

## PRAKTIK AKUNTABILITAS DALAM PROGRAM KERELAWANAN MILENIAL

Aisyah Kamila<sup>1</sup>, Anita Wijayanti<sup>2</sup>

Universitas Brawijaya<sup>1,2</sup>

<sup>2</sup>Corresponding author: [anita@ub.ac.id](mailto:anita@ub.ac.id)

### INFORMASI ARTIKEL

Article history:

Dikirim tanggal: 11/09/2023

Revisi pertama tanggal: 4/10/2023

Diterima tanggal: 19/10/2023

Tersedia online tanggal: 28/12/2023

### ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan karena tumbuhnya minat dan partisipasi relawan milenial berbayar dalam program yang digagas organisasi nirlaba di Indonesia dan terbatasnya penelitian tentang akuntabilitas organisasi nirlaba dari berbagai perspektif pemangku kepentingan. Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana praktik akuntabilitas program kerelawanan milenial di Indonesia. Pengumpulan data pada studi kasus tunggal dilakukan melalui wawancara dengan berbagai pemangku kepentingan, studi dokumentasi situs web, dan observasi partisipatif melalui pendekatan retrospektif. Analisis data dilakukan melalui reduksi, pengelompokan, dan triangulasi. Temuan penelitian ini menggambarkan praktik akuntabilitas program meliputi akuntabilitas misi, tata kelola, keuangan, dan kinerja program yang dikelompokkan sebagai alat atau proses. Akuntabilitas menyoroti pemangku kepentingan beragam mulai dari yayasan sebagai pihak dengan hierarki di atas, lateral yang meliputi pengurus dan panitia program, dan masyarakat sebagai penerima manfaat. Penelitian ini mengimplikasikan perlunya perluasan fokus akuntabilitas ketika program sejenis dilakukan kembali.

Kata Kunci: Akuntabilitas, relawan, organisasi nirlaba, pemangku kepentingan.

### ABSTRACT

*This research was conducted because of the growing interest and participation of paid millennial volunteers in programs initiated by non-profit organizations in Indonesia and the limited research on the accountability of non-profit organizations from various stakeholder perspectives. This research aims to understand the accountability practices of millennial volunteering programs in Indonesia. Data collection for the single case study was conducted through interviews with various stakeholders, website and Instagram documentation studies, and participant observation through a retrospective approach. Data analysis was carried out through reduction, grouping and triangulation. The findings of this research describe program accountability practices, including mission accountability, governance, finance, and program performance, which are grouped as tools or processes. Accountability targets various stakeholders, starting from foundations as parties with a hierarchy at the top, lateral, which includes the management and committee, and the community as beneficiaries. This research implies the need to broaden the focus of accountability when similar programs are carried out again.*

*Keywords: Accountability, volunteer, non-profit organization, stakeholders*

## **1. Pendahuluan**

Indonesia merupakan negara dengan populasi penduduk terpadat peringkat ke empat dunia yang jumlahnya mencapai 275,4 juta jiwa (data Dikjen Dukcapil Kemdagri tahun 2022), di mana sebanyak 69,3% nya dikategorikan ke dalam usia produktif (15-64 tahun). Kondisi struktur penduduk negara dengan jumlah usia produktif lebih dominan dibandingkan penduduk non-produktif dikenal dengan era bonus demografi, di mana sejak tahun 2020 Indonesia mulai memasukinya dan akan mencapai puncaknya di tahun 2030. Selain menjadi peluang bagi pertumbuhan dan pembangunan ekonomi, bonus demografi juga dapat menambah permasalahan ekonomi dan sosial apabila angkatan kerja tidak diimbangi dengan jumlah lapangan kerja dan kualitas penduduk yang baik. Di sisi lain, sebagai negara berkembang, Indonesia masih belum lepas dari beragam masalah ekonomi, sosial, dan lingkungan. Dalam hal ini, Indonesia menyatakan komitmen untuk bergabung dalam *Sustainable Development Goals* (SDGs) yang menuntut partisipasi yang inklusif dari beragam aktor pembangunan, termasuk organisasi nirlaba sebagai bagian dari sektor filantropi.

Saat ini, di Indonesia, mulai banyak berdiri organisasi nirlaba yang bergerak dalam pengabdian masyarakat dengan melibatkan pemuda (milenial) sebagai relawannya. Partisipasi milenial dalam membangun negara merupakan ikhtiar untuk menjawab dua fenomena yang ada, yaitu bonus demografi dan SDGs di Indonesia. Program kerelawanan yang melibatkan milenial dan masyarakat berguna dalam pembinaan hubungan antar komunitas dan perluasan jejaring sosial di masyarakat (Liu et al., 2017; Pinsent, 2012). Program ini menyasar masyarakat yang tinggal di daerah terpencil dan terbatas dalam beragam fasilitas dengan tujuan untuk memberikan ruang partisipasi individu dan masyarakat. Lebih lanjut, peran organisasi nirlaba dalam mengatasi permasalahan ekonomi, sosial, dan lingkungan telah diakui secara luas di seluruh dunia, termasuk di Indonesia. Di sisi lain, beragam tantangan juga dihadapi terutama terkait pendanaan dan akuntabilitas yang menuntut organisasi dikelola dengan profesional dan transparan. Tuntutan akuntabilitas pada organisasi nirlaba muncul karena maraknya skandal yang melibatkan organisasi tersebut, seperti penyalahgunaan kekuasaan, pelanggaran seksual, korupsi, atau konsekuensi yang tidak diinginkan dari program yang diterapkan (Scott & Orlikowski, 2012).

Beberapa penelitian yang membahas akuntabilitas dalam organisasi nirlaba telah dilakukan sebelumnya yang antara lain difokuskan pada akuntabilitas penerima manfaat (Dewi et al., 2019; Wellens & Jegers, 2014), keterlibatan relawan dan akuntabilitas organisasi (Awio et al., 2011; Tooley & Hooks, 2020a), dan pengungkapan online sebagai media akuntabilitas (Amelia & Dewi, 2021; Chu & Luke, 2023; Saraite Sariene et al., 2020). Di sisi lain, penelitian terdahulu dengan tema yang mengaitkan organisasi nirlaba, relawan, dan milenial di Indonesia masih terbatas pada pembahasan minat dan alasan milenial berpartisipasi pada gerakan dalam organisasi nirlaba (Santoso et al., 2020; Sutresna & Saputro, 2023). Kemudian, berdasarkan pada beragam penelitian terdahulu tersebut, peneliti menemukan celah untuk membahas bagaimana praktik akuntabilitas terjadi pada organisasi nirlaba yang melibatkan milenial sebagai relawan dalam programnya. Pemahaman tentang bagaimana milenial sebagai relawan berpartisipasi dalam

menyampaikan misi sosial organisasi nirlaba sangatlah diperlukan, mengingat dampak baik organisasi nirlaba dalam masyarakat dan akuntabilitas tentunya diperlukan sebagai upaya keberlanjutan organisasi. Lebih lanjut, penelitian ini menekankan akuntabilitas dari beragam sudut pandang pemangku kepentingan organisasi, di mana ini merupakan kebaruan dan kekuatan penelitian ini dibandingkan penelitian bertemakan organisasi nirlaba dan relawan milenial sebelumnya.

Penelitian ini merupakan studi kasus tunggal pada program pengabdian masyarakat, yakni Bakti Milenial (BM). Program ini merupakan bagian dari Yayasan Karya Anak Milenial Indonesia (KAMI), sebuah organisasi nirlaba yang berorientasi pada milenial sebagai penggerakannya. Walaupun berada dalam naungan Yayasan, dalam pengelolaannya Bakti Milenial memiliki struktur kepengurusan serta pertanggungjawabannya sendiri. Pemilihan program Bakti Milenial didasarkan pada beberapa alasan. *Pertama*, kegiatan Bakti Milenial sebagai kegiatan pengabdian masyarakat melalui partisipasi pemuda dengan mengembangkan potensi lokal pada sektor pariwisata dan kreatif telah dilaksanakan sejak tahun 2021 dan berhasil menyasar lima daerah dengan minim fasilitas di Indonesia antara lain Karimunjawa, Lombok, Bintan, Labuan Bajo, dan Wakatobi. Kelima kegiatan yang telah terlaksana tersebut tentunya memberikan dampak tidak hanya bagi masyarakat yang didatangi, namun juga bagi para pemuda sebagai relawannya. Di sisi lain, program ini melibatkan beragam pemangku kepentingan, sehingga praktik akuntabilitas menjadi relevan dan dibutuhkan. *Kedua*, Bakti Milenial memiliki angka *engagement* media sosial yang tinggi dan stabil dibandingkan organisasi nirlaba dengan kegiatan sejenis lainnya. Sejalan dengan kemajuan era digital, media sosial memiliki peran yang penting dalam menghubungkan organisasi dengan para pemangku kepentingannya. Saat ini, media sosial menjadi salah satu platform utama yang digunakan oleh organisasi nirlaba untuk berkomunikasi dengan publik secara *real time* (Amelia & Dewi, 2021). Media sosial juga berkontribusi dalam mengubah hubungan antara organisasi dan pelanggan dengan cara yang lebih terbuka dan terus-menerus (Agostino & Sidorova, 2017). *Ketiga*, pengalaman salah satu peneliti terlibat langsung sebagai pengurus tiga kegiatan Bakti Milenial di tahun 2021 hingga 2023 tidak hanya memudahkan dalam pemahaman organisasi namun juga memberikan akses wawancara ke berbagai pemangku kepentingan yang relevan dengan tema penelitian. Lebih lanjut, peneliti juga mendapatkan akses terhadap koleksi dokumentasi kegiatan yang berguna dalam memperkaya pemahaman dan pembahasan praktik akuntabilitas program. Akses penelitian yang komprehensif atas beragam sumber data berperan penting dalam keberhasilan studi kasus yang dilakukan dalam penelitian ini.

Penelitian ini mengacu pada *stakeholder theory* (Freeman, 2015) yang menyebutkan bahwa pemahaman atas perusahaan tidak hanya sebatas dari bagaimana manajer berinteraksi dengan karyawan, pemasok, dan pelanggan saja atau klaim atas fokus perusahaan yang hanya pada laba dan kepentingan satu kelompok saja (pemegang saham). Merujuk pada teori ini, pemangku kepentingan diartikan secara lebih luas penggunaannya yakni untuk menggambarkan kelompok-kelompok yang dapat mempengaruhi, atau siapa dipengaruhi oleh, kegiatan perusahaan.

Penelitian ini berkontribusi dalam memperkaya kajian akuntabilitas, khususnya pada organisasi nirlaba yang bergerak dalam lingkup pemuda, kerelawanan, dan pengabdian masyarakat. Hasilnya juga memperkuat penerapan *stakeholder theory*, di samping

memberikan gambaran konkret mengenai mekanisme dan bentuk akuntabilitas yang dilakukan oleh sebuah program yang bergerak di bidang pengabdian masyarakat melalui praktik yang dilakukan oleh Bakti Milenial sehingga dapat menjadi referensi bagi organisasi serupa dalam mengembangkan praktik akuntabilitas yang lebih baik. Penelitian ini juga memperkuat temuan-temuan penelitian terdahulu yang membagi kerangka akuntabilitas atas *accountees* (Dhanani & Connolly, 2012; Ebrahim, 2016; Edwards & Hulme, 1998); mekanisme (Coule, 2015; Lu Knutsen & Brower, 2010); kerangka waktu (Avina, 1993; Ebrahim, 2016); dan motivasi (Dhanani & Connolly, 2012; Ebrahim, 2016; O'Dwyer & Unerman, 2007).

Selanjutnya, penelitian ini disusun sebagai berikut: bagian berikutnya menjelaskan konsep relawan, perkembangan *Youth Oriented-NPO* di Indonesia dan multidimensi akuntabilitas pada organisasi nirlaba; kemudian dideskripsikan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini beserta gambaran studi kasus; dan akhirnya, temuan dari analisis dibahas, dan karya tulis diakhiri dengan keterbatasan dan saran untuk inisiatif penelitian di masa depan.

## **2. Kerangka Teoretis**

Relawan merupakan individu yang menghabiskan waktu, tidak dibayar untuk melakukan aktivitas dengan tujuan memberi manfaat bagi lingkungan, individu, atau sebuah kelompok (Tooley & Hooks, 2020b; Zimmeck, 2009). Relawan juga dapat digambarkan sebagai orang yang tidak memiliki kewajiban walau selalu mencari kesempatan untuk membantu pihak tertentu melalui suatu organisasi, memiliki keterlibatan yang tinggi dan bersedia mengorbankan uang, waktu, dan pikirannya. Kedua definisi tersebut mencerminkan praktik kerelawanan yang terjadi pada banyak organisasi bermisik sosial. Khususnya pada organisasi nirlaba, relawan dapat memilih keterlibatannya dengan dua cara, antara lain program kerelawanan berbayar dan tidak. Jika dihubungkan dengan Bakti Milenial, program kerelawanan dapat dilakukan secara gratis, berbayar sebagian, atau berbayar penuh, di mana ketiganya tetap bertanggungjawab untuk melaksanakan kegiatan pengabdian sesuai dengan standar operasional organisasi. Dalam melaksanakan programnya, Bakti Milenial berinteraksi dengan beragam pemangku kepentingan yang memiliki kebutuhan yang berbeda kepada organisasi, antara lain donor, Yayasan KAMI, staf, relawan, dan masyarakat sebagai penerima manfaat. Pelaksanaan program yang melibatkan pendanaan dari donor dan relawan selain komitmen memberikan manfaat kepada masyarakat yang dituju menjadikan aktivitas akuntabilitas relevan dengan Bakti Milenial. Penelitian ini menggunakan teori pemangku kepentingan (*stakeholder theory*) dalam memahami hubungan antara Bakti Milenial dengan para pemangku kepentingannya.

Beberapa riset terdahulu telah memberikan arahan tentang bagaimana organisasi nirlaba dapat berakuntabilitas. Praktik akuntabilitas organisasi nirlaba dapat digolongkan ke dalam alat dan proses yang dibagi ke dalam lima bentuk mekanisme, yakni laporan atau pengungkapan, pengukuran kinerja, *self-regulation*, partisipasi, dan audit sosial (Ebrahim, 2016). Pemetaan praktik akuntabilitas ke dalam lima mekanisme tersebut sekaligus dapat menjawab kepada siapa, untuk apa, dan melalui mekanisme apa akuntabilitas dilakukan. Lebih lanjut, peneliti lainnya (Candler & Dumont, 2010; Dhanani & Connolly, 2012)

mengklasifikasikan akuntabilitas berdasarkan pihak yang dituju, yaitu *upward*, *lateral*, dan *downward*. Dimensi akuntabilitas *upward* atau ke atas dilakukan kepada pihak yang memberi dana seperti donor atau pemerintah. Akuntabilitas Lateral dilakukan kepada pihak internal untuk mendukung keefektifan organisasi. Sementara itu, akuntabilitas *downward* atau ke bawah ditujukan untuk pihak penerima manfaat, mitra, dan staf. Akuntabilitas juga dapat dikelompokkan berdasarkan kerangka waktu, yaitu jangka pendek dan jangka panjang (Avina, 1993). Akuntabilitas jangka pendek atau fungsional merujuk pada akuntabilitas untuk mencapai tujuan atau objektif tertentu yang bersifat langsung dan spesifik. Adapun, akuntabilitas jangka panjang atau strategis disampaikan kepada cakupan yang lebih luas, untuk mencapai tujuan atau objektif yang lebih luas dan jangka panjang. Selain itu, dalam penelitiannya, Ebrahim (2003) memasukkan motivasi internal (*felt*) dan eksternal (*imposed*) sebagai pendorong pelaksanaan akuntabilitas organisasi. *Felt Accountability* dirasa dapat mendorong motivasi internal para aktor dalam organisasi dan rasa tanggung jawab mereka sendiri (O'Dwyer & Boomsma, 2015). Motivasi internal mencakup dorongan dari rasa tanggungjawab pribadi dan juga bersumber dari nilai serta visi misi program, sedangkan motivasi eksternal mencakup komitmen program untuk memenuhi harapan pemangku kepentingan ataupun kewajiban dari pihak eksternal. Tabel 1 merangkum kerangka mekanisme akuntabilitas pada organisasi nirlaba merujuk pada beragam riset terdahulu.

**Tabel 1. Kerangka Akuntabilitas Organisasi Nirlaba**

<i>Accountees</i>	<i>Mechanism</i>	<i>Time Frames</i>	<i>Motivations</i>
(Dhanani & Connolly, 2015; Edwards & Hulme, 1996)	(Coule, 2015; Edwards & Hulme, 1996; Lu Knutsen & Brower, 2010)	(Avina, 1993; Ebrahim, 2003)	(Dhanani & Connolly, 2015; Ebrahim, 2003; O'Dwyer & Boomsma, 2015)
1. ke atas ( <i>upward</i> )	1. formal ( <i>instrumental</i> )	1. jangka panjang ( <i>strategic</i> )	1. eksternal ( <i>imposed</i> )
2. ke samping ( <i>lateral</i> )	2. informal ( <i>expressive</i> )	2. jangka pendek ( <i>functional</i> )	2. internal ( <i>felt</i> )
3. ke bawah ( <i>downward</i> )			

Organisasi nirlaba berdiri dimotivasi oleh misi sosial tertentu, oleh karena itu, “unsur-unsur sosial” seperti kesejahteraan manusia, hak-hak dan pembangunan merupakan konsentrasi dalam akuntabilitas (O'Dwyer & Unerman, 2007) dan akuntabilitas tidak bisa dipandang kaku dan terikat pada hal teknis saja. Sejalan dengan perkembangan struktur di masyarakat, bentuk-bentuk akuntabilitas juga perlu untuk disosialkan (Roberts, 1991). Penelitian ini menggunakan teori modal sosial dalam memahami interaksi relawan dengan penerima manfaat. Modal sosial dalam beberapa riset terdahulu (Asgary & Waldman, 2017; Dewi et al., 2019) mendukung dalam akuntabilitas organisasi nirlaba kepada penerima manfaatnya.

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini ingin memahami secara mendalam bagaimana praktik akuntabilitas terjadi pada program relawan milenial, sebagai salah satu bagian dari Yayasan KAMI,

yang melakukan pengabdian masyarakat di desa-desa terpencil melalui partisipasi pemuda. Sesuai dengan jenis pertanyaan berupa “bagaimana”, kecilnya peluang peneliti untuk mengontrol peristiwa yang diteliti, dan fokus penelitian berupa fenomena masa kini dalam konteks kehidupan nyata, maka penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus (Yin, 1981) pada program Bakti Milenial. Pemahaman atas praktik akuntabilitas didapatkan melalui serangkaian data seperti kata atau informasi yang dikumpulkan melalui wawancara kepada informan yang relevan dengan praktik akuntabilitas. Wawancara bersifat semi-terstruktur dengan beberapa pertanyaan terbuka yang digunakan sebagai pedoman dalam menggali praktik akuntabilitas berdasarkan pemahaman informan. Wawancara dilakukan di sepanjang bulan April tahun 2023 baik secara langsung ataupun melalui *zoom meeting* kepada informan penelitian dari beragam pemangku kepentingan, yaitu pengurus yayasan, panitia program, relawan, dan penerima manfaat program. Setiap wawancara dilengkapi dengan rekaman percakapan di mana hal ini ditujukan untuk menguatkan ketika peneliti menganalisis data. Tabel 2. menjabarkan profil informan beserta perannya dalam Bakti Milenial. Pemilihan informan dari beragam pemangku kepentingan diharapkan dapat memberikan pemahaman yang komprehensif dan mendalam mengenai program Bakti Milenial. Hal ini dikarenakan setiap informan membawa perspektif dan pengalaman yang berbeda.

Selain wawancara, peneliti juga melakukan studi dokumentasi terhadap dokumen yang langsung diperoleh dari internal organisasi berupa laporan keuangan, laporan pertanggungjawaban kegiatan, buku panduan program, dan dokumen dokumen terkait pelaksanaan program seperti surat dukungan Kemenpora, surat legalitas, dan MoU panitia. Peneliti juga memanfaatkan dokumentasi program Bakti Milenial yang bebas diakses dalam akun media sosial Bakti Milenial.

Tabel 2. Daftar Informan Wawancara

Informan	Peran	Kota informan
YIZ	Executive Director – Pengurus Yayasan	Tangerang Selatan
YFY	Operational Manager – Pengurus Yayasan	Surabaya
PNR	Project Manager BM#5 Wakatobi	Malang
PLB	Panitia BM#4 Labuan Bajo	Jakarta
RJP	Relawan BM#4 Labuan Bajo	Malang
RDR	Relawan BM#5 Wakatobi	Jakarta
FMR	Fasilitator BM#5 Wakatobi	Kab. Kendari
FWR	Fasilitator BM#3 Bintan	Tanjungpinang
WYI	Warga Lokal – Penerima Manfaat BM#4 Labuan Bajo	Kab. Manggarai Barat
WSH	Warga Lokal – Penerima Manfaat BM#2 Lombok	Mataram

Selanjutnya, peneliti juga melakukan kajian retrospektif terhadap catatan-catatan dari hasil pengamatan, memori, hingga koleksi pribadi foto-foto kegiatan program pengabdian ketika peneliti terlibat langsung dalam program Bakti Milenial pada tiga kegiatan yang dilaksanakan pada bulan September 2021 hingga Februari 2023. Kajian retrospektif dilakukan dengan tujuan membuat gambaran atau deskripsi tentang suatu keadaan secara

objektif dengan melihat ke belakang. Penggunaan data-data koleksi pribadi peneliti berdasarkan pengamatan berpartisipasi akan memperkaya hasil penelitian.

