

# STUDI FENOMENOLOGI AKUNTABILITAS NON GOVERNMENTAL ORGANIZATION

**Ali Fikri<sup>1</sup>**

*Universitas Mataram*

**Made Sudarma**

*Universitas Brawijaya*

**Eko Ganis Sukoharsono**

*Universitas Brawijaya*

**Bambang Purnomosidhi**

*Universitas Brawijaya*

## Abstract

*The purpose of this study is to investigate the phenomenon of accountability in non-governmental organizations (NGOs). It seeks to understand accountability practices in NGOs and the conditions that sustain those processes and practices. NGOs have become important institutions in world affairs because many criticisms and problems associated with this sector. The research executes phenomenology as the methodology for the inquiry. Fieldwork was undertaken in WWF organization. The results indicate that public requires behavioral accountability, rather than reporting.*

**Keywords:** *Accountability, NGO, phenomenology, public sector*

## Pendahuluan

### Latar belakang

Berbagai kritik dalam artikel dan media masa menyoroiti akuntabilitas *non governmental organization* (NGO)<sup>2</sup> semakin berkembang sehubungan isu penyaluran dana (Gibelman & Gelman 2001; Brown & Moore 2001; Ebrahim 2003; Kovach *et al.* 2003; Kaldor 2003; Goddard & Assad 2006; Bendell 2006; Dixon *et al.* 2006; Gray *et al.* 2006; Unerman & O'Dwyer 2006a, 2006b; Chalhoub 2009) dan lebih spesifik menyangkut hak dan kewajiban organisasi (Lehman 1999, 2005). Munculnya isu disebabkan tujuan NGO mengatasi persoalan yang mengatasnamakan kepentingan masyarakat, namun dalam praktiknya mekanisme akuntabilitas NGO masih lemah (Brown & Moore 2001; Fries 2003) dan bagaimana seharusnya akuntabilitas NGO, masih merupakan pertanyaan dan menjadi perdebatan (Ebrahim 2003; Gray *et al.* 2006). Lemahnya akuntabilitas NGO ini, misalnya kebanyakan laporan hanya ditujukan kepada donatur (Ebrahim 2003; Goddard & Assad 2006), minimnya penyajian informasi aktivitas organisasi kepada masyarakat (Kovach *et al.* 2003), dan kurangnya pengawasan distribusi dana (Dixon *et al.* 2006). Hal ini disinyalir disebabkan oleh banyaknya skandal dan penyalahgunaan wewenang oleh NGO (Gibelman & Gibelman 2001). Seperti diketahui kebanyakan NGO memiliki hubungan baik dengan masyarakat yang tidak ditemui dalam organisasi komersial. Interaksi antara NGO, donatur, dan masyarakat bukan semata-mata murni hubungan ekonomi dan tidak selalu bersifat formal (meskipun terkadang terdapat hubungan formal). Kepercayaan, emosi, kata hati, kontrak sosial, hubungan timbal balik, misalnya, bercampur sehingga

---

<sup>1</sup> Penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada Bapak Prof. Dr. Made Sudarma, MM. Ak, Bapak Dr. Bambang Purnomosidhi, MBA., Ak., Bapak Prof. Eko Ganis Sukoharsono, M.Com (Hons), Ph.D., dan Prof. Iwan Triyuwono, MEd. Ph.D. Ak. atas bimbingan dan arahan beliau bagi penulisan ini. Penulis dapat dihubungi melalui email di [ali\\_sampala@yahoo.com](mailto:ali_sampala@yahoo.com)

<sup>2</sup> Di Indonesia istilah NGO disebut sebagai organisasi LSM dan dalam tulisan ini yang dimaksud NGO merupakan organisasi sosial yang berbadan hukum. NGO didefinisikan sebagai organisasi non profit making dan self governing dengan tujuan membantu sesama (*well being of other*). Organisasi dicirikan sebagai organisasi sosial dan tidak bertujuan mencari keuntungan dalam sistem masyarakat. Ini merupakan karakteristik pembeda antara NGO dengan organisasi lain (Teegan *et al.* 2004)

aturan formal untuk menentukan apakah organisasi akuntabel atau tidak sering kali menjadi bias (Parker & Gould 2000; Gray *et al.* 2006; Goddard & Assad 2006). Sehubungan dengan hal di atas, beberapa penelitian tentang akuntabilitas NGO telah dilakukan, misalnya; Gibelman & Gelman (2001) meneliti skandal yang terjadi pada NGO menggunakan metode *documented qualitative content analysis* yang menggunakan data harian, mingguan, dan bulanan dari surat kabar, majalah, jurnal, dan website dari tahun 1998 sampai dengan 2000 pada NGO di Amerika dan NGO internasional dengan menganalisis pelaporan skandal oleh media masa terhadap NGO yang dikumpulkan untuk menemukan permasalahan NGO yang bergerak dalam bidang pengelolaan dana masyarakat (*revolving fund*), kesejahteraan, dan jasa pelayanan masyarakat. Berdasarkan hasil analisis ditemukan sebagian besar permasalahan yang dihadapi NGO berasal dari internal organisasi (direktur, manajer, penasihat keuangan, sekretaris) sehubungan dengan keterlibatan penyalahgunaan, penyuaian, konflik kepentingan, ketimpangan distribusi dana, dan penipuan dana donatur yang menyebabkan NGO enggan melaporkan akuntabilitasnya.

Kovach *et al.* (2003) meneliti akuntabilitas pada tiga bentuk organisasi, yaitu IGO (*inter governmental organization*), TNC (*transational corporation*), dan NGO (*non governmental organization*)<sup>3</sup>. Studinya mengukur akuntabilitas organisasi menggunakan dua pendekatan, yaitu jumlah anggota yang ikut menentukan kebijakan dan akses informasi. Hasil studinya menemukan berdasarkan pengukuran jumlah anggota, anggota IGO memiliki porsi kecil menentukan kebijakan karena hanya beberapa anggota saja yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan, sedangkan pada organisasi TNC, keputusan ditentukan oleh *shareholder*, dan terakhir pada NGO, pengambilan keputusan ditentukan oleh anggota organisasi dan pihak luar organisasi. Berdasarkan pengukuran akses informasi<sup>4</sup>, organisasi IGO lebih transparan dibandingkan dengan dua organisasi lainnya. Informasi yang disajikan oleh IGO berhubungan dengan aktivitas yang dilakukan dan seluruh IGO memublikasikan laporan tahunan. Bagi organisasi TNC, penyajian informasi kebijakan dan operasional organisasi sangat minim, kecuali informasi mengenai produk yang dihasilkan. Terakhir, NGO menyajikan informasi paling minim di antara dua organisasi lainnya. NGO kurang menyajikan informasi mengenai aktivitasnya. Informasi *on-line* yang disajikan NGO mengenai kebijakan dan pengambilan keputusan kebanyakan tidak transparan dan tidak semua NGO menerbitkan laporan tahunan.

Dixon *et al.* (2006) meneliti akuntabilitas penyaluran dana bergulir oleh organisasi CETZAM<sup>5</sup> untuk memberdayakan kaum miskin di Zambia. Awal kegiatannya organisasi sukses menyalurkan dana sesuai standar yang ditentukan donatur. Kesuksesan organisasi kemudian diikuti ekspansi dengan membuka beberapa cabang untuk menyalurkan dana serta menambah jumlah karyawan organisasi. Beberapa tahun berjalan, terjadi masalah kurangnya pengawasan kantor cabang oleh kantor pusat. Banyak pegawai kantor cabang melakukan manipulasi data dengan membuat bukti fiktif penyaluran dana kepada masyarakat. Selain itu, permasalahan yang dihadapi organisasi CETZAM berhubungan dengan kultur budaya penduduk lokal yang menganggap tujuan organisasi adalah kegiatan kemanusiaan sehingga masyarakat enggan mengembalikan dana pinjaman. Akibatnya, organisasi harus menutup cabang dan mengurangi pegawainya.

Goddard & Assad (2006) meneliti legitimasi NGO di Tanzania dengan menggunakan tiga NGO dan tiga donatur sebagai sampel penelitian menggunakan metode *grounded research* untuk menganalisis peran akuntansi untuk mewujudkan akuntabilitas

---

<sup>3</sup> IGO merupakan organisasi instrumen formal antar pemerintahan yang bekerja sama yang meliputi tiga atau lebih negara sebagai anggota dalam kesepakatan kerja sama tersebut; TNC didefinisikan sebagai organisasi profit yang melakukan produksi, distribusi, dan operasinya di lebih dari dua negara; NGO didefinisikan sebagai organisasi formal yang memberikan pelayanan dan tidak bertujuan untuk mencari keuntungan.

<sup>4</sup> Pengukuran persentase akses informasi didasarkan pada jumlah informasi yang disajikan secara online oleh organisasi berhubungan dengan information on activities, corporate governance, public information disclosure policy, annual reports, dan language provision. Penentuan persentase menggunakan indikator penskoran berdasarkan apakah item informasi disertakan (atau tidak disertakan) dengan memberikan angka 1 jika disertakan dan angka 0 jika tidak. Lihat Kovach *et al.* (2003).

NGO. Dari hasil studinya, ditemukan kelemahan fungsi akuntansi dalam NGO yang disebut sebagai fenomena mekanisme regulator, yaitu akuntansi sebagai mekanisme pelaporan hanya digunakan sebagai legitimasi NGO kepada donatur. Mekanisme akuntabilitas pelaporan hanya sebatas pihak donatur, tidak kepada masyarakat, dan laporan keuangan yang dibuat tidak mencerminkan secara menyeluruh kegiatan organisasi serta dan tidak digunakan dalam pengambilan keputusan internal organisasi.

Dari beberapa hasil penelitian tersebut diambil simpulan lemahnya akuntabilitas NGO kepada masyarakat disebabkan tata kelola organisasi yang kurang baik. Mekanisme pelaporan kebanyakan ditujukan kepada donatur. Padahal, tanggung jawab NGO lebih mengarah kepada *stakeholder* karena NGO merupakan organisasi sosial (Brown & Moore 2001; Ebrahim 2003; Gray *et al.* 1997; O Dwyer 2005; Unerman & O Dwyer 2006a; Ibrahim 2007). Alasan ini didasarkan pada pemikiran, *pertama*, keinginan dari donatur sendiri untuk memaksimalkan kesejahteraan masyarakat melalui agen, dan *kedua*, karena organisasi dan masyarakat memiliki berbagai bentuk hubungan yang saling memengaruhi (baik menguntungkan dan merugikan) sehingga masyarakat memiliki posisi penting klaim terhadap organisasi (Diriscoll & Stairk 2004; Unerman & O Dwyer 2006a).

Sesuai dengan pemikiran teori keagenan (Jensen & Meckling 1976) perusahaan merupakan media yang dikelola agen yang disewa *principal* untuk memaksimalkan keuntungan. Berbeda dengan pemikiran teori *stakeholder*, agen disewa oleh *principal* tidak hanya dituntut bertanggung jawab kepada pihak *principal* (donor) saja, namun lebih luas meliputi masyarakat yang terlibat (Atack 1999; Kovach *et al.* 2003; Power 1991; Goddard 2004)<sup>6</sup>. Berdasarkan pemikiran di atas, peneliti mencoba mengembangkan pemikiran akuntabilitas NGO, yaitu sebagai pelaksana kegiatan organisasi tidak hanya dituntut bertanggung jawab kepada donatur, namun juga kepada pihak yang terlibat, baik secara formal dan moral. Dalam penelitian ini, peneliti mencoba melakukan penelitian akuntabilitas pada organisasi WWF (*World Wide for Nature*) dengan alasan sebagai berikut: *pertama*, berdasarkan hasil penelitian Kovach *et al.* (2003) diketahui organisasi WWF memiliki akuntabilitasnya yang rendah; *kedua*, organisasi WWF bergerak dalam bidang pemberdayaan masyarakat untuk tujuan lingkungan hidup dan aktivitasnya banyak melibatkan unsur masyarakat; dan *ketiga*, organisasi WWF juga memiliki berbagai cabang di hampir seluruh wilayah Indonesia (WWF 2008). Peneliti menggunakan pendekatan *phenomenology* untuk memahami fenomena (Burrell & Morgan 1979: 243-247). Topik penelitian menyangkut bagaimana praktik dan bentuk akuntabilitas organisasi dilaksanakan kepada donatur dan masyarakat.

