

Analisis Sistem Pengendalian Internal Pada Organisasi Nirlaba AIESEC Indonesia dalam Perspektif Etnografi

Adinda Diva Fadhilla^{1*}, Choirul Anwar², Septi Nurmalita³

^{1,2,3} Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

*E-mail: adinda_1706622133@mhs.unj.ac.id

Information Article

History Article

Submission: 17-07-2026

Revision: 08-08-2026

Published: 17-08-2026

DOI Article:

10.62421/jibema.v4i1.581

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan sistem pengendalian internal dalam membangun kepercayaan publik pada organisasi nirlaba melalui studi kasus di AIESEC Indonesia, dengan mengkaji praktik sistem pengendalian internal, peran nilai dan budaya organisasi, serta kontribusinya terhadap akuntabilitas dan kepercayaan publik. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan perspektif etnografi. Unit analisis penelitian adalah AIESEC Indonesia, dengan tujuh informan yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan keterlibatan mereka dalam pelaksanaan dan pengawasan sistem pengendalian internal. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan NVivo 15 melalui pengkodean deduktif dan induktif, *cross-case analysis*, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme administratif, tetapi juga memperkuat akuntabilitas melalui penerapan *segregation of duties*, otorisasi transaksi, perencanaan anggaran, pelaporan, monitoring, dan audit, yang didukung oleh internalisasi nilai dan budaya organisasi. Penelitian ini juga menemukan bahwa kesenjangan antara desain dan pelaksanaan pengendalian merupakan bentuk adaptasi terhadap karakteristik organisasi berbasis relawan serta mengidentifikasi keterkaitan antara sistem pengendalian internal, akuntabilitas, nilai dan budaya organisasi, serta kepercayaan publik. Penelitian ini merekomendasikan penguatan dokumentasi praktik pengendalian informal dan internalisasi nilai organisasi guna mendukung akuntabilitas dan kepercayaan publik.

Kata Kunci: sistem pengendalian internal, akuntabilitas, nilai dan budaya, kepercayaan publik, organisasi nirlaba.

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of internal control systems in building public trust in nonprofit organizations through a case study of AIESEC Indonesia by examining internal control practices, the role of organizational values and culture, and their contribution to organizational accountability and public trust. This study employed a qualitative approach with an ethnographic perspective. The unit of analysis was AIESEC Indonesia, with seven informants selected through purposive sampling based on their involvement in the implementation and oversight of the internal control system. Data were collected through in-depth interviews, observations, and document analysis, and were analyzed using NVivo 15 through

Acknowledgment

deductive and inductive coding, cross-case analysis, and conclusion drawing. The findings indicate that the internal control system functions not only as an administrative mechanism but also strengthens organizational accountability through the implementation of segregation of duties, transaction authorization, budget planning, reporting, monitoring, and auditing, supported by the internalization of organizational values and culture. The study also found that the gap between the design and implementation of internal controls represents an adaptation to the characteristics of a volunteer-based organization and identified the interrelationship among internal control systems, accountability, organizational values and culture, and public trust. The study recommends strengthening the documentation of informal control practices and sustaining the internalization of organizational values to enhance accountability and public trust.

Key word: internal control system, accountability, organizational values and culture, public trust, nonprofit organization.

©2026 Published by JIBEMA. Selection and/or peer-review under responsibility of JIBEMA

PENDAHULUAN

Organisasi nirlaba memiliki peran penting dalam memberikan pelayanan sosial, pendidikan, kemanusiaan, dan pengembangan masyarakat yang tidak berorientasi pada keuntungan. Berbeda dengan organisasi profit yang mengukur keberhasilan melalui kinerja finansial, keberhasilan organisasi nirlaba lebih banyak ditentukan oleh kemampuannya mempertanggungjawabkan pengelolaan sumber daya serta mempertahankan kepercayaan para pemangku kepentingan. Oleh karena itu, penerapan sistem pengendalian internal menjadi salah satu aspek penting dalam mendukung akuntabilitas sekaligus menjaga kepercayaan publik terhadap organisasi.

Dalam perspektif akuntansi, sistem pengendalian internal merupakan serangkaian kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk melindungi aset organisasi, menjamin keandalan pelaporan, meningkatkan efisiensi operasional, serta memastikan kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku, yaitu *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* atau COSO. Pada organisasi nirlaba, sistem pengendalian internal memiliki tantangan yang berbeda dibandingkan dengan organisasi profit karena sebagian besar aktivitas organisasi dijalankan oleh relawan dengan tingkat pergantian anggota yang tinggi, keterbatasan sumber daya, serta struktur organisasi yang lebih fleksibel. Kondisi tersebut menyebabkