturan internal dibuat sudah disesuaikan dengan SNPA dan Standarisasi LKS dari negara. Dalam mengikuti penyesuaian dengan pedoman Negara LKS Hamba tidak ada kesulitan karena SDM yang disyaratkan dalam Undang-Undang RI Nomor 11 Tahun 2009 semua terpenuhi, dan sebagian besar organ sudah pernah mengikuti kursus atau diklat dan bimbingan teknis pengelolaan LKS yang sesuai dengan aturan Negara.

Hasil studi Sujanto (2014) ambigu bagi LKS Hamba, hasil studinya bekerja sesuai prosedur dan taat pada norma NPO. Prosedur internal dan eksternal sebagai acuan organ organisasi menjalankan fungsinya. Fakta yang terjadi prosedur yang diikuti dan benar adalah prosedur pelayanan klien, manajemen donatur, kemitraan dan penyusunan program kerja. Yang tidak sesuai dengan prosedur pemilihan pengelola, pengawasan dan laporan pertanggungjawaban.

Hasil studi Adi (2017), sudah dipraktikkan di LKS Hamba dan berhasil dengan baik, sehingga disebut sebagai *golden roll*, konsep tata kelola pemerintah yang baik menolak berbagai bentuk aktivitas otoritarian, korupsi, kolusi, dan nepotisme dan tindakan-tindakan jahat lainnya.

Hasil studi Breen., et al (2019), berlaku di LKS Hamba regulasi Negara dan regulasi mandiri memicu antar NPO berinteraksi sehingga NPO mengalami perubahan, Hasil studi Widyastuti (2016) berlaku bagi LKS Hamba model pendampingan *outreach* dan *shelter* NPO terhadap klien memberi isyarat SDM

bekerja harus sesuai prosedur SOP, Studi Lestari, dkk (2018) berlaku di LKS Hamba, syarat SDM (pekerja) dalam praktik *good governance* harus mematuhi kode etik. Sebab dengan mematuhi kode etik. SDM yang taat pada kode etik diharapkan dapat mewujudkan integritas, kredibilitas dan profesionalisme. Kualitas jasa yang diperoleh dari NPO diberikan dengan standar kinerja tertinggi berdampak kepercayaan publik terhadap NPO. Atas dasar itu sesuai dengan kondisi Pengelola LKS Hamba bahwa kecenderungan LKS mengabaikan atau tidak melakukan audit internal. Penelitian Sihombing (2017) tidak berlaku bagi Pengelola LKS, tetapi LKS telah diaudit dari eksternal menggunakan panduan yang disarankan Sihombing (2017), yang mengaudit dari NGO internasional SOS yang menepakan pedomannya IIA. Walaupun dinamika ketaatan LKS terhadap peraturan internal berbeda, tetapi kedua LKS memiliki landasan yang sama yaitu pelayanan yang efektif dan efisien dengan kejujuran dan transparansi.

5.3.2. Ketaatan terhadap Peraturan Eksternal

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

Tabel 5.16. Komparatif ketaatan peraturan eksternal

| Komparatif Temuan LKS | | Jurnal Terdahulu | Teeori |
|---|--|---|----------------------|
| Mardi Wuto | Hamba | | Indikator Governance |
| Pemilihan pengelola atau menentukan personal. | | Bekerja sesuai prosedur dan taat pada norma NPO. Prosedur internal dan eksternal sebagai acuan organ organisasi menjalankan fungsinya, Sujanto (2014). | Independen |
| Sesuai UU No 28 Tahun 2004 | Tidak sesuai UU No 28 Tahun 2004 | | |
| Penyusunan program. | | Konsep tata kelola pemerintah yang baik menolak berbagai bentuk aktivitas otoritarian, korupsi, kolusi, dan nepotisme dan tindakan-tindakan jahat lainnya, Adi (2017). | Independen |
| Tidak sesuai Permensos RI No. 22 Tahun 2016 UU No 8 Tahun 2016 | Sesuai Permensos RI No. 22 Tahun 2016 Sesuai SNPA | | |
| Pelaksanaan program | | Syarat SDM (pekerja) dalam praktik <i>good governance</i> harus mematuhi kode etik. Sebab dengan mematuhi kode etik. SDM yang taat pada kode etik diharapkan dapat mewujudkan integritas, kredibilitas dan profesionalisme. Kualitas jasa yang diperoleh dari NPO diberikan dengan standar kinerja tertinggi berdampak kepercayaan publik terhadap NPO, Lestari, dkk (2018) | Akuntabilitas |
| Tidak sesuai Permensos RI No. 22 Tahun 2016 UU No 8 tahun 2016 | Sesuai Permensos RI No. 22 Tahun 2016 Sesuai SNPA | | |
| Monitoring dan evaluasi program (pengawasan) | | Intervensi komitmen organisasional berpengaruh terhadap keputusan keluarnya pegawai dari NPO. Keadilan organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap keinginan keluarnya pegawai | Akuntabilitas |
| Sesuai UU No 28 Tahun | Manajemen, belum sesuai dengan UU No.28 Tahun 2004 | | |

| Komparatif Temuan LKS | | Jurnal Terdahulu | Teeori |
|--|---|---|-------------------------------|
| Mardi Wuto | Hamba | | Indikator Governance |
| 2004 | Pelayanan Klien sesuai sesuai Permensos | dari NPO, Alkhatiri (2017). | |
| Laporan pertanggungjawab | | Pentingnya jasa audit internal NPO, kecenderungan NPO mengabaikan atau tidak melakukan audit internal. Rekomendasi peneliti untuk audit internal NPO disarankan menggunakan standar yang umum seperti yang dituliskan IIA, Sihombing (2017). | Akuntabilitas |
| Manajemen Sesuai UU No 28 tahun 20004 Layanan Klien Tidak sesuai Permensos No 22 tahun 2016 UU No 8 Tahun 2016 | Manajemen Tidak sesuai UU No 28 Tahun 2004 Layanan Klien Sesuai Permensos 22 Tahun 2016 Sesuai SNPA | | |
| Pelayanan kepada klien | | | |
| Tidak sesuai : UU No 11 Tahun 2009 Permensos 22 Tahun 2016 | Sesuai UU No 11 Tahun 2009 SNPA | Model pendampingan <i>outreach</i> dan <i>shelter</i> NPO terhadap klien memberi isyarat SDM bekerja harus sesuai prosedur SOP, Widyastuti (2016) | Independen Responsibilitas |
| Manajemen donasi | | Bekerja sesuai prosedur dan taat pada norma NPO, Sujanto (2014). Menolak berbagai bentuk aktivita otoritarian KKN dan tindakan jahat lainnya Adi (2017). | Independen Transparansi |
| Tidak sesuai Permensos 22 Tahun 2016 | Sesuai Permensos 22 Tahun 2016 | | |
| Kemitraan | | Regulasi Negara dan regulasi | Transparansi |

| Komparatif Temuan LKS | | Jurnal Terdahulu | Teeori |
|--------------------------------|--------------------------------|---|-----------------------------|
| Mardi Wuto | Hamba | | Indikator Governance |
| Sesuai Permensos 22 Tahun 2016 | Sesuai Permensos 22 Tahun 2016 | mandiri memicu antar NPO berinteraksi sehingga NPO mengalami perubahan Breen., at el (2019) | |

Sumber: data primer diolah 2018

Dinamika mentaati aturan Negara antar LKS satu dengan LKS yang lain sangat beragam, karena faktor sumber dayanya berbeda, terutama SDM, sumber daya fasilitas, sumber daya jaringan dan sumber ekonomi. Di LKS Mardi melakukan pelanggaran terhadap peraturan Negara Undang-Undang RI Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial, Undang-Undang RI Nomor 8 Tahun 2016 tentang Disabilitas, Permensos RI Nomor 22 Tahun 2016 tentang Sandar Nasional Lembaga Kesejahteraan Sosial dan peraturan lain yang menyertainya karena faktor SDM yang dimiliki LKS belum ada yang memenuhi standar kualifikasi dibidang Kesejahteraan sosial khususnya disabilitas netra dan pekerja sosial professional. Pelanggaran aturan LKS Mardi Wuto berdampak merugikan Klien, karena tidak diberikan secara maksimal.

Kondisi di atas di sadari oleh Yayasan dr. Yap Prawirohusodo, atas dasar itu yayasan mengambil kebijakan untuk kegiatan unit diserahkan secara otonomi oleh yayasan, tetapi yayasan bertanggungjawab atas subsidi biaya operasional LKS, Jadi yayasan kurang paham jika ada aturan pemerintah yang harus ditaati oleh LKS. Demikian halnya SDM LKS dan relawan adalah orang-orang yang berpendidikan tinggi dan memiliki pengalaman di bidang masing-masing, tetapi

mereka kurang paham akan *knowledge* dan *skills* yang seharusnya dimiliki untuk mengelola disabilitas netra, sehingga organ organisasi LKS yang diatur dalam UU No.11 tahun 2009 tentang kesejahteraan sosial dan peraturan lain yang menyertainya belum dimiliki yaitu Pekerja sosial dan TKS. Atas kekurangan itu berdampak pada program layanan kepada klien. Seharusnya layanan klien diawali dari *assessment* awal untuk menentukan respon yang tepat dalam merumuskan layanan dan menentukan waktu terminasi layanan belum dilakukan, sehingga di LKS Mardi Wuto klien tidak pernah berkurang kecuali meninggal dunia atau pindah penduduk.

Kendalanya LKS Mardi Wuto belum punya Pekerja Sosial dan Tenaga Kesejahteraan Sosial (TKS), saya kesulitan mencari, soalnya kalau akreditasi harus punya, (1/13/12/2017).

Pada waktu itu saya sudah memberi masukan kalau Pekerja sosial dan TKS sebagai regulasi Negara harus wajib segera dipikirkan agar tidak menjadi kendala dalam operasional LKS, (28/28/1/2018).

Hasil studi Sujanto (2014) dalam konteks pelanggaran di LKS Mardi Wuto dapat dijadikan *synthesize*, sebab bekerja sesuai prosedur dan taat pada norma NPO akan membuat nyaman bagi pelaku dan manajemen, tetapi ketika bekerja menyimpang dari prosedur secara personal ada beban psikologis, dengan demikian organisasi belum dapat menjadi pedoman bekerja bagi organ organisasi secara otomatis berdampak menjadi lemah bagi setiap organ karena organ tersebut tidak dapat berfungsi yang seharusnya. Dengan demikian organisasi tidak mampu menolak otoritarian dan mendorong munculnya patologis birokrasi dan memberi ruang tumbuhnya KKN dan tindakan-tindakan jahat lainnya, Adi (2017). Sebaliknya dampak dari taat terhadap peraturan Negara dapat mendorong

kemandirian, memperluas jaringan/mitra sehingga NPO mengalami perubahan Breen., at el (2019). Untuk itu penting SDM dalam praktik *good governance* harus mematuhi kode etik, sebab dengan mematuhi kode etik SDM dapat mewujudkan integritas, kredibilitas dan profesionalisme., Lestari, dkk (2018)

Berbeda dengan kondisi LKS Hamba, LKS Hamba melanggar Undang-Undang RI Nomor 28 Tahun 2004 tentang Yayasan bukan karena kualifikasi SDM, tetapi ada unsur kesengajaan. Alasan melanggar dengan sengaja agar kerja organisasi lebih efektif, efisien dan pada waktu LKS berdiri tahun 1976 negara belum mengatur LKS atau panti serijit aturan saat ini, Pelanggaran aturan di LKS Hamba justru menguntungkan Klien dan menguntungkan manajemen, walaupun ada organ yang beban kerja dan beban psikologis bertambah berat, terutama personal yang rangkap jabatan.

“...ya memang sampai sekarang kepengurusan Hamba belum sesuai dengan yang benar, pemisahan ketua yayasan dan ketua LKS., bahkan ruang pengurus juga belum terpisah, dan ini kelihatan disengaja sama bu Lestari dengan alasan efisiensi dan memang sulit juga mencari orang untuk menjadi relawan di yayasan sosial. Karena yang diutamakan bu Lestari adalah pelayanan kepada anak-anak sehingga tata kelola organisasinya dikesampingkan....” (63/2/2/2018).

“...Sejak diperkenalkan SNPA kepada kita, kita mulai berbenah diri dalam pengauhan dan hak-hak anak seperti tentang membelikan baju, pemilihan sekolah, sampai pada kegiatan keagamaan. Karena di SNPA itu kan harus memenuhi hak-hak anak, dan kita akan dipersalahkan jika melanggar hak-hak anak, termasuk memperbaiki administrasi, yang harus ada file satu per satu dan seterusnya. Nah itu berjalan sampai saat ini. Peraturan eksternal SNPA itu mendorong kita untuk berubah, kondisi ini yang mulai membuka perubahan ibu Lestari yang dulu disiplin maaf sering terucap anti pemerintah, sekarang sudah berubah total bapak bisa melihat dan merasakan sendiri to....” (63/2/2/2018).

Bekerja sesuai prosedur dan taat pada norma NPO. Prosedur internal dan eksternal sebagai acuan organ organisasi menjalankan fungsinya, Sujanto (2014). Konsep tata kelola pemerintah yang baik menolak berbagai bentuk aktivitas otoritarian, korupsi, kolusi, dan nepotisme dan tindakan-tindakan jahat lainnya,

Adi (2017). Regulasi Negara dan regulasi mandiri memicu antar NPO berinteraksi sehingga NPO mengalami perubahan Breen., at el (2019) Model pendampingan *outreach* dan *shelter* NPO terhadap klien memberi isyarat SDM bekerja harus sesuai prosedur SOP, Widyastuti (2016), syarat SDM dalam praktik *good governance* harus mematuhi kode etik. Sebab dengan mematuhi kode etik mampu mewujudkan integritas, kredibilitas dan profesionalisme. Sehingga kualitas jasa yang diperoleh dari NPO akan terwujud standar kinerja tertinggi dapat mendongkrak kepercayaan publik terhadap NPO, Lestari, dkk (2018).

5.3.3. Diskusi Komparatif Kebijakan Menanamkan Nilai

Nilai adalah sesuatu yang berharga, bermutu dan berguna bagi kehidupan manusia, yang terdiri dari nilai material, nilai vital dan nilai kerohanian (Notonegoro, 1995). Berikut diskusi komparatif kebijakan menanamkan nilai organisasi untuk Pengurus, Pengelola, Klien dan Relawan, disajikan pada tabel 5.17.