### **Permasalahan penelitian**

Dalam praktiknya akuntabilitas NGO dirasakan lemah dan akuntabilitas kebanyakan hanya ditujukan pada pihak donatur, bukan kepada pihak masyarakat karena organisasi berasumsi pemilik modal merupakan pihak yang berkepentingan. Organisasi memiliki kepentingan terhadap masyarakat karena masyarakat merupakan pihak yang diberdayakan sesuai tujuan donatur sehingga keduanya (donatur dan masyarakat) sebenarnya memiliki kepentingan sama akan akuntabilitas organisasi. Realitasnya, akuntabilitas NGO selama ini masih ditujukan kepada donatur, bukan kepada masyarakat.

### **Tujuan penelitian**

Tujuan penelitian ini untuk memahami bentuk dan praktik akuntabilitas organisasi WWF terhadap donatur dan masyarakat serta mengembangkan konsep akuntabilitas NGO.

---

<sup>5</sup> CETZAM merupakan LSM yang bergerak dalam bidang penyaluran dana bergulir (*revolving fund*) kepada masyarakat yang didanai oleh British Departement for International Development (DFID). Lihat Dixon *et al.* (2006).

<sup>6</sup> Teori di atas (keagenan dan *stakeholder*) merupakan turunan dari filsafat hedonisme dan eudemonisme (Hedone dalam bahasa Yunani berarti kesenangan sedangkan eudemonisme adalah kebahagiaan) yang kemudian menurunkan pandangan neoklasik (berorientasi memaksimalkan utilitas individu) dan deontologi (berasal dari bahasa Yunani "*deon*" yang berarti kewajiban yang mengikat). Menurut Aristippos yang sungguh baik bagi manusia adalah kesenangan, dan hampir sama, Aristoteles juga menyatakan tujuan tertinggi dan makna terakhir hidup manusia adalah

### **Kontribusi penelitian**

Implikasi teoritis dari penelitian ini diharapkan bisa memberikan sumbangan pemahaman baru untuk menjelaskan dan memperbaiki teori yang sudah ada mengenai konsep akuntabilitas NGO terhadap donatur dan masyarakat. Implikasi praktis penelitian ini, yaitu diharapkan hasil penelitian ini dapat diterapkan di praktik nyata atau paling tidak dapat digunakan untuk memperbaiki praktik akuntabilitas yang sudah ada selama ini dengan lebih baik bagi NGO kepada pihak donatur dan masyarakat. Selain itu, implikasi teoritis dari penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan pemahaman kepada pihak donatur dan masyarakat untuk ikut mengawasi akuntabilitas NGO. Terakhir, implikasi kebijakan dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi dewan penyusun standar untuk menilai akuntabilitas organisasi nirlaba secara menyeluruh serta mendukung PSAK No. 45 tentang pelaporan keuangan organisasi nirlaba.

### **Fenomenologi: Upaya Memahami Konteks Penelitian**

Dalam perjalanan hidupnya manusia sering mempertanyakan berbagai arti atau makna di dalam subjek yang dilihatnya (Siregar 2005: 1). Menyadari akan adanya pemikiran dan ingin menjawab pertanyaan, muncul gagasan memerkenalkan suatu pemikiran filosofis sekaligus suatu metode untuk usaha mencari arti atau makna dari berbagai fenomena yang terjadi karena individu tidaklah menciptakan makna dari apa yang diindrakannya, namun makna itu telah terkandung di dalam berbagai fenomena itu sendiri, dan pandangan untuk memahami fenomena atau kejadian dalam kehidupan sehari-hari ini disebut sebagai fenomenologi<sup>7</sup>.

Pandangan fenomenologi dipengaruhi oleh pemikiran Edmund Husserl, Alfred Schultz, dan Weber yang memberi tekanan *verstehen*, yaitu pengertian interpretatif terhadap pemahaman manusia. Inkuri fenomenologis dimulai dengan diam. Diam merupakan tindakan untuk menangkap pengertian sesuatu yang sedang diteliti. Yang ditekankan oleh kaum fenomenologis ialah aspek subjektif dari perilaku seseorang. Mereka berusaha masuk ke dalam dunia konseptual para subjek yang ditelitinya sedemikian rupa sehingga mengerti apa dan bagaimana suatu pengertian yang dikembangkan di sekitar peristiwa dalam kehidupan sehari-harinya. Kaum Fenomenolog percaya makhluk hidup melakukan berbagai cara menginterpretasikan pengalaman mereka melalui interaksi dengan orang lain, dan pengertian pengalaman itulah yang membentuk kenyataan. Permasalahan dunia kehidupan manusia adalah suatu pemikiran yang merisaukan pikiran Husserl ketika itu, dia menyadari ketimpangan pemikiran pada waktu pemikiran positivisme melanda benua Eropa pada abad ke-19 (Siregar 2005: 3; Hardiman 2007: 38).

Pemikiran yang melanda benua Eropa pada waktu itu adalah aliran rasionalistik dan positivistik yang mengabaikan pengalaman keseharian dunia kehidupan karena hanya menitikberatkan pada masalah fungsi, materi, dan ekonomi saja. Hal ini menyebabkan masalah dunia kehidupan yang hakiki terlupakan. Dalam situasi yang demikian Husserl mengajukan pemikiran radikalnya untuk kembali menyentuh bagian manusia yang terdalam, yaitu kehidupan jiwanya. Husserl berpendapat fenomenologi merupakan studi tentang kebudayaan atau jiwa kebudayaan pada dasar pijakan yang betul-betul ilmiah. Hal itu dapat dilakukan dengan memahami bagaimana jiwa mengacu pada dunia kehidupan sehingga dengan pemahaman arti, fenomenologi diharapkan dapat mengembalikan makna melalui pengalaman dan pengetahuan sistematis tentang dunia kehidupan (*lebenswelt*) yang membuat reorientasi total. Dalam upaya memahami sebuah fenomena, seorang peneliti harus memiliki pemahaman yang

---

sama, Aristoteles juga menyatakan tujuan tertinggi dan makna terakhir hidup manusia adalah kebahagiaan (*eudaimonia*) yang dapat dicapai dengan cara menjalankan fungsinya dengan baik (Bertens 2007, 235). Pemikiran teori keagenan memandang pemilik (*proprietor*) atau entitas sebagai pusat perhatian. Berbeda dengan teori *stakeholder*, teori ini semua pihak sebagai bagian dari kegiatan ekonomik dan semua partisipan menanggung segala aspek kegiatan bersama sehingga mereka disebut secara bersama sebagai *stakeholder* (*manager, karyawan, pemegang saham, kreditor, pelanggan, pemerintah, dan masyarakat*). Semua partisipan merupakan kontributor dalam menciptakan nilai tambah akibat kegiatan usaha bersama tersebut (Suwardjono 2005:496)

cukup tentang objek yang akan ditelitinya. Sanders (1982) menjelaskan beberapa prinsip dalam fenomenologi; Pertama, prinsip yang berdasarkan pada sumber-sumber *intuition* dan *insight*, yang tidak dapat digeneralisasi. Dalam ranah ini tugas peneliti melakukan investigasi deskriptif berkaitan dengan fenomena *consciousness* (kesadaran) antara yang obyektif dan subjektif atau kesadaran itu sendiri, seperti bentuk kesadaran atas apa yang dilihat dalam yang berhubungan dengan deskripsi mitos organisasi, budaya, dan simbol-simbol.

