



This is an open access article under
CC-BY-SA license

AKUNTABILITAS LEMBAGA KESEJAHTERAAN SOSIAL DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA

Sugiyanto

Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa "APMD" Yogyakarta-Indonesia

Email: probosugiyanto@gmail.com

Abstract. *The study of the accountability of social welfare institutions in the Special Region of Yogyakarta in the framework of good corporate governance aims to determine the principle of accountability and the variance of accountability of LKS managers towards related stakeholder. This research description provides an overview of the accountability principles of social welfare institutions as public institutions from the aspects of legal accountability and honesty, managerial accountability, program accountability, policy accountability, and financial accountability. The qualitative research method explores the sample of student worksheets with the first rank of the DIY level. The research subjects were determined by purposive sampling of student worksheet with DIY level. The data were collected by in-depth interviews, in-depth observation and literature study. Everything is integrated into the analytical content. Data credibility validation through triangulation. validation of results followed by transferability, dependability and conformability tests. The results showed that managerial accountability and program accountability tended to be passive, managerial accountability and program accountability were low, financial accountability was closed and accountability of policy was relative. The courage to run GCG LKS depends on the attitude of the BOD. Even though the research was conducted for 8 years, this research still has weaknesses, it is recommended that further research with a personal approach to the founders and BOD, so that researchers can analyze the relationship between the founders and BOD. The research implication is reflective material for policymakers to evaluate BOD, managers, volunteers and LKS donors.*

Keywords: *Accountability; social welfare institutions.*

Abstrak. Penelitian akuntabilitas lembaga kesejahteraan sosial di Daerah Istimewa Yogyakarta dalam kerangka *good corporate governance* bertujuan untuk mengetahui prinsip akuntabilitas dan varian akuntabilitas pengelola LKS terhadap *stakeholder* terkait. Deskripsi penelitian memberikan gambaran mengenai prinsip akuntabilitas lembaga kesejahteraan sosial sebagai lembaga publik dari aspek akuntabilitas hukum dan kejujuran, akuntabilitas manajerial, akuntabilitas program, akuntabilitas kebijakan, dan akuntabilitas finansial. Metode penelitian kualitatif eksplorasi sampel LKS berprestasi peringkat pertama tingkat DIY. Subjek penelitian ditentukan *purposive sampling* LKS berprestasi tingkat DIY, data dikumpulkan dengan wawancara mendalam, observasi mendalam dan studi pustaka. Semua ada diintegrasikan dalam konten analisis. Validasi *data credibility* melalui triangulasi. validasi hasil dilanjutkan dengan uji *transferability, dependability* dan *conformability*. Hasil penelitian menunjukkan akuntabilitas manajerial dan akuntabilitas program cenderung pasif, akuntabilitas manajerial dan akuntabilitas program bersifat rendah, akuntabilitas finansial bersifat tertutup, akuntabilitas kebijakan bersifat relatif. Keberanian menjalankan GCG LKS tergantung dari sikap BOD. Walaupun penelitian dilakukan selama 8 tahun, penelitian ini masih ada kelemahan, disarankan penelitian lanjutan dengan pendekatan personal kepada para pendiri dan BOD, sehingga peneliti dapat menganalisis hubungan antara pendiri dengan BOD. Implikasi penelitian menjadi bahan refleksi bagi pengambil kebijakan untuk mengevaluasi BOD, pengelola, relawan dan para donatur LKS.

Keywords: Akuntabilitas; lembaga kesejahteraan sosial.



PENDAHULUAN

Pedoman pelaksanaan *good corporate governance* (GCG) di Indonesia adalah Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000. Pedoman GCG berisi lima hal, yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi dan fairness. Sejarah GCG pertama dipergunakan untuk mengatur tata kelola organisasi profit Sektiono & Nugraheni (2016)(2016). Penerapan GCG pada organisasi profit sebagai upaya preventif agar tidak terjadi kolusi, korupsi dan nepotisme (KKN). Penerapan GCG pada organisasi nirlaba di Indonesia dibangun dengan landasan moral, melalui komitmen cinta kasih terhadap sesama manusia yang sangat kuat, sehingga para pekerja harus menegakkan dan mengusung nilai-nilai moral baik seperti keinginan masyarakat (Tahir, 2018).

Pelaksanaan GCG merupakan tuntutan pihak eksternal dalam rangka mewujudkan keadilan kepada seluruh *stakeholder* yang terlibat dalam organisasi dan keadilan terhadap publik, sebagai bukti keberanian terbuka untuk jujur terhadap semua *stakeholder* dan publik. Dampak praktik GCG meningkatkan nilai kepercayaan *stakeholder* dan publik pada organisasi yang dikelola.

Berpijak pada konsep di atas maka LKS sebagai salah satu bagian dari organisasi non-profit mempunyai kewajiban untuk mengelola LKS berbasis GCG, sebab LKS setiap waktu menerima donasi dari pihak donatur/pihak eksternal, menerima klien dan memberi pelayanan kepada klien, serta menerima relawan yang bersifat sukarela dan mempekerjakan relawan. Klien, donatur dan relawan merupakan subjek yang patut mendapat perlakuan adil dari pihak pengelola LKS.

Sejarah berdirinya LKS di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) bersifat *bottom up*, didominasi oleh individu dan keluarga dengan semangat filantropi dan *charity*, karena banyak warga DIY dalam keadaan: miskin, telantar, disabilitas, tuna sosial, penyimpangan perilaku, korban bencana, korban tindak kekerasan, eksploitasi, dan diskriminasi, sehingga pada 2019 di DIY terdapat 316 LKS (Sukaryadi, 2014).

Tabel 1 Data LKS di Daerah DIY Tahun 2019

No.	Dinas Sosial Kabupaten-Kota	Jumlah LKS	LKS Terakreditasi
1	Kota Yogyakarta	62	7
2	Kabupaten Bantul	73	27
3	Kabupaten Kulonprogo	25	10
4	Kabupaten Gunungkidul	67	7
5	Kabupaten Sleman	89	14
	Jumlah	316	65

Sumber: BKKKS DIY 2019

Dampak dari kondisi tersebut, *governance* LKS di DIY jadi bervariasi sesuai kapasitas sumber daya keluarga, dan tidak menutup kemungkinan juga melahirkan berbagai permasalahan, baik masalah dari internal LKS maupun masalah dari eksternal LKS. Mengacu pada hasil laporan tim verifikasi LKS 2015, jenis masalah yang dapat timbul dari internal LKS meliputi: 1) Manajemen cenderung bersifat tradisional dan tertutup, 2) LKS belum memiliki kemandirian pendanaan sehingga masih bergantung pada bantuan pasar filantropi serta bantuan negara, 3) Aset milik LKS dengan aset keluarga tercampur sehingga sulit dibedakan, terutama aset milik pendiri, 4) Sarana dan prasarana milik LKS belum memenuhi standar yang ditetapkan pihak eksternal, 5) Di beberapa LKS terjadi perilaku moral *hazard* (Laporan Tim Monitoring SNPA, 2012).

Sedangkan masalah yang timbul dari eksternal LKS, berupa: 1) Sebaran LKS di DIY tidak merata, 2) Pembinaan yang dilakukan Dinas Sosial masih bersifat *general* dan belum merata, 3) Tuntutan pihak eksternal *governance* dan *non-governance* sangat beragam dan kompleks sehingga tidak semua LKS mampu memenuhi standar tersebut (Laporan Tim Verifikasi LKS, 2015).

Kesadaran pengelola LKS atas kewajiban moral mempertanggungjawabkan aktivitasnya secara adil merupakan bentuk mempertanggungjawabkan akuntabilitas, sebab akuntabilitas merupakan bentuk kewajiban pertanggungjawaban pimpinan LKS kepada pihak yang memiliki hak dan kewenangan untuk meminta keterangan terkait kinerja atau tindakan dalam menjalankan misi dan tujuan organisasi dalam bentuk pelaporan yang telah ditetapkan secara periodik. Menurut Undang-Undang RI. Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial, yang dimaksud dengan LKS adalah organisasi sosial atau perkumpulan sosial yang melaksanakan penyelenggaraan kesejahteraan sosial yang dibentuk oleh masyarakat, baik yang berbadan hukum maupun yang tidak berbadan hukum.