Studi kasus ini bersifat eksploratif karena terbatasnya informasi terdahulu atas masalah dalam konteks yang sama dengan penelitian ini. Tiga teknik analisis data digunakan dengan tujuan mendapatkan jawaban yang relevan dengan rumusan masalah. Pertama, peneliti melakukan reduksi data atas beragam informasi yang peneliti dapatkan melalui wawancara kepada beragam pemangku kepentingan. Kedua, peneliti melakukan pengelompokan data dengan menggunakan rumusan masalah (siapa, apa, dan bagaimana akuntabilitas dilakukan) sebagai kriterianya. Terakhir, untuk menguatkan temuan dan pembahasan, peneliti melakukan triangulasi sumber (wawancara dilakukan kepada beragam pemangku kepentingan, sebagaimana disajikan pada tabel 2) dan triangulasi metode (wawancara; dokumentasi internal dan online; dan pengamatan partisipan). Triangulasi dilakukan untuk menghindari biasnya simpulan dari penelitian ini.

#### **4. Hasil dan Pembahasan**

##### *Akuntabilitas atas Keuangan dan Kinerja Program*

Mekanisme pertama adalah tentang bagaimana akuntabilitas dipraktikkan oleh Bakti Milenial. Secara umum, Bakti Milenial telah melakukan akuntabilitas kegiatannya dalam bentuk formal melalui penyusunan dokumen program dan laporan pertanggungjawaban yang mencakup laporan keuangan dan laporan evaluasi dan ketercapaian program. Praktik akuntabilitas secara formal sejalan dengan Ebrahim (2016) yang menyebutkan praktik akuntabilitas pada organisasi nirlaba dapat berbentuk alat yakni dengan disusunnya laporan tentang pertanggungjawaban keuangan dan penilaian kinerja. Laporan keuangan BM terdiri atas laporan rincian pemasukan dan pengeluaran dana kegiatan yang disusun oleh bendahara program. Laporan ini berisikan angka pengelolaan dana dan tidak ada penjelasan naratif yang menyertainya. Terkait penggunaan dana kegiatan, jika terdapat sisa dana maka panitia akan mengembalikannya kepada Yayasan. Jika merujuk pada kutipan wawancara dengan salah satu informan yakni panitia pelaksana Bakti Milenial, didapatkan penjelasan pertanggungjawaban program.

"Mulai dari LPJ yang berisi laporan monitoring dan evaluasi dan laporan keuangan yang berisi pertanggungjawaban keuangan Bakti Milenial yang akan diolah oleh Sekjen Bakti Milenial." (PLB, Panitia Bakti Milenial)

Penjelasan informan di atas dikuatkan dengan pengamatan partisipan peneliti, di mana dalam hal pencatatan keuangan dan administrasi, Bakti Milenial memiliki panitia khusus yang bertugas dan telah mendapat pembekalan mengenai aturan dan regulasi keuangan yang berlaku dalam yayasan. Hal ini menyiratkan, kegiatan program direncanakan pertanggungjawabannya sejak dimulainya program.

Yayasan KAMI sebagai organisasi nirlaba yang menaungi kegiatan Bakti Milenial juga telah memenuhi kewajiban perpajakan atas semua aktivitas yang dilakukannya, termasuk pelaporan pajak terkait keuangan program Bakti Milenial. Meskipun begitu, Bakti Milenial belum mempublikasikan laporan keuangannya kepada publik secara luas. Salah satu pengurus Yayasan di bidang keuangan menyatakan bahwa hal-hal yang berkaitan dengan keuangan adalah sensitif dan bersifat rahasia.

"Isu keuangan itu sensitif, karena jika dilihat dari pemasukan dan pengeluaran akan terlihat besar dan menimbulkan banyak pertanyaan bagi publik, kadang ada hal hal yang tidak diketahui oleh publik dan mungkin akan menimbulkan huru hara. Laporan keuangan ini cukup konfidensial, jadi gak bisa diberikan ke sembarang orang, sampai saat ini belum ada sih relawan yang meminta laporan keuangan." (YIZ, Pengurus Yayasan)

Penjelasan informan di atas menyiratkan bahwa meskipun jarang ada pihak yang memintanya, namun Bakti Milenial tetap menyusun laporan keuangan yang digunakan secara terbatas dalam organisasi. Publikasi terbatas dari laporan keuangan sejalan dengan Gray et al. (2006) yang menyebutkan laporan formal sering dianggap memasukkan terlalu banyak informasi yang tidak relevan dan dapat mengakibatkan "pandangan dingin" terhadap organisasi nirlaba. Jenis akuntabilitas formal lainnya adalah laporan ketercapaian program yang berisikan rincian program yang berhasil dilaksanakan. Selain sebagai bahan evaluasi, laporan ini juga digunakan sebagai portofolio kegiatan yang dipublikasikan dalam buku panduan peserta di kegiatan periode selanjutnya.

Selain melakukan akuntabilitas secara formal, Bakti Milenial juga melakukan pengungkapan informal menggunakan media sosial berupa Instagram, youtube, dan tiktok sebagai media penyampaian aktivitasnya dalam bentuk dokumentasi foto dan video. Selain melakukan kegiatan lapangan, Bakti Milenial juga aktif dalam menyampaikan informasi dan berinteraksi dengan publik melalui media sosial. Hal ini menjadi kelebihan dalam penyampaian akuntabilitasnya. Konten-konten menarik yang disajikan dengan sentuhan visual yang kekinian menjadi daya tarik bagi pengunjung situs sosial medianya. Bakti Milenial memiliki tim khusus yang bertanggung jawab dalam strategi pengelolaan media sosialnya. Dokumentasi yang dipublikasikan berupa *live report* foto dan video program dari ke empat bidang yang sedang dilaksanakan, kegiatan keseharian relawan bersama warga, serta pemberian donasi. Terdapat juga video aftermovie yang berisi recap dari awal hingga akhir kegiatan.

Bakti Milenial juga menerapkan bentuk komunikasi informasi yang bersifat personal dan pendekatan secara kekeluargaan yang lebih disukai oleh penerima manfaat dan relawan, serta lebih mudah diterapkan oleh Bakti Milenial. Hal ini diperkuat dengan pernyataan beberapa relawan Bakti Milenial.

"Aku sebagai relawan sudah merasa cukup dengan fasilitas dan pelayanan yang diberikan oleh Bakti Milenial, jadi kayanya ga terlalu penting deh laporan-laporan tertulis gitu. Dalam prosesnya panitia juga ngasih pertanggungjawaban mulai dalam pendaftaran, pendampingan program, konsumsi, sampai sehari hari kita di lokasi pengabdian" (RDR, Relawan BM#5 Wakatobi)

"Diluar apa yang sudah aku berikan pada masyarakat, aku mendapatkan banyak manfaat dari program ini, aku mendapatkan keringanan biaya, bahkan hal hal diluar itu yang ternyata berarti bagi kehidupan aku." (RJP, Relawan BM#4 Labuan Bajo)

Penerima manfaat dari Bakti Milenial#4 Labuan bajo juga menyatakan bahwa melihat kerja nyata Bakti Milenial dan pemenuhan kebutuhan kepada masyarakat penerima



manfaat dapat meningkatkan kepercayaan penerima manfaat terhadap Bakti Milenial. Penerima manfaat menyatakan:

"Program Bakti Milenial cukup memberikan perubahan bagi pola pikir masyarakat, sekecil kebersihan lingkungan yang mulai terjaga, masyarakat mulai tidak membuang sampah pada tempatnya, pelajar semakin semangat, apa yang diberikan teman teman relawan menjadi pemantik bagi masyarakat. Tandu dan donasi yang diberikan oleh teman teman juga masih berguna sampai sekarang" (WYI, Penerima Manfaat BM #4 Labuan Bajo)

Hasil wawancara menegaskan bahwa kepuasan peserta program menjadi prioritas utama dibandingkan dengan laporan formal yang dihasilkan. Hal ini menunjukkan bahwa implementasi program yang sukses tidak hanya diukur dari laporan formal, tetapi juga dari kepuasan peserta yang secara langsung terlibat dalam program tersebut. Sebagai organisasi yang bergerak dengan misi sosial, Bakti Milenial sebagai perpanjangan tangan dari yayasan KAMI, perlu menunjukkan bahwa dapat bekerja secara efektif dan bertanggung jawab atas tindakan dan komitmen mereka (Edwards & Hulme, 1998). Perspektif yang digerakkan oleh misi seperti itu memungkinkan organisasi nirlaba untuk lebih fokus pada tindakan mereka daripada administratif keuangan (Hall & O'Dwyer, 2017).