Kedua, pendekatan fenomenologi dilakukan dengan *tribal language phenomenology*, yang meliputi *intentionality* (kesadaran), *epoche* (prosedur), *eidon* (ide atau bentuk), *eidic reduction* (esensi atau hakikat), *noesis* (pemahaman subjektif), *noema* (objek yang dipersepsikan), dan *apodictic* (intuisi murni tanpa tercampur akal). Ketiga, sebagai implikasi dari prinsip pertama dan kedua, maka metode riset yang dilakukan adalah metode kualitatif. Dimulai dari pengujian pengalaman kesadaran individual (phenomena), kemudian dilakukan analisis *how meanings develop in the continuing restructuring process of the consciousness*, dan berakhir pada *the individual's critical reviewing of experience*. Singkatnya, fenomenologi sebenarnya merupakan pertemuan antara kejadian dan kesadaran.

Alat utama penelitian fenomenologi adalah intuisi dan refleksi yang subjektif atas hasil analisis intensional dari subjek yang dilakukan dengan proses *epoche* dengan menyertakan ekstensi atau proses pemahaman, yaitu dengan memerhatikan makna hal-hal yang bersifat subjektif dibalik apa yang terlihat. Secara singkat, langkah yang perlu dilakukan dalam metode fenomenologi adalah sebagai berikut; *intentional analysis*, *epoche*, dan *eidetic reduction*.

Sebagaimana dijelaskan Burrell & Morgan (1979: 243-247) *phenomenology* mempertimbangkan pemahaman makna kehidupan keseharian manusia (*life world*) untuk mengungkap masalah sosial dan menginterpretasikan bagaimana orang bertindak dalam kehidupan keseharian. Berdasarkan konsep tersebut, peneliti mengamati fenomena keseharian di lapangan menggunakan metode fenomenologi untuk melihat praktik akuntabilitas antara organisasi dan masyarakat.

## Metode Penelitian

### Lokasi penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, yaitu untuk memahami praktik akuntabilitas organisasi maka penelitian dilakukan di kantor lapangan (*field office*) WWF Nusa Tenggara yang berlokasi di Mataram, provinsi Nusa Tenggara Barat. Adapun alasan dari pemilihan lokasi penelitian, yaitu; *Pertama*, berdasarkan studi Kovach *et al.* (2003) diperoleh hasil organisasi WWF memiliki urutan kedua terendah dalam hal akuntabilitasnya; *Kedua*, berdasarkan pertimbangan aktivitas kantor lapangan (*field office*) terkait langsung dengan masyarakat, berbeda dengan aktivitas kantor nasional di Jakarta yang aktivitasnya terkait dengan pembuatan kebijakan dan koordinasi sehingga peneliti berharap bisa mendapatkan banyak informasi dari organisasi dan masyarakat serta lebih memahami kondisi langsung di lapangan. Penelitian dalam konteks NGO lokal juga telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, misalnya Dixon *et al.* (2006) yang meneliti tentang akuntabilitas NGO lokal di Zambia; Zhu & Purnell (2006) yang meneliti kinerja pada sebuah NGO lokal (organisasi cabang) di Vietnam sebagai sampel penelitian; Bertaux dan Crable (2007) yang meneliti tentang pemberdayaan perempuan, perkembangan ekonomi dan kewirausahaan di sebuah NGO lokal di India; dan Lucy *et al.* (2008) yang meneliti tentang pemberdayaan perempuan pada sebuah NGO kredit mikro lokal di Bangladesh. *Ketiga*, pemahaman akuntabilitas didukung oleh pemahaman masyarakat mengenai akuntabilitas itu sendiri. Peneliti

---

<sup>7</sup> Fenomenologi berasal dari kata fenomenon, suatu padanan dari bahasa Inggris *phenomenon* yang berasal dari kata Yunani "*phainein*" yang berarti memerlihatkan dengan bentuk pasifnya terlihat, atau yang tampil terlihat jelas di hadapan kita. Kata itu juga memiliki akar yang sama dengan kata *fancy* dan *fantasy* yang berarti imajinasi.

ingin melihat apakah organisasi WWF akuntabel terhadap masyarakat dan sebaliknya apakah masyarakat menganggap akuntabilitas sebagai sesuatu yang penting bagi mereka.

**Metode pengumpulan data**

Hampir sama dengan metode riset lainnya, metoda fenomenologi juga menggunakan serangkaian proses dan teknik untuk melakukan penggalan data di lapangan. Kebanyakan teknik ini juga digunakan juga dalam metode riset lainnya, terutama dalam metode riset kualitatif. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data pengamatan berperan dengan cara terlibat mengikuti orang-orang yang diteliti dalam kehidupan sehari-hari, melihat apa yang mereka lakukan, kapan, dengan siapa, dan dalam keadaan apa, dan menanyai mereka mengenai tindakan mereka. Kehadiran peneliti untuk berinteraksi dengan subjek diharapkan memberi pemahaman lebih utuh penelitian melalui wawancara menggunakan alat perekam, catatan, dan teknik observasi sebagai partisipan untuk melihat secara langsung perilaku yang berhubungan dengan fenomena yang diamati (Sanders 1982, Saerang 2001, 87). Hasil wawancara antara organisasi pengelola dan masyarakat serta analisis dokumen juga digunakan sebagai bahan pembanding untuk memperlajari hasil penelitian.