Dalam operasionalnya LKS memberikan layanan kepada para penyandang masalah kesejahteraan sosial (PMKS). Biaya operasional LKS dan biaya pelayanan untuk klien terdapat tiga sumber, yaitu Negara, klien dan donatur (Sugiyanto, 2017). Walaupun tidak menutup kemungkinan ketiganya menerima donatur dari pihak lain yang tidak mengikat. Atas dasar itu, LKS sesungguhnya bagian dari korporasi tanpa saham, yang disahkan oleh undang-undang untuk beberapa tujuan tertentu (Sugiyanto, 2020). Undang-undang dalam hal ini memberikan hak dan kekuasaan serta kewajiban bagi setiap *stakeholder*.

Mengacu penjelasan di atas maka LKS merupakan korporasi swasta tanpa modal dengan sumber biaya dari donasi dan memanfaatkan relawan sebagai sumber daya manusia utama. Atas dasar itu maka perlu dicurigai bagaimana pengurus berinteraksi dengan pengelola dan bagaimana akuntabilitas atau pertanggungjawaban yang dilakukan pengurus dan pengelola terhadap donatur, klien, relawan dan pemerintah. Sebab akuntabilitas adalah mempertanggungjawabkan pengelolaan sumber daya serta pelaksanaan kebijakan yang dipercayakan kepada entitas pelaporan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara periodik (Mursyidi, 2013). Akuntabilitas sebuah prinsip tanggungjawab evaluasi terhadap proses pelaksanaan kegiatan atau kinerja LKS untuk dapat dipertanggungjawabkan serta sebagai umpan balik bagi pimpinan LKS untuk meningkatkan kinerja LKS pada masa yang akan datang. Dalam penelitian ini LKS yang dijadikan subjek adalah LKS di DIY yang kurun waktu tahun 2012-2019 mendapat prestasi terbaik di tingkat Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta dan maju ke tingkat nasional, data LKS berprestasi disajikan pada tabel 2.

Tabel 2 Daftar LKS Berprestasi Terbaik di DIY tahun 2012-2019

No.	Nama LKS	Kabupaten/Kota	Tahun
1	Putri Islam	Kota Yogyakarta	2019
2	Al Dzikro	Kabupaten Bantul	2018
3	Annur Srimpi	Kabupaten Gunungkidul	2017
4	Mardi Wuto	Kota Yogyakarta	2016
5	Hamba	Kabupaten Sleman	2015
6	Muhammadiyah Nanggulan	Kabupaten Kulonprogo	2014
7	Bina Insan Mandiri	Kabupaten Bantul	2013
8	Amanah	Kabupaten Bantul	2012

Sumber: Dinas Sosial Daerah DIY tahun 2016

Dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2019 LKS perwakilan DIY yang mengikuti lomba LKS tingkat nasional mendapat prestasi tiga besar, kecuali pada tahun tahun 2019 LKSA Putri Islam dan tahun 2014 LKSA Muhammadiyah Nanggulan tidak mendapat prestasi ditingkat nasional. Data kedelapan LKS memiliki keunikan yang mendapat pengakuan tingkat DIY dan enam LKS mendapat pengakuan tingkat nasional, maka kedelapan LKS tersebut layak dikaji dan dikembangkan untuk kemajuan LKS yang bersangkutan dan LKS lainnya, khususnya pada tata kelola yang fokus pada akuntabilitasnya.

Keberhasilan LKS dengan predikat berprestasi menunjukkan di dalam organisasi LKS tersebut terdapat beberapa kelebihan. Dugaan kelebihan ada pada tata kelola yang dijalankan oleh sejumlah unsur SDM, sebab kedudukan SDM dalam organisasi

menjadi urutan tertinggi dibanding dengan sumber daya lain, karena SDM yang mampu menciptakan sistem dan menjalankan sistem (Sukrisna & Azhari, 2017). Berdasarkan uraian tersebut di atas maka pemeran kunci *governance* organisasi nirlaba "LKS" terdiri dari pendiri dan atau pemilik yang diwakili pembina, yayasan dan pengawas, pengelola, dan pihak eksternal pemerintah cq. Dinas Sosial, badan koordinasi kegiatan kesejahteraan sosial (BK3S) dan lembaga kegiatan kesejahteraan sosial (LKKS). Pada tataran manajemen LKS, forum tertinggi terletak pada rapat pleno tahunan dan pada tataran pelayanan klien forum tertinggi terletak pada *case conference* (CC).

Atas dasar itu menjadi penting studi tantangan akuntabilitas LKS di DIY dalam kerangka GCG untuk mengetahui praktik pertanggungjawaban pengurus dan pengelola dengan donatur, klien, relawan dan pemerintah. Bagaimana pengurus dan pengelola mewujudkan akuntabilitas terhadap donatur, klien, relawan dan pemerintah, serta kendala apa yang dihadapi pengurus dan pengelola dalam mewujudkan akuntabilitas terhadap donatur, klien, relawan dan pemerintah. Kondisi ini mendukung hasil studi Walidah & Anah (2020) bahwa variabel akuntabilitas lembaga dan transparansi laporan keuangan memberikan pengaruh terhadap kepercayaan donator.

Alasan memilih lokasi penelitian di DIY, karena pada tahun 2019 di DIY memiliki 316 LKS dari 316 LKS yang sudah terakreditasi baru 20%, LKS DIY sebagai barometer LKS secara nasional, LKS di DIY dari tahun 2012-2019 memiliki prestasi tingkat nasional, lebih dari 25% LKS di DIY lahir sebelum Indonesia merdeka tahun 1945, dan SDM LKS DIY lebih banyak didominasi relawan daripada pegawai LKS. Menurut pengamatan peneliti fenomena yang terjadi di LKS tersebut menarik dan penting dikaji secara mendalam yang hasilnya dapat dijadikan sebuah pengetahuan baru bersifat *conformability* seperti yang dijelaskan Dawson (1993) mengembangkan yang belum pernah diproduksi sebelumnya sehingga menghasilkan orisinalitas studi yang kuat. Berdasarkan penjelasan di atas fokus akuntabilitas dalam tata kelola LKS dapat ditelusuri dari tipologi kepemimpinan, tipologi pembiayaan, tipologi pengelolaan relawan dan tipologi pelayanan terhadap klien.

METODE

Studi akuntabilitas lembaga kesejahteraan sosial di DIY dalam kerangka GCG dilakukan dengan pendekatan kualitatif eksplorasi. Menurut

Mudjiyanto (2018), penelitian eksplorasi diperlukan untuk mencari faktor-faktor yang penting mencari ide-ide atau hubungan-hubungan baru, maka pelaksanaannya tergantung pada kepandaian serta daya imajinasi dari *research worker* yang bersangkutan. Menurut Given (2008), tujuan dari penelitian eksploratif adalah untuk memproduksi generalisasi yang diturunkan dari proses induktif tentang grup, proses, aktivitas, atau situasi yang dipelajari. Dalam penelitian ini peneliti memiliki posisi sebagai juru lomba LKS dan sebagai nara sumber pada diklat tata kelola LKS serta sebagai nara sumber ahli pada paparan pakar dalam menghimpun masukan terhadap pelaksanaan Perda DIY Nomor 11 Tahun 2015 tentang LKS. Di sinilah menjadi *stand point* yang diambil, terpisah dari verifikasi dan konfirmasi Given (2008). Sehingga peneliti dapat bersikap obyektif dalam pengumpulan dan menganalisa data, bukan bersifat pragmatis dan fleksibel (Jupp, 2006).

Peneliti menyadari bahwa desain penelitian eksplorasi tidak bertujuan untuk memberikan jawaban final dan konklusif untuk pertanyaan penelitian eksploratif, penemuan dengan menggunakan logika induktif. Analisis induktif bermakna analisis yang dimulai dengan melakukan observasi spesifik menuju terbentuknya pola umum. Peneliti berusaha memahami berbagai hubungan antar dimensi yang muncul dari data-data yang ditemukan tanpa terlebih dahulu membuat hipotesis sebagaimana umum dilakukan dalam penelitian kuantitatif. Tetapi peneliti fokus mengeksplorasi topik penelitian tentang tata kelola LKS dan praktik serta proses akuntabilitas pengelola terhadap *stakeholder* LKS. Dalam pengambilan sampel peneliti menggunakan (*purposive sampling*), peneliti sengaja memilih informan dengan memperhatikan kriteria-kriteria *sampling* yang dipilih dapat memasok informasi kepada peneliti selengkap mungkin sehingga sampel penelitian kualitatif cukup kecil tidak perlu mewakili populasi dan dipilih menurut tujuan (Creswell, 2016).

