Jurnal Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (JPPM)	e ISSN: 2775 – 1929 p ISSN: 2775 - 1910	Vol. 3 No.3	Hal : 125-130	Desember 2022
---	--	-------------	---------------	---------------

DILEMA ETIKA DALAM PRAKTIK ORGANISASI PELAYANAN MANUSIA NON-PROFIT

ETHICAL DILEMMAS IN THE PRACTICE OF NON-PROFIT HUMAN SERVICE ORGANIZATIONS

Aulia Rahmawati¹, Sri Sulastri²,

^{1,2}Program Studi Ilmu Kesejahteraan Sosial FISIP Universitas Padjadjaran

e-mail: aulia20009@mail.unpad.ac.id¹, sri.sulastri@unpad.ac.id²

Submitted: 08-07-2022; Accepted: 12-08-2023; Published : 13-08-2023

ABSTRAK

Organisasi Layanan Manusia Non-profit memainkan peran penting dalam menangani masalah sosial. Meski memberikan manfaat yang signifikan, organisasi ini tidak luput dari tantangan dan permasalahan, salah satunya terkait dengan dilema etika. Dilema etika adalah situasi yang terjadi ketika seseorang harus memilih di antara dua pilihan, yang keduanya benar secara moral tetapi bertentangan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dilema etika dalam organisasi nirlaba dalam memenuhi misinya. Metodologi penelitian yang digunakan adalah studi literatur dengan mengumpulkan sumber-sumber tulisan melalui platform Google Scholar. Ada delapan artikel jurnal, tiga buku, satu tesis, satu laporan survei, dan satu literatur dari website yang digunakan dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat beberapa dilema etika yang dihadapi HSO antara lain dilema etika dalam pengelolaan keuangan, pengelolaan tenaga kerja, dalam menghadapi konflik kepentingan, dan dilema etika terkait regulasi. Untuk itu diperlukan strategi dalam menghadapi dilema etika yaitu dengan menjunjung tinggi nilai-nilai integritas, keterbukaan, akuntabilitas, komitmen pelayanan, dan menjaga kewajiban beramal, dalam arti merawat dukungan dan membalas kemurahan hati pendukung dengan berkomitmen untuk merawat orang lain.

Kata-kata kunci: Dilema Etika, Organisasi Pelayanan Manusia Non-profit, Strategi dalam mengatasi Dilema Etika

ABSTRACT

Non-profit Human Service Organizations play an important role in addressing social issues. Despite providing significant benefits, this organization is not free from challenges and problems, one of which is related to an ethical dilemma. An ethical dilemma is a situation that occurs when a person has to choose between two options, both of which are morally right but contradictory. This study aims to identify the ethical dilemmas in non-profit organizations in fulfilling their mission. The research methodology used is literature studies by collecting written sources through platforms Google Scholar. There are eight journal articles, three books, one thesis, one survey report, and one literature from the website used in this study. The results of the study show that several ethical dilemmas faced by HSOs, include ethical dilemmas in financial management, in workforce management, in dealing with conflicts of interest, and ethical dilemmas related to regulation. For this reason, a strategy needed in dealing with ethical dilemmas, namely by upholding the values of integrity, openness, accountability, service commitment, and maintaining the obligations to charity, in the sense of caring for support and repaying generosity supporters by committing to caring for others.

Key words: Ethical Dillema, Non-profit Human Service Organization, Strategy in Dealing with Ethical Dilemmas

PENDAHULUAN

Etika dapat didefinisikan sebagai analisis terhadap tindakan manusia dari perspektif "baik" dan "jahat", atau "benar" dan "salah" secara moral." (Bartneck et al., 2021). Analisis tindakan manusia tersebut merujuk pada aturan, norma, kaidah yang biasanya digunakan oleh manusia sebagai rujukan berperilaku dalam kehidupan sosial mereka. Demikian juga dalam kehidupan organisasi, etika memegang peranan penting dalam menuntun perilaku individu dalam organisasi maupun individu yang mewakili organisasi dengan lingkungan eksternalnya.

Kewajiban menjunjung etika terutama disematkan pada organisasi pelayanan manusia atau *human service organization* (HSO). Organisasi ini, kelompok sasarannya adalah manusia yang memiliki hak-hak tertentu yang harus dihormati.

Dalam sebuah artikel yang berjudul *The Concept of the Human Service Organization* yang ditulis oleh Stein (1980), Hasenfeld dan English (1974) mendefinisikan HSO sebagai organisasi yang memiliki fungsi utama untuk mengubah perilaku seseorang (klien), atribut, dan status sosialnya, untuk meningkatkan kesejahteraannya. Contoh dari Lembaga Pelayanan Manusia adalah sekolah, universitas, lembaga pemuda, kepolisian, rumah sakit, penjara, dan sebagainya.

Menurut Barnett & Vardi (2015), definisi HSO adalah organisasi pelayanan manusia yang memfasilitasi pemenuhan kebutuhan manusia. Berbagai kebijakan, program, layanan, dan fasilitas dikembangkan ditujukan untuk memenuhi kebutuhan dasar kualitas hidup manusia, seperti pendidikan, kesehatan, kesejahteraan (*Library of Congress: 2558*).

Dari berbagai definisi yang dikemukakan tersebut, dapat disepakati bahwa HSO tercipta dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan manusia agar tercipta kesejahteraan sosial.

Young & McGuire (2018) menyebutkan bahwa HSO ada yang berada dibawah naungan pemerintah ada juga yang didirikan oleh pihak swasta. Dari sisi pembiayaan, HSO dibawah naungan pemerintah sepenuhnya bersumber dari dana pemerintah. Sementara itu, HSO yang didirikan dan dikelola oleh pihak swasta, ada yang menggantungkan sepenuhnya dari donasi pihak lain, dan ada juga yang sebagian dananya disediakan secara mandiri.

HSO ada yang berorientasi profit, ada juga yang non-profit. Organisasi non-profit adalah organisasi yang memberikan bantuan kepada

individu, kelompok dengan tujuan tertentu, tetapi bukan untuk menghasilkan keuntungan bagi dirinya sendiri (Jin, 2010). Sementara itu, menurut Thomas Wolf (dalam Carroll, 2018) menunjukkan bahwa ada lima karakteristik yang membedakan organisasi non-profit: 1) organisasi tersebut memiliki misi pelayanan publik, 2) organisasi tersebut diorganisasi sebagai perusahaan non-profit atau amal, (3) struktur tata kelolanya mencegah kepentingan pribadi dan keuntungan finansial pribadi, (4) organisasi tersebut dikecualikan dari pembayaran pajak federal, dan (5) organisasi tersebut memiliki status hukum khusus yang mengizinkan pemberian yang diberikan kepadanya dapat dikurangkan dari pajak.

Organisasi non-profit menghadapi beberapa dilema etika yang biasanya tidak dihadapi oleh organisasi profit. Hal ini mungkin karena mereka lebih cenderung berusaha melakukan 'hal yang benar' secara konstruktif atau karena mereka sering kali didorong oleh tujuan sosial, dibandingkan dengan tujuan memaksimalkan kekayaan (Robinson & Yeh, 2007).

Keputusan-keputusan dalam HSO tidak hanya berdampak pada pengelola organisasi saja, tetapi juga pada masyarakat yang menjadi penerima layanan atau pemanfaat layanan. Oleh karena itu, pengambilan keputusan harus menimbang dari dua sisi. Jika yang dipertimbangkan terkait dengan etika, maka dapat terjadi dilema etika (*ethical dilemma*). Pertentangan nilai, hak, kewajiban dan prinsip moral yang menurut pandangan dari dua sisi yang sama baik akan menimbulkan dilema. (Figar & Đorđević, 2016).

James (dalam Rhode & Packel, 2009) mengidentifikasi empat faktor penting yang memengaruhi perilaku etis, yaitu: 1) Kesadaran moral, pengakuan bahwa suatu situasi menimbulkan masalah etika; 2) Pengambilan keputusan moral, menentukan tindakan apa yang baik secara etis; 3) Niat moral, mengidentifikasi nilai-nilai mana yang harus diprioritaskan dalam keputusan; 4) Tindakan moral, menindaklanjuti keputusan etis.

Oleh karena HSO non-profit dianggap lebih sering menghadapi dilema etik, maka tulisan ini ditujukan untuk mengidentifikasi berbagai macam dilema etis, dampaknya, dan strategi penanganannya.