**Tabel 2**  
**Informan Penelitian**

No	Identitas Informan	Bidang Pekerjaan
Organisasi WWF	Bapak Ridha Hakim	Ketua Organisasi WWF Tenggara
	Bapak Kurniawan	Staf Oprasional dan Program
	Bapak Shafruddin	Staf Oprasional dan Program
	Ibu Komang	Staf Keuangan
	Miriam Meischke	Staf WWF Internasional
	Bapak Halim Muda Rizal	Audit Manager WWF Nasional Indonesia
	Masyarakat	Bapak Khairul
Warga Masyarakat A		Warga Masyarakat
Warga Masyarakat B		Warga Masyarakat

Sumber: Data primer diolah

Penggalan data di lapangan peneliti lakukan dengan cara mengamati sekaligus melakukan wawancara dengan responden, yaitu staf WWF, perangkat desa di wilayah konservasi, perusahaan, staf pemerintahan, dan masyarakat di sekitar kawasan konservasi. Responden yang diwawancarai dalam penelitian ini menggunakan responden yang memiliki kaitan dengan kegiatan organisasi, misalnya responden staf pemerintahan departemen kehutanan, staf perusahaan air minum, dan staf kantor desa di sekitar kawasan konservasi. Informasi yang diperlukan dalam penelitian, yaitu penafsiran pemahaman informan mengenai akuntabilitas. Peneliti menggali informasi mengenai akuntabilitas melalui tanya jawab secara formal dan non formal yang digabungkan dengan pengamatan fenomena di lapangan. Mengikuti Sanders (1982), langkah awal peneliti melakukan *intentional analysis* dengan menggabungkan antara obyek yang dipersepsikan (*noema*) dan pemahaman subjekif (*noesis*) pada obyek penelitian melalui catatan dan laporan-laporan, individu yang bekerja pada organisasi, aktivitas organisasi, dan persepsi masyarakat mengenai akuntabilitas.

**Temuan Penelitian**

Berdasarkan hasil survey dan wawancara ditemukan organisasi memiliki dua bentuk akuntabilitas pelaporan, yaitu akuntabilitas program dan akuntabilitas keuangan yang disajikan terpisah. Berikut dijelaskan hasil temuan data di lapangan yang berhubungan dengan akuntabilitas organisasi.

### **Akuntabilitas program: tidak semata simbol kapitalisme**

Seperti halnya perusahaan NGO juga membutuhkan dana dalam aktivitasnya. Khusus pada NGO karena merupakan organisasi nirlaba yang tidak bertujuan mencari keuntungan, operasionalisasi proendanaan sering bergantung pada donatur, seperti pemerintah, dermawan, badan-badan sosial, perusahaan, dan sumber lainnya (Kaldor 2003; Bastian 2007: 40). Penggalangan dana dilakukan melalui pemasaran ide kepada donatur yang dilakukan melalui publikasi rencana program yang akan dilakukan karena sebagaimana dinyatakan Bastian (2007: 58) bahwa komponen kunci dari penilaian organisasi adalah efektivitas program yang sebagian besar difokuskan pada hasil dan metode.

Dalam aplikasinya terdapat banyak pendapat negatif tentang NGO yang berasal dari masyarakat dan menyebut NGO sebagai organisasi jadi-jadian yang berusaha memperoleh dana atau bantuan donatur dengan mengatasnamakan kepentingan masyarakat (Bastian, 2007:128). Pemahaman ini menyiratkan program yang diajukan NGO dapat dikatakan sebagai bentuk "penggalangan dana" melalui publikasi program untuk memperoleh sumbangan donatur.

Seperti halnya NGO lain, organisasi WWF juga memublikasikan rencana dan program yang telah dilaksanakan kepada publik melalui situs internet. Peneliti selanjutnya melakukan konfirmasi untuk mengetahui apakah apakah pemublikasian program merupakan satu bentuk penggalangan dana dengan mewawancarai ketua WWF Nusa Tenggara, Ridha Hakim. Menurutinya, pandangan negatif masyarakat terhadap NGO memang wajar karena memang terdapat NGO yang berperilaku seperti itu, meskipun tidak seluruhnya. Publikasi program di internet memang ditujukan untuk menggalang dana sekaligus sebagai laporan akuntabilitas organisasi berupa *business plan* dan *strategic plan*."

Berdasarkan pengumpulan informasi yang diperoleh melalui penelusuran *web site* organisasi diperoleh temuan sumber pendanaan organisasi bersumber dari berbagai pihak, yaitu penyumbang sukarela, anggota organisasi, perusahaan, ataupun pemerintah, dan terutama kantor nasional di Jakarta. Sumbangan tidak selalu berbentuk materi tapi dapat juga berbentuk non materi.

Sumbangan dalam bentuk tenaga, pikiran maupun kebijakan dilakukan WWF dengan bekerja bersama pemerintah daerah menyusun peraturan daerah (Perda) yang berhubungan dengan lingkungan hidup, misalnya di daerah Lombok Barat, WWF bekerja sama dengan pemerintah daerah Lombok Barat dan DPRD menyusun peraturan daerah (Perda) yang mengatur pembayaran jasa lingkungan bagi masyarakat di kawasan konservasi. Melalui Perda tersebut sebagian beban masyarakat pengguna air minum (PDAM) dialokasikan kepada masyarakat di sekitar wilayah konservasi (penduduk yang bermukim sekitar hutan lindung) sebagai balas jasa masyarakat menjaga hutan di wilayah tersebut.

Sumbangan dalam bentuk materi dilakukan melalui program penggalangan dana yang berasal dari perusahaan dengan ikut menyertakan perusahaan dalam kegiatan WWF sebagai sponsor, misalnya untuk kegiatan penghijauan hutan (reboisasi), WWF bekerja sama dengan perusahaan penerbangan Garuda Indonesia melalui penyisihan dana penjualan tiket. Seluruh sumbangan yang berasal dari donatur dikelola untuk dana operasional program yang telah ditetapkan dan sebagian lagi digunakan untuk beban gaji pengurus. Seperti dikatakan oleh ketua WWF Nusa Tenggara, Ridha Hakim:

"Akuntabilitas kegiatan selain bisa dilihat melalui laporan kemajuan kegiatan oleh donatur bisa juga langsung dilihat di lapangan melalui satelit yang dihubungkan dengan internet. Untuk kegiatan reboisasi misalnya, perkembangan tanaman yang telah ditanam dapat dipantau melalui fasilitas *geotag*, yaitu pemilik pohon (donatur) bisa melihat lokasi penanaman dan pertumbuhan pohon sumbangan mereka kapan saja. Pemilik diberi koordinat lokasi pohon sehingga bisa melihat pertumbuhan tanaman miliknya. Publik juga dapat memonitor secara langsung perkembangan pohon yang ditanam melalui situs [www.wwf.or.id/newtrees](http://www.wwf.or.id/newtrees). Untuk laporan aktivitas kami juga sangat open karena semua donatur bisa melihat via internet, dan semuanya kita berikan laporannya. Pihak stakeholder yang terlibat juga bisa mengakses langsung laporan hasil kegiatan, bisa dilihat di kepala

desa atau kelurahan tempat diadakannya kegiatan.

Fenomena di atas memberikan pemahaman pemublikasian program oleh organisasi tidak semata sarana mencari pendanaan, namun lebih dari itu juga merupakan sarana untuk mencapai tujuan pemberdayaan masyarakat dan lingkungan sebagai tujuan organisasi.

### **Akuntabilitas pelaporan keuangan: semakin dalam semakin samar**

Pentingnya konsep akuntabilitas pelaporan keuangan oleh NGO telah lama didiskusikan (Gibelman & Gelman 2001; Kaldor 2003; Kovach *et al.* 2003; Gray *et al.* 2006; Goodard & Assad 2006; Unerman & O Dwyer 2006a, 2006b; Dixon *et al.* 2006) sebagai bentuk dari demokrasi *stakeholder* karena konsep pelaporan ini berkaitan dengan dengan hak individu (Bendell 2006). Hal ini juga dinyatakan Bastian (2007:73) bahwa terlepas dari konsep idealita dan realitasnya meskipun NGO tidak bertujuan memperoleh laba, tetapi memberikan pelayanan dan menyelenggarakan seluruh aktivitas yang terkait dengan pemberian dana oleh lembaga donor, namun tidak berarti NGO sama sekali tidak memiliki tujuan keuangan. Karena sumber pendanaan NGO berasal dari lembaga donor dan sumbangan pihak tertentu, NGO bertanggung jawab kepada lembaga atau pihak pemberi dana dalam menciptakan kredibilitas pengelolaan yang dijalankan.

Berdasarkan hasil wawancara ditemukan laporan keuangan kantor lapangan WWF Nusa Tenggara tidak dipublikasikan. Temuan ini diperoleh ketika melakukan konfirmasi tentang pelaporan keuangan, yaitu apakah pelaporan keuangan dipublikasikan organisasi kepada publik. Peneliti melakukan konfirmasi dengan staf oprasional (Bapak Kurniawan), staf keuangan (Ibu Komang), dan Ketua WWF Nusa Tenggara (Ridha Hakim). Ketiganya menjawab laporan keuangan memang tidak dipublikasikan.

“Kantor lapangan WWF Nusa Tenggara tidak memublikasikan laporan keuangan kepada publik.”

Pencarian bukti pelaporan keuangan melalui situs organisasi di internet juga menunjukkan kantor lapangan WWF Nusa Tenggara tidak memublikasikan laporan keuangan (laporan aktivitas, laporan posisi keuangan, arus kas, atau catatan atas laporan keuangan), kecuali untuk kantor WWF nasional Indonesia di Jakarta dan kantor WWF internasional di Swiss yang memublikasikan laporan keuangan, seperti dikatakan staf Audit Manager WWF Indonesia (Halim Muda Rizal) dan staf WWF Internasional (Miriam Meischke) ketika melakukan konfirmasi melalui email.

“Annual report 2007 dan 2008 dapat diakses melalui situs: [http://assets.wwfid.panda.org/downloads/annual\\_report\\_2007\\_2008.pdf](http://assets.wwfid.panda.org/downloads/annual_report_2007_2008.pdf) (Halim Muda Rizal).

“At an international level our financial statements are readily available to the public. Please see: [http://www.panda.org/who we are/organization/finance/](http://www.panda.org/who_we_are/organization/finance/) (Miriam Meischke ).

Temuan tersebut memberikan simpulan akuntabilitas pelaporan keuangan WWF internasional (Swiss) dan nasional (Jakarta) baik, kecuali untuk kantor lapangan (*field office*) yang berada di beberapa provinsi. Tidak dipublikasikannya laporan keuangan kantor lapangan (*field office*) disebabkan oleh mekanisme kebijakan pelaporan keuangan. Simpulan ini diperoleh ketika melakukan wawancara dengan ketua WWF Nusa Tenggara, Ridha Hakim dan staf keuangan, Ibu Komang mengenai alasan tidak dipublikasikannya laporan keuangan kantor lapangan kepada publik.

“Kami memang tidak menerbitkan laporan keuangan untuk masing-masing kantor lapangan, sedangkan kantor nasional di Jakarta menerbitkan laporan keuangan. Hal ini dikarenakan kebijakan Kantor WWF nasional Jakarta. kantor lapangan menginput data setiap transaksi dan data dikirimkan setiap bulan (tanggal 25) dalam bentuk data base ke kantor nasional Jakarta melalui internet. Jadi, kantor nasional Jakarta yang akan mengolah laporan keuangan tersebut (Bapak Ridha Hakim).”



### **Akuntabilitas yang diharapkan masyarakat: penafsiran yang berbeda**

Untuk mengetahui apakah akuntabilitas organisasi kepada masyarakat merupakan sesuatu yang penting bagi mereka, peneliti melakukan konfirmasi dengan warga masyarakat dan menanyakan hal yang berhubungan dengan akuntabilitas.