Subjek penelitian ditentukan dengan *purposive sampling* non random dengan kriteria LKS berprestasi tingkat kabupaten/kota. Mengingat DIY terdiri dari empat kabupaten dan satu kota maka setiap tahun ada lima LKS berprestasi tingkat kabupaten/kota, sesuai tabel nomor 2 di atas, maka terdapat 40 populasi LKS berprestasi, dari 40 ditentukan 8 LKS berprestasi tingkat DIY, data dikumpulkan dengan wawancara, observasi dan studi pustaka. Dari ketiga sumber data diintegrasikan dalam satu analisis dengan menggunakan teknik konten analis. Validasi data dilakukan uji derajat kepercayaan (*credibility*)

melalui triangulasi sumber, waktu, teknik, teori dan hasil. Dari *credibility* validasi hasil dilanjutkan dengan:

Uji Transferability

Keteralihan merupakan validitas eksternal, artinya hasil penelitian dibaca pihak eksternal bukan peneliti, dan pihak eksternal ternyata mudah memahami dan meyakini kebenaran proses dan hasil penelitian, sehingga hasil penelitian dapat menjadi acuan atau referensi untuk diaplikasikan di tempat lain sehingga terjadi transfer nilai (Sanafiah, 2007). Dalam penelitian ini hasil penelitian telah dibaca dan setuju tim juri lomba LKS yang terdiri dari Dinas Sosial DIY, BK3S, praktisi dan Widyaiswara Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial Yogyakarta.

Uji Dependability

Ketergantungan merupakan proses antisipasi bahwa instrumen penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri sehingga dimungkinkan terjadi kelelahan atau kejenuhan. Oleh karena itu, peneliti melakukan pengulangan pengumpulan data agar mendapatkan data yang benar-benar sama dan memenuhi kriteria validitasnya. Tahapan yang dilakukan data dikumpulkan pada saat lomba LKS, selanjutnya dilakukan pengumpulan ulang pada saat diklat tata kelola LKS dan bimtek LKS. Sehingga semua data telah melalui proses audit dengan demikian data menjadi valid baik antara fakta yang terjadi di lapangan dan data yang dilaporkan peneliti.

Uji Conformability

Conformability yaitu objektivitas bahwa hasil penelitian yang berpusat pada data disepakati untuk diterima. Hasil penelitian ini telah dipresentasikan dalam: 1) diklat tata kelola LKS di BK3S DIY pada 5-10 Oktober 2020, pelatihan penguatan kapasitas pengurus LKKS se-DIY pada 6-7 April 2021 dan di depan Pansus DPRD DIY dalam rangka penyusunan Peraturan Gubernur DIY tentang LKS pada 27 April 2021.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berpijak pada fokus penelitian maka hasil dan diskusi disajikan dalam empat bagian, bagian pertama tentang tata kelola, bagian kedua tentang praktik akuntabilitas, bagian ketiga model *governance*, bagian keempat landasan sistem nilai *corporate governance* LKS dan bagian kelima stakeholder pemeran kunci LKS.

Tata Kelola LKS

Ada empat unsur yang mempengaruhi praktik akuntabilitas LKS DIY, yaitu tipologi kepemimpinan, pelayanan, sumber pembiayaan dan pengelolaan relawan.

Pertama, tipologi kepemimpinan, terdiri dari: tipologi demokrasi di LKS Hamba dan Amanah; tipologi birokrasi terjadi di LKS Mardi Wuto, Annur Srimpi dan Bina Insan Mandiri; tipologi otoriter terjadi di LKS Putri Islam, Al Dzikro dan Muhammadiyah. Dari kedelapan LKS yang setiap tahun menyelenggarakan rapat pleno tahunan (RPT) sebagai forum pertanggungjawaban formal adalah LKS Mardi Wuto, sedang LKS yang lain belum menyelenggarakan RPT.

Kedua, tipologi pembiayaan, dari aspek sumber pembiayaan satu LKS mandiri yaitu LKS Mardi Wuto, Yayasan Yap Prawirohusodo setiap tahun menyediakan 80% dari total anggaran yang dibutuhkan LKS Mardi Wuto, sedang yang 20% LKS Mardi Wuto diperoleh dari donatur. Jika pada tahun anggaran LKS Mardi Wuto tidak ada donatur masuk, LKS Mardi Wuto memiliki dana abadi yang jumlahnya sangat besar dan mampu untuk menutup tahun anggaran berjalan sebesar 20%. Sesungguhnya LKS Mardi Wuto mampu mandiri 100%, tetapi mengingat LKS ditakdirkan sebagai ladang ibadah maka LKS Mardi Wuto menerima pihak lain yang akan mendonasikan dana atau materi lain.

LKS Amanah, Annur Srimpi, Muhammadiyah Nanggulan dan Putri Islam biaya operasional LKS 50% bersifat mandiri karena memiliki usaha ekonomi produktif seperti: Muhammadiyah Nanggulan memiliki usaha ternak sapi dan kambing; Annur Srimpi memiliki usaha ternak lebah penghasil madu; Putri Islam memiliki usaha kos-kosan dan toko kelontong; Amanah memiliki usaha air minum meneral dan warung makan serta kolam ikan. LKS Al Dzikro memiliki usaha ternak sapi dan klinik kesehatan. Sedang LKS Bina Insan mandiri 80% bergantung pada donatur.

Ketiga, tipologi pengelolaan relawan, dari aspek pengelolaan relawan ada varian sebagai berikut: a) di LKS Amanah dan Muhammadiyah Nanggulan relawan terlibat dalam manajemen; b) di LKS Mardi Wuto relawan tidak dilibatkan dalam manajemen; c) di LKS Bina Insan Mandiri relawan sebagai mitra sehingga melengkapi dari apa yang diamanatkan dalam berbagai peraturan; dan di LKS Hamba dan LKS Annur Srimpi kedudukan relawan sebagai SDM utama.

Keempat, tipologi pelayanan, dari aspek pelayanan LKS Bima Insan Mandiri dan LKS Mardi Wuto kasus penyelenggaraan pelayanan di luar panti, sedangkan keenam LKS lainnya menyelenggarakan pelayanan di dalam dan di luar panti.

Praktik Akuntabilitas

Menurut Danuri (2015), akuntabilitas berbeda dengan responsibilitas. Jika responsibilitas adalah kewajiban untuk bertanggung jawab maka akuntabilitas adalah kewajiban untuk mempertanggungjawabkan. Setiap pekerjaan yang dilaksanakan dengan akuntabel maka sudah pasti di sana terkandung nilai responsibilitas. Namun tidak setiap pekerjaan yang selesai dengan responsibel terkandung nilai akuntabilitas. Atas dasar itu, pertanggungjawaban pengelola LKS merupakan kewajiban untuk mempertanggungjawabkan. Jadi akuntabilitas merupakan etika ataupun pertanggungjawaban dari pengelola LKS yang memiliki kewenangan dalam mengatur manajemen LKS kepada *shareholder*, *stakeholder* internal dan eksternal.

LKS di DIY yang memiliki wilayah kerja tingkat kabupaten/kota dan propinsi dalam laporan pertanggungjawaban kepada *stakeholder* dihimbau untuk menyelenggarakan rapat pleno tahunan yang dihadiri Dinas Sosial kabupaten/kota, Dinas Sosial propinsi dan BK3S DIY. Dari agenda rapat pleno tahunan Dinas Sosial dan BK3S akan mengetahui kondisi laporan pertanggungjawaban pengelola LKS ke atas (*upward accountability*) ada dua, yaitu akuntabilitas internal kepada pembina yang mewakili pemilik, dan pengawas. Akuntabilitas eksternal kepada Dinas Sosial dan BK3S.

Laporan pertanggungjawaban kesamping (*aside accountability*) bersifat eksternal, yaitu akuntabilitas kepada relawan, donatur dan lingkungan dimana LKS tersebut berdomisili. Laporan pertanggungjawaban ke bawah (*downward accountability*) kepada klien, pegawai dan keluarga klien.