#### *Beragam Pemangku Kepentingan dalam Akuntabilitas*

Akuntabilitas merupakan salah satu prinsip penting dalam pengelolaan sebuah organisasi. Melalui prinsip ini, organisasi dapat memastikan bahwa tindakan dan keputusan yang diambil telah dilakukan dengan transparan dan bertanggung jawab kepada semua pihak yang terkait. Dengan adanya akuntabilitas, sebuah organisasi juga dapat memperkuat kepercayaan dan citra positif di mata masyarakat, meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja, serta meminimalisir risiko terjadinya penyalahgunaan kekuasaan dan pelanggaran etika.

Dalam konteks Bakti Milenial, akuntabilitas ke atas (*upward*) ditujukan kepada pihak yang lebih tinggi dalam hierarki organisasi, seperti pemerintah, kemitraan, sponsorship, dan donatur yang memberikan dana. Akuntabilitas ke samping (*lateral*) ditujukan kepada internal yayasan yang mencakup pengurus yayasan dan pengelola. Adapun, akuntabilitas ke bawah (*downward*) ditujukan kepada pihak yang lebih rendah dalam hierarki organisasi, seperti relawan, fasilitator, dan penerima manfaat yang terlibat dalam pelaksanaan program. Keunikan yang dimiliki oleh Bakti Milenial adalah mayoritas relawan terdaftar dalam jalur *self-funded* di mana relawan membayar untuk dapat mengikuti kegiatan, sehingga para relawan dapat berperan sebagai pihak *upward* dan *downward*, karena mereka juga memberikan kontribusi keuangan kepada Bakti Milenial atau dapat disebut sebagai donor.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa organisasi nirlaba yang didanai oleh donor cenderung lebih berpengaruh daripada organisasi yang bergantung pada sumber daya internal. Namun, organisasi yang didanai oleh donor juga dianggap kurang akuntabel karena seringkali tidak mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan kepada masyarakat yang didukungnya (Edwards & Hulme, 1998). Meskipun program Yayasan KAMI masih bergantung pada relawan untuk mendapatkan pendanaan, namun dalam

pelaksanaanya tetap memastikan bahwa pertanggungjawaban kinerjanya dilakukan secara transparan.

Melalui serangkaian wawancara, peneliti menemukan secara tidak langsung, organisasi ini telah mempraktikkan akuntabilitasnya terhadap beragam pemangku kepentingannya, baik ke atas, ke bawah, dan ke bawah. Seperti yang dikemukakan salah satu panitia yang pernah terlibat dalam 3 kali dalam project Bakti Milenial, sebagai berikut:

“Bakti Milenial udah melakukan monitoring dan evaluasi internal, komunikasi yang menghasilkan saran, masukan, feedback dari pihak eksternal, untuk dokumen eksternal ada LPJ yang akan diserahkan ke Yayasan, dengan harapan dapat memenuhi ekspektasi seluruh pihak, baik relawan, pemerintah, penerima manfaat, hingga pihak internal sendiri yaitu kami dan pihak Yayasan. Gak ada pihak yang gak penting, bagi kami semua pihak yang terlibat di BM itu penting, karena semuanya saling berkesinambungan, punya pengaruh dan perannya masing-masing” (PLB, Panitia)

“...Bentuk pertanggungjawaban Bakti Milenial terhadap anggota, donatur, dan masyarakat itu meliputi pertanggungjawaban sesuai dengan peran dan kepentingannya masing-masing” (YIZ, Executive Director Yayasan)

Dalam membangun hubungan yang berkelanjutan dengan pemangku kepentingan, sebuah organisasi harus mempertimbangkan kepentingan semua pihak yang terlibat dan meningkatkan kepercayaan publik. Untuk mencapai tujuan program secara maksimal, dibutuhkan SDM yang memiliki kapabilitas. Sawandi & Thomson (2014) menemukan bahwa bentuk akuntabilitas *downward* dapat berupa arahan dan dukungan kepada pelaksana program, yang dalam hal Bakti Milenial adalah relawan dan panitia. Seluruh relawan akan mendapatkan pembekalan dan wadah untuk berpartisipasi dalam perancangan program. Partisipasi semua pihak dalam Bakti Milenial sangat penting untuk menjaga keberlanjutan program, seperti keterlibatan relawan dalam perancangan program dan partisipasi fasilitator dalam pengambilan keputusan.

"...kami diberi tanggungjawab dan kepercayaan untuk merancang program, dan inilah yang membuat kami punya rasa memiliki ke Bakti Milenial ini" (RJP, Relawan BM#4)

Pernyataan relawan menunjukkan partisipasi aktif pemangku kepentingan dalam perancangan program dan dapat meningkatkan rasa memiliki dan kepercayaan terhadap organisasi. Keterlibatan stakeholder dapat meningkatkan reputasi organisasi dan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk mencapai tujuan organisasi (Dewi et al., 2019).

"Mereka saja mau berbuat untuk kami, bagaimana kami berbuat untuk pulau kami. Harapannya program dapat dilaksanakan dengan jangka waktu yang lebih lama" (WYI, Penerima Manfaat BM#4)

Respon positif dari sejumlah pemangku kepentingan menunjukkan bahwa Bakti Milenial telah berhasil memberikan dampak positif. Namun, kesuksesan tersebut juga membawa tantangan baru, yaitu semakin tingginya harapan dari pihak eksternal terhadap

Bakti Milenial. Oleh karena itu, penting bagi Bakti Milenial untuk terus memperkuat akuntabilitasnya agar dapat memenuhi kepuasan seluruh stakeholder dan membangun hubungan yang berkelanjutan dengan mereka. Hal ini akan memperkuat kepercayaan dan reputasi organisasi serta membantu mencapai tujuan program secara maksimal.