METODE

Jurnal Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (JPPM)	e ISSN: 2775 – 1929 p ISSN: 2775 - 1910	Vol. 3 No.3	Hal : 125-130	Desember 2022
---	--	-------------	---------------	---------------

Penelitian ini merupakan studi kepustakaan dengan melakukan serangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca dan mencatat serta mengolah bahan penelitian (Zed, 2004). Pencarian sumber data dan informasi terkait dengan dilema etika di dalam HSO non-profit dilakukan dengan memanfaatkan mesin pencarian *google scholar*. Sumber yang digunakan terdiri dari delapan artikel jurnal, tiga buku, satu tesis, satu laporan survei, dan satu tulisan pada *website*. Sumber-sumber tersebut didapat dari tahun 2004-2018. Pencarian sumber tulisan ini tidak dibatasi dengan tahun kapan tulisan tersebut dibuat, karena terbatasnya sumber tulisan terkait dilema etika dalam HSO non-profit. Terdapat beberapa kata kunci yang digunakan untuk mempermudah proses pencarian, seperti dilema etika, *human service organization*, dan non-profit.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam konteks organisasi pelayanan manusia non-profit, terdapat beberapa bentuk dilema etika yang kompleks dan memerlukan pertimbangan mendalam. Bentuk-bentuk dilema ini mencerminkan pertentangan antara tujuan mulia organisasi untuk membantu masyarakat dan tanggung jawab etika yang melekat dalam setiap tindakan yang diambil. Berikut ini merupakan beberapa bentuk umum dari dilema etika yang kerap muncul:

a) Finansial

Permasalahan finansial atau keuangan merupakan salah satu permasalahan yang timbul dan dapat mempengaruhi keberlanjutan suatu organisasi. Keterbatasan sumber dana dan keinginan untuk terus memberikan manfaat kepada penerima layanan seringkali menjadi salah satu dilema etika yang dihadapi. HSO seringkali mengalami ketidakstabilan dalam perolehan dana. Dalam periode akuntansi (seperti bulan, kuartal kalender, atau tahun) kadang memperoleh dana lebih dari yang diperlukan (surplus), kadang sebaliknya lebih kecil dari pengeluarannya. (Herman et al., 2004).

HSO non-profit juga menghadapi dilema etika ketika membuat keputusan apakah akan menerima sumbangan dari lembaga donor memiliki asosiasi atau kondisi yang “tidak menyenangkan” (Rhode & Packel, 2009). Sumbangan biasanya ditawarkan oleh perusahaan-perusahaan tertentu yang memiliki misi untuk menjadikan citra perusahaan mereka baik dengan mengajak organisasi pelayanan manusia non-profit

yang bekerja pada isu tertentu. Perusahaan-perusahaan tersebut akan memilih organisasi yang fokus isunya sesuai dengan citra yang ingin mereka miliki.

Selain permasalahan donasi, dilema juga datang dari investasi. Banyak pemimpin HSO non-profit menolak tekanan dari para investor untuk mengadopsi prinsip-prinsip investasi yang tidak bertanggung jawab secara sosial (Rhode & Packel, 2009). Fenomena ini menjadi dilema etika tersendiri karena para pengelola organisasi harus memilih antara keuntungan investasi yang dapat memperlancar organisasi mereka tetapi melanggar nilai-nilai yang mereka pegang atau harus teguh terhadap nilai-nilai mereka, walaupun misi organisasi menjadi sulit tercapai. Menurut Armstrong & Francis (2009), HSO berupaya mencari peluang untuk pertumbuhan dan stabilitas anggaran untuk mempertahankan keberlanjutan layanan mereka pada kelompok sasarannya.

b) Pekerja dan Sukarelawan

Perihal keuangan menjadi salah satu dilema dalam HSO nonprofit berkaitan dengan penyediaan tenaga kerja. Mempertimbangkan antara berapa banyak pekerja yang dibayar dan pekerja sukarelawan juga menjadi salah satu dilema bagi HSO nonprofit. Menurut Handy et al. (2008), penggunaan tenaga kerja, sukarelawan atau pekerja yang dibayar, akan tergantung pada produktivitasnya, harganya, dan pengganti lain yang tersedia. Menurut Rhode & Packel (2009), gaji yang rendah menyebabkan kemarahan, hal tersebut menjadikan para pemimpin HSO lebih sulit untuk memutuskan perbandingan banyaknya pekerja yang dibayar dengan pekerja sukarela.

Tidak berhenti pada pengupahan, dilema lain mengenai pekerja muncul dari kompetensi pekerja yang akan dipekerjakan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hyde (2012) keterampilan praktik, kompetensi budaya merupakan dua hal yang perlu diperhatikan. Tentu tidak etis jika seseorang yang bekerja di organisasi pelayanan manusia tidak memiliki pengetahuan mengenai latar belakang budaya klien. Maka dari itu, dalam memilih pekerja, baik yang dibayar ataupun tidak harus sangat hati-hati. Terutama untuk pekerja sukarela, diperlukan penilaian dengan tepat apakah ia akan berkomitmen untuk mau belajar atau tidak. Posisi sukarelawan tidak berarti mereka bebas melakukan apapun dan tidak patuh terhadap nilai-nilai dan aturan yang dimiliki organisasi. Menurut Russell et al., (2017), terlepas dari tantangan yang terkait dengan pengelolaan tenaga kerja campuran, banyak ilmuwan telah

menyoroti manfaat sukarelawan bagi sukarelawan itu sendiri dan organisasi. Dalam hal ini, organisasi non-profit yang mempekerjakan staf dan sukarelawan yang dibayar dapat menikmati nilai tambah pada harga tenaga kerja, serta keunggulan kompetitif.

c) Konflik kepentingan

Walaupun setiap organisasi pasti memiliki suatu tujuan bersama dan aturan yang disepakati oleh semua anggota, namun adanya konflik kepentingan tetap tidak bisa dihindari. Dalam perjalanan menjalankan organisasi, akan terjadi dinamika yang tak jarang bisa membuat perbedaan pendapat bahkan memunculkan konflik kepentingan. Konsistensi dari misi organisasi juga ditantang saat bekerja sama dengan organisasi lain (Hyde, 2012).

Untuk menjaga kepercayaan publik, organisasi non-profit memerlukan kebijakan untuk menghindari konflik kepentingan yang terperinci dan tidak ambigu. Paling tidak, kebijakan ini dapat menunjukkan secara transparan tentang potensi konflik yang mungkin terjadi dan proses penanganannya (Rhode & Packel, 2009).

d) Regulasi dan Manajemen

Dalam (Hyde, 2012), masalah etika yang paling sering dihadapi oleh HSO adalah aturan dan regulasi yang diberlakukan oleh penyandang dana, kontraktor, dan lembaga eksternal lainnya yang membatasi penawaran program. Aturan-aturan dan protokol yang diberlakukan oleh berbagai pihak, pada gilirannya dapat mengubah upaya intervensi pekerja sosial. Bukan tidak mungkin intervensi dari pekerja sosial bisa terhambat, bahkan kurang maksimal. Audit terhadap penggunaan dana juga merupakan salah satu dilema etika. Secara umum, diasumsikan bahwa penggunaan dana oleh HSO jarang diaudit, kecuali jika ada penyelewengan yang mencolok (Bhandari, 2010).

Menurut Kuruvila (2017), Para peneliti sekarang setuju bahwa organisasi non-profit membutuhkan pendekatan yang berbeda dari organisasi lainnya. Hal ini dikarenakan organisasi non-profit memiliki tujuan serta mekanisme transaksi yang berbeda. Menurut pendapat Nazeer (2010), organisasi non-profit bergantung pada sumbangan filantropi, hibah dan hadiah, tenaga kerja sukarela dan berbayar, iuran dan biaya pengguna, serta kontrak dan pengembangan dana abadi. Mereka mengoptimalkan pendapatan tanpa memaksimalkan keuntungan.

Dampak dari Dilema Etika

Kebingungan dalam pengambilan keputusan ketika menghadapi dilema etika, para

pengelola atau pekerja pada HSO terjebak dalam pelanggaran etika. Berdasarkan Survei Etika Nonprofit Nasional yang diadakan oleh Ethics Resource Center (2007) menunjukkan bahwa lebih dari 50% karyawan HSO non-profit telah mengamati setidaknya satu tindakan pelanggaran dalam satu tahun terakhir. Selain itu, hampir 40% karyawan HSO non-profit menjawab bahwa mereka tidak melaporkan perilaku tidak etis karena mereka tidak yakin atasan mereka akan menanganinya atau mereka takut akan adanya pembalasan dari atasan atau rekan kerja mereka. Perilaku tidak etis mengikis kepercayaan HSO non-profit. Hal tersebut kemudian mengarah pada memburuknya reputasi organisasi (Eisentein, 2020). Reputasi sangat penting bagi semua organisasi, baik organisasi komersial, pemerintah, ataupun non-profit (Watson, 2007).