Stakeholder LKS yang terdiri dari klien dan keluarga, donatur, pemerintah, relawan, LKKS dan BK3S memperoleh laporan pertanggungjawaban dari pengelola dan pengurus. Jenis akuntabilitas yang disampaikan ada lima dimensi seperti pendapat Mahmudi (2013), yaitu:

Pertama, akuntabilitas hukum dan kejujuran (*accountability for probity and legality*), yaitu pertanggungjawaban yang berkaitan dengan aktivitas penegakan hukum dan juga norma kejujuran yang ditunjukkan dengan tidak melakukan

berbagai macam penyalahgunaan kekuasaan dan wewenang yang dimiliki.

Tabel 3 Akuntabilitas Hukum dan Kejujuran LKS

No.	LKS	LKS										
		Ke Bawah			Ke Samping				Ke Atas			Dinos
		Klien	Kelg. Klien	Karya wan	Rela wan	Dona tur	Lingku ngan	Peng awas	Peng urus	BK3S LKKS		
1	Putri Islam	T	S	S	R	S	S	S	R	R	R	
2	Al Dzikro	S	S	T	T	T	S	T	S	S	S	
3	Anaur Srimpi	R	R	S	S	T	S	S	S	T	T	
4	MardiWuto	R	T	R	R	T	S	T	T	T	T	
5	Hamba	T	R	T	T	T	S	T	T	T	T	
6	Muhammadiyah Nanggulan	T	S	S	S	T	S	T	T	T	T	
7	Bina Insan Mandiri	S	R	S	S	S	T	S	T	S	S	
8	Amanah	S	S	S	S	T	T	S	T	T	T	

Sumber: Data primer diolah 2020

Akuntabilitas hukum dan kejujuran adalah akuntabilitas lembaga-lembaga publik untuk berperilaku jujur dalam bekerja dan mentaati ketentuan hukum yang berlaku. Penggunaan dana publik harus dilakukan secara benar dan telah mendapatkan otorisasi.

Kedua, akuntabilitas manajerial (*managerial accountability*) merupakan pertanggungjawaban pengelola LKS yang berhubungan dengan pola kerja manajerial. Akuntabilitas manajerial adalah pertanggungjawaban LKS sebagai lembaga publik untuk melakukan pengelolaan LKS secara efektif dan efisien, tanpa memberi beban kepada klien atau *customer*-nya.

Tabel 4 Akuntabilitas Manajerial LKS

No.	LKS	LKS										
		Ke Bawah			Ke Samping				Ke Atas			Dinos
		Klien	Kelg. Klien	Karya wan	Rela wan	Dona tur	Lingku ngan	Peng awas	Peng urus	BK3S LKKS		
1	Putri Islam	T	S	S	R	S	S	S	R	R	R	
2	Al Dzikro	S	S	T	T	T	S	T	S	S	S	
3	Anaur Srimpi	R	R	S	S	T	S	S	S	T	T	
4	MardiWuto	R	T	R	R	T	S	T	T	T	T	
5	Hamba	T	R	T	T	T	S	T	T	T	T	
6	Muhammadiyah Nanggulan	T	S	S	S	T	S	T	T	T	T	
7	Bina Insan Mandiri	S	R	S	S	S	T	S	T	S	S	
8	Amanah	S	S	S	S	T	T	S	T	T	T	

Sumber: Data primer diolah 2020.

Tabel 4 menunjukkan *performance accountability* LKS Putri Islam, Bina Insan Mandiri dan Amanah akuntabilitas manajerialnya sedang. LKS Hamba paling tinggi, LKS Mardi Wuto dan Al Dzikro di atas rata-rata.

Ketiga, akuntabilitas program (*program accountability*) merupakan pertanggungjawaban LKS yang berhubungan dengan setiap program yang akan dijalankan. Pengelola LKS sebagai orang yang berwenang dalam program ini harus bisa menunjukkan bahwa program yang akan dibangun dapat berjalan dengan baik atau tidak, dan apa saja upaya yang dapat dilakukan agar program yang akan direncanakan dapat dipastikan berjalan dengan optimal. Data akuntabilitas program dari delapan LKS disajikan pada tabel 5.

Tabel 5 Akuntabilitas Program LKS

No.	LKS	LKS										
		Ke Bawah			Ke Samping				Ke Atas			Dinos
		Klien	Kelg. Klien	Karya wan	Rela wan	Dona tur	Lingku ngan	Peng awas	Peng urus	BK3S LKKS		
1	Putri Islam	T	S	S	R	S	S	S	R	R	R	
2	Al Dzikro	S	S	T	T	T	S	T	S	S	S	
3	Anaur Srimpi	R	R	S	S	T	S	S	S	T	T	
4	MardiWuto	R	T	R	R	T	S	T	T	T	T	
5	Hamba	T	R	T	T	T	S	T	T	T	T	
6	Muhammadiyah Nanggulan	T	S	S	S	T	S	T	T	T	T	
7	Bina Insan Mandiri	S	R	S	S	S	T	S	T	S	S	
8	Amanah	S	S	S	S	T	T	S	T	S	T	

Sumber: Data primer diolah 2020.

LKS sebagai lembaga publik harus mempertanggungjawabkan program yang telah dibuat sampai pada pelaksanaan program. Tabel menunjukkan akuntabilitas program ke bawah cenderung sedang, akuntabilitas ke samping dan ke atas rata-rata tinggi. Dari kedelapan LKS yang akuntabilitasnya paling tinggi LKS Hamba.

Keempat, akuntabilitas kebijakan (*policy accountability*) merupakan pertanggungjawaban LKS atas kebijakan-kebijakan yang diambil pengelola LKS. LKS sebagai lembaga publik dituntut dapat mempertanggungjawabkan kebijakan yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan dampak masa depan.

Tabel 6 Akuntabilitas Kebijakan LKS

No.	LKS	LKS										
		Ke Bawah			Ke Samping				Ke Atas			Dinos
		Klien	Kelg. Klien	Karya wan	Rela wan	Dona tur	Lingku ngan	Peng awas	Peng urus	BK3S LKKS		
1	Putri Islam	T	S	S	R	S	S	S	R	R	R	
2	Al Dzikro	S	S	T	T	T	S	T	S	S	S	
3	Anaur Srimpi	R	R	S	S	T	S	S	S	T	T	
4	MardiWuto	R	T	R	R	T	S	T	T	T	T	
5	Hamba	T	R	T	T	T	S	T	T	T	T	
6	Muhammadiyah Nanggulan	T	S	S	S	T	S	T	T	T	T	
7	Bina Insan Mandiri	S	R	S	S	S	T	S	T	S	S	
8	Amanah	S	S	S	S	T	T	S	T	S	S	

Sumber: Data primer diolah 2020

Dalam membuat kebijakan harus dipertimbangkan apa tujuan kebijakan tersebut, mengapa kebijakan itu diambil, siapa sasarannya, pemangku kepentingan mana yang akan terpengaruh dan memperoleh manfaat dan dampak negatif atas kebijakan tersebut. Tabel 6 menunjukkan LKS Amanah, Bina Insan Mandiri, Anur Srimpi dan Putri Islam akuntabilitas kebijakannya sedang, LKS Hamba, Mardi Wuto dan Al Dzikro akuntabilitas kebijakannya tinggi.

Kelima, akuntabilitas finansial (*financial accountability*) merupakan pertanggungjawaban LKS dalam pengelolaan keuangan yang bersumber dari donatur sebagai *money public* secara ekonomi, efisien dan efektif, tidak ada pemborosan dan kebocoran dana serta korupsi. Akuntabilitas finansial menekankan pada ukuran anggaran dan finansial, sebab akuntabilitas finansial sangat penting karena pengelolaan keuangan donatur akan menjadi perhatian utama publik.

Tabel 7 Akuntabilitas Finansial

No.	LKS	LKS									
		Ke Bawah			Ke Samping				Ke Atas		
		Klien	Kedg. Klien	Karya wan	Rela wan	Donatur	Lingku ngan	Peng awas	Peng urus	BK3S LKKS	Dinsos
1	Putri Islam	T	S	S	R	S	S	S	S	R	R
2	Al Dzikro	S	S	T	T	T	T	S	T	T	S
3	Anur Srimpi	R	R	S	S	T	S	S	S	S	T
4	Mardi Wuto	R	T	R	R	T	S	T	T	T	T
5	Hamba	T	R	T	T	T	S	T	T	T	T
6	Muhammadiyah Nanggulan	T	S	S	S	T	S	T	T	T	T
7	Bina Insan Mandiri	S	R	S	S	S	T	S	T	S	S
8	Amanah	S	S	S	S	T	T	S	T	S	T

Sumber: data primer diolah 2020

Akuntabilitas finansial berkaitan erat dengan pertanggungjawaban pengelola LKS terhadap setiap uang yang didonasikan oleh masyarakat kepada LKS, dan LKS harus bisa menerangkan bagaimana uang tersebut didapatkan, ke mana uang tersebut dibelanjakan, dan berbagai macam pertanggungjawaban lainnya. Dari kedelapan LKS yang akuntabilitas finansialnya terbuka LKS Hamba, Muhammadiyah, Mardi Wuto dan Al Dzikro, LKS lainnya cenderung bersifat tertutup, sebab LKS tersebut belum memiliki kemandirian dana dan masih bergantung pada bantuan pasar filantropi serta bantuan negara.