Tabel 5.17. Komparatif kebijakan menanamkan nilai LKS

| Komparatif Temuan LKS | | Jurnal Terdahulu | Teori dan Indikator Governance |
|---|--|--|---|
| Mardi Wuto | Hamba | | |
| <p>Nilai yang ditanamkan dari yayasan kepada pengelola LKS antara lain :</p> <p>Ikhlas saja tidak cukup harus efisien.</p> <p>Bekerja harus focus dan total, jangan pernah berfikir tentang korupsi.</p> <p>Jujur saja tidak cukup harus efisien,</p> <p>Berfikir tidak boleh berhenti.</p> <p>dalam memberi pelayanan kepada klien keterbukaan dan tidak membedakan jenis kelamin, agama, umur, ras dan tingkat ekonomi,</p> <p>Nilai LKS yang ditanamkan kepada klien adalah kemandirian.</p> | <p>Nilai-nilai yang ditanamkan pendiri kepada pengurus, pengelola, relawan dan anak : Nilai kasih sayang.</p> <p>Bersyukur, jujur tidak boleh bohong.</p> <p>Bekerja dengan hati dan bekerja yang dihadapi adalah Tuhan bukan klien.</p> <p>Menolong tanpa memperhatikan imbalan, semangat dan ikhlasan, dilarang ngrumpi asal usul anak-pengelola-pengurus- relawan dan harus menjunjung tinggi hak asasi manusia dan etika pekerjaan sosial.</p> | <p>Konsep tata kelola pemerintah merujuk kepada inovasi pemerintah sebagai upaya untuk mengelola aktivitas NPO untuk menghadirkan pelayanan publik yang baik, Andhika (2017).</p> <p>Bekerja sesuai prosedur dan taat pada norma NPO,</p> <p>Prosedur internal dan eksternal sebagai acuan organ organisasi menjalankan fungsinya, Sujanto (2014).</p> <p>Kolaborasi berpotensi menciptakan nilai sosial setiap NPO menjadi unik, Zeimers, at el., (2019).</p> | <p><i>Stewarship theory.</i></p> <p><i>Depedency theory</i></p> <p>Transparansi</p> <p>Akuntabilintas</p> <p>Fairness</p> <p>Responsibility</p> |

Sumber: data primer diolah

Keberhasilan menanamkan nilai butuh waktu panjang, harus berani, konsisten dan perlu keteladanan. Dari tiga jenis nilai yang berhasil ditanamkan kedua LKS cenderung lebih kuat pada nilai-nilai rohaiah, yaitu nilai-nilai yang bersumber dari akal, perasaan dan moral sehingga nilai tersebut berguna bagi rohani (jiwa) manusia, yang ujungnya nilai-nilai tersebut diyakini kebenarannya. Nilai-nilai yang berhasil ditanamkan di LKS Mardi Wuto dengan model doktrin, tampak dari berbagai pernyataan sebagai berikut.

“... menanamkan nilai-nilai kepada pengurus, kalau saya harus total, karena kita tidak digaji, program harus terlaksana, harus ada *time schedule*, harus ditentukan waktu. Untuk klien didorong agar mandiri...,” (48/12/6/2018)

Nilai yang ditanamkan dari yayasan kepada pengelola LKS antara lain harus fokus dan total, jangan ada KKN, keterbukaan. Jangan pernah berfikir tentang korupsi, jujur tidak cukup, harus efisien. Ikhlas saja tidak cukup, harus totalitas, berfikir tidak boleh berhenti. Ikhlas saja tidak cukup bekerja harus fokus dan total...,” (25/28/1/2018).

Di LKS Hamba nilai yang tanamkan kepada Pengurus, Pengelola, Relawan, staf dan anak adalah sama, dan nilai ditransfer dengan memberi teladan sehingga muncul kesadaran dari Pengurus, Pengelola, Relawan, staf dan Klien.

“...nilai yang ditanamkan Pembina selalu mengutamakan jujur dan tidak bohong dalam hal apapun, baik itu untuk anak apalagi untuk Pengurus, Relawan dan Pengasuh., jujur dan tidak bohong modal dipercaya orang lain. Maka kalau ada pengawai kurang pengetahuan, kurang terampil saya masih maklum dan dididik, dilatih dia akan bisa, tetapi kalau perilakunya sudah tidak jujur dan bohong lama-lama saya tidak ada ampun ya harus meninggalkan LKS...” (83/1/2/2018).

“... di yayasan Hamba pengurus dilarang rumpi dan menggosipkan asal usul anak asuh, asal usul staf, pengurus dan pengelola dan asal usul relawan, sehingga semua merasa nyaman dan kerasan karena tidak merasa dikucilkan, diomongkan dan dianggap orang awam yang tidak

berdosa. Ini nilai-nilai etika yang selalu ditekankan kepada semua relawan dan pengurus dari bu Lestari. Termasuk dilarang ngrasani sesama pengurus atau pengasuh atau pegawai atau relawan lain, jika tidak tahu dilarang bicara , jika ingin tahu harus berani bertanya pada yang bersangkutan dan prinsip kerahasiaan dalam kode etik Pekerjaan Sosial harus dijunjung tinggi...” (69/2/2/2018).

Antara LKS Mardi Wuto dengan LKS Haamba ada perbedaan formulasi antara nilai yang ditanamkan untuk Pengurus, Pengelola, Relawan dan staf dengan nilai untuk Klien. Kalau untuk Pengurus, Pengelola, Relawan dan staf harus total, harus terlaksana, harus ada *time schedule*, harus ditentukan waktu. Jangan berfikir korupsi dan jujur tidak cukup harus efisien. Nilai yang ditanamkan untuk klien hanya satu “didorong agar mandiri”, Sedang LKS Hamba nilai yang ditanamkan untuk Pengurus, Pengelola, Relawan, staf dan Klien sama, yaitu bersyukur, jujur tidak boleh bohong karena kita selalu diawasi oleh.

Nilai-nilai yang berhasil ditanamkan di kedua LKS gayut dengan hasil studi Konsep tata kelola pemerintah merujuk kepada inovasi pemerintah sebagai upaya untuk mengelola aktivitas NPO untuk menghadirkan pelayanan publik yang baik, Andhika (2017), diupayakan untuk mencegah agar tidak terjadi terjadi penyimpangan seperti kecurangan KKN walaupun sebagian besar SDM di LKS voluntir. Dengan demikian Pengelola dan jajarannya dengan ikhlas mentaati prosedur dan taat pada norma NPO, Prosedur internal dan eksternal sebagai acuan organ organisasi menjalankan fungsinya, Sujanto (2014) Kolaborasi berpotensi menciptakan nilai sosial setiap NPO menjadi unik, Zeimers, at el., (2019)

Kesadaran akan ketaatan karena dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab posisi mereka adalah pelayan, dan pelayan pada bidang sosial

kemanusiaan bukan pelayan bidang komersial (*stewardship*) dan ada kesadaran bahwa dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya satu sama lain saling tergantung, apalagi di LKS hamba tergantung tidak saja antar tim, tetapi tergantung pada donator. Dari sinilah semua pekerjaan dilaksanakan saling kerja bersama, secara akuntabilitas, transparansi, dan *fairness* agar mudah merespon segala hal yang terjadi di LKS masing-masing.

5.3.4. Diskusi Komparatif Menghadapi Kendala

Kendala adalah halangan atau rintangan atau hambatan (KBBI). Hambatan yang berasal dari diri sendiri yang bersifat melemahkan dan kecenderungan menghalangi tercapainya tujuan. Kumpulan hambatan setiap individu atau personal di LKS akhirnya mengkristal mejadi hambatan LKS. Baik LKS Mardi Wuto maupun LKS Hamba masing-masing memiliki kendala. Jenis, ragam dan bentuk usaha mengatasi kendala kedua LKS disaajikan pada diskusi analisis komparatif di tabel 5. 22 sebagai berikut.

Tabel 5.18. Komparatif menghadapi kendala

| Komparatif Temuan LKS | | Jurnal Terdahulu | Teori dan Indikator Governance |
|--|---|---|------------------------------------|
| Mardi Wuto | Hamba | | |
| Belum memiliki SDM pekerja sosial dan TKS. | Belum memiliki usaha ekonomi produktif. | Undang-undang dan peraturan yang mengatur NPO disebagian negara berkembang menghambat pertumbuhan dan semangat NPO dalam kegiatan pelayanan public dan politik. (Zulkhibri (2014) | <i>Stewardship theory</i> |
| Melaksanakan sertifikasi pijat tunanetra | Keterbatasan SDM sehingga harus rangkap jabatan | Regulasi Negara dan regulasi mandiri memicu antar NPO berinteraksi sehingga NPO mengalami perubahan. (Breen., at el (2019) | <i>Trust organizational theory</i> |
| | | Intervensi komitmen organisasional berpengaruh terhadap keputusan keluarnya pegawai dari NPO. Alkhatiri (2017). | Transparansi Akuntabilitas |

Sumber: data primer diolah 2018.

Dalam menjalankan roda organisasi, kedua LKS sama-sama memiliki kendala, baik kendala internal maupun kendala eksternal. Di LKS Mardi Wuto memiliki SDM yang cukup banyak tetapi disiplin ilmunya tidak ada yang sesuai dengan kebutuhan klien kusunya SDM pekerja sosial professional dan tenaga kesejahteraan sosial untuk pelayanan disabilitas netra.

“...kendalanya LKS Mardi Wuto belum punya Pekerja Sosial dan Tenaga Kesejahteraan Sosial (TKS), saya kesulitan mencari, soalnya kalau akreditasi

harus punya. Lha itu pak banyak orang tapi yang ahli ke Pekerjaan sosial dan disabilitas netra tidak ada, seperti tadi yang kita bahas Mardi Wuto belum punya TKS atau Pekerja Sosial...” (33-34/13/12/2017).

“...mungkin ada persoalan, sebab ada aturan perusahaan 10% harus mempekerjakan defabel, namun praktiknya tidak demikian. Namun jika itu dipraktikan akan mudah untuk defabel untuk mandiri Mungkin ada persoalan, sebab ada aturan perusahaan 10% harus mempekerjakan defabel, namun praktiknya tidak demikian. Namun jika itu dipraktikan akan mudah untuk defabel untuk mandiri...” (28/28/1/2018).

Jadi kendala internal LKS Mardi Woto pada permasalahan SDM, sedang kendala eksternal yang dihadapi LKS Mardi Wuto adalah menemukan asosiasi profesi pijat tunanetra yang dapat menyelenggarakan sertifikasi pijat dan kendala eksternal kedua adalah LKS belum mampu menyalur Klien Tunanetra pada pekerjaan formal, walaupun UU Nomor 8 tahun 2016 telah ditetapkan oleh pemerintah.

Kendala internal LKS Hamba bahwa LKS Hamba belum memiliki usaha ekonomi produktif yang bersifat berpanen yang mampu menghasilkan pendapatan tetap yang dapat dipergunakan operasional LKS dan kegiatan yayasan, kendala kedua di LKS Hamba adalah keterbatasan SDM, maka kebijakan yang ditempuh adalah rangkap jabatan.

“...saya rangkap jabatan sering terasa kurang bias fokus, karena harus mengurus semua, capek pikiran dan tenaga. Namun karena kondisinya seperti itu ya mau tidak mau harus dijalani dengan semangat dan senang hati sebab semua masuk di LKS Hamba harus berkomitmen kita bekerja dengan hati, kita bersyukur rumah sudah disediakan, listrik tidak membayar, makan semua sudah disediakan bahkan mau pergi mobil sudah ada, kita tinggal menjalankan...” (68/2/2/2018).

Kendala yang dihadapi kedua LKS Mardi wuto ternyata menghalangi pencapaian visi misi dan tujuan LKS, sehingga kondisi LKS Mardi Wuto ada

kesamaan dengan hasil studi Zulkhibri (2014), bahwa undang-undang dan peraturan yang mengatur NPO disebagian negara berkembang menghambat pertumbuhan dan semangat NPO dalam kegiatan pelayanan publik dan politik. Akan tetapi kondisi LKS Mardi Wuto bertentangan dengan hasil studi Breen., at el (2019) bahwa regulasi Negara dan regulasi mandiri memicu antar NPO berinteraksi sehingga NPO mengalami perubahan. Perubahan di LKS Mardi.

Di LKS Hamba berlawanan dengan LKS Mardi Wuto, walaupun LKS Hamba keterbatasan SDM tetapi tujuan, visi misi tetap dapat tercapai, sehingga hasil Breen., at el (2019) bahwa regulasi Negara dan regulasi mandiri memicu antar NPO berinteraksi sehingga NPO mengalami perubahan dapat diterima karena ada unsur kecocokan. Demikian halnya hasil studi Alkhatiri (2017) bahwa intervensi komitmen organisasional berpengaruh terhadap keputusan keluarnya pegawai dari NPO, hal ini dibuktikan dengan kasus diberhentikannya ketua yayasan pada tahun 2015.

“...yayasan dan LKS Hamba sampai saat ini belum memiliki usaha mandiri yang dapat dijadikan sumber pendapatan, dulu pernah mengembangkan usaha LKS sekaligus melatih anak-anak yaitu usaha telur asin tetapi sekarang macet karena kesulitan bahan baku, kalau penjualannya lancar. Tetapi yayasan punya tanah kebun sebagai tabungan hari tua. sehingga sering sayuran kita panen dari kebun...” (70/2/2/2018).

Karena kendala yang dihadapi LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba berbeda, maka cara menghadapi juga berbeda. Di LKS Mardi Wuto kendala menjadi penyebab stagnan dibuktikan dengan kasus sertifikasi pijat bagi tunanetra dan kesulitan penyalur tuna netra bekerja pada pekerjaan formal. Di LKS Hamba kendala tidak menjadi masalah sehingga visi misi dan tujuan dapat tercapai, sebab belum dimilikinya usaha ekonomi produktif disiasi dengan menjalin relasi

dengan donatur sebaik mungkin dan saling mengkomunikasikannya, kendala rangkap jabatan ditekan untuk tidak menjadi pintu penyalahgunaan hak dan wewenang, kecuali kasus ibu Etiek, sehingga semua tanggungjawab dikerjakan dengan transparansi dan akuntabilitas.

5.3.5. Diskusi analisis komparatif prestasi LKS

Menurut Haryati (2007), prestasi merupakan hasil usaha yang dilakukan dan menghasilkan perubahan yang dinyatakan dalam bentuk simbol untuk menunjukkan kemampuan pencapaian dalam hasil kerja dalam waktu tertentu. LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba sebagai organisasi non profit yang usianya sudah mencapai puluhan tahun tetap konsisten visi dan misi yang tidak pernah berubah, maka pantas jika LKS ini memiliki beberapa prestasi. Analisis komparatif prestasi antara LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba disajikan pada tabel 5.19 sebagai berikut.

Tabel 5.19. Komparatif prestasi LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba

| Komparatif Temuan LKS | | Jurnal Terdahulu | Teori dan Indikator Governance |
|---|--|---|---|
| Mardi Wuto | Hamba | | |
| Tahun 2016 LKS meraih prestasi LKS terbaik di Kota, terbaik di DIY dan terbaik ke tiga tingkat nasional. Menyekolahkan | Keberhasilan dalam ujicoba SNPA 2011-2012. Tahun 2015 LKS terbaik kabupaten Sleman, terbaik DIY dan terbaik nasional. | Tersedianya SDM bagi organisasi dimulai dari mengidentifikasi kebutuhan kerja, agar memiliki SDM yang berkualitas dipastkan dengan memiliki pengetahuan, kemampuan, | Teori <i>stakeholders</i> Independen |

| Komparatif Temuan LKS | | Jurnal Terdahulu | Teori dan Indikator Governance |
|--|--|---|--------------------------------|
| Mardi Wuto | Hamba | | |
| <p>klien sampai jenjang S1, S2 dan S3.</p> <p>Prestasi Klien :</p> <p>Musik pernah 10 besar (urutan ke 9 di DIY) festival musik 2015</p> <p>Ketoprak distra budaya, juara 1 dalam festival seni dan budaya Sulawesi.</p> | <p>Sebagai rujukan banding atas rekomendasi Dinso DIY dan BK3S DIY.</p> <p>Prestasi dalam kampanye menghentikan kekerasan anak di ajang internasional.</p> | <p>ketrampilan dan sikap unggulsehingga menunjang pencapaian tujuan organisasi, Purba (2018).</p> <p>Manajemen SDM menjadi unsur yang pertama dan utama yang kusus mempelajari hubungan , perencanaan yang paling rumit dan kompleks karena manusia mempunyai jiwa, pikiran , hati, perasaan, status, keinginan dan kultur yang sangat hetrogen, Sahudiyono (2015).</p> <p>Perkembangan kehidupan dan peradaban masyarakat dan pengaruh perkembangan ilmu pengetahuan dimulai dari karakter dan keteladanan, Purba (2015)</p> | |

Sumber: data primer diolah 2018.

LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba memiliki dua kelompok prestasi, yaitu prestasi atas usaha manajemen dan prestasi Klien. Kedua prestasi dipertahankan dan dimanfaatkan untuk membangun relasi dengan *stakeholder*, serta menjadi alasan untuk memperbaiki pelayanan dan melengkapi fasilitas. Prestasi LKS dari level Kabupaten sampai internasional sebuah proses panjang yang dalam menjalani proses pasti terdapat kendala, hambatan dan tantangan yang berat. Kemampuan Pengurus dan Pengelola menghadapi kendala, hambatan dan tantangan merupakan tahapan menuju tata kelola LKS yang baik, situasi kedua LKS di atas sesuai dengan hasil studi Sahudiyono (2015), bahwa manajemen SDM menjadi unsur yang pertama dan utama yang krusial mempelajari hubungan, perencanaan yang paling rumit dan kompleks karena manusia mempunyai jiwa, pikiran, hati, perasaan, status, keinginan dan kultur yang sangat heterogen. Dalam ini LKS Hamba dan LKS Mardi masing-masing Pengurus dan Pengelola mampu mengolah dan mensinergikan jiwa, pikiran, hati, perasaan, status, keinginan dan kultur yang sangat heterogen.

“...Prestasi LKS Mardi Wuto ada dua, Prestasi lembaga terdiri dari LKS terbaik di Kota Yogyakarta, Prestasi terbaik DIY, Prestasi Nasional terbaik Tiga tahun 2017. Prestasi Klien, Untuk musik pernah juara atau masuk 10 besar (urutan ke 9 di DIY) saat festival musik 2015 dan ketoprak distra budaya pernah juara 1 dalam festival seni dan budaya Sulawesi...” (8/13/12/2018).

“...menyekolahkan klien sampai jenjang S1, S2 dan S3, ini juga prestasi yang memberi dukungan kolaboratif...” (14/6/2018)

Walapun manajemen organisasi LKS Mardi Wuto sudah baik dibuktikan dengan sejumlah prestasi yang diperoleh sampai pada tingkat nasional. Tetapi manajemen pengasuhan dan pelayanan kepada Klien masih ada sisi kelemahan

karena faktor SDM, dengan demikian LKS Mardi Wuto mendukung studi Purba (2018) tersedianya SDM bagi organisasi dimulai dari mengidentifikasi kebutuhan kerja, agar memiliki SDM yang berkualitas dipastikan dengan memiliki pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan sikap unggul sehingga menujung pencapaian tujuan organisasi. Berbeda dengan LKS Hamba yang sudah sesuai dengan studi Purba 2015. Sehingga prestasi LKS dapat memberi makna banyak *stakeholder*.

“...kalau prestasi sekolah biasa-biasa saja pak, tapi anak asuh bernama Monica ke luar negeri dua kali yaitu di undang WHO dalam acara *global partnership* untuk mensuarakan wakil Indonesia dengan tema “Menghentikan kekerasan terhadap anak” acara ini disponsori oleh NGO *Save the Children* ke Inggris, Monica orasi di Canada tahun 2016, dan tahun 2017 Monica berangkat ke Swedia lanjutan dari Canada dalam acara *Solution Submit* dengan orasi yang sama....” (7/6/2/2019).

“...LKS Hamba sering direkomendasikan oleh Dinas Sosial kabupaten Sleman, Dinas Sosial DIY, BK3S DIY dan *Save the Children* sebagai rujukan studi banding menurut saya itu juga prestasi...” (11/4/2/7/2018).

Dinamika prestasi LKS, kedua LKS tampak jika kedua LKS ini memilih independensi dalam praktik tata kelola organisasi non profit, diperkuat teori posisi kuat teori *stakeholders*. Sebab dalam proses dinamika aktivitas kedua LKS melibatkan berbagai *stakeholders*, baik *stakeholder* internal maupun *stakeholders* eksternal.

5.3.5. Rangkuman Ketaatan LKS terhadap berbagai peraturan

Pengertian taat adalah sikap patuh, tunduk dan setia. Taat pada aturan Negara berarti LKS patuh, tunduk dan setia kepada peraturan Negara yang mengatur tentang LKS. Patuh dengan segala ketentuan yang mengikat LKS

melaksanakan kewajiban sebagai mandat. Ketaatan LKS terhadap peraturan yang mengikat tergantung dari akad pendirian LKS oleh pendiri dengan ikatan nilai moral. Jika LKS taat berarti LKS tidak berlaku curang, salah satu bentuk perilaku curang adalah moral *hazard*, sebab perilaku curang berdampak merugikan pihak tertentu, seperti klien, pemerintah, masyarakat, donatur dan sesungguhnya yang rugi adalah LKS itu sendiri.

Atas dasar itu jika ada LKS yang melanggar aturan eksternal maka berdampak pada membahayakan atau mengganggu kedamaian dan terjadi ketidakadilan, yang ujung-ujungnya terjadi masalah yang berembes pada inefisiensi waktu, materi dan energi .

Tabel 5. 20. Komparatif pelanggaran LKS Mardi Wuto dan Hamba terhadap peraturan internal dan eksternal

| No | Jenis Peraturan | LKS Mardi Wuto | LKS Hamba |
|----|------------------------------|--|---|
| 1 | Peraturan Eksternal (Negara) | UU No.11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial | UU No. 28 Tahun 2004 tentang Yayasan |
| | | PP. No. 39 Tahun 2012 tentang Penyelenggaraan Kesejahteraan Sosial. Permensos No. 184 Tahun 2011 tentang LKS. Permesos No. 17 Tahun Akreditasi LKS Permensos No. 22 Tahun 2016 tentang Standar Nasional LKS | |
| | | UU No. 28 Tahun 2004 tentang Yayasan Menghilangkan organ sekertaris pada unit LKS | |
| 2 | Peraturan Internal | | Akte pendirian yayasan Hamba No. 013 tahun 2012 |
| | | | 1. Pasal 9 point (d) pengesahan program kerja tahunan dan rencana anggaran tahunan yayasan 2. Pasal 10 pengesahan laporan tahunan 3. Pasal 12 penyelenggaraan rapat pleno tahunan (RPT) Pasal 13 pengurus tidak dapat merangkap sebagai Pembina, Pengawas atau Pelaksana kegiatan. |

Sumber: data primer diolah 2018

Yayasan dr. Yap Prawirohusodo memberikan otonomi kepada Pengelola LKS Mardi, hal-hal yang bersifat teknis yayasan tutup mata karena merasa dirinya tidak tahu tentang pelayanan dan pengasuhan disabilitas netra. Jadi yayasan dr. Yap Prawirohusodo menyadari kurang paham jika ada aturan pemerintah yang harus ditaati oleh LKS. Demikian halnya SDM LKS dan relawan adalah orang-orang yang berpendidikan tinggi dan memiliki pengalaman di bidang masing-masing, tetapi mereka kurang paham akan *knowledge* dan *skills* yang seharusnya dimiliki untuk mengelola disabilitas netra, sehingga organ organisasi LKS yang diatur dalam UU No.11 tahun 2009 tentang kesejahteraan sosial dan peraturan lain yang menyertainya belum dimiliki yaitu Pekerja sosial dan TKS. Atas kekurangan itu berdampak pada program layanan kepada klien. Seharusnya layanan klien diawali dari *assessment* awal untuk menentukan respons yang tepat dalam merumuskan layanan dan menentukan waktu terminasi layanan belum dilakukan, sehingga di LKS Mardi Wuto klien tidak pernah berkurang kecuali meninggal atau pindah penduduk.

Berbeda dengan LKS Hamba, Pendiri, Pengurus Yayasan, Pengawas dan Pengelola sadar bahwa Yayasan menabrak UU No. 28 Tahun 2004 tentang Yayasan, menabrak atau melanggarnya peraturan eksternal tersebut disepakati bersama secara demokrasi oleh seluruh organ dengan alasan efisiensi, dan keterbatasan SDM. Dalam perjalanannya selama 43 tahun terjadi moral hazard dan penyalahgunaan wewenang baru sekali pada tahun 2015. Dan hubungan dengan pemerintah dan asosiasi LKS seama ini juga baik mendapat *trust* yang tinggi yang dibuktikan dengan dimilikinya perizinan yang lengkap, direkomendasi menjadi

tujuan studi banding. Setelah dipelajari terjadinya moral hazard karena ketua LKS yang menjabat tahun 2015 berasal dari eksternal LKS, bukan hasil kaderisasi, sehingga kebijakan Pengurus segera memberhentikan Ketua LKS dan diganti dengan ketua yang berasal dari dalam LKS.

“...Pengurus yang dikeluarkan hanya karena kasus-kasus tertentu dalam artian dia tidak jujur atau bohong. Namaun jika masalah kedisiplinan atau kemampuan masih dimaklumi. Contoh untuk bendahara sementara sekarang mbak Sari, yang merupakan mantan anak asuh. Alasannya karena sudah tahu keuangan di LKS HAMBHA, selain itu dia juga sekolah di jurusan akutansi. (61/2/2/2018).

Demokrasi di LKS Hamba memaknai sebagai sistem perwakilan, dalam pelayanan kesejahteraan sosial bukan perwakilan delegasi, tetapi perwakilan sebagai mandat. Mandat yang diberikan kepada seseorang karena jabatan atau profesi, atas dasar itu mandat dalam wujud kepercayaan dan wewenang yang diberikan oleh LKS untuk melakukan sesuatu atas nama diri karena jabatan atau profesi. Sehingga semua organ organisasi LKS ketika mewakili organnya atau pun mewakili klien dalam bertindak, bersikap dan bertanggungjawab untuk mempertanggungjawabkan mandat dengan misi keputusan terbaik bagi klien

Di LKS Mardi Wuto dalam rotasi kepemimpinan dengan model tambal sulam dana cenderung dari pendatang baru, maka ketidaktahuan akan regulasi berkait dengan peraturan pemerintah sangat tinggi. Berkait dengan ketidaktaatan terhadap peraturan pemerintah LKS Mardi Wuto menabrak Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial dan peraturan lain yang menyertainya. Kendala ini sangat dirasakan ketua LKS Mardi Wuto, dari sini peneliti bergerak sampai trianggulasi solusi, karena ini masalah fatal dalam manajemen LKS. Trianggulasi solusi yang dilakukan menyelenggarakan

pendidikan dan pelatihan Tenaga Kesejahteraan Sosial (TKS) dan pendidikan dan pelatihan Tata kelola LKS.

LKS Mardi Wuto mentaati peraturan Negara dalam *governance* demokrasi tidak ada, tetapi ketaatan terhadap peraturan internal yang dibuat oleh yayasan dr. Yap Prawirohusodo dan peraturan LKS Mardi Wuto tampak kuat. Karena ketua Yayasan dr. Yap Prawirohusodo berpedoman pada nilai filosofi pendiri “dr. Yap HongTjoen”

Berbagai peraturan internal yang bermuara dari AD yayasan dr. Yap Prawirohusodo dan ART LKS Mardi Wuto dijadikan poros dalam membuat kebijakan menanamkan nilai dan filosofi kepada Pengurus Yayasan, Pengelola LKS Mardi Wuto dan menanamkan kemandirian Klien. Taatnya terhadap peraturan internal dalam koridor *governance* demokrasi membuahkan prestasi LKS Mardi Wuto baik ditingkat Daerah DIY maupun tingkat nasional. Kondisi yang terjadi di LKS Mardi Wuto memperkuat hasil stud Kinasih (2011).

Namun demikian secara demokrasi LKS Mardi Wuto melanggar Undang-Undang Nomor 11 tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial dan peraturan lain yang menyertai, alasan melakukan pelanggaran karena keterbatasan jumlah SDM dan kurang SDM yang ada dibidang pelayanan kepada klien kurang pengetahuan kesejahteraan sosial, sehingga ini menjadi kendala bagi LKS Mardi Wuto dalam memenuhi akreditasi LKS dan pelayanan kepada klien tidak mencapai tahap paripurna, kondisi ini sesuai hasil studi Hines (2004) di Amerika Serikat, dan Emauel (2004) di Itali.

Melanggar Peraturan Menteri Sosial Nomor 22 tahun 2016 tentang Standar Nasional LKS, alasan pelanggaran pada regulasi ini karena kebijakan dari ketua yayasan dr. Yap Prawirohusodo dengan alasan efisiensi, sebab modal jujur belum cukup harus diikuti dengan tindakan efisiensi.

“.....Nilai yang ditanamkan dari yayasan kepada pengelola LKS antara lain untuk menghadapi kendala atau kesulitan kita harus focus dan total, jangan ada KKN, dan mengutamakan keterbukaan. Jangan pernah berfikir tentang korupsi, jujur tidak cukup, harus efisien. Ikhlas saja tidak cukup, harus totalitas, berfikir tidak boleh berhenti..., “ (Prabukusumo, 28/1/2018).

Sebaliknya di LKS Hamba secara demokrasi di bawah tanggungjawab Ketua yayasan Hamba dan pesersetujuan Pembina bersama dengan pengelola LKS sepakat secara demokrasi dengan kesadaran bersama melakukan pelanggaran bersama terhadap peraturan negara dan peraturan internal yayasan dan peraturan LKS. Namun demikian ketidak taatan yayasan dan LKS Hamba tidak termasuk dalam perilaku *moral hazards*. Sebab perilaku *moral hazards* merupakan keadaan yang berkaitan dengan sifat, pembawaan dan karakter dari para pelaku “manusia” yang dapat menambah besarnya kerugian dibanding dengan risiko. Sedang ketidak taatan yayasan dan LKS Hamba memberikan nilai positif bagi *stakeholder* internal dan sebagai *stakeholder* eksternal. Serta tidak merugikan pihak yayasan, LKS, Klien, dan orang-orang sekitarnya.

Hasil studi Scott, (2000), *moral hazard* dalam konteks teori keagenan terjadi karena ada asimetri informasi antara prinsipal dengan agen. Asimetri informasi adalah ketidakseimbangan informasi yang terjadi karena ada pihak yang dapat memperoleh dan memanfaatkan informasi untuk kepentingannya sedangkan

pihak lain tidak dapat memperoleh informasi yang sama. Di LKS Hamba informasi yang dibutuhkan prinsipial (yayasan) dari pengelola LKS Hamba diperoleh secara konkrit, rutin dan kontinyu dan diketahui oleh semua organ yang berada didalamnya, dengan ini maka hasil studi Scott, (2000), Jensen dan Smith, (1985), dan teori keagenan Berle and Means (1932) tidak berlaku bagi LKS Hamba. Sebab ketidaktaatan yang dilakukan secara demokrasi di LKS Hamba bukan sabotase, bukan vandalisme, dilakukan secara hati-hati, tidak bertujuan merusak LKS Hamba, bukan sikap tidak disiplin, bukan penipuan dan bukan kecerobohan kerja.

Kebijakan bersama secara demokrasi dalam menanamkan nilai kepada semua *stakeholder* internal menjadi pengalaman berharga, karena pengalaman mengelola LKS dengan menyatukan personal Pengurus dan Pengawas menjadi sangat efisien dan efektif sehingga menghasilkan prestasi bagi Klien sampai jenjang internasional dan prestasi LKS Hamba sampai jenjang nasional. Yang lebih membanggakan LKS Hamba menjadi rujukan bagi pemerintah Daerah DIY, BK3S DIY dan Dinas Sosial kabupaten Sleman karena LKS Hamba menjadi pusat rujukan studi banding manajemen LKS dan khususnya manajemen pengasuhan anak berbasis panti.

Mengacu kamus bahasa Perancis tahun 1798, birokrasi diartikan sebagai kekuasaan atau wewenang biro pemerintahan, akibat suatu sistem organisasi formal (Max Weber, 1947), sehingga birokrasi dijadikan tipe ideal bagi semua organisasi formal. Cita-cita utama dari sistem birokrasi adalah mencapai efisiensi kerja yang seoptimal mungkin. Menurut Weber organisasi birokrasi dapat

digunakan sebagai pendekatan efektif untuk mengontrol pekerjaan manusia sehingga sampai pada sasarannya, karena organisasi birokrasi punya struktur yang jelas tentang kekuasaan. Menurut Denhard (1984) orang yang punya kekuasaan mempunyai pengaruh sehingga dapat memberi perintah untuk mendistribusikan tugas kepada orang lain.

Dengan demikian kebijakan yang dilakukan ketua Yayasan dr. Yap Prawirohusodo tentang efisiensi dan birokrasi ternyata sesuai dengan pemikiran Weber (1947) tentang birokrasi organisasi dan Denhard (1984) bahwa orang yang punya kekuasaan dapat berpengaruh membagi kekuasaan dan memberi perintah kepada orang lain. Sehingga situasi ketaatan dan pelanggaran terhadap peraturan yang terjadi di LKS Mardi Wuto karena faktor birokrasi yang kuat. Ketua Yayasan sebagai bagian dari prinsipial berperilaku seperti pendapat Denhard, R., (1984), dengan alasan efisiensi kerja yang seoptimal mungkin. Sehingga tekanan Ketua yayasan untuk meniadakan sekretaris LKS, dengan alasan pekerjaan sekretaris dapat dikerjakan karyawan atau pengurus yang lain. Dan tidak menyelenggarakan pengadaan SDM Pekerja sosial profesional dan TKS, yayasan beranggapan pekerjaan tersebut dapat dikerjakan bidang pelayanan.

Dengan demikian pelanggaran terhadap peraturan negara di LKS Mardi Wuto karena tekanan birokrasi, karena agen (pengelola LKS) sudah mengusulkan ke yayasan tetapi selalu ditolak dengan alasan efisiensi. Jadi tidak dimilikinya sekretaris dan pekerja sosial serta TKS bukan kasus *moral hazard* tetapi ketidakpahamannya pengetahuan khususnya ilmu kesejahteraan sosial.

Ketaatan LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba dalam konteks ketaatan birokrasi berbanding terbalik dengan ketaatan pada konteks demokrasi. LKS Mardi Wuto taat terhadap Undang-Undang Nomor 16 tahun 2001, yang disempurnakan menjadi Undang-Undang Nomor 28 tahun 2004 tentang Yayasan, serta mematuhi anggaran dasar yayasan dan anggaran rumah tangga LKS. Sedang LKS Hamba akibat regulasi negara dengan tertatih-tatih dengan penuh kesadaran harus melanggar Undang-Undang Nomor 16 tahun 2001, yang disempurnakan menjadi Undang-Undang Nomor 28 tahun 2004 tentang Yayasan.

Peraturan Negara Undang-Undang Nomor 11 tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial ditaati LKS Hamba, tetapi Undang-Undang Nomor 11 tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial tidak ditaati oleh LKS Mardi Wuto.

Pelanggaran di LKS Hamba disebabkan faktor belum memiliki sumber pendapatan permanen atau usaha ekonomi produktif, sehingga dengan melanggar semuanya menjadi efisien, situasi di LKS Hamba mendukung hasil studi Helmmut (1997) di Jerman. Sedang LKS Mardi Wuto melanggar peraturan Negara karena faktor birokrasi dalam pengelolaan LKS yang menjadi cerminan pengalaman dari waktu ke waktu.

Pelanggaran adalah perilaku yang menyimpang untuk melakukan tindakan menurut kehendak sendiri tanpa memperhatikan peraturan yang telah dibuat (Tarmizi, 2008). Dengan demikian pelanggaran menunjukkan "tidak terlaksananya peraturan atau tata tertib secara konsisten akan menjadi salah satu penyebab utama terjadinya berbagai bentuk penyimpangan dan kenakalan

yang dilakukan oleh pendiri LKS, Pengurus LKS atau organ lain, baik di didalam maupun di luar LKS”.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat dianalogkan bahwa pelanggaran adalah bentuk kenakalan salah satu organ LKS yang dilakukan menurut kehendaknya sendiri tanpa menghiraukan peraturan yang telah dibuat, dan di kedua LKS telah terjadi pengingkaran kewajiban atas berbagai peraturan, baik peraturan Negara maupun peraturan LKS disajikan pada tabel 6.10.

Di LKS Hamba wajib taat terhadap aturan internal, tetapi ada beberapa regulasi internal yang dilanggar bersama secara demokrasi, contoh peraturan internal yang termuat di dalam dokumen akte pendirian yayasan Hamba tertanggal 12 Oktober 2012 pasal 9, 10 dan 12 perihal pengesahan program kerja tahunan, pengesahan laporan tahunan dan penyelenggaraan rapat pleno tahunan. Ketiganya tidak dilaksanakan, tetapi semua dikerjakan dalam bentuk rapat rutin mingguan dan dalam berita acara rapat juga tidak ditulis atau dibunyikan seperti peraturan tersebut, tetapi hanya ditulis rapat tanggal....., dengan agenda atau acara membahas seperti ketiga hal tersebut. Pasal 13 Pengurus tidak dapat merangkap sebagai Pembina, Pengawas dan Pelaksana kegiatan, faktanya ketua yayasa, sekertaris dan bendahara ketiganya merangkap sebagai pengelola LKS dalam kedudukan dan jabatan yang sama. Dalam praktik pelanggaran aturan internal di LKS Hamba siapa yang diuntungkan?, jawaban atas pertanyaan ini adalah “semua *stakeholder* internal dan eksternal”, dan siapa siapa yang dirugikan?, jawabnya tidak ada yang dirugikan.

LKS Mardi Wuto seharusnya wajib dan taat kepada regulasi pemerintah khususnya UU Nomor 11 tahun 2009 pasal 33 dan pasal 34 tentang sumber daya manusia Pekerja sosial professional dan Tenaga Kesejahteraan Sosial, dan peraturan lain yang menyertainya, praktiknya peraturan tersebut tidak ditaati karena belum mengetahui fungsi dan peran dari apa yang dilanggar. Siapa yang dikorban di LKS Mardi Wuto?, jawabannya adalah “ klien”, siapa yang diuntungkan? tidak ada yang beruntung. Pelanggaran peraturan Negara yang dilakukan LKS Mardi Wuto mendukung hasil studi Zulhibri (2014), Sutando (1998) tentang hak-hak konsumen dalam organisasi non profit, hal ini senada dengan pelanggaran hak-hak klien di LKS Mardi Wuto. Pelanggaran peraturan negara yang dilakukan LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba keduanya mendukung hasil studi Zeimers, et al., (2019), David (2016), Septiarestu (2010) tentang tinjauan hukum pendirian organisasi nirlaba.

5.4. Nilai Organisasi versus Teori Organisasi

Nilai organisasi diciptakan mempunyai fungsi sebagai beteng terhadap perilaku moral *hazard*, kolusi, korupsi dan nepotisme bagi seluruh *stakeholder* terutama bagi pengurus dan pengelola serta pihak lain yang terlibat di LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba. Sedang teori organisasi berkedudukan sebagai alat ukur untuk menilai nilai-nilai yang telah diciptakan oleh pendiri dan pengurus LKS. Untuk melihat apakah nilai organisasi dengan teori organisasi ada kecocokan, ketimpangan atau pertentangan di bawah ini dijelaskan secara lengkap.

5.4.1. Nilai Organisasi

Nilai (*value*) dari bahasa Latin, "*valere*" artinya, "menjadi kuat", atau menjadi terhormat. Nilai adalah kepercayaan, pilihan tentang "baik untuk manusia". Nilai bukan menyangkut keadaan dunia ini atau apa yang diketahui pada saat ini, tetapi bagaimanakah seharusnya atau sebaiknya dunia ini (Giddens, 1995). Nilai dapat berarti agama, politik atau prinsip-prinsip ideologi, keyakinan atau sikap. Nilai dalam hal ini merupakan seperangkat prinsip etik/moral yang fundamental dimana SDM di ONL harus berkomitmen (Scafer and Rober, 1998).

Peran nilai sebagai fondasi pengetahuan mendasar yang harus dimiliki oleh SDM dalam menjalankan tugas dan kewajiban terutama tugas "menolong klien" perilaku yang digerakkan untuk menolong, saling terbuka dan jujur merupakan kebenaran. Keyakinan-keyakinan akan kebenaran untuk melakukannya karena perbuatan tersebut adalah benar. Sebaliknya, keyakinan-keyakinan mengenai sesuatu yang buruk harus dicegah sehingga individu harus menghindarinya karena perbuatan tersebut adalah salah. Contoh menghargai keunikan dan perbedaan klien, privacy klien, menjaga kerahasiaan masalah klien, tidak ngrumpi asal-usul klien, tidak ngrumpi asal usul relawan dan pengelola adalah baik dan benar sehingga diantara mereka saling menghargai dan memberi perlindungan. Nilai merupakan kunci petunjuk terhadap perbuatan baik buruk atau benar salah. Keyakinan tentang nilai yang benar juga berperan sebagai petunjuk bagi semua SDM untuk memutuskan suatu perkara ketika terjadi dilema etis dalam melakukan intervensi social.

5.4.2. Teori Organisasi

Menurut Turner (1998) teori adalah proses mengembangkan ide-ide yang membantu kita menjelaskan bagaimana dan mengapa suatu peristiwa terjadi. Creswell (2016) teori adalah seperangkat ide, konstruk atau variabel, definisi dan proposisi yang memberikan gambaran suatu fenomena atau peristiwa secara sistematis dengan cara menentukan hubungan antar variabel. John dan Foss (2009) teori merupakan sebuah system konsep yang abstrak dan hubungan-hubungan konsep tersebut yang membantu kita untuk memahami sebuah fenomena.

Cormick (1994) dan Creswell (2016) menyatakan dalam penelitian kualitatif teori mempunyai dua fungsi, pertama sebagai alat yang digunakan peneliti untuk mencapai tujuan penelitian melalui usaha penelitian dalam melengkapi dan menyediakan keterangan terhadap suatu fenomena kusus, sehingga memungkinkan peneliti mengetahui sesuatu secara maksimal. Kedua teori berfungsi sebagai tujuan teori yang menghasilkan petunjuk dan kisi-kisi kerja yang harus diperhatikan oleh para peneliti. Dengan demikian teori dalam penelitian kualitatif tidak dapat ditentukan sebelum apriori, karena dalam penelitian kualitatif tidak bertujuan menguji atau membuktikan kebenaran teori. Atas dasar itu teori dikembangkan atas data yang terkumpul.