*“Masyarakat tidak pernah meminta penjelasan tentang dana yang diberikan oleh NGO karena kebanyakan warga juga tidak bisa membaca laporan, maklum sebagian masyarakat juga masih banyak yang buta huruf dan tidak mengerti tata administrasi. Yang terpenting bagi masyarakat bisa bekerja dan mencukupi kebutuhan keluarga. Memang sering masyarakat diajak untuk berunding oleh organisasi terutama ketika ada kegiatan dan membahas dana yang diberikan kepada masyarakat jika masyarakat ikut membantu, namun hal itu tidak menjadi masalah. Masyarakat percaya jika mereka (organisasi WWF) berlaku jujur karena selama mengikuti kegiatan dan bekerja sama dengan organisasi, mereka tidak pernah macam-macam, misalnya seperti telat memberikan upah kepada warga ataupun meminta warga bekerja melebihi jadwal yang telah kita sepakati sebelumnya. Yang terpenting bagi masyarakat bukan masalah akuntabilitas pelaporan tanpa ada imbal balik kepada warga, namun warga dan organisasi harus sama-sama adil, warga memberikan jasa dan organisasi memberikan kompensasi kepada masyarakat” (Khairul).*

*“Hal terpenting bagi warga adalah tindakan, bukan akuntabilitas pelaporan. Apa artinya ucapan tanpa pelaksanaan?” (Warga A).*

*“Dahulu pernah sebuah proyek dilaksanakan. Banyak tulisan dipasang di sepanjang jalan yang menyebutkan jumlah dana pembangunan fasilitas tersebut. Setelah beberapa waktu berjalan, ternyata fasilitas tersebut rusak. Menurut kami kualitasnya berbeda dengan jumlah dana ketika proyek dilaksanakan. Apa artinya hal tersebut? Meskipun dana tidak disebutkan, tetapi yang terpenting fasilitas tidak cepat rusak. Itu lebih penting” (Warga B).*

Demikian pandangan masyarakat mengenai kegiatan yang dilakukan organisasi di wilayah konservasi. Mereka beranggapan hal terpenting bukanlah akuntabilitas formal seperti pelaporan, namun akuntabilitas perilaku organisasi memberdayakan mereka. Pernyataan warga masyarakat tersebut juga dapat dihubungkan dengan kondisi masyarakat yang secara umum memiliki tingkat pendidikan rendah. Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2007 Provinsi Nusa Tenggara Barat (NTB), misalnya melaporkan 19 persen dari keseluruhan jumlah penduduk NTB masih buta huruf atau belum bisa membaca dan menulis sebagai akibat dari kemiskinan, kondisi kesehatan yang buruk, serta masih kentalnya nilai-nilai budaya lama. Rata-rata usia sekolah telah mencapai 6,7 tahun yang menunjukkan pendidikan masih di bawah sekolah dasar (SD).

Pernyataan warga masyarakat di sekitar wilayah konservasi sebelumnya juga telah dikatakan oleh staf WWF Nusa Tenggara, yaitu bapak Ridha Hakim dan Bapak Shafrudin, beliau mengungkapkan bahwa pemberdayaan masyarakat bukan semata masalah pemberian bantuan dalam bentuk kas, namun bagaimana memberdayakan masyarakat sendiri agar mereka memperoleh pendapatan dalam jangka panjang dan sekaligus memelihara lingkungan di sekitar mereka:

*“Jarang kami memberikan masyarakat bantuan dalam bentuk kas, kami lebih banyak memberikan bantuan dalam bentuk kegiatan kepada masyarakat karena menurut kami hal tersebut lebih bermanfaat. Banyak kasus kalau bantuan diberikan dalam bentuk kas, dana tersebut cenderung dihabiskan karena perilaku masyarakat yang konsumtif. Jadi yang diberikan organisasi kepada masyarakat, yaitu manfaat secara tidak langsung, seperti tersedianya air bersih yang cukup karena konservasi hutan sudah berjalan baik. Biasanya untuk tujuan jangka panjang” (Ridha Hakim).*

*“Kami berupaya membina masyarakat untuk mengelola hutan dengan*

baik. Jika masyarakat memelihara hutan dan mengelola dengan baik maka desa ini bisa minta kontribusi dari perusahaan-perusahaan yang memanfaatkan hutan di sini, seperti perusahaan air, karena hutan di sini bisa menghasilkan air. Selain itu kawasan ini dapat dijadikan kawasan pariwisata. Sekarang ada mulai banyak *cottage* dan *bungalow* mulai dibangun” (Sharifudin).

Apa yang dilakukan oleh organisasi secara tidak langsung menunjukkan adanya niat baik yang tidak ditunjukkan secara tidak langsung, namun memberi keberuntungan ke depan bagi masyarakat. Masyarakat merasa hal tersebut tidak terlalu memberikan kontribusi langsung secara ekonomi, namun ada sisi lain yang dapat mereka peroleh secara terus menerus dari hasil kegiatan organisasi WWF di desa mereka, seperti dikatakan Bapak Khairul:

“Dahulu saya jadi petani biasa, berkebun, malah sempat sebelumnya pergi ke Malaysia mencari kerja sebagai tenaga kerja Indonesia (TKI), tapi penghasilan ya tetap begini-begini saja, tetapi sekarang saya sudah bisa mulai usaha pembibitan tanaman, penghasilannya lumayan dan kerjanya tidak terlalu capek. *Setiap tahun saya dapat memperoleh uang sejumlah beberapa juta untuk keluarga. Awalnya, teman-teman sering menganggap saya aneh, menanam pohon Raju Mas, padahal mereka tidak tahu kalau bibit pohon ini banyak dicari pembeli*” (Khairul).

Dikaitkan dengan akuntabilitas, fenomena yang terjadi di lapangan menunjukkan individu-individu bertindak kepada orang lain, kepada diri sendiri, dengan menunjuk kepada kaidah umum yang berhubungan dengan kewajiban-kewajiban mereka (Etzioni, 1992: 45) dan hal ini sesuai dengan misi organisasi untuk memberdayakan masyarakat dan lingkungan.

### **Simpulan**

Studi ini menjelaskan praktik akuntabilitas organisasi NGO. Temuan yang didiskusikan bertujuan untuk memberikan jawaban atas pertanyaan penelitian. Fenomena yang terjadi di lapangan sehubungan dengan akuntabilitas organisasi kepada warga masyarakat memberikan simpulan ditemukan akuntabilitas pelaporan bukan merupakan sesuatu yang penting bagi mereka. Masyarakat lebih mementingkan akuntabilitas tindakan, yaitu bagaimana organisasi mengelola dan memberdayakan mereka. Masyarakat beranggapan perilaku atau tindakan merupakan cermin dari akuntabilitas itu sendiri. Meskipun kantor lapangan organisasi WWF tidak memublikasikan pelaporan keuangan (formal), namun secara tidak langsung organisasi telah memberikan akuntabilitas tindakan (non formal) kepada masyarakat karena masyarakat menganggap tindakan lebih penting dibandingkan pelaporan.