Model Governance LKS

Berpijak pada tabel 1, dari 316 LKS di DIY ditemukan lima model *governance*, yaitu *governance* demokrasi, birokrasi, otoriter, *laissez faire* dan pragmatis. Kelima model *governance* diuraikan sebagai berikut:

Pertama, model governance demokrasi, model governance demokrasi ada 31% LKS. Model ini ditemukan pada LKS pusat dan LKS yang berbasis universal. LKS pusat adalah LKS yang sengaja tidak membuka cabang, dan jika membuka cabang semua konsep, aturan dan kebijakan ada di pusat cabang tinggal pelaksanaan. Untuk LKS bersifat universal adalah LKS yang basisnya bukan agama, dan tata kelolanya cenderung sudah mapan, dengan SDM profesional dan *stakeholder*-nya berfungsi secara maksimal.

Kedua, model governance otoriter, model governance otoriter ada 9% LKS. Model ini ditemukan pada LKS berbasis agama. Khususnya berbasis agama Islam dan awalnya dikembangkan dari pondok pesantren. Para staf dan relawan seolah-olah sebagai objek yang harus bekerja dan konsep kebijakan berada pada pimpinan. *Governance* otoriter kebanyakan pengurus rangkap jabatan, dan cenderung semua keputusan ada pada jabatan puncak, yaitu pada pendiri atau organ yayasan.

Ketiga, model governance birokrasi, model ini ada 33% LKS. Model ini ditemukan pada LKS-LKS yang telah memiliki unit produksi yang kuat, sehingga dana operasional untuk pelayanan klien tidak menggantungkan dari donatur ansih, contoh

LKS Mardi Wuto, LKS Anur Serimpi dan LKS-LKS cabang yang keberadaannya diatur oleh pusat, seperti LKS Rumah Yatim, PKPU, Santa Maria dan Rumah Zakat.

Keempat, model governance laissez faire, model ini ada 10.8% LKS. Model ini ditemukan pada LKS-LKS yang anggaran dasarnya belum kuat dan belum dibuat secara bersama antar *stakeholder*. AD-ART ada cenderung dibuat sebagai persyaratan administrative belum sebagai landasan kerja, sebagai contoh LKS yang menggabungkan aktivitasnya antara lembaga pengasuhan anak dengan pondok pesantren dan pada LKS-LKS yang sifatnya masih baru atau embrio dan sebagian LKS ini sedang mengalami masalah, sehingga donatur pun sumbernya belum jelas dan tidak selektif. Jika ditemukan masalah model *governance laissez faire* seolah-olah di dalam LKS ada *shadow state* (Lutfor, 2016). Model *governance* ini relasi dan interaksi pemangku kepentingan tampak belum memiliki kebijakan program strategis, sehingga setiap aktivitas sulit diklasifikasikan pada kegiatan preventif, kuratif dan rehabilitative.

Kelima, model governance pragmatis. Model governance pragmatis ada 16.2% LKS. Model ini ditemukan pada LKS-LKS yang jenis layanannya universal, artinya LKS ini memiliki banyak layanan, sehingga kliennya holistik misalnya satu LKS melayani lanjut usia, anak telantar, KDRT, dll. Model *governance* pragmatis tampaknya selalu memanfaatkan peluang yang datang baik dari donator, pemerintah, masyarakat ataupun perusahaan. Model *governance* pragmatis cenderung lemah pada konsep sehingga hanya mementingkan kepraktisan, dibandingkan sisi manfaat, mementingkan hasil akhir dari pada nilai-nilai yang dianut, kelemahannya kurang memperhatikan hukum yang mengatur dan mengesampingkan keberlanjutan.

Mengacu tabel 2 sebagai subjek penelitian maka ditemukan model *governance* sebagai berikut: LKS Hamba demokrasi, Mardi Wuto Amanah dan Al Dzikro birokrasi, Nur Srimpi dan Bina Insan Mandiri pragmatis, dan Muhammadiyah Nanggulan otoriter. Data model *governance* LKS ini ditemukan dari data cara memimpin dan dari konflik internal LKS. Kedua berpengaruh terhadap konflik eksternal LKS, khususnya dengan supra LKS, mengingat kepemimpinan organisasi nirlaba akan berpengaruh terhadap keberlanjutan organisasi (Wiratnadi, 2019).

Konflik internal LKS tampak dari miskomunikasi antara pendiri, pembina, pengawas, pengurus, pelaksana, dan para professional. Masing-

masing memiliki wewenang dan kekuasaan yang berbeda dalam pengambilan keputusan dan penggunaan sumber daya LKS, kondisi yang demikian ada kemiripan dengan hasil studi Cholili (2015) yang menyatakan bahwa faktor komunikasi organisasi dan pertentangan organisasi yang terjadi di antara antar unit di dalam yayasan mendominasi terjadinya konflik internal.

Fakta yang terjadi sumber konflik internal LKS, terdiri atas 4 macam, yaitu: a) faksionalisasi kepentingan karena aspek historis, ideologis, dan pragmatis; b) adanya ketegangan antar lapisan kekuasaan dalam organisasi, sehingga konflik di dalam LKS hanya dikenal oleh orang-orang yang bekerja di dalamnya. Permasalahan konflik internal merupakan bahan perbincangan sehari-hari dan jarang mengemuka kepada publik, sering dipendam dan sengaja ditutupi demi kepentingan citra LKS. Karena mereka menyadari konflik merupakan sebuah aib. Konflik menjadi penghambat pencapaian tujuan LKS, tetapi jika konflik didekati dengan cara berpikir positif akan bermanfaat bagi LKS, yakni sebagai bahan dan media pembelajaran terhadap masalah tata kelola, menjadi sarana bagi perbaikan kerja stakeholder yang mampu menjadi pilar demokrasi dan transformasi social seperti yang terjadi di LKS Hamba dan Mardi Wuto; c) tipologi kepemimpinan, tipologi kepemimpinan otoriter dan pragmatis ternyata banyak memancing isu konflik dibanding tipologi birokrasi dan demokrasi, seperti terjadi di LKS Muhammadiyah Nanggulan dan Bina Insan Mandiri; d) model layanan, sedikit banyaknya jenis layanan yang diberikan kepada klien juga berpotensi terhadap intensitas konflik, seperti yang terjadi di LKS Nur Srimpi.

Berdasarkan pada uraian di atas, orientasi *corporate governance* yang utama adalah memelihara keseimbangan antara hak seluruh *stakeholder* dan membangun sistem nilai untuk mewujudkan nilai moral antar *stakeholder*. Hal sangat penting bagi LKS, sebab reputasi nilai moral menjadi salah satu atribut LKS yang berpengaruh terhadap pasar filantropi (Akbar, 2012). Dalam kaitan itu, sistem yang dibangun bertujuan menjaga kepentingan seluruh *stakeholder* berkomitmen, mengembangkan, dan mengintegrasikan nilai moral dengan peraturan formal dan peraturan nonformal secara efektif. Kedua pengaturan tersebut bertujuan agar tidak timbul konflik antarsesama *stakeholder*.

Berpijak pada penjelasan di atas, dapat dirumuskan bahwa definisi *corporate governance* versi LKS merupakan "seluruh upaya untuk memelihara keseimbangan, keikhlasan, kejujuran, tanggungjawab, dan kehormatan seluruh *stakeholder* dilakukan dengan cara membangun sistem nilai

untuk mewujudkan keadilan melalui peraturan formal dan informal serta modal kerelaan pasar filantropi sebagai nilai moral untuk kepentingan terbaik bagi penerima manfaat secara *kaaffah*".

Tata kelola LKS yang baik dan sehat dapat dideteksi dari penerapan prinsip-prinsip *good governance*, khususnya transparansi dan akuntabilitas. Organ pemegang kuasa organisasi dibawah BOD dan Pengelola. Maka para pengelola wajib memberikan pertanggungjawaban atas semua tindakan dalam mengelola organisasi kepada para pemangku kepentingan. Dalam konteks ini di ditekankan bahwa *stakeholder* haruslah berpegang pada hukum yang berlaku atas a) hak-hak setiap organ LKS; b) perlakuan yang adil terhadap seluruh *shareholder*; c) setiap *stakeholder* berkewajiban pengungkapan (*disclosure*) dan *transparency* atas semua apa yang dilakukan. Sehingga teori *corporate governance* tersebut di atas lebih condong pada anggapan "kecurigaan terhadap perilaku tidak bertanggungjawab pihak dalam" terhadap kepentingan *stakeholder* harus diminimalkan, hal ini sesuai dengan studi Riyanto dan Refianto (2019).

Berkaitan dengan hal tersebut, Carver (1977) berpendapat bahwa permasalahan lembaga nirlaba lebih kompleks sebab dalam organisasi bisnis yang mempunyai keuntungan berwujud materi atau uang adalah pemegang saham, sedangkan pada organisasi nirlaba yang mempunyai keuntungan adalah *stakeholder*, "pemilik moral", dan penerima manfaat memiliki keuntungan berwujud "reputasi nilai moral". Terlebih pada LKS, permasalahan akan makin kompleks karena semakin beragam yang dilayani dengan varian berjumlah 26 PMKS. Sehingga komitmen utama harus satu arah, satu suara dalam meraih tujuan untuk menghasilkan dan menyukkseskan LKS. Hal ini dilakukan karena reputasinya sering berubah, dan LKS mengandalkan "pasar filantropi" sebagai sumber energi.

Atas dasar itu, posisi *stakeholder*, khususnya pengelola ditentukan oleh nilai moral sebagai poros budaya organisasi sehingga harus dapat menjadi aspirasi paling inovatif. Dengan saling menghormati nilai pribadi dan nilai umum, serta mematuhi nilai secara konsisten dalam semua aspek aktivitas LKS, sebab "nilai akan berbicara", baik di seluruh area *stakeholder* maupun bagi PMKS dan publik yang tidak terbatas. Sehingga pengawas, pengurus, karyawan staf, dan para professional LKS harus memahami pasar filantropi, penerima manfaat dalam bingkai satu suara, satu langkah, dan satu hati. Dengan demikian, tuntutan yang tersirat adalah harus mengerti, bertanggungjawab dan melaksanakan tupoksi masing-masing; apabila salah atau lemah, *overload* dan *over acting* dalam

menjalakan tupoksinya akan terbuka peluang terjadi konflik kepentingan antar *stakeholder* internal.

Landasan Sistem Nilai Corporate Governance LKS

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

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

Mekanisme interaksi yang terjadi pada LKS memiliki relevansi tinggi dengan landasan nilai moral tersebut, khususnya berkaitan dengan skema keyakinan, keikhlasan, dan kekuasaan yang menggunakan pembiayaan pasar filantropi dengan menggunakan prinsip terbaik bagi penerima manfaat. Pembiayaan tersebut memberikan kepercayaan penuh kepada pasar filantropi atau donasi yang tidak pernah meminta hak dari keuntungan atau bagi hasil.

Keuntungan dari pasar filantropi oleh pengelola digunakan untuk kegiatan produktif dengan hasil akhir berwujud reputasi nilai moral, dan bagi hasil yang akan diterima oleh masing-masing *stakeholder* tergantung dari akad keikhlasan yang disepakati saat kontrak personal dengan lembaga tersebut. Akad keikhlasan diikat oleh ikatan hati, bukan ikatan materi sehingga pamrih materi sama sekali tidak ada.

Sistem nilai yang memiliki dimensi moral diawali dari disiplin diri dalam memberi layanan kesejahteraan social berbasis amal dan kerja filantropi dengan prinsip keyakinan dan sukarela ditekankan oleh Setyarini (2020), bahwa filantropi berkaitan dan tidak bisa dilepaskan dengan ajaran agama karena setiap agama di dunia pasti mengajarkan kebaikan dan mencintai sesama salah satunya adalah filantropi Islam. Pendapat ini senada dengan hasil studi Fitriani (2016), menunjukkan hubungan positif yang sangat signifikan antara religiusitas dengan *psychological wellbeing*. Hal

keyakinan, keikhlasan, dan kepercayaan yang diakui masing-masing *stakeholder* LKS sebagai tanda bukti patuh pada Firman Tuhan menurut kitab suci agama masing-masing; sedangkan kerelawanan, kesetiakawanan, kemitraan, akuntabilitas, profesionalisme, partisipasi, keterbukaan, keterpaduan, keadilan, dan keberlanjutan di akumulasi oleh pemerintah, seperti tersirat pada Pasal 2 UU No 11 Tahun 2009.

Pedoman sistem nilai yang diyakini menjadi benteng moral yang tangguh bagi *stakeholder* LKS untuk melakukan pekerjaan amal dan pekerjaan kemanusiaan. Apabila kedua pekerjaan tersebut tidak sejalan dengan keyakinannya, LKS tersebut akan ditinggalkan; dan sebaliknya, kedua pekerjaan tersebut diyakini sejalan dengan keyakinannya maka sistem nilai tersebut sungguh-sungguh diimplementasikan. Pengimplementasian sistem nilai pada kehidupan LKS tampak pada motivasi yang kuat, nilai moral dibangun secara sistematis dengan dilandasi dasar keyakinan yang kuat, sistem nilai dipengaruhi oleh lingkungan sosial dan ekonomi, serta perlu didukung oleh sistem hukum dan pengawasan yang efektif (Chapra & Ahmed, 2002).

Sistem nilai moralitas yang disebutkan sebelumnya berkaitan dengan kesadaran terhadap kewajiban berbagi, dan beramal yang diyakini sebagai pilihan perbuatan terbaik. Hal ini "terpola bahwa harta kita sebagian menjadi hak orang lain", serta prinsip hidup membantu orang lain sebelum kita kaya tersirat dalam Firman Allah SWT. dan Hadis Nabi SAW. Dan Bagi keluarga Nasrani hal penghimpunan persembahan sukarela bagi kepentingan orang miskin, tercatat dalam Kitab Injil bahwa penghimpunan persembahan sukarela yang ikhlas-bebas-pantas tersebut dapat disalurkan melalui kolekte mingguan dan persembahan sukarela kepada Gereja Paroki, lembaga-lembaga sosial, posko bencana, seminari, dan lain-lainnya. Bagi umat Hindu *Kitab Sarasa Muccaya Dana-punya* merupakan dasar berperilaku memberikan donasi untuk kepentingan *sesame* (Kadjeng, 1977).

Melalui aspek internal dapat dibangun sistem bermakna, bahwa diperlukan batasan tegas berkaitan dengan cakupan tanggungjawab, melalui mekanisme karena target kerja tidak berpengaruh kerja terhadap imbalan, penghargaan, dan hukuman (Syaflan, 2013). Sistem akan menjadi efektif tatkala para pelaku yang terlibat memiliki dasar keyakinan sama, bahwa segala apa yang menjadi tanggung jawabnya harus dipertanggungjawabkan tidak hanya pada level dunia, melainkan juga sampai dengan ukhrawi pada kehidupan akhirat.

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

Stakeholder Pemeran Kunci Korporasi LKS

Faktor penting yang diperlukan untuk mewujudkan mekanisme korporasi tata kelola yang efektif di LKS adalah manajemen kontrol internal dan manajemen risiko yang efektif, dan tingkat transparansi yang tinggi, serta standar audit. Menurut (Chapra & Ahmed, 2002), pengurus memiliki peran penting pada korporasi tata kelola yang penekanannya lebih pada integritas moral daripada kemampuan teknis, tetapi harus paham dengan risiko dan kompleksitas pasar filantropi serta upaya untuk meningkatkan kapasitas berkaitan dengan profesi tersebut maupun dengan landasan kerja amal dan landasan kerja kemanusiaan. Hal tersebut telah diterapkan di LKS Hamba dan Mardi Wuto, sebab kedua LKS ini akan memberhentikan *stakeholder* dari aktivitas di LKS apabila diketahui penyimpangan uang, melakukan pelecehan terhadap *stakeholder* terutama PMKS.