Mengacu jurnal-jurnal ONL terdahulu yang diacu dalam penelitian ini baik di Indonesia dan luar Indonesia ditemukan sembilan teori yang selalu dominan, yaitu: *Agency and Control theory* (Conyngton 1910; Berle & Means 1932; Ross 1973). *Organisational Trust theory* (Dasgupta1988; Mayer 1995; Moringes

2001; Carte 2001; King 2002; Yilmaz & Atalay 2009; Moordiningsih 2010). ***Transaction Cost Economic theory*** (Williamson 1975, 1984). ***Stakeholder theory*** (Mason & Mahoney 2008; Kooskora 2008; Kaller 2009; Antonacopoulou & Meric 2005). ***Contingency theory*** (Robbins (2001). ***Stewardship theory*** (Cuddy & Pirie 2007; Donaldson 1989; Davies 1991; Oregon 1960; Donaldson & Davis 1991; Mustakalio 2002; Vallejo 2009). ***Ecology theory*** (Haeckel 1869; Campbell 1969; Weik 1969; Hanan & Freeman 1977). ***Depedency theory*** (Stincombe 1965; Ludwig & Adams 1968; Pfeffer & Salancik 1978; Chandler 1962; Coase 1973; Williamson 1975; Daft dan Becker 1978; Gudono 2014). dan ***Hegemony theory*** (Gramsci 1971).

Berpijak pendapat Cormick (1994) dan Creswell (2016), yang menyatakan bahwa dalam penelitian kualitatif peneliti akan menentukan teori-teori yang cocok setelah proses berakhir, walaupun beberapa peneliti kualitatif telah menentukan teori sebelum proses penelitian berlangsung. Atas dasar itu apa yang telah dilakukan pendiri dan pengurus LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba sudah sesuai dengan makna nilai secara etik, filosofi, religi dan budaya. Berikut disajikan penjodohan antara nilai organisasi LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba dengan teori organisasi, serta dijelaskan dimana letak hubungan antara nilai dan teori tersebut, disajikan pada tabel 5.21.

Tabel 5.21 Penjodohan nilai organisasi dan teori organisasi

| No | LKS | Nilai | Teori |
|----|------------|---|---|
| 1 | Mardi Wuto | Jujur tidak cukup | <i>Agency and control, Stakeholder, Organisational Trust dan Contingency.</i> |
| | | harus efisien | <i>Stakeholder, Organisational Trust, Contingency, Stewardship dan Depedency.</i> |
| | | tidak boleh berfikir korupsi | <i>Agency and control, Stakeholder, Transaction Cost Economic, Contingency dan Depedency.</i> |
| 2 | Hamba | Jujur, tidak boleh bohong, | <i>Agency and control, Stakeholder, Organisational Trust dan Contingency.</i> |
| | | Bekerja yang dihadapi adalah Tuhan | <i>Organisational Trust dan Stewardship</i> |
| | | Dilarang membicarakan asal usul klien, pengurus, pengelola dan relawan, "Rumpi" | <i>Agency and control, Stakeholder, Ecology, Transaction Cost Economic, Hegemony Organisational Trust, dan Contingency.</i> |

Sumber: data primer 2018 diolah.

5.4.3. Nilai Kejujuran Versus Teori *Agency* dan *Control*, *Stakeholder*, *Contingency*, dan *Organisational Trust*.

Pengertian jujur salah satu bentuk sifat manusia yang erat kaitannya dengan hatinurani, sehingga sifat jujur hanya biasa dibangun melalui kebiasaan dari dini agar terjadi konsistensi antara perkataan dan perbuatan. Jujur berkaitan dengan menepati janji, perkataan, aktivitas, niat shidiq. Teori kejujuran menurut Kesuma 2012:16 suatu keputusan seseorang untuk mengungkapkan perasaanya, kata-katanya ataau perbuatannya bahwa realitas yang ada tidaak dimanipulasi

dengan cara berbohong atau menipu orang lain untuk keuntungan dirinya. Sehingga jujur erat kaitanya dengan kebaikan dan kemaslahatan yang mendahulukan kepentingan orang banyak, sehingga menjadikan dirinya selalu dipercaya (Mustari 2011).

5.4.3.1. Nilai kejujuran versus teori *agency and control*

Nilai kejujuran versus teori *agency and control* (Berle & Means,1932), pemisahan antara *principal* dan agen. Proses pemisahan kepemilikan Pengurus dengan Pengelola harus dilandasi dengan kejujuran, sebab pada saat proses pemisahan tidak jujur akan menimbulkan dampak negative dikemudian hari. Jika semua organ LKS berperilaku jujur maka kecurigaan (Ross, 1973) dapat ditepis sehingga *hidden information* dan *hidden action* tidak ditemukan di kedua LKS. Dengan demikian nilai-nilai yang ditemukan di kedua LKS mampu mematahkan teori *agency and control*, walaupun tidak menutup kemungkinan teori *agency and control* dapat berlaku bagi LKS atau organisasi nirlaba lainnya.

5.4.3.2. Nilai kejujuran versus teori *stakeholder*

Nilai kejujuran versus teori *stakeholder* (Mason dan Mahoney, 2008; Kooskora, 2008; Kaller, 2009) bahwa teori *stakeholder* sangat relevan dengan keberadaan LKS karena kekuatan LKS terletak pada bagaimana *stakeholder* berperan dalam manajemen LKS. Dalam organisasi nirlaba Pengurus dan Pengelola sebagai pemeran kunci utama dalam *stakeholders* internal. Atas dasar itu mengadopsi pendapat Antonacopoulou dan Meric (2005) bahwa eksistensi organisasi ada di tangan *stakeholder*, maka eksistensi LKS ada ditangan *stakeholders* internal (pengurus dan pengelola). Merujuk pendapat Laughlin,F.T.,

and Andringa,R.C., (2007), bahwa pengurus sebagai organ organisasi yang memiliki kewajiban menyusun peraturan atau menyusun *Board Police Manual* (BPM) dan pengelola merupakan organ organisasi yang memiliki kewajiban melaksanakan peraturan dan kebijakan yang disusun oleh pengurus.

Disisi lain energi yang dipergunakan pengurus dan pengelola cenderung bersumber dari *stakeholders* eksternal yaitu donator dan relawan (Nainggolan 2005), walaupun motivasi Pengurus mendirikan organisasi nirlaba karena kelebihan materi, kerja amal dan kerja kemanusiaan (Kinasih, 2011 dan Tahir 2018). Sedang motivasi bergabung para relawan dengan organisasi nirlaba karena kesadaran dengan sukarela (Robert and Young, 2003) untuk menyelesaikan beban hidup atau masalah klien (Fink, 1949).

5.4.3.3. Nilai kejujuran versus teori *organizational trust*

Nilai kejujuran versus teori *contingency* (Robbins, 2001), 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 : a) perilaku pemimpin pertimbangan (*consideration leader behaviors*) dimana pemimpin membangun hubungan baik dan hubungan interpersonal dan menunjukkan dukungan dan kepedulian terhadap bawahan dan b) perilaku pemimpin struktural (*initiating structure leader behaviors*) dimana seorang pemimpin mengembangkan struktur organisasi untuk memastikan penyelesaian tugas dan pencapaian tujuan, sehingga kedekatan hubungan akan memperkuat kejujuran antar personal.

Nilai kejujuran versus teori *organisational trust*, kepercayaan merupakan kebaikan dan kesejahteraan (Moordiningsih, 2010), Dapat dipastikan bahwa teori *organisational trust* ditemukan di NPO termasuk di kedua LKS karena hubungan antar organ organisasi didasari oleh keyakinan dan harapan bahwa organ lain yang diajak berkomunikasi akan melakukan tindakan saling percaya (Dasgupta & Keswarhani, 2010), saling menerima dan saling menghargai perbedaan. Tindak saling percaya terjadi jika kedua belah pihak saling jujur dalam bertindak.

5.4.3.4. Nilai kejujuran versus teori *contingency*

Nilai kejujuran versus teori *contingency* (Robbin 2001), teori *contingency* menyatakan bahwa keefektifan sebuah kepemimpinan adalah fungsi dari berbagai aspek situasi kepemimpinan. dua jenis perilaku pemimpin yang terbukti efektif adalah : a) perilaku pemimpin pertimbangan (*consideration leader behaviors*) dimana pemimpin membangun hubungan baik dan hubungan interpersonal dan menunjukkan dukungan dan kepedulian terhadap bawahan dan b) perilaku pemimpin struktural (*initiating structure leader behaviors*) dimana seorang pemimpin mengembangkan struktur organisasi untuk memastikan penyelesaian tugas dan pencapaian tujuan. apabila diterapkan kedua LKS kasus maka situasinya berbeda. Pengurus kedua LKS menegakan kejujuran dimulai dari pengurus dengan cara memberi contoh untuk pengelola, relawan, staf dan klien, tetapi di LKS Mardi Wuto keefektifan kepemimpinannya tampak kuat pada perilaku pemimpin struktural, di mana seorang pemimpin mengembangkan struktur organisasi sesuai dengan tipe birokrasi yang dominan pada LKS tersebut. Di LKS Hamba keefektifan kepemimpinannya cenderung pada perilaku pemimpin

pertimbangan, dimana pemimpin membangun hubungan baik dan hubungan interpersonal dan menunjukkan dukungan dan kepedulian terhadap bawahan, hal ini gayut dengan tipe demokrasi yang dominan dan situasi ini terbentuk karena semua organ tinggal bersama dalam sebuah kompleks atau wisma.

5.4.4. Nilai Efisien Versus Teori *Stakeholder*, *Organizational Trust*, *Dependency*, *Stewardship*, *Contingency*, *Hegemony*, *Ecology* dan *Transaction Cost Economic*.

Pengertian efisien, suatu ukuran keberhasilan sebuah kegiatan yang dinilai berdasarkan besarnya biaya/sumberdaya yang digunakan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Terjadi efisien jika ada perbaikan yang prosesnya lebih cepat dan lebih murah, sehingga menghemat waktu, biaya dan tenaga. Kondisi yang demikian efisien dapat dijadikan tolak ukur dalam pencapaian output yang maksimum karena dapat dibandingkan antara *out put* dengan tujuan (Mubyarto dan Edy Suandi Hamid 1987; Tasman dan Havidz 2013; Arif Suadi, 1999).

5.4.4.1. Nilai efisien versus teori *stakeholder*

Nilai efisien versus teori *stakeholder* mengacu pendapat Antonacopoulou dan Meric (2005) bahwa penyerdehaan *stakeholder* primer dan *stakeholder* skunder bertujuan untuk efektifitas dan efisien organisasi, sehingga sangat relevan dengan keberadaan LKS karena kekuatan LKS terletak pada bagaimana *stakeholder* berperan dalam manajemen LKS, baik *stakeholder* internal maupun *stakeholders* eksternal. Eksistensi LKS ada ditangan kedua *stakeholder* tersebut. bahwa teori *stakeholder* selalu mengedepankan kontrol, dan masih difokuskan

pada kepentingan internal, yaitu kesejahteraan *stockholder* sebagaimana teori agensi (Freeman, 1984; Maharaj, 2008 dan Kaller 2009)).

5.4.4.2. Nilai efisien versus teori *organizational trust*

Nilai efisien versus *organizational trust theory*, mengacu hasil studi Moringes (2001), Carte (2002) dan King (2001) kepercayaan sebagai harapan bermula dari kepercayaan individu terhadap reabilitas orang lain. Moordiningsih (2010) Kepercayaan adalah keyakinan individu akan kebaikan individu atau kelompok lain dalam melaksanakan tugas dan kewajiban untuk kepentingan bersama. konsep yang mengandung harmoni, jaminan, dan kesejahteraan untuk individu dan komunitas. Sesuai sejarah lahirnya organisasi nirlaba di Indonesia berawal dari individu kemudian dikembangkan dengan keluarga, sahabat dan tetangga (Sugiyanto, dkk 2017). Sikap mengajak didasari oleh kepercayaan bahwa orang lain yang diajak dapat bersikap baik untuk membantu proses mencapai tujuan (Mayer, 1995).

5.4.4.3. Nilai efisien versus teori *dependency*

Nilai efisien versus teori *dependency* Stincombe (1965) organisasi selalu berada dalam system, dan organisasi tidaklah pasif dalam menghadapi kendala eksternal. Dalam merespons lingkungan melalui berbagai diskresi manajemen dalam bentuk mempengaruhi organisasi lain, berkoalisi, merger, diferensiasi, dan lobi dengan organisasi lain, atau mengubah lingkungan semuanya diperuntukkan bagi organisasi hingga menjadikan organisasi efisien, dan efektif (Pfeffer dan Salancik 1978; Chandler 1962; Coase 1973 dan Williamson 1975). Berpendapat bahwa nilai sumber daya ditentukan oleh tiga faktor, yaitu: kelangkaan

(*scarcity*), dibutuhkan (*ada-demand*), karena memenuhi kebutuhan (*needs*), dan dapat dimiliki dan dikuasai (Gudono 2014).

5.4.4.4. Nilai efisien versus teori *stewardship*

Nilai efisien versus teori *stewardship* didirikan melalui pelayanan bersifat spiritual oleh gereja, dalam kaitan ini Cuddy dan Pirie (2007) mengartikan *stewardship* sebagai aspek kehidupan religius tanggungjawab terhadap pelayanan, baik pelayanan kepada Tuhan maupun pelayanan untuk kepentingan umat manusia. Teori *stewardship* tersebut kemudian dikembangkan Donaldson (1989); dan Davies (1991) pada model peran eksekutif senior untuk bertindak sebagai pelayan organisasi, dan ini memuaskan pemilik berbasis organisasi dengan pendekatan kolektif, dan terbebas dari kepentingan pribadi.

Berbicara mengenai etika yang dibangun dalam *stewardship* organisasi, bahwa setiap individu memiliki kepentingan bekerjasama, saling membantu, saling memberi kesempatan dan diantara mereka ada kompetisi. Kondisi ini berdampak pada model motivasi *stewardship*, saling mengontrol atau pengawasan, dengan begitu, etika tidak dapat menggunakan pendekatan bersifat inkremental, dengan kepastian adanya kecocokan afiliasi antara personal secara individual dan nilai yang dibangun organisasi (Solomon, 1987; dan Davis et al., 2003).

Atas dasar itu, visi yang diusung *stewardship* adalah meningkatkan kemakmuran lembaga untuk kepentingan semua pihak. Analisis teori *stewardship* telah dibuktikan kebenarannya oleh Prieto (2009) dalam penelitian komunitas sebagai sarana aktualisasi diri perlu disikapi dengan mengubah struktur organisasi

menjadi lebih interdependen berdasarkan pada *trust*, meningkatkan interaksi antarkomponen untuk menjamin berlangsungnya mekanisme pembelajaran secara *sustainable*, dan peningkatan demokrasi ditempat kerja. Manfaat perubahan tersebut menurut Kelley (2009); Navarra; dan Cornford (2009) akan terjadi peningkatan kecanggihan *monitoring*, *screening*, kognisi, motivasi, serta kemampuan memproses informasi dari segenap individu dan komponen organisasi sehingga terjadi peningkatan kemampuan kompetitif agar secara cepat merespon perubahan dan tren yang terjadi. Akibat pemahaman tersebut, teori *stewardship* jika diimplementasikan pada ONL terjadi keserasian dan ketepatan sesuai dengan sejarah kelahiran ONL pada umumnya dan motivasi para pekerja maupun motivasi relawan di organisasi nirlaba.