Herman et al. (2004) dalam buku *Managing Risk in Nonprofit Organizations: A Comprehensive Guide* mengungkapkan implikasi kerusakan reputasi organisasi non-profit mencakup tiga dimensi, yaitu:

- 1) Ekonomi
Kerusakan reputasi organisasi dapat mengakibatkan penurunan donasi dari donor swasta dan lembaga. Bahkan lembaga, yayasan, dan perusahaan yang sudah lama menjalin hubungan dengan organisasi akan enggan namanya dikaitkan dengan organisasi non-profit yang reputasinya dipertanyakan.
- 2) Modal Intelektual
Setelah terjadi skandal, organisasi non-profit dapat kehilangan modal intelektual yang berharga melalui pengunduran diri anggota dewan, staf, dan sukarelawan. Individu yang terlibat dalam tuduhan tersebut dapat ditangguhkan atau dipecat. Selain itu, reputasi organisasi yang rusak dapat menjadi penghalang untuk merekrut manajemen dan staf yang berbakat, anggota dewan yang berbakat, dan sukarelawan.
- 3) Kepercayaan Publik
Kerusakan pada reputasi organisasi non-profit dapat mengguncang kepercayaan publik, dan kerusakan tersebut dapat semakin diperkuat oleh tindakan pengurus, staf, dan sukarelawan.

Strategi dalam Mengatasi Dilema Etika

Dalam mengatasi dilema etika dibutuhkan kemampuan anggota-anggota organisasi untuk berinovasi di tengah perubahan sosial yang terus terjadi, namun bisa tetap sejalan dengan nilai dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Jeavon

(2005), dalam buku *Ethical Non-profit Management* mengungkapkan nilai-nilai etika dalam organisasi:

1) Integritas

Jika kepercayaan sangat penting untuk mendukung operasi HSO non-profit, dan jika harapan organisasi ini akan "dapat dipercaya" maka "integritas" menjadi karakteristik etika mendasar yang harus dimiliki. Di tingkat organisasi, integritas paling jelas ditunjukkan melalui cara-cara penggalangan dana, laporan penggunaan dana, pernyataan misi, serta prioritas dan kinerja program aktualnya.

2) Keterbukaan

Keterbukaan dalam pengambilan keputusan, dalam meningkatkan dan mengalokasikan sumber daya, dan cara organisasi tersebut beroperasi harus dilihat sebagai nilai etika utama bagi organisasi non-profit dan manajernya. Selain itu, keterbukaan, tentu saja, merupakan prasyarat yang diperlukan untuk akuntabilitas.

3) Akuntabilitas

Akuntabilitas penting bagi organisasi non-profit dan kepentingan publik. HSO harus terbuka mengenai apa yang dilakukan, bagaimana, dan mengapa melakukannya. Selain itu, HSO harus selalu siap menjelaskan dan bertanggung jawab atas pilihan yang diambil.

4) Komitmen terhadap Layanan

Kewajiban etis untuk melayani harus diwujudkan dalam perilaku manajer dalam beberapa cara. Komitmen terhadap layanan harus terlihat ketika manajer membuat pilihan praktis dan strategis yang mengutamakan pemenuhan misi organisasi mereka; daripada kemungkinan untuk memajukan status dan karier mereka sendiri.

5) Charity/Amal

HSO non-profit, memikul kewajiban etis untuk amal. Banyak dari organisasi ini bergantung pada kemurahan hati para pendukungnya, untuk merawat dukungan dan membalas kemurahan hati pendukungnya tersebut, HSO harus berkomitmen bahwa organisasi ini akan merawat orang lain.

SIMPULAN DAN SARAN

Organisasi pelayanan manusia non-profit merupakan organisasi yang memberi banyak manfaat untuk masyarakat. Di sisi lain, organisasi ini juga memiliki banyak permasalahan dan dilema etika yang harus dihadapi agar organisasi bisa terus terjaga keberlanjutannya. Dilema etika dalam pengelolaan finansial, dalam pengelolaan tenaga kerja, dalam menghadapi konflik kepentingan, dan dilema etika yang terkait dengan regulasi dan

manajemen merupakan bentuk-bentuk dilema etika yang kerap dihadapi oleh organisasi pelayanan manusia non-profit.