Menurut Sugiyanto (2020), tugas pengurus LKS antara lain a) melakukan pertemuan secara regular; b) melakukan kontrol efektif terhadap pengelola dalam proses layanan kepada klien, penggunaan sarana prasarana layanan dan penggunaan keuangan LKS; c) diskusi dan memberikan laporan pertanggungjawaban kepada pembina; d) diskusi secara intensif dengan pengawas dan internal audit; e) membuat standar operasional manajemen dan standar operasional prosedur; f) memonitor perkembangan pencapaian tujuan LKS; mengembangkan jaringan untuk memperluas pasar filantropi;

Eksistensi pengurus ditentukan oleh kemampuannya membangun sistem kontrol internal yang kuat, membuat semua prosedur dan regulasi

serta peraturan yang penting, kemampuan menyediakan anggaran untuk operasional LKS dan rekrutmen pengurus harus bebas dari nepotisme dan favoritisme berdasarkan kemampuan real yang terukur.

Mengingat tugas pengurus bertanggungjawab atas fungsi keseharian LKS agar dapat beroperasi secara sehat dan efektif dengan membuat sistem internal audit, prosedur kontrol, dan manajemen risiko. Sehingga semuanya dibuat oleh pengurus yayasan berdasarkan keterampilan dan kompetensi, serta bersikap independen sehingga pengurus yayasan dibebastugaskan dari pekerjaan yang bersifat operasional. Pengawas yayasan dan pengawas LKS atau disebut internal auditor, secara regular melakukan pengawasan kepada pengelola LKS yang hasilnya dilaporkan kepada pengurus yayasan, dan pengurus yayasan harus berperan agar pengawas bebas dari tekanan manajemen. Apabila hasil audit pengawas menunjukkan hal-hal yang perlu ditindaklanjuti oleh manajemen, maka yayasan harus mendorong manajemen untuk melakukannya.

Berdasarkan hal tersebut di atas, Syaflan (2013) memberi saran agar pengurus yayasan dan pengelola LKS dalam menerima mandat berpegang prinsip *siddik, amanah, fathonah*, dan terhindar dari sifat munafik. Sebab ketika ketika manajemen LKS mulai melakukan penipuan atau penyimpangan, maka mereka mulai merajut suatu keruwetan di sekitar dirinya sendiri, oleh karena itu upaya peningkatan kejujuran perlu dilakukan, seperti sikap disiplin dan dapat dipercaya, para petugas dan staf harus hemat serta cermat, pengawasan dilakukan secara efektif karena dapat menekan benih kecurangan dan malpraktik/kebohongan. Dalam penelitian ini disiplin dan meningkatkan kejujuran selalu dipraktikkan LKS Hamba, Mardi Wuto dan LKS Muhammadiyah. Sedang LKS yang lain dalam pengawasan masih lemah. Bentuk disiplin yang ditegakkan di LKS adalah sikap mentaati peraturan dan ketentuan yang telah ditetapkan tanpa terkecuali.

Dalam kaitan ini, Olsen & Eadie (1982) menyatakan bahwa dukungan dan komitmen pengurus yayasan sebagai pembuat keputusan merupakan hal yang vital. Salah satu indikasinya rencana strategis harus berorientasi pada pertimbangan jangka panjang dengan prioritas untuk peningkatan kapasitas SDM, baik untuk pendidikan dan pelatihan maupun bagi investasi untuk mengadopsi teknologi dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada pelanggan sehingga terbangun citra yang baik bagi lembaga Chapta & Ahmed (2002). Maka upaya yang telah dilakukan kedelapan LKS adalah mengirimkan

stafnya mengikuti pendidikan dan pelatihan tenaga kesejahteraan sosial (TKS) di BK3S DIY. Dengan mengikuti diklat TKS diharapkan mampu mendorong kesadaran bersama untuk saling mengingatkan agar tidak melakukan tindakan menyimpang dari ketentuan yang berlaku dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada klien.

Pemegang saham LKS adalah pasar filantropi yang mendonasikan sebagian hartanya, dan para donatur tidak pernah berpikir tentang risiko, tidak mengharapkan keuntungan materi dan sesama donatur belum tentu saling mengenal satu sama lain. Atas dasar itu, LKS sebagai lembaga yang dipercaya oleh donatur melalui pengelola dan pengurus untuk mengelola donasi perlu membangun transparansi yang tinggi kepada pasar filantropi, dan jika diketahui terjadi penyimpangan di LKS risikonya donasi akan dihentikan. Kondisi seperti ini apabila tidak segera diantisipasi secara dini sangatlah berisiko karena dapat mempengaruhi secara sistemik ketika terjadi penghentian massal, sebab dana LKS sebagian besar berasal dari pasar filantropi. Namun, selama ini hak pasar filantropi tersebut relatif diabaikan, artinya para donatur belum pasti mendapatkan laporan atau informasi tentang operasional donasinya.

Dengan demikian, peningkatan kualitas tata kelola LKS dapat dilakukan dengan memperhatikan aspek keterbukaan pada model keterwakilan para donatur tersebut diberi peluang untuk duduk di yayasan. Perihal mekanisme penyerahan donasi serta mekanisme penyaluran donasi semestinya transparan dan akan lebih baik jika setiap kelompok pasar filantropi memahaminya dan mendapatkan informasi atau laporan perjalanan donasi tersebut, walaupun sebagian donatur tidak ingin mengetahui perjalanan donasinya sebab percaya bahwa LKS akan menyalurkan donasinya secara benar (Harwoto, 2017).

Ditemukan beberapa kelemahan penerapan prinsip GCG pada LKS di DIY, yaitu: a) lemahnya pemerintah dan supra LKS dalam melakukan control terhadap LKS; b) tingginya toleransi masyarakat di sekitar LKS, dalam hal ini masyarakat kurang peduli terhadap keberadaan LKS; c) lemahnya peranan pengurus yayasan dalam mengendalikan pengelolaan LKS, sebagai bukti beberapa yayasan kurang aktif dalam menganalisis strategi management LKS; d) sebagian pengelola LKS merasa bebas mengelola donatur, karena donatur tidak pernah melakukan audit, mereka percaya bahwa donasinya disalurkan secara baik dan benar; e) tidak transparan dalam keuangan dan pelayanan kepada

klien; dan e) banyak pengawas yang belum menjalankan fungsinya sebagai auditor internal.

Focus *corporate governance* menurut Tunggal (2012) terletak pada akuntabilitas dan tanggung jawab mandate kepada *shareholder* dan *stakeholder*, untuk memberikan kepastian akan bebas tekanan eksternal agar tidak ada yang menyembunyikan informasi dan informasi dapat diakses oleh *stakeholder* yang berkepentingan dengan tetap memperhatikan etik, atas kewenangan masing-masing. Kenyataannya beberapa LKS belum berani memberikan informasi secara transparan kepada pihak-pihak yang membutuhkan sebagai bukti ketika pengelola LKS diberi borong untuk diisi pada lomba dan pendataan LKS, beberapa LKS tidak mengisi dengan jujur dan beberapa LKS menolak. Kondisi yang demikian bertolak belakang dengan tugas negara, bahwa negara mempunyai hak mengatur LKS

KESIMPULAN

Akuntabilitas LKS merupakan kewajiban pengelola LKS untuk mempertanggung jawabkan semua aktivitas LKS utamanya dalam menjalankan program LKS dengan menggunakan dana dari pasar filantropi/donatur. Dalam penelitian ini LKS di DIY telah menerapkan GCG, khususnya dalam praktik akuntabilitas pengelola LKS telah melakukan pertanggungjawaban ke atas, kesamping dan ke bawah.

Mengingat LKS sebagai organisasi nirlaba berangkat dari masyarakat dituntut mampu menerapkan GCG, sebab pada akhirnya LKS akan kembali kepada masyarakat. Dengan penerapan GCG publik mudah mengakses informasi aktivitas LKS terutama donasi dan pelayanan klien. Dengan demikian klien akan terpenuhi hak-hak klien sesuai Deklarasi Hak Asasi Manusia sesuai amanah *Universal Independent of Human Righ* 10 Desember 1948 dan HAM sesuai dengan UUD 1945.