5.4.4.5. Nilai efisiensi versus teori *contingency*

Nilai efisien versus teori *contingency* (Robbin 2001), teori kontingensi menyatakan bahwa keefektifan sebuah kepemimpinan adalah fungsi dari berbagai aspek situasi kepemimpinan. dua jenis perilaku pemimpin yang terbukti efektif adalah : a) perilaku pemimpin pertimbangan (*consideration leader behaviors*) dimana pemimpin membangun hubungan baik dan hubungan interpersonal dan menunjukkan dukungan dan kepedulian terhadap bawahan dan b) perilaku pemimpin struktural (*initiating structure leader behaviors*) dimana seorang pemimpin mengembangkan struktur organisasi untuk memastikan penyelesaian tugas dan pencapaian tujuan. apabila diterapkan kedua LKS kasus maka situasinya berbeda. Di LKS Mardi Wuto keefektifan kepemimpinannya tampak kuat pada perilaku pemimpin struktural, di mana seorang pemimpin mengembangkan

struktur organisasi sesuai dengan tipe birokrasi yang dominan pada LKS tersebut. Di LKS Hamba keefektian kepemimpinannya cenderung pada perilaku pemimpin pertimbangan, dimana pemimpin membangun hubungan baik dan hubungan interpersonal dan menunjukkan dukungan dan kepedulian terhadap bawahan, hal ini gayut dengan tipe demokrasi yang dominan dan situasi ini terbentuk karena semua organ tinggal bersama dalam sebuah komple atau wisma.

5.4.4.6. Nilai efisiensi versus teori *hegemony*

Nilai efisien versus teori *hegemony* (Gramsci,1971) bahwa prinsip teori hegemony menyatakan bahwa prinsip organisasi itu berlapis sehingga ada struktur, struktur kelas mengakibatkan munculnya kapitalisme dampaknya keterkaitan antara basis dan suprastruktur dalam menentukan perubahan social, akibat banyak struktur semakin tinggi biaya organisasi, sehingga hegemony teory berlawanan dengan nilai efisien. Sehingga teori hegemony tidak beraku pada nilai efisien.

5.4.4.7. Nilai efisiensi versus teori *transaction cost economic*

Nilai efisien versus teori *transaction cost economic* (Williamson, 1984), 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 *hierarchy*. Transaksi dan distribusi pada organisasi nirlaba tidak selalu dengan biaya karena motivasi yang berbeda, dengan demikian teori *transaction cos economic* tidak berlaku pada nilai efisiensi.

Sebagai contoh biaya mencari klien sejak berlakunya SNPA tahun 2011 menjadi nihil, sebab dalam peraturan tersebut LKS dilarang mencari klien. Sebab klien LKS semuanya merupakan hasil rujukan dari kepolisian, Dina social, masyarakat atau rumah sakit serta masyarakat. Demikian halnya biaya produksi, produksi di LKS merupakan proses layanan kepada klien, biaya untuk memberi layanan klien bersumber dari donasi atau bantuan pemerintah dan bantuan masyarakat yang tidak mengikat.

5.4.4.8. Nilai efisiensi versus teori *ecology*

Nilai efisiensi versus teori *ecology* (Haeckel, 1869; Campbell, 1969; Weik, 1969; Hanan dan Freeman 1977). Bahwa organisasi lahir, berkembang dan mati. 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 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, jika organisasi sampai pada titik kematian maka yang terjadi adalah kerugian jika rugi berarti efektifitas tidak dapat diukur dalam organisasi tersebut. Dengan demikian teori ekologi tidak berlaku dalam nilai keefektifan.

5.4.5. Nilai Korupsi Versus Teori *Agency* dan *Control*, *Stakeholders*, *Dependency*, *Transaction Cost Economic* dan *Contingency*,

Korupsi merupakan suatu perbuatan yang tidak jujur atau tindakan penyelewengan yang dilakukan akibat adanya suatu pemberian berkaitan dengan jabatan tanpa ada catatan administrasi. Menurut UU Nomor 20 Tahun 2001 korupsi dirumuskan dalam tigapuluh bentuk atau jenis tindakan pidana korupsi. Dari tigapuluh dikelompokkan menjadi 7 tindak pidana korupsi, yaitu a) menimbulkan kerugian keuangan Negara atau perusahaan, b) suap mensuap, c) pengelapan dalam jabatan, d) pemerasan, e) perbuatan curang, f) benturan kepentingan dalam pengadaan, g) gratifikasi.

5.4.5.1. Nilai korupsi versus teori *agency* dan *control*

Nilai korupsi versus teori *agency* dan *control* (Conyngton, 1910; Berle & Means, 1932; dan Ross, 1973) Pemisahan antara pemilik (*principal*) dan pengelola (agen) pada perusahaan modern. Apabila pemisahan dilakukan dengan tidak lengkap mengakibatkan permasalahan *asymmetric information* antara manajemen dan pemilik atau pemegang saham, maka akan terjadi *hidden action* dan *hidden information*. Dalam hal ini maka ketidaklengkapan informasi mengarah pada tindakan pidana korupsi, sehingga sangat berpeluang tinggi terjadinya korupsi yang diawali dari ketidak jujuran antara pengurus dan pengelola.

5.4.5.2. Nilai korupsi versus teori *stakeholder*

Nilai korupsi versus teori *stakeholders* mengacu pendapat Mason dan Mahoney (2008) pendekatan stakeholder difokuskan pada pendekatan kesejajaran,

pengawasan dan persaingan bagaimana stakeholder berpartisipasi, dan bentuk partisipasinya Teori stakeholder dilatarbelakngi dari sulitnya mengkoordinasikan kepentingan pihak yang sangat luas, guna menyeimbangkan kebutuhan seluruh pihak. Teori *stakeholder* sangat relevan dengan keberadaan LKS karena kekuatan LKS terletak pada bagaimana *stakeholder* berperan dalam manajemen LKS, baik *stakeholder* internal maupun *stakeholders* eksternal. Eksistensi LKS ada ditangan kedua *stakeholder* tersebut, atas dasar itu apabila salah satu organ tidak transparansi kepada pihak yang berkepentingan berarti ada fenomena terjadinya korupsi.

5.4.5.3. Nilai korupsi versus teori *dependency*

Nilai korupsi versus teori *dependency*, Stincombe (1965) Ludwig dan Adams (1968) menyebutkan bahwa organisasi memiliki ketergantungan sumberdaya budaya, kecerdasan, teknologi dan lainnya. Peluang tinggi pada organisasi nirlaba adalah ketergantungan donasi, apabila Pengelola bersikap tidak transparansi terhadap donasi yang masuk ke organisasi maka indikasi korupsi atau penyalahgunaan donasi akan terjadi. Jika dependensi 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.

5.4.5.4. Nilai korupsi versus teori *transactional cost economic*

Nilai korupsi versus teori *transaction cost economic*, hasil studi Williamson (1975) teori *transaction cost economic* selalau berpijak pada pendekatan anggaran atau biaya. Bahwa biaya transaksi terjadi berkaitan dengan penciptaan distribusi barang dan jasa. Penciptaan ini hanya ada dua macam, yaitu biaya produksi dan biaya distribusi. Biaya transaksi ditentukan oleh pilihan mekanisme pasar, dalam hal ini mekanisme pasar merupakan biaya transaksi untuk menemukan harga pasar, biaya ini ada 3 macam yaitu biaya untuk pencarian informasi, biaya tawar-menawar dan biaya penegakan kebijakan. Yang sering terjadi adalah manipulasi biaya produksi dan biaya distribusi sedang biaya pencarian informasi, biaya tawar-menawar dan biaya penegakan kebijakan sulit diprediksi besar dan volumenya, sehingga ada peluang ketidak jujuran person bidang produksi dan distribusi untuk memanipulasi besarnya anggaran.

5.4.5.5. Nilai korupsi versus teori *contingency*

Nilai korupsi versus teori *contingency*, Robbins (2001) 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: a) perilaku pemimpin pertimbangan (*consideration leader behaviors*) dimana pemimpin membangun hubungan baik dan hubungan interpersonal dan menunjukkan dukungan dan kepedulian terhadap bawahan dan b) perilaku pemimpin struktural (*initiating structure leader behaviors*) dimana seorang pemimpin mengembangkan struktur organisasi. untuk memastikan

penyelesaian tugas dan pencapaian tujuan. Teori kontingensi apabila diterapkan kedua LKS kasus maka situasinya berbeda. Di LKS Mardi Wuto keefektifan kepemimpinannya tampak kuat pada perilaku pemimpin struktural, di mana seorang pemimpin mengembangkan struktur organisasi sesuai dengan tipe birokrasi yang dominan pada LKS tersebut. Di LKS Hamba keefektifan kepemimpinannya cenderung pada perilaku pemimpin pertimbangan, dimana pemimpin membangun hubungan baik dan hubungan interpersonal dan menunjukkan dukungan dan kepedulian terhadap bawahan, hal ini gayut dengan tipe demokrasi yang dominan dan situasi ini terbentuk karena semua organ tinggal bersama dalam sebuah komplek atau wisma.

Kaitannya dengan nilai korupsi, maka perilaku pemimpin struktural dimana seorang pemimpin mempunyai kewenangan mengembangkan struktur organisasi dengan alasan untuk memastikan penyelesaian tugas dan pencapaian tujuan, maka pada fase inilah pemimpin ada celah untuk berbuat tidak jujur yang mengarah pada tindakan korupsi.

5.4.6. Nilai Rumpi versus Teori Agency dan Control, Stakeholders, Ecology, Transaction Cost Economic, Hegemony, dan Contingency.

Pengertian rumpi, rumpi artinya mengobrol sambil mengunjing teman, menurut islam disebut *ghibah* artinya memberitahu kejelekan orang lain, sebab jika tidak benar menjadi dusta, tindakan yang paling dibenci Allah tindakan kurang terpuji salah satunya adalah rumpi. Berikut dipaparkan nilai rumpi versus berbagai teori.

5.4.6.1. Nilai rumpi versus teori *agency dan control*

Nilai rumpi versus teori *agency dan control* (Berle and Means, 1932; dan Ross.1973) apabila pemisahan antara pemilik dan pengelola ada salah satu yang menyimpan informasi pasti akan menyebabkan terjadinya kasuk-kusuk yang dibicarakan oleh pemenagku kepentingan. Pembicaraan dapat dilakukan secara non formal maupun formal. Rumpi tidak akan terjadi apabila semua organ bersih dari *hidden action* dan *hidden information*, contoh semua organ organisasi bertanggungjawab dan menjalankan pekerjaan sesuai dengan aturan yang berlaku sesuai standar operasional manajemen dan standar operasional prosedur.

5.4.6.2. Nilai rumpi versus teori *stakeholder*

Nilai rumpi versus teori *stakeholders*, focus hasil studi Mason dan Mahoney (2008), dan Kooskora (2008) dalam teori *stakeholder* adalah kemampuan melakukan pendekatan kesejajaran antar *stakeholder* dan melakukan pengawasan sesuai dengan standar operasional manajemen dan standar operasional prosedur. Sebab apabila salah satu organ organisasi bekerja tidak sesuai dengan standar operasional manajemen dan standar operasional prosedur terbukti terjadi kegagalan dalam pengawasan berarti organisasi berjalan secara tidak efektif. Peristiwa ini akan menjadi ajang antar organ melakukan aktivitas rumpi yang berkepanjangan dan akhirnya merugikan organisasi.

5.4.6.3. Nilai rumpi versus teori *ecology*

Nilai rumpi versus teori *ecology*, hasil studi Haeckel (1869) tentang teori *ecology*, menyatakan bahwa terjadinya perubahan organisasi karena dipengaruhi

oleh kondisi lingkungan. Campbell (1969); dan Weik (1969) Hanan; dan Freeman (1977) melanjutkan studi Haeckel dan menemukan bahwa organisasi berubah karena proses. Ketika perubahan lingkungan dan proses sedang berubah dan merubah itu merugikan anggota organisasi pasti akan terjadi kabar burung atau isu, tempo diskusi tentang isu inilah terjadinya rumpi baik yang dilakukan oleh *stakeholder* internal, *stakeholder* eksternal dan pihak lain yang memiliki kepentingan, dan dampaknya akan meluas ke public yang lainnya.

5.4.6.4. Nilai rumpi versus teori *transactional cost economic*

Nilai *rumpi* versus teori *transaction cost economic*, hasil studi Williamson (1975) menyatakan bahwa *transaction cost economic* berbasis pendekatan pada anggaran dan biaya *Transaction cost economic theory* akan terjadi apabila penciptaan distribusi barang dan jasa tidak seimbang, lambat, dan biaya tinggi, pasti akan menjadi suhu dalam organ organisasi melakukan rumpi. Walaupun pengambil kebijakan telah memiliki mekanisme *hierarchy* tetap saja kerumunan organ organisasi akan melakukan rumpi.

5.4.6.5. Nilai rumpi versus teori *hegemony*

Nilai *rumpi* versus teori *hegemony* dirintis oleh Marxisme dan dikembangkan oleh Gramsci (1971). Melalui pendekatan struktur, *hegemony* tercipta karena ada struktur kelas, kepentingan kelas, dan perjuangan kelas sehingga *hegemony* memediasikan proses sosial determinasi. Artinya, perubahan di tingkat basis terjadi dan diperjuangkan melalui perjuangan kelas atau disebut dengan *hegemony* tandingan, sejauh kepentingan kelas terpenuhi sesuai kebutuhan

dengan waktu yang tepat maka tidak akan terjadi aktivitas rumpi, sebab materi untuk rumpi tidak ada.

5.4.6.6. Nilai rumpi versus teori *organizational trust*

Nilai *rumpi* versus teori *trust organizational*, hasil studi Mayer (1995) dan Moordiningsih (2010) dapat dipastikan bahwa teori *organisational trust* ditemukan di NPO termasuk di kedua LKS karena hubungan antar organ organisasi didasari oleh keyakinan dan harapan bahwa organ lain yang diajak berkomunikasi akan melakukan tindakan saling percaya, saling menerima dan saling menghargai perbedaan. Jadi setiap organ organisasi dapat berpegang teguh dengan kenyakinannya saling percaya, saling menerima dan saling menghargai perbedaan sehingga tidak ada dusta diantara organ organisasi dan tidak terjadi kebohongan maka rumpi tidak akan terjadi.