Untuk itu, diperlukan strategi dalam menghadapi dilema etika dengan cara menjunjung nilai-nilai integritas, keterbukaan, akuntabilitas, komitmen terhadap layanan, dan menjaga amanah kewajiban etis untuk "beramal", dalam arti merawat dukungan dan membalas kemurahan hati pendukungnya dengan berkomitmen untuk merawat orang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, A., & Francis, R. (2009). Ethical dilemmas in the governance of nonprofit humanitarian organisations. *23rd ANZAM Conference, 2009: Sustainable Management and Marketing, 1-4 December 2009, Crown Promenade Hotel, Southbank, Melbourne*, 1–15.
- Barnetz, Z., & Vardi, S. (2015). Organizing services, humanizing organizations: Towards a definition of human services as a generic profession. *Journal of Service-Learning in Higher Education*, 4(1), 1–19. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1186313.pdf>
- Bartneck, C., Lütge, C., Wagner, A., & Welsh, S. (2021). An Introduction to Ethics and AI. In *Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics): Vol. 13500 LNAI*. https://doi.org/10.1007/978-3-031-24349-3_13
- Bhandari, S. B. (2010). Ethical Dilemma of Nonprofits in the Agency Theory Framework. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 8(2), 33–40. <http://esc-web.lib.cbs.dk/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=57667218&site=ehost-live&scope=site>
- Eisentein, L. (2020). *Ethical Issues for Nonprofit Organizations*. Board Effect. <https://www.boardeffect.com/uncategorized/ethical-issues-nonprofit-organizations/#:~:text=Lack of Ethics Breaks Down,don't always meet reality.>
- Ethics Resource Center. (2007). *National Nonprofit Ethics Survey*.
- Figar, N., & Đorđević, B. (2016). Managing an Ethical Dilemma. *Economic Themes*,

- 54(3), 345–362.
<https://doi.org/10.1515/ethemes-2016-0017>
- Handy, F., Mook, L., & Quarter, J. (2008). The interchangeability of paid staff and volunteers in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37(1), 76–92.
<https://doi.org/10.1177/0899764007303528>
- Herman, M. L., Head, G. L., Jackson, P. M., Fogarty, T. E., & Kronstadt, J. (2004). *Managing risk in nonprofit organizations: A comprehensive guide*. John Wiley & Sons, Inc.
- Hyde, C. A. (2012). Ethical Dilemmas in Human Service Management: Identifying and Resolving the Challenges. *Ethics and Social Welfare*, 6(4), 351–367.
<https://doi.org/10.1080/17496535.2011.615753>
- Jeavon, T. H. (2005). *Nonprofit organizations and social institutions*. In The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management (Second, pp. 204–229). Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Kuruvila, A. 2017. Management of Non-Profit Social Service Organisations in Aotearoa New Zealand. Ph.D. Thesis. Department of Human Services & Social Work, University of Canterbury, New Zealand.
- Nazeer, A. (2010). An Outline of Civil Society and Management Challenges of NGOs or Not-For-Profit Organizations. *Management Challenges of NGOs*, 1–13.
- Rhode, D. L., & Packel, A. K. (2009). Ethics and Nonprofits. *Ethics and Nonprofits*, 229–236. https://doi.org/10.1007/978-94-017-7306-5_13
- Robinson, D. A., & Yeh, K. S. (2007). Managing Ethical Dilemmas in Non-Profit Organizations. *Faculty of Business Bond University Publications, January*, 1–15.
http://epublications.bond.edu.au/business_pubs/11
- Rodwin, M. A. (2018). Attempts to redefine conflicts of interest. *Accountability in Research*, 25(2), 67–78.
<https://doi.org/10.1080/08989621.2017.1405728>
- Russell, A. R., Mook, L., & Handy, F. 2017. Interchangeability of Labor: Managing a Mixed Paid and Volunteer Workforce. In J. K. A. Word & J. E. Sowa (Eds.), *The Nonprofit Human Resource Management Handbook: From Theory to Practice*. Routledge.
- Stein, H. D. (1980). The concept of the human service organization: A critique. *Administration in Social Work*, 4(2), 1–13.
https://doi.org/10.1300/J147v04n02_01
- Watson, T. (2007). Reputation and ethical behaviour in a crisis: Predicting survival. *Journal of Communication Management*, 11(4), 371–384.
<https://doi.org/10.1108/13632540710843959>
- Young, B. F., & McGuire, J. (2018). *The Non-profit Human Services Sector: A Brief Primer*. Retrieved Mei 17, 2022, from <https://humanservicesandhealthcare.org/wp-content/uploads/2019/12/Human-Services-Primer.pdf>
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, CV
- Zed, M. 2004. *Metode penelitian kepustakaan*. Yayasan Obor Indonesia.