Dengan memenuhi hak-hak klien dan keterbukaan LKS terhadap publik sebagai bukti bahwa pengurus yayasan dan pengelola LKS tidak melakukan pelanggaran dan kejahatan di LKS. Sebab apabila pengurus yayasan dan pengelola LKS sampai melakukan pelanggaran dan kejahatan sesungguhnya akan merugikan LKS itu sendiri. Karena dapat menurunkan tingkat kepercayaan *stakeholder*, khususnya donatur.

Atas dasar itu disarankan: a) untuk menegakkan kedisiplinan LKS Dinas Sosial dan BK3S harus ketat melakukan pengawasan dan pembinaan kepada LKS dan memberikan sanksi yang tegas kepada LKS yang diketahui melakukan *moral hazard* agar LKS yang melanggar menjadi jera (Supriyanta,

2007). Sebab kejahatan korporasi LKS merupakan kelompok yang melakukan praktik-praktik kriminal dalam menjalankan tugas/pekerjaannya. Jadi setiap ada tindakan penyimpangan di LKS harus diberi hukuman oleh negara, apakah di bawah hukum administratif, hukum perdata atau hukum pidana. Kondisi di DIY untuk memberikan sanksi kepada LKS yang melakukan pelanggaran diatur dalam Peraturan Daerah Nomor 11 tahun 2015. Jadi keterbukaan ini merupakan suatu bentuk perlindungan kepada masyarakat, donatur dan stakeholder lain yang semuanya punya hak atas perlindungan tersebut. Secara substansi keterbukaan untuk mendapatkan akses informasi penting yang berkaitan dengan aktivitas LKS; b) tenaga kesejahteraan sosial sebagai SDM utama di LKS dalam menjalankan tugasnya disarankan mengadopsi kode etik profesi Pekerjaan Sosial yang senantiasa bertindak dengan integritas profesional.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, F. (2012). *Konflik Stakeholders: Studi Lembaga Kesejahteraan Sosial Anak Di Daerah Istimewa Yogyakarta*.
- Carver, J. (1977). *Reiventing Your Board*. San Francisco: Jossey-Baa.
- Chapra, M. ., & Ahmed, H. (2002). *Corporate Governance: Basic Concepts and Issues*. Islamic Development and Islamic Research and Training Institute. Islamic Development Bank, Jeddah.
- Cholili, A. (2015). Studi Eksploratori Faktor-faktor Penyebab Konflik Di Yayasan Al Fatah Surabaya. *Caliptra: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya Vol.4 No.2 (2015)*, 4(2), 18.
- Creswell, J. W. (2016). *Educational Research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River. NJ: Merrill.
- Danuri, A. (2015). Pentingnya Akuntabilitas dalam Melaksanakan Tugas. *Dipublikasikan Oleh Iwan Kartiwan Pada on 14 Desember 2015*.
- Dawson, Susan, Manderson, Lenore, Tallo, Veronica L, & Tallo. (1993). *A manual for the use of focus groups*. Boston: International Nutrition Foundation for Developing Countries.
- Faisal, S. (2007). *Format-Format Penelitian Sosial*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. <http://lib.ui.ac.id/detail.jsp?id=70281>
- Fitriani, A. (2016). Peran Religiusitas Dalam Meningkatkan Psychological Well Being. *Al-Adyan Studi Lintas Agama UIN Raden Intan Lampung*, XI(1), 22.
- <http://www.ejournal.radenintan.ac.id/index.php/alAdyan/article/viewFile/1437/1153>
- Given, L. M. (2008). *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. Los Angeles, Sage. Retrieved from <http://www.yanchukvladimir.com/docs/Library/Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods- 2008.pdf>
- Harwoto. (2017). *Gerak Pasif Donatur dan Trust. Badan Koordinasi Kegiatan Kesejahteraan Sosial DIY*, 4.
- Jupp, V. (2006). *The Sage Dictionary of Social Research Methods*. London, Sage. <https://dx.doi.org/10.4135/9780857020116>
- Kadjeng, I. N. (1977). *Pendidikan Agama Hindu dan Budi Pekerti*. Jakarta: Sarasamuccaya, C.V. Junasco.
- Kusumahadi.M. (2011). *Posisi dan Langkah Strategis BK3S-DIYDimasa Mendatang*.
- Lutfor, M. R. (2016). Governance and Good Governance: A Theoretical Framework. *Public Policy and Administration Research*, 6(10), 48. <https://iiste.org/Journals/index.php/PPAR/article/viewFile/33578/34519>
- Mahmudi. (2013). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. Yogyakarta.
- Mudjiyanto. B. (2018). Tipe Penelitian Eksploratif Komunikasi Exploratoty Research In Communication Stydy. *Jurnal Studi Komunikasi Dan Media*, 22(1).
- Mursyidi. (2013). *Akuntansi Pemerintahan di Indonesia*. Bandung: Rafika aditama.
- Olsen, J. B., and Eadie, D. C. (1982). *The Game Plan: Governance with Foresight*. (1st ed.). Washington: Council of Stare Planning Agencies. <https://www.worldcat.org/title/game-plan-governance-with-foresight/oclc/8410815>
- Riyanto, A., & Refianto. (2019). No. *Jurnal Bina Manajemen, September 2019*, 8(1), 1–31.
- Sektiono, & Nugraheni, R. (2016). Implementasi Good Governance Lembaga Swadaya Masyarakat. Studi Kasus Pada Aksi Cepat Tanggap Cabang Semarang. *Universitas Diponegoro Semarang*.
- Setyarini, D. (2020). *Praktek Filantropi Sosial: PROGRAM SEDEKAH AIR YBM BRI DI KABUPATEN GUNUNG KIDUL*. Departemen Pembangunan Sosial dan Kesejahteraan, UGM. https://fisipol.ugm.ac.id/wp-content/uploads/sites/1056/2020/03/Praktik-Filantropi-Sosial_.pdf
- Sugiyanto. (2020). *Tipologi Governance Lembaga Kesejahteraan Sosial* (1st ed.). CV. Magna

- Raharja Tama, Yogyakarta.
- Sugiyanto, Tjahjono, H., & Hartono, A., Quluq, L. (2017). Phenomenological Study on the Governance of "Social Welfare Institutions" in Special Region of Yogyakarta. *The 30th International Business Information Management Association Conference (IBIMA), Madrid Spain*.
- Sukaryadi. (2014). Penyanggah Masalah Kesejahteraan dan Potensi Sumber Kesejahteraan Sosial DIY. *Dinas Sosial DIY*.
- Sukrisna, C., & Azhari, R. (2017). Hakekat dan Kedudukan MSDM dalam Organisasi/Institusi Pendidikan Islam. *Jurnal Educana*, 2 No.
- Supriyanta. (2007). Ruang Lingkup Kejahatan Ekonomi. *Urnal Ekonomi Dan Kewirausahaan Fakultas Hukum Universitas Slamet Riyadi Surakarta*, 7(1), 43-44. Retrieved from <https://media.neliti.com/media/publications/23371-ID-ruang-lingkup-kejahatan-ekonomi.pdf>
- Syaflan. M. (2013). *Tipologi Governance Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) Di Daerah Istimewa Yogyakarta*. Desertasi. Fakultas Ekonomi UI. Universitas Islam Indonesia.
- Tahir. (2018). *Filantropi Untuk Pemberdayaan*. Tahir foundation Jakarta.
- Tim Monitoring SNPA. (2012). *Laporan Evaluasi Monitoring Standar Nasional Pengasuhan Anak*.
- Tim Verifikasi LKS Dinas Sosial DIY. (2015). *Laporan Tim Pendataan Lembaga Kesejahteraan Sosial*.
- Tunggal, A. W. (2012). *Internal Auditing, Edisi Lima*. (5th ed.). Yogyakarta: BPFE.
- Walidah, Z. N., & Anah. (2020). Pengaruh Akuntabilitas Lembaga dan Transparansi Laporan Keuangan Terhadap Kepercayaan Donatur Lembaga Amil Zakat Ummur Quro(Laz-Uq)Jombang. *Journal of Finance and Accounting Studies*, 2(2), 90-104, 2(2), 90-104. <http://ejournal.feunhasy.ac.id/index.php/jfas>
- Wiratnadi, I. P., Meitriana, M. A., & Indrayani, L. (2019). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keberlanjutan Organisasi Nirlaba (Studi Pada Organisasi Kakak Asuh Bali). *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 11(2), 614-615.