5.4.6.7. Nilai rumpi versus teori *contingency*

Nilai *rumpi* versus teori *contingency*, Robbins (2001) perilaku pemimpin pertimbangan perilaku pemimpin structural, teori *contingency* apabila diterapkan kedua LKS kasus maka situasinya berbeda. Di LKS Mardi Wuto keefektifan kepemimpinannya tampak kuat pada perilaku pemimpin struktural, di mana seorang pemimpin mengembangkan struktur organisasi sesuai dengan tipe birokrasi yang dominan pada LKS tersebut.

Di LKS Hamba keefektifan kepemimpinannya cenderung pada perilaku pemimpin pertimbangan, dimana pemimpin membangun hubungan baik dan hubungan interpersonal dan menunjukkan dukungan dan kepedulian terhadap bawahan, hal ini gayut dengan tipe demokrasi yang dominan dan situasi ini

terbentuk karena semua organ tinggal bersama dalam sebuah kompleks atau wisma yang lokasinya menjadi satu dengan tempat tinggal para klien.

5.4.7. Nilai Ke-Tuhan-an versus Teori *Stewardship* dan *Organizational Trust*.

Nilai ke-Tuhan-an bersumber dari “bekerja yang dihadapi adalah Tuhan, bukan sekedar menghadapi klien dan atasan”, artinya pengawas yang paling tinggi dari pekerja adalah Tuhan, dan Tuhan tidak bias ditepu dengan dalil apapun. Atas dasar itu semua pekerja harus jujur pada diri sendiri. Pengertian Tuhan dipahami sebagai Roh mahakuasa dan azas dari kepercayaan, merupakan pencipta sekaligus pengatur, penguasa segala kejadian di alam. Zat maha tinggi yang nyata dan Esa. Setor amal dan menyakini mendapat hukuman jika bersalah.

5.4.7.1. Nilai Ke-Tuhan-an versus teori *stewardship*

Nilai Ke-Tuhan-an versus teori *stewardship*, argumen Cuddy dan Pirie (2007) bahwa pendekatan *stewardship* focus pada pelayanan spiritual (melayani Tuhan), sehingga ruh dari *stewardship* tanggungjawab individu, berbagi kepada pihak lain, dan bermanfaat bagi kemanusiaan. Mustakalio, 2002 dan Vallejo, 2009 menyatakan bahwa posisi moral adalah prinsipal bukan kondisional sehingga individu dalam memberi pelayanan lebih mengutamakan relasi sosial, *mutual trust*, *shared vision* dan kolektif.

5.4.7.2. Nilai Ke-Tuhan-an versus teori *trust organizational*

Nilai Ke-Tuhan-an versus teori *trust organizational theory* Moordiningsih (2010) dan Dasgupta dan Keswarhani (2010) Kepercayaan adalah keyakinan individu akan 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

Menyatakan bahwa kepercayaan merupakan suatu sikap untuk mempercayai individu dan kelompok dengan tingkatan tertentu yang saling berhubungan.

5.4.8. Metode Mentransfer Nilai versus Teori

Metode berasal dari kata “*methodos*” “*metha*” yaitu melewati, menempuh atau melalui dan “*hodos*” yang berarti cara atau jalan. Metode artinya cara atau jalan yang akan dilalui atau ditempuh untuk mencapai sebuah tujuan. Tujuan mentransfer nilai Pendiri dan pengurus LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba dengan berbagai pertimbangan telah memilih cara mentransfer nilai organisasi kepada *stakeholder* internal dan klien.

Tabel 5.22. Penjodohan metode menstransfer nilai orgnanisasi dan teori organisasi

| No | Metode | Teori |
|----|---|---|
| 1 | Pengurus LKS Mardi Wuto mentransfer nilai dengan cara memberi teladan dan mengharuskan semua organ organisasi bekerja berdasarkan birokrasi yang telah ditetapkan di dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga yayasan dan LKS | <i>Stakeholder, Organisational Trust, Contingency, Stewarship, Ecology,</i> |
| 2 | LKS Hamba dengan cara memberi teladan dan mendiskusikan secara bersama kepada semua organ LKS secara rutin, dengan model musyawarah untuk mufakat | <i>Depedency, dan Hegemony</i> |

Sumber: data primer diolah 2018

Dari tabel 22 di atas ternyata ada tiga cara pendiri dan pengurus mentransfer nilai organisasi kepada *stakeholder* internal, sehingga ketiganya menjadi mendarah daging bagi semua *stakeholder*. Ketiga metode tersebut antara lain:

a. Memberi teladan

Terminologi keteladanan berasal dari kata teladan, yang artinya perbuatan atau barang dan sebagainya yang patut ditiru atau dicontoh. Teladan merupakan perbuatan yang patut ditiru atau baik untuk dicontoh (Wiktionary bahasa Indonesia). Dalam bahasa Arab keteladanan dari kata *uswah* dan *qudwah*, oleh Al-Asfani dalam Arif (2002) *quswah* dan *qudwah* dimaknai *al-uswah* dan *al-qudwah* sebagai kata *al-Qudwah* dan *al-Qidwah* berarti suatu keadaan ketika seseorang mengikuti manusia lain, apakah dalam kebaikan, kejelekan, kejahatan atau kemurtadan. Jadi Pendiri dan pengurus LKS perbuatan, kelakuan, sifatnya, ketekunannya, kegigihannya, kesabarannya dan sifat baik lainnya mereka praktekan sehari-hari dalam mengelola organisasi nirlaba. Sehingga pengelola, relawan, klien, dan staf meneladani, mencontoh dan menjadikan pedoman atau panutan dalam bekerja dan bergaul setiap hari dalam rangka menjalankan organisasi dan memberi pelayanan kepada klien dan public yang membutuhkannya.

Teori yang sesuai dengan keteladanan dalam penelitian ini ada empat yaitu: a) teori *stakeholder* yang dikemukakan Antonacopoulou dan Meric (2005) bahwa *stakeholder* primer dalam organisasi nirlaba adalah pendiri dan pengurus yang dalam prakteknya di LKS Hamba ada kesejajaran dan akuntabilitas, atas

pemegang tanggungjawab yang diserahkan oleh donator, dan *stakeholder* sekunder yang terdiri dari pelanggan (klien dan relawan). Penyederhanaan ini justru memperkuat kedudukan *stakeholder* karena selalu mengedepankan kontrol, dan fokus pada kepentingan internal, yaitu kesejahteraan *stockholder* yang menyeimbangkan kebutuhan seluruh pihak dengan mengutamakan terpenuhinya kebutuhan klien. b) teori *stewardship* Cuddy dan Pirie (2007), bahwa pengurus dan pengelola LKS menempatkan diri sebagai pelayan, dengan melayani secara maksimal yang dilandasi dengan keiklasan dan kepercayaan. c) teori *ecology* Campbell (1969); dan Weik (1969); Hanan; dan Freeman (1977) pendekatan lingkungan, teori ekologi populasi mekanisme utama pada perubahan organisasi bukan terjadi oleh adanya adaptasi dalam organisasi secara individual, 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. Makna dari teori ekologi pada kehidupan LKS adalah focus pada manajemen sumber daya manusia (SDM). Bahwa SDM di LKS terdiri dari pengurus, pengelola, relawan, klien dan pegawai atau staf. Ketika SDM yang terdiri pengelola, relawan, klien dan pegawai menerima transfer nilai merasa ada kecocokan pasti mereka bertahan lama bergabung dengan LKS, tetapi jika merasa tidak cocok/tidak dapat beradaptasi dengan nilai yang ditransfer pengurus secara cepat akan meninggal LKS, situasi ini sering terjadi pada LKS Hamba ketika pengelola dipilih berdasarkan

musyawarah yang masuk LKS tidak dari awal. d) *trust organizational theory*, hasil studi Yilmaz dan Atalay, (2009) kepercayaan adalah perilaku individu, yang mengharapkan seseorang agar memberi manfaat positif, SDM di kedua LKS ada keyakinan bahwa nilai yang ditransfer dengan cara memberi teladan adalah baik dan benar. Atas dasar itu Moordiningsih (2010) dapat menunjukkan bahwa kebaikan dan kesejajaran yang dibangun dilandasi dari kepercayaan.

b. Bekerja harus sesuai birokrasi

Birokrasi berasal dari kata *bureaucracy* (bahasa Inggris), diartikan sebagai suatu organisasi yang memiliki rantai komando dengan bentuk piramida, dimana lebih banyak orang berada ditingkat bawah dari pada di tingkat atas. Pada rantai komando ini setiap posisi serta tanggungjawab kerjanya dideskripsikan dalam organigram. Organisasi ini memiliki aturan dan prosedur yang ketat, sehingga semua organ harus bekerja sesuai dengan hirarki kekuasaan.

Teori *hegemony* Gramsci (1971), bahwa dalam organisasi pasti terdapat struktur kelas seperti yang digambarkan dalam struktur organisasi antara pengurus dengan pengelola. Struktur kelas mengakibatkan munculnya hubungan patron-klien, dalam dunia bisnis lahir kelompok kapitalisme yang berpengaruh terhadap menentukan perubahan sosial. Pada titik inilah *hegemoni* menjadi relevan dan *hegemoni* memediasikan proses sosial determinasi. Pada organisasi nirlaba khususnya LKS struktur kelas tampak rantai kelas dari pendiri mentransfer nilai melalui birokrasi ke pengurus, dari pengurus mentransfer nilai dengan metode birokrasi ke pengelola, dari pengelola mentransfer nilai dengan metode birokrasi

ke relawan, pegawai dan klien. Model birokrasi ini tampak kuat pada LKS Mardi Wuto.

Teori *contingency* Robbins (2001) pendekatan perilaku kepemimpinan yang mendorong pemimpin memahami perilakunya sendiri. Teori ini mengatakan bahwa keefektifan sebuah kepemimpinan adalah fungsi dari berbagai aspek situasi kepemimpinan. Perilaku pemimpin yang efektif adalah pemimpin membangun hubungan baik dan hubungan interpersonal dan menunjukkan dukungan dan kepedulian terhadap bawahan, situasi kepemimpinan ini tampak kuat pada LKS Hamba, yang semuanya untuk memastikan penyelesaian tugas dan pencapaian tujuan organisasi. Hasil penelitian mendukung studi Zeimers, et al., (2019) tentang faktor yang mendorong antar ONL melakukan kolaborasi, karena ONL memiliki motivasi yang sama dan ada kecocokan organisasi.

c. Pembiasaan diskusi musyawarah untuk mufakat

Musyawarah adalah pembahasan bersama dengan tujuan mencapai suatu keputusan atas penyelesaian masalah tertentu, Biasanya dalam forum musyawarah perlu menjunjung tinggi kata mufakat. Sedang mufakat adalah persetujuan, atau kesepakatan. Jadi musyawarah untuk mufakat adalah suatu salah satu kemungkinan untuk memperoleh keputusan secara bersama-sama atas dasar saling menghormati dan menghargai setiap pendapat yang dikemukakan. *Trust organizational theory* Dasgupta dan Keswarhani (2010), menyatakan bahwa kepercayaan merupakan suatu sikap untuk mempercayai individu dan kelompok dengan tingkatan tertentu yang saling berhubungan. Pernyataan tersebut didukung oleh Moringes. 2001, Carte, 2002 dan King, 2001 bahwa harapan dan realibilitas

kepercayaan sebagai harapan dari individu terhadap reabilitas orang lain. Penghayatan metode transfer nilai dengan model musyawarah untuk mufakat terjadi di LKS Hamba dengan menyelenggarakan pertemuan rutin setiap hari rabu yang diikuti oleh semua organ organisasi untuk membahas dan melaporkan hasil pekerjaan yang setiap hari ddikerjakan oleh masing-masing organ.

5.5. Kebaharuan Penelitian

Apabila penelitian-penelitian terdahulu bersifat positivistik, penelitian ini bersifat konstruktif-kritis. Demikian pula halnya, jika penelitian terdahulu cenderung berfokus pada tingkat organisasi dan sebagian individu, penelitian ini bersifat sistemik karena *governance* bukan mengatur individu tetapi mengatur organisasi yang bersifat komprehensif, dengan demikian penelitian ini melihat proses praktik-praktik *governance* dalam LKS tersebut.

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

Pendekatan konstruktif-kritis penelitian ini menjadi media untuk melihat secara kritis implementasi atau praktik tatakelola di sebuah organisasi nirlaba, khususnya di LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba sehingga dapat menilai dinamika dan perkembangan *governance* yang terjadi di LKS sesuai dengan teori *governance* yang cocok dalam konteks Indonesia dengan lima indikator (PP. No. 101 Tahun 2000 tentang indikator *governance*). Sedangkan di luar Indonesia teori *governance* dengan indikator yang beragam sesuai dengan budaya negara masing-masing, contohnya di Amerika Serikat NPO menerapkan 10 indikator (Laughlin and Andringa, 2007).

Sejumlah teori organisasi yang sudah dipergunakan parapeneliti, baik di Indonesia maupun di luar Indonesia ternyata teori *agency and kontrol* (Berle & Means, 1932) tidak berlaku sebab antara pengurus dan pengelola saling terbuka dan tidak ada *hidden information* yang dirahasiakan, keterbukaan informasi karena dibentuk oleh pendiri yang diwujudkan dalam *basic* nilai moral, tetapi teori ini akan berlaku jika pendiri NPO memiliki motivasi yang dirahasiakan. Khusus di Indonesia, teori *transaction cost economic* sejak diberlakukannya standar nasional pengasuhan anak (SNPA) pada 2011 tidak berlaku, sebab regulasi negara bahwa semua klien di LKS adalah rujukan/*referral*. Dalam kaitan ini, LKS tidak mencari sehingga biaya mencari di LKS tidak ada. Akan tetapi, dimungkinkan teori *transaction cost economic* juga berlaku secara global karena SNPA lahir atas kebijakan *sound governance*.

Teori manajemen yang sesuai dengan tatakelola ONP antara lain: a) teori *stakeholder* sangat relevan dengan keberadaan NPO karena kekuatan NPO

terletak pada bagaimana cara *stakeholder* berperan dalam manajemen NPO. b) teori *stewardship* ini jika diterapkan pada NPO sangat sesuai sebab tugas pokok dan fungsi NPO adalah memberikan solusi masalah sosial. c) teori depedensi jika diterapkan pada NPO kemungkinan selamanya akan berlaku karena dana operasional NPO sangat tergantung dari pasar filantropi. d) teori *organisational trust* ditemukan di NOP karena hubungan antarorgan organisasi didasari oleh keyakinan dan harapan bahwa organlain yang diajak berkomunikasi akan melakukan tindakan saling percaya, saling menerima, dan saling menghargai perbedaan. Teori yang bersifat tentatif hegemoni dan teori ekologi.