#### *Akuntabilitas atas Tata Kelola dan Misi Program*

Pelaksanaan program Bakti Milenial (BM) melibatkan beragam pemangku kepentingan, mulai dari internal yayasan, pengurus BM, relawan, hingga para masyarakat sebagai penerima manfaat. Ebrahim (2016) dan Wang (2009) menyebutkan wujud akuntabilitas pada organisasi dengan misi sosial dapat berupa akuntabilitas terhadap tata kelola dan misi organisasi yang antara lain dilakukan dengan membentuk peraturan pengelolaan organisasi (*self-regulation*). Bakti Milenial, dalam mencapai target dan tujuannya, memiliki standar operasional yang terstruktur mulai dari persiapan program, pelaksanaan, hingga pelaporan. Tata kelola program dibentuk mulai dari seleksi panitia dan relawan, persiapan program secara detail, hingga survei lokasi. Persiapan dan perencanaan yang matang dilakukan agar program menjadi tepat sasaran dan manfaat. Salah satu pengurus yayasan menyatakan:

"Kita mengadakan survei, agar nanti program dapat berjalan dengan lancar dan juga tepat sasaran. Segala halnya kita persiapkan dengan matang, mulai dari perizinan ke pemerintah, kebutuhan transportasi dan akomodasi, *form assessment survey*, juga pendampingan oleh Fasilitator. Jadi program yang dilakukan tidak semata-mata dilaksanakan, namun berdasarkan masalah dan kondisi yang ada." (PLB, Panitia BM#4)

Dalam perencanaan programnya, Bakti Milenial memiliki persiapan yang terstruktur dan dimulai sejak enam bulan sebelum pelaksanaan program. *Grand design* disusun dan pertemuan berkala dilakukan untuk membahas persiapan, mengidentifikasi risiko, dan menetapkan tindakan yang diperlukan untuk memastikan keberhasilan program. Untuk memastikan keberhasilan program dalam jangka pendek, Bakti Milenial juga melakukan pembekalan kepada panitia dan relawan. Salah satu relawan dan panitia menyatakan bahwa pembekalan ini sangat berguna dalam mengembangkan kapasitas mereka.

"Selain ke relawan, Bakti Milenial juga ngasih pembekalan buat internalnya sendiri, disitu aku dan temen temen panitia dilatih, banyak belajar dari banyak ahli di bidang yang relevan, berguna banget ternyata waktu jalanin program dan bersosialisasi sama masyarakat disana." (PNR, *Project Manager* BM#5)

Salah satu relawan menyatakan bahwa selain berguna saat berada di lapangan, pembekalan yang diberikan juga bermanfaat hingga saat program selesai dilaksanakan.

"Aku yang awalnya gapunya basic relawaning jadi ngerti gimana caranya terjun ke lapangan saat relawanan. Bahkan sampai saat ini di kehidupan sehari-hari juga masih berguna ilmunya." (RJB, Relawan BM#4)

Evaluasi pelaksanaan program dilakukan selama program dilaksanakan atau ketika relawan melaksanakan pengabdian dan ketika program selesai dilaksanakan. Evaluasi harian selama pelaksanaan program dilakukan untuk mengidentifikasi permasalahan dan mencari solusi yang tepat secara cepat. Evaluasi besar dilakukan setelah program selesai

untuk mengevaluasi keseluruhan program dan menilai apakah tujuan telah tercapai. Semua tindakan evaluasi ini dilakukan secara sistematis dan sesuai dengan standar operasional yang telah disusun. Mekanisme pengambilan keputusan juga dilakukan secara bijak dengan mempertimbangkan masukan dari berbagai pihak sebelum membuat keputusan akhir. Seperti yang dikatakan oleh salah satu fasilitator dan penerima manfaat:

“Kami dari fasilitator merasa saran yang kami berikan sangat direspon oleh Bakti Milenial ... dilibatkan dalam evaluasi harian, pengambilan keputusan juga selalu mempertimbangkan saran kami” (FMR, Fasilitator BM#5)

“Apa yang menjadi program itu tepat sasaran karena adanya kerjasama yang baik antara pemuda lokal dan pihak BM ... Program BM melibatkan masyarakat dalam setiap langkahnya, ini dapat membuat masyarakat desa merasa memiliki program ini, membuat masyarakat merasa bertanggungjawab. Program juga selalu berkomunikasi dan terbuka dengan warga.” (WYI, Penerima Manfaat BM#4)

Keterlibatan fasilitator dan juga warga lokal sebagai penerima manfaat dalam program juga menjadi perhatian utama dalam perencanaan hingga pelaksanaan program. Evaluasi terhadap program yang telah dilaksanakan dilakukan dan program-program lanjutan direncanakan untuk memberikan manfaat yang berkelanjutan bagi masyarakat di daerah yang menjadi target pemberdayaan.

Sejauh ini, Bakti Milenial belum pernah melakukan evaluasi dampak setelah program dilaksanakan, di mana inilah yang menjadi kekurangan dan memerlukan perbaikan atas pelaksanaan program. Seperti yang dinyatakan salah satu fasilitator dan penerima manfaat bahwa belum ada tindak lanjut lebih terkait program yang sudah dilaksanakan.

“Sayangnya dari bakti milenial tidak ada tindak lanjut lebih lanjut mengenai program yang sudah dilaksanakan,” (FWR, Fasilitator BM#3)

“Tidak ada sih pemantauan lebih lanjut, tapi kami masih berhubungan dengan teman teman relawan yang waktu itu sering nongkrong bareng” (WYI, Penerima Manfaat BM#4)

Pemantauan dan komunikasi paska program hanya dilakukan atas kesadaran masing-masing relawan atau panitia yang memiliki hubungan personal lebih dengan masyarakat yang telah dilayani. Hal ini menandakan keberlanjutan program dan tanggung jawab sosial kurang menjadi fokus dalam program Bakti Milenial.

Bakti Milenial memenuhi kewajibannya untuk mematuhi regulasi dari pihak eksternal, termasuk melakukan pelaporan pajak, legalitas hukum dan prosedur perizinan dari pemerintah serta pemangku adat. Kepatuhan Bakti Milenial terhadap serangkaian regulasi yang disertai dengan bukti legalitas program menjadi penguat keikutsertaan para relawan. Salah satu relawan menyatakan bahwa dengan adanya dukungan dari pemerintah serta bukti legalitas membuat ia yakin akan program ini.

“Adanya dukungan pemerintah, serta bentuk formal seperti surat legalitas Yayasan itu buat aku percaya kalau program ini bener bener nyata” (RDR, Relawan BM#5)

Salah satu warga lokal penerima manfaat BM#2 Lombok juga menyatakan bahwa adanya dukungan dari pemerintah membuat warga percaya dengan program yang akan dilaksanakan.

“...membawa dewan Pembina Sandiaga Uno, jadi kita sangat antusias, apalagi teman teman ini dari luar daerah.” (WSH, Penerima Manfaat BM#2)

Pernyataan tersebut membuktikan bahwa adanya legalitas dan dukungan dari pihak pemerintah penting untuk memastikan bahwa program yang dijalankan dapat diterima dengan baik oleh publik. Di samping itu, Bakti Milenial juga mengadakan perjanjian tertulis dengan stakeholder yang berkaitan dengan program. Dengan adanya perjanjian tertulis tersebut, Bakti Milenial dapat memenuhi kewajiban atas hak stakeholder dan memastikan bahwa program yang dijalankan dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Dalam menciptakan motivasi dan juga pembentukan karakter SDMnya, Bakti Milenial melakukan beberapa upaya. Pertama, Bakti Milenial mengadakan pembekalan bagi SDMnya, yakni relawan dan panitia. Kedua, Bakti Milenial menerapkan budaya organisasi yang mengedepankan kekeluargaan untuk dapat menyesuaikan dengan internal SDMnya yang mayoritas terdiri dari pemuda, salah satu relawan beranggapan:

“Bakti Milenial ini udah seperti rumah buat aku, waktu lagi sumpek kuliah aku ikut program ini, ga nyangka ternyata aku tumbuh dan banyak tau hal di sana, ketemu teman-teman baru yang udah deket banget kayak keluarga, lingkungannya fun banget” (RJP, Relawan BM#4)

Adanya penyesuaian budaya sesuai dengan SDM dan penerapan core value “FLIGHT” yayasan yang terdiri dari *Flexible, Loyal, Innovative, Grow, Helpful*, dan *Trust* ini dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab dan *sense of belonging* sebagai bagian dari Bakti Milenial. Hal ini penting untuk membangun budaya akuntabilitas dan tanggung jawab yang kuat di internal organisasi, serta memastikan kesuksesan program Bakti Milenial secara keseluruhan. Adanya budaya kekeluargaan yang ditanamkan berpengaruh terhadap cara interaksi relawan dengan masyarakat penerima manfaat. Salah satu penerima manfaat dari Labuan Bajo menyatakan bahwa etika yang dibawa oleh relawan saat pengabdian cukup baik.