Berkaitan dengan penelitian yang dilakukan, terdapat keterbatasan yang melingkupi penelitian ini, yaitu objek penelitian hanya berada di satu lokasi pengamatan, yaitu kantor lapangan WWF Nusa Tenggara, sehingga apa yang terdeskripsikan dalam penelitian ini hanyalah fenomena yang terjadi di wilayah operasional kantor lapangan WWF Nusa Tenggara. Hal ini berangkat dari tujuan penelitian untuk mengetahui akuntabilitas dari sisi pengelola dan masyarakat, sehingga aktor sentral adalah kantor lapangan.

### Daftar Pustaka

- Atack, I., 1999. "Four Kriteria of Development NGO Legitimacy", *World Development*, Vol. 27, hal 855-864.
- Bastian, I., 2007, *Akuntansi untuk LSM dan Partai Politik*, Jakarta, Penerbit Erlangga
- Bendell, J., 2006, "Debating NGO Accountability", *Working Paper*, United Nations-NGLS Development Dossier.
- Bertens, K., 2007, *Etika*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, Badan Pusat Statistik (2007), Provinsi Nusa Tenggara Barat.
- Brown, L. and Mark H. Moore, 2001, "Accountability, Strategy, and International Non Governmental Organization", *Working Paper*, Harvard University.
- Burrell, G. and G. Morgan, 1979, *Sociological Paradigm and Organisational Analysis*, London, Heinemann.
- Chalhoub, 2009, "The Effect Management Practice on Corporate Performance; An Empirical Study of Non Governmental Organization in Middle East", *International Journal of Management*, Vol 26 No. 1, April .
- Dixon, R., J. Ritchie, and J. Siwale, 2006, "Microfinance: Accountability From the Grassroots", *Accounting, Auditing, and Accountability Journal*, Vol. 19, No.3, hal 405-427.
- Ebrahim, A., 2003, "Accountability In Practice: Mechanism for NGOs" , *World Development*, Vol. 31 No. 5, hal 813-29.
- Etzioni, A., 1992, *Dimensi Moral; Menuju Ilmu Ekonomi Baru*. Edisi Terjemahan, Bandung, Penerbit Remaja Rosdakarya.
- Fries, R., 2003, "The legal environmental of civil society", in Kaldor, M., Anheier, H. and Glasius, M. (Eds), *Global Civil Society 2003*, Oxford University Press, Oxford, hal 221- 38.
- Goddard, A., 2004, "Budgetary Practices and Accountability Habitus: A Grounded Theory", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. Vol. 17 No. 4, hal 543-7.
- Goddard, A. and M. J. Assad, 2006, "Accounting and Navigating Legitimacy in Tanzanian NGO", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. Vol. 19 No. 3, hal 377-404.
- Gray, R., J. Bebbington, and D. Collison, 2006, "NGOs, Civil Society and Accountability: Making the People Accountable to Capital", *Accounting, Auditing, and Accountability Journal*. Vol. 19, No.3I. hal 319-348.
- Gray, R., D.C. Owen, D. Owens, R. Evans, S. Zadek, 1997, "Struggling With the Praxis of Social Accounting; Stakeholder, Accountability, Audit, and Procedures", *Accounting, Auditing, and Accountability Journal*. Vol. 10, No.3, hal 325-64.
- Gibelman, M., dan S.R. Gelman, 2001, "Very Public Scandals: Nongovernmental Organizations in Trouble", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 12(1), 49- 66.
- Hardiman. F. B., 2007, *Filsafat Fragmentaris*, Yogyakarta, Kanisius.
- Ibrahim, R., 2007, "Menggagas Akuntabilitas LSM: Sebuah Upaya Pengaturan Diri", Makalah Diskusi Publik.
- Jensen, M. C. and William H. Meckling, 1976, "Teory of The Firm: Manajerial Behaviour, Agency Cost And Ownership Structure", *Jurnal of Financial Economics*, October, 1976, V.3 No.4, hal 305-360.
- Kaldor, M., 2003, "Civil Society and Accountability", *Journal of Human Development*, Vol. 4 No. 1.
- Kovach, H., C. Neligan and S. Burali, 2003, *Power Without Accountability? The Global Accountability Report 1, One World Trust*, London, pdf download available at: [www.oneworldtrust.org/htmlGAP/report](http://www.oneworldtrust.org/htmlGAP/report).
- Lehman, G., 1999, "Disclosing New Worlds: A Role for Social and Environmental Accounting and Auditing", *Accounting, Organizations, and Society*, Vol. 24 No. 3, hal 217-42.
- , 2005, "A Critical Perspective on the Harmonisation of Accounting In A Globalising World", *Critical Perspectives on Accounting*. Vol. 16, hal 975-92.
- O'Dwyer, 2005, "The Construction of a Social Account; a Case Study in an Overseas Aid Agency", *Accounting, Organization, and Society*, 30, hal 279-296.

- Parker, and Gould, 2000, *Changing Public Sector Accountability: Critiquing New Directions*, Blackwell Publisher.
- Power, M., 1991, "Auditing And Environmental Expertise: Between Protest and Professionalism", *Accounting, Auditing and Accountability*, Vol. 4 No. 3, hal 30-42.
- Saerang, D., and P. Elia, 2001, *Accountability and Accounting in a Religious Organization: an Interactive Ethnographic Study of the Pantecostal Church of Indonesia*. Dissertation University Wollongong.
- Sanders, P., 1982, "Phenomenology: A New Way of Viewing Organizational Research", *Academy of Management Review*. Vol. 7 (3), hal 353-360.
- Siregar, G. L., 2005, *Menyingkap Subjektivitas Fenomena*, Universitas Indonesia - Press, Jakarta.
- Suwardjono, 2005, *Teori Akuntansi; Perekayasaan dan Pelaporan Keuangan*. Yogyakarta, BPFE,.
- Teegan, H., J. Doh and S. Vachani, 2004, "The Importance of Non Governmental Organizations (NGOs) in Global Governance and Value Creation: An International Business Research Agenda", *Journal of International Business Studies*. Vol. 35 No. 6, hal 463-83.
- Unerman, J. and B. O'Dwyer, 2006a, "Theorising Accountability for NGO Advocacy", *Accounting, Auditing, and Accountability Journal*.
- , 2006b, "On James Bond and the Importance of NGO Accountability", *Accounting, Auditing, and Accountability Journal*. Vol. 19 No.3, hal 439-376.