Penelitian ini memperkuat posisi pendekatan kualitatif pada ranah *credibility* (aspek kebenaran). Peneguhan atas kebenaran data penelitian yang hilirnya menjadi hasil penelitian, maka triangulasi hasil penelitian disampaikan kepada pihak pengurus dan pengelola, dari kedua LKS menerima atas temuan tersebut. Karena peneliti mendapat keluhan atas masalah dan mencari jalan keluarnya maka peneliti mencoba menawarkan solusi hasil penelitian dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan TKS seperti yang dijelaskan pada bab II. Dengan demikian, penelitian ini sampai pada triangulasi solusi atas masalah yang ditemukan.

Setelah mencermati berbagai temuan karakter khas tipologi *governance* di LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba bahwa semua *governance* yang telah dijalankan merupakan proses belajar organisasi nirlaba “LKS” yang tidak pernah berhenti untuk memberi pelayanan terbaik bagi penyandang masalah kesejahteraan sosial (PMKS) atau klien. Kondisi tersebut mengarah pada

pendapat Dawson (2009) dan Berndtson (2008), bahwa kebaruan penelitian dapat di petakan pada metode dan masalah penelitian. Atas dasar itu *novelty* atau sumbangan penelitian ini dipetakan menjadai tiga, yaitu:

5.5.1 Menambah Kebaruan Referensi Penelitian tentang Tipologi Governance LKS

Penelitian tentang organisasi non profit yang sudah dilakukan di Indonesia ada empat kecenderungan yaitu meneliti fungsi dan peran organisasi nirlaba, Pepen Nazaruddin, (2013), Warto, dkk (2014), Widyastuti (2016). Penelitian strategi pencarian dan pengelolaan keuangan organisasi nirlaba dilakukan oleh Bernardine (2004), Barman, (2008), Fetty dan Vitra (2012), Kuswidanti dan Purba (2012), Supriandi, Purwohedi dan Hazanah, (2013), Pohan, (2013), Vitri (2015), Handriana, (2015). Penelitian tentang tinjauan hukum organisasi nirlaba dilakukan oleh Septiarestu (2010), Akbar (2012), David (2016), dan Penelitian motivasi pekerja di organisasi nirlaba dilakukan oleh Kinasih (2011), Raharjo, (2013), dan Sujanto, (2014).

Penelitian terbaru di luar Indonesia menunjukkan bahwa kepemimpinan organisasi non profit 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., at el , 2019; King and Griffin, 2019; Brimhall, 2019; Bryan, 2018; Zulkhibri, 2014; Nakamura dan Abe, 2014). Maka motivasi DP menyusun peraturan atau menyusun 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).

Penelitian ini medalami *tipologi governance* dengan pendekatan kualitatif dengan kasus tunggal. Hasil pendalam tipologi *governance* di LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba diperoleh kesimpulan bahwa LKS Mardi Wuto lebih dominan tipologi birokrasi dan LKS Hamba dominan tipologi demokrasi. Salah satu hasil dari penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya. Penelitian organisasi laba dan organisasi nirlaba apabila ternjadi penyimpangan yang dilakukan

Pengurus atau Pengelola selalu berdampak negatif baik langsung maupun tidak langsung atau dalam jangka waktu pendek atau waktu panjang. Penyimpangan yang terjadi di kedua LKS ini dengan latarbelakang yang berbeda, ternyata di LKS Mardi Wuto berdampak negative merugikan Klien dan di LKS Hamba berdampak positif bagi semua *stakeholder*.

Penyimpangan yang terjadi di LKS Hamba disengaja dan dikerjakan bersama secara demokrasi berdampak positif sehingga proses pelayanan dan proses administrasi organisasi menjadi efektif, efisien dan ekonomis. Faktor yang mengubah menyimpang menjadi positif adalah : 1) aspek *founding mother* menanamkan dan mentransfer basic filosofi LKS sebagai *golden role* kepada semua *stake holder* “jujur dan tidak bohong, bekerja diawasi Tuhan” melahirkan kesadaran diri, kerelaan, kejujuran dan keikhlasan dengan semangat pelayanan terbaik bagi Klien, karena semua organ tidak melakukan kebohongan/*whistle blowers*, sehingga terbukti bahwa kejujuran dan keterbukaan dalam proses akuntansi pun dapat mematahkan kecurigaan dan konflik. 2) Aspek tata ruang LKS, di LKS Hamba di awal membangun gedung sudah di *setting* seperti kompleks perumahan berbentuk vila-vila. Setiap satu vila dilengkapi dengan ruang tamu, ruang makan, ruang belajar, tiga kamar tidur, dapur, kamar mandi, arena jemuran dan arena bermain. Tata ruang ini sangat syarat dengan pola pengasuhan, sehingga interaksi dan komunikasi sangat efektif, karena penghuni vila diatur seperti keluarga yang terdiri Pengurus, Pengelola dan Pengasuh, kelompok Klien dibagai seperti kakak beradik, semua *live in* dalam satu vila.

5.4.2 Menambah Kebaharuan Referensi Pendekatan *Governance* Organisasi Nirlaba.

Dalam tata kelola pemerintahan dan organisasi laba sistem pengaturan dan pengendalian menggunakan pedoman umum *good corporate governance* Indonesia. Untuk pengendalian dan pengaturan organisasi nirlaba dalam penelitian ini focus pada LKS juga menerapkan pedoman umum *good corporate governance* yang terdiri dari transparansi, akuntabilitas, resposibilitas, independensi, dan *fairness*. Setelah dilacak melalui 56 bentuk interaksi dan reaksi antar organ LKS maka diperoleh urutan indikator *governance* sebagai berikut:

Tabel 5.23. Urutan penerapan indikator GCG pada LKS Mardi Wuto dan LKS Hamba.

| Indikator GCG | LKS Mardi Wuto | LKS Hamba |
|---------------|----------------|-----------|
| Tranparansi | 21,42 | 32,14 |
| Akuntabilitas | 19.64 | 21,42 |
| Resposibility | 8,92 | 19,64 |
| Independency | 32,14 | 17.85 |
| Fairness | 17,64 | 8,92 |
| Jumlah (%) | 99.76 | 99.76 |

Sumber: data primer diolah 2018

Di LKS Mardi Wuto indikator independensi, kemandirian dengan berjiwa besar, yayasan memberi subsidi 80% dari total anggaran kondisi ini gayut dengan hasil temuan tipologi birokrasi. Di LKS Hamba paling dominan indicator transparansi karena di LKS Hamba dibangun keterbukaaan informasi melalui

rapat setiap hari Rabu, sehingga antar organ selalu bekerjasama kolaborasi dan pengambilan keputusan apupun terbuka dan kolektif.

Di LKS Hamba Akuntabilitas tidak saja memperhatikan pemegang saham atau donatur, tetapi mementingkan semua pihak yang berkepentingan dengan memprioritaskan kepentingan dan kebutuhan klien, sehingga setiap pengambilan keputusan selalau berkiblat pada kepentingan terbaik bagi Klien. Responsibilitas atau pertanggungjawaban terhadap *stakeholder* internal dan eksternal menjadi urutan ketiga, sebab urutan pertama pertanggungjawaban LKS adalah kepada Allah SWT, dan urutan kedua kepada Donatur dan Klien. Nilai filosofi “jujur” bagi kedua LKS belum cukup, di LKS Hamba “jujur” masih ada dua tambahan, yaitu : *pertama*, jujur dan tidak bohong, sehingga pertanggungjawaban utama adalah kepada Allah SWT. *kedua*, semua subyek dilarang membicarakan asal usul klien, asal usul relawan dan asal pegawai, apabila tidak tahu dan harus tahu karena kepentingan pelayanan diwajibkan bertanya dan dilarang *ngrasani*. Di LKS Mardi Wuto, jujur tidak cukup. Jujur harus ditambah dengan “efisien” dan jangan pernah berpikir korupsi.

Praktik *good corporate governance* indikator transparansi, *independen* dan *fairness* dalam sistem pengaturan dan pengendalian organisasi nirlaba dan organisasi laba ada kemiripan sehingga yang membedakan sangat jelas tampak pada indicator responsibitas dan akuntabilitas seperti yang dijelaskan di atas.

5.4.3 Menambah Kebaharuan Reference Metodologi Penelitian Kualitatif

Kecenderungan penelitian kualitatif dengan studi kasus yang sudah dilakukan kecenderungan kasus tunggal dan triangulasi sampai pada triangulasi waktu, metode, teori dan sumber. Penelitian ini sampai pada triangulasi solusi. Penelitian studi kasus dibagi menjadi dua golongan, yaitu studi kasus bersifat kuratif dan studi kasus kearah perkembangan yang positif.

- 1) studi kasus ini bersifat kuratif, yaitu *retrospective case study*, yang memungkinkan ada tindak lanjut penyembuhan atau perbaikan dari suatu kasus (*treatment*). Tindak penyembuhan tidak harus dilakukan oleh peneliti, tetapi oleh orang lain yang kompeten. Peneliti hanya memberikan masukan dari hasil penelitian.
- 2) studi kasus ke arah perkembangan yang positif, yaitu *prospective case study*. Jenis studi kasus ini diperlukan untuk menemukan kecenderungan dan arah perkembangan suatu kasus. Tindak lanjutnya berupa penelitian tindakan (*action research*) yang dilakukan juga oleh pihak lain yang berkompeten”.

Peneliti tegaskan bahwa proses perjalanan penelitian ini sampai tahap memberikan solusi untuk kedua LKS, baik solusi bersifat kuratif dan solusi untuk perkembangan. Bentuk solusi yang dilakukan peneliti adalah menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, dengan 3 jenis pelatihan dan empat kali pelatihan.

- 1) Pendidikan dan pelatihan tenaga kesejahteraan sosial (TKS)

Diklat TKS diselenggarakan dua angkatan, angkatan pertama dilaksanakan tanggal 11 April sampai 2 Agustus 2017. Diklat TKS angkatan pertama peneliti

mencari sponsor dan berhasil sehingga diklat disponsori oleh CSR & SME Patnersip Program JBT PT Pertamina Persero. Diklat TKS angkatan pertama diikuti 32 peserta, salah satu peserta utusan dari LKS Hamba. Demi kelancaran diklat peneliti bekerjasama dengan IPSPI DPD DIY, Dinas Sosial Daerah DIY, dan BK3S DIY serta LKKS Kabuapten Kota se DIY. Kurikulum disusun berdasarkan kebutuhan LKS.

Materi diklat terdiri dari : dasar-dasar pekerjaan sosial, etika pekerja sosial, sistem usaha kesejahteraan sosial, administrasi kesejahteraan sosial, manajemen kasus, model-model intervensi, metode pekerjaan sosial, teknik assesment, psikologi untuk pekerja sosial, perundang-undangan sosial, praktikum pekerjaan sosial, komunikasi untuk pekerja sosial dan kebijakan pembangunan kesejahteraan sosial di DIY serta praktikum. Jumlah jam pelajaran 222 JPL @ 50 menit.

Diklat TKS kedua dilaksanakan tanggal 30 April 2018 sampai 27 Juni 2018, Diklat TKS angkatan kedua disebut sebagai Diklat TKS Mandiri, disebut mandiri karena pelatihan ini peserta membayar @ Rp 3.500.000; Pada Pelatihan TKS Mandiri LKS Mardi Wuto mengirim dua peserta. LKS Hamba tidak mengirim karena LKS Hamba sudah memiliki SDM Pekerja Sosial Profesional dan TKS. Tujuan Diklat TKS antara lain: a. memenuhi standarisasi minimal Tenaga Kesejahteraan Sosial bagi Orsos/LKS, b. tersedianya tenaga kesejahteraan sosial di LKS-Orsos DIY khususnya LKS yang akan mengikuti akridtasi LKS.

Pasca diklat ada 8 peserta yang memenuhi persyaratan untuk mengikuti sertifikasi TKS yang diselenggarakan lembaga sertifikasi Pekerja sosial dan

Tenaga Kesejahteraan di bawah ikatan pekerja sosial profesional Indonesia (IPSPI) serta asosiasi pendidikan kesejahteraan sosial dan pekerjaan sosial Indonesia (ASPEKSI).

2). Pelatihan manajemen tata kelola LKS,

Pelatihan manajemen tata kelola LKS dilaksanakan pada tanggal 4-9 September 2017 dengan jumlah jam pelajaran 38 JPL @ 50 menit. Pelatihan bertujuan : a. memperkuat kapasitas Lembaga Kesejahteraan Sosial dalam penyelenggara usaha kesejahteraan sosial di DIY bagi Peyandang Masalah Kesejahteraan Sosial., b. memperkuat Sumber Daya Manusia di Lembaga Kesejahteraan Sosial sebagai kunci penggerak tercapainya pembangunan kesejahteraan sosial di DIY., c. peserta memperoleh pencerahan tata kelola LKS yang sehat, sehingga mampu mereview Visi, Misi, AD-ART dan Program Kerja masing-masing LKS.

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

3). Pelatihan manajemen rumah tangga LK3.

Pelatihan manajemen rumah tangga bagi lembaga konsultasi kesejahteraan keluarga (LK3) diselenggarakan tanggal 2 - 6 Oktober 2017, dengan jumlah jam pelajaran 26 JPL @ 50 menit. Materi diklat terdiri dari: assesment fundamental LK3, asas-asas manajemen, standar operasional

manajemen dan standar operasional pelayanan LK3, komunikasi keluarga, manajemen arsip keluarga, pengetahuan keluarga luas, perencanaan keluarga, ketahanan keluarga, dan hipnoterapi dalam konseling keluarga.

Untuk semua jenis pelatihan ini, peneliti bekerjasama dengan Dinas Sosial Daerah DIY sebagai penanggungjawab, BK3S DIY sebagai penyelenggara dan CSR & SME Patnersip Program JBT PT Pertamina Persero dan Owner Dowa Dua sebagai sponsor. Dalam penelitian ini kurikulum dan nara sumber semua ditentukan peneliti berdasarkan hasil temuan di kedua LKS, namun demikian peserta pelatihan tidak hanya dari kedua LKS, tetapi peneliti mengundang LKS lain sebanyak 30 LKS. Salah satu narasumber dalam pelatihan adalah Promotor dalam penelitian ini.