“Relawan dari Bakti Milenial itu baik baik, etika dan pembawaan mereka itu membuat warga membuat warga tidak segan untuk berinteraksi, tidak hanya saat penyampaian program, namun juga mempraktikannya langsung selama tinggal bersama warga messah disini, banyak yang rindu” (WYI, Penerima Manfaat BM#4)

Dapat disimpulkan bahwa Bakti Milenial telah berhasil menanamkan nilai-nilai etika yang diajarkan oleh yayasan kepada SDMnya sebagai bagian dari akuntabilitas internal dalam menegaskan nilai-nilai personal dan misi organisasi. Hal ini membuktikan komitmen Bakti Milenial dalam memberikan contoh yang baik ketika terjun di masyarakat, serta memperkuat budaya akuntabilitas dan tanggung jawab di dalam organisasi.

Bakti Milenial juga mendorong partisipasi aktif dari seluruh anggotanya dalam menjalankan program dengan memberikan kesempatan bagi setiap anggota untuk terlibat

langsung dalam pelaksanaan program. Selain itu, Bakti Milenial juga memberikan ruang bagi anggotanya untuk mengajukan ide dan inovasi baru yang dapat memperbaiki kinerja dan efektivitas program. Dalam setiap tahapan program, Bakti Milenial selalu melibatkan dan memberikan tanggung jawab kepada seluruh anggota untuk menjalankan tugas dan peran masing-masing secara aktif.

Penelitian ini juga mendukung *stakeholder theory* yang menekankan bahwa organisasi tidak hanya bertanggung jawab kepada pemegang dana, tetapi juga kepada semua pihak yang memiliki kepentingan atau terpengaruh oleh kegiatan organisasi. Oleh karena itu, program Bakti Milenial perlu mempertimbangkan kepentingan dan harapan semua stakeholder, termasuk penerima manfaat, masyarakat setempat, mitra, dan donor. Membangun budaya organisasi yang inklusif dan memperhatikan kepentingan semua stakeholder dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan kepercayaan dan dukungan masyarakat serta memastikan keberlanjutan program. Selain itu, memastikan bahwa tidak ada diskriminasi atau eksklusi dalam partisipasi stakeholder juga konsisten dengan prinsip-prinsip dasar dari teori stakeholder. Selanjutnya, keseluruhan hasil penelitian dirangkum dalam Tabel 3.

**Tabel 3. Praktik Akuntabilitas Bakti Milenial**

<b>Akuntabilitas atas</b>	<b>Wujud Akuntabilitas</b>	<b>Tujuan Akuntabilitas</b>
Akuntabilitas Misi	Pelaksanaan program sesuai misi organisasi (proses) Unggahan di Instagram dan situs web (alat)	Yayasan (ke atas) Relawan (ke atas dan ke bawah) Penerima manfaat (ke bawah)
Akuntabilitas Tata Kelola	Standar operasional program mulai dari perencanaan, pelaksanaan hingga evaluasi paska pelaksanaan (proses).	Yayasan (ke atas) Pengurus, panitia, dan relawan (lateral)
Akuntabilitas Keuangan	Laporan keuangan (alat)	Yayasan (ke atas)
Akuntabilitas Kinerja	Laporan evaluasi dan ketercapaian (alat) Unggahan di Instagram dan situs web (alat)	Yayasan (ke atas) Relawan (ke atas dan ke bawah)

## **5. Kesimpulan, Implikasi dan Keterbatasan**

Temuan penelitian ini menyatakan tentang praktik akuntabilitas pada Bakti Milenial sebagai program perpanjangan tangan dari organisasi nirlaba (Yayasan KAMI) ditujukan atas misi, tata kelola, keuangan, dan kinerja. Akuntabilitas misi dilakukan dengan pelaksanaan program yang sejalan dengan misi atau tujuan program BM dibentuk. Akuntabilitas tata kelola dibentuk dengan penetapan standar operasional program sejak perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi program. Akuntabilitas keuangan, di mana mayoritas pendanaan program berasal dari pendanaan relawan yang membayar sejumlah uang untuk dapat berpartisipasi sebagai relawan, dilakukan dengan menyusun laporan keuangan program dan dipertanggungjawabkan kepada Yayasan. Akuntabilitas kinerja dilakukan dengan menyusun laporan evaluasi dan ketercapaian program. Beragam bentuk

akuntabilitas ditujukan kepada pemangku kepentingan baik ke atas (yayasan, relawan, dan donatur), lateral (pangurus dan panitia BM), dan ke bawah (relawan dan penerima manfaat). Kemudian, dengan memanfaatkan kemajuan teknologi informasi dan internet, Bakti Milenial juga mengungkapkan akuntabilitasnya (misi dan kinerja) melalui unggahan berupa narasi, foto, dan video pada akun resmi instagram dan situs web program dan yayasan. Akuntabilitas dalam program Bakti Milenial ditujukan untuk memenuhi harapan dan tuntutan baik dari beragam pemangku kepentingan sehingga dapat menumbuhkan kepercayaan terhadap program dan yayasan. Kepercayaan ini pada akhirnya akan menjadi penopang keberlanjutan organisasi.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, peneliti tidak dapat melakukan wawancara dengan pihak pemerintah, yang dapat mempengaruhi pemahaman tentang regulasi dan peraturan terkait Program Bakti Milenial. Kedua, peneliti kesulitan dalam berkomunikasi dengan kepala desa karena terbatasnya jaringan internet pada pihak kepala desa, sementara peneliti melakukan wawancara melalui *zoom meeting*. Hal ini dapat membatasi pemahaman tentang dampak program pada level penerima manfaat. Meskipun demikian, penelitian ini memberikan kontribusi dalam memperluas pemahaman tentang akuntabilitas dalam konteks organisasi nirlaba, khususnya pada program sosial seperti Program Bakti Milenial. Implikasi dari penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi bagi program sejenis di organisasi nirlaba lain dalam meningkatkan praktik akuntabilitas, termasuk dalam hal pelaporan, transparansi, serta membangun praktik akuntabilitas yang lebih efektif dan responsif terhadap kepentingan stakeholder.

Saran untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada organisasi nirlaba atau program sosial lainnya dengan subjek penelitian yang berbeda, sehingga dapat memperluas pemahaman tentang praktik akuntabilitas dalam konteks yang lebih beragam. Penelitian selanjutnya juga dapat mempertimbangkan untuk melibatkan stakeholder yang lebih beragam dalam penelitian, seperti pihak donor atau pihak pemerintah, sehingga dapat memberikan sudut pandang yang lebih lengkap tentang praktik akuntabilitas pada organisasi nirlaba atau program sosial. Selain itu, karena kondisi sosial, politik, dan ekonomi dapat berubah seiring waktu, maka faktor-faktor yang memengaruhi akuntabilitas dalam organisasi nirlaba juga dapat berubah. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya perlu mempertimbangkan aspek dinamis dalam praktik akuntabilitas organisasi nirlaba dengan memperhatikan kondisi lingkungan yang baru. Penelitian selanjutnya juga dapat mengeksplorasi dampak perubahan teknologi dan munculnya tren baru dalam tata kelola organisasi nirlaba pada praktik akuntabilitas. Dengan memperhatikan faktor-faktor dinamis tersebut, penelitian selanjutnya dapat memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang praktik akuntabilitas dalam organisasi nirlaba dan membantu organisasi untuk mempertahankan kinerja yang baik serta memenuhi harapan stakeholder.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Agostino, D., & Sidorova, Y. (2017). How social media reshapes action on distant customers: some empirical evidence. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(4), 777–794. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-07-2015-2136>

- Amelia, S. R., & Dewi, M. K. (2021). How a nonprofit organization delivers online accountability through social media. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 18(3), 317–334. DOI:10.1007/s12208-021-00274-7
- Asgary, R., & Waldman, R. J. (2017). The elephant in the room: toward a more ethical approach with accountability toward intended beneficiaries in humanitarian aid. *International Health*, 9(6), 343–348. DOI: 10.1093/inthealth/ihx033
- Avina, J. (1993). The evolutionary life cycles of non-governmental development organizations. *Public Administration and Development*, 13(5), 453–474. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/pad.4230130502>
- Awio, G., Northcott, D., & Lawrence, S. (2011). Social capital and accountability in grass-roots NGOs: The case of the Ugandan community-led HIV/AIDS initiative. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24(1), 63–92. <https://doi.org/10.1108/09513571111098063>
- Candler, G., & Dumont, G. (2010). A non-profit accountability framework. *Canadian Public Administration*, 53, 259–279. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1754-7121.2010.00126.x>
- Chu, V., & Luke, B. (2023). NPO web-based accountability: how can we know if NPOs are doing good things? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(1), 75–105. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/08997640211062856>
- Coule, T. M. (2015). Nonprofit governance and accountability: Broadening the theoretical perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(1), 75–97. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0899764013503>
- Dewi, M. K., Manochin, M., & Belal, A. (2019). Marching with the volunteers: Their role and impact on beneficiary accountability in an Indonesian NGO. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(4), 1117–1145. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-10-2016-2727>
- Dhanani, A., & Connolly, C. (2012). Discharging not-for-profit accountability: UK charities and public discourse. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 25(7), 1140–1169. <https://doi.org/10.1108/09513571211263220>
- Ebrahim, A. (2003). Accountability in practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, 31(5), 813–829. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(03\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(03)00014-7)
- Ebrahim, A. (2016). The many faces of nonprofit accountability. *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, 102–123. <https://doi.org/10.1002/9781119176558.ch4>
- Edwards, M., & Hulme, D. (1998). Too close for comfort? The impact of official aid on non-governmental organizations. *Current Issues in Comparative Education*, 1(1), 1–21. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0305-750X\(96\)00019-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0305-750X(96)00019-8)
- Freeman, R. E. (2015). Stakeholder theory. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1–6. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9781118785317>
- Gray, R., Bebbington, J., & Collison, D. (2006). NGOs, civil society and accountability: making the people accountable to capital. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19(3), 319–348. <https://doi.org/10.1108/09513570610670325>
- Hall, M., & O'Dwyer, B. (2017). Accounting, non-governmental organizations and civil society: The importance of nonprofit organizations to understanding accounting,



- organizations and society. *Accounting, Organizations and Society*, 63, 1–5. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2017.11.001>
- Liu, E. S. C., Ching, C. W. L., & Wu, J. (2017). Who is a volunteer? A cultural and temporal exploration of volunteerism. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 27(6), 530–545. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/10911359.2017.1295715>
- Lu Knutsen, W., & Brower, R. S. (2010). Managing expressive and instrumental accountabilities in nonprofit and voluntary organizations: A qualitative investigation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(4), 588–610. <https://doi.org/10.1177/08997640093599>
- O'Dwyer, B., & Boomsma, R. (2015). The co-construction of NGO accountability: Aligning imposed and felt accountability in NGO-funder accountability relationships. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/0969160X.2016.1245941>
- O'Dwyer, B., & Unerman, J. (2007). From functional to social accountability: Transforming the accountability relationship between funders and non-governmental development organisations. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/09513570710748580>
- Pinsent, M. (2012). *Understanding social innovation and the need for resiliency: The volunteer and non-profit sector*.
- Roberts, J. (1991). The possibilities of accountability. *Accounting, Organizations and Society*, 16(4), 355–368. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(91\)90027-C](https://doi.org/10.1016/0361-3682(91)90027-C)
- Santoso, M. B., Irfan, M., & Nurwati, N. (2020). Transformasi praktik pekerjaan sosial menuju masyarakat 5.0. *Sosio Informa*, 6(2), 170–183. DOI:10.33007/inf.v6i2.2383
- Saraite Sariene, L., Caba Pérez, C., & López Hernández, A. M. (2020). Expanding the actions of Open Government in higher education sector: From web transparency to Open Science. *PloS One*, 15(9), e0238801. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0238801>
- Sawandi, N., & Thomson, I. (2014). Broadening corporate accountability: An ‘idealised’ downward accountability model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 164, 429–436. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.099>
- Scott, S. V., & Orlikowski, W. J. (2012). Reconfiguring relations of accountability: Materialization of social media in the travel sector. *Accounting, Organizations and Society*, 37(1), 26–40.
- Sutresna, A. S., & Saputro, E. H. (2023). Strategi pemasaran sosial indorelawan untuk meningkatkan minat menjadi relawan dalam kampanye “Temali Project.” *DIALEKTIKA KOMUNIKA: Jurnal Kajian Komunikasi dan Pembangunan Daerah*, 11(1), 109–124. DOI:10.33592/dk.v11i1.3483
- Tooley, S., & Hooks, J. (2020a). Accounting for volunteers: Enhancing organizational accountability and legitimacy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(1), 93–112. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0899764019853041>
- Tooley, S., & Hooks, J. (2020b). Accounting for volunteers: Enhancing organizational accountability and legitimacy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(1), 93–112. <https://doi.org/10.1177/08997640198530>

- Wang, W.-J. (2009). Accountability in social enterprises: an analytical framework. *The University of Pittsburgh's Johnson Institute for Responsible Leadership Working Papers*.
- Wellens, L., & Jegers, M. (2014). Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach. *European Management Journal*, 32(2), 223–243. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.01.007>
- Yin, R. K. (1981). The case study as a serious research strategy. *Knowledge*, 3(1), 97–114.
- Zimmeck, M. (2009). The Compact Code of Good Practice on Volunteering: Capacity for Change. A Review. *Institute for Volunteering Research*, [Online] Available at:< [http://www.Ivr.Org.Uk/Images/Stories/Institute-of-Volunteering-Research/Migrated-Resources/Documents/C/Volunteering\\_Code-Review\\_IVR.Pdf](http://www.Ivr.Org.Uk/Images/Stories/Institute-of-Volunteering-Research/Migrated-Resources/Documents/C/Volunteering_Code-Review_IVR.Pdf)> [Accessed September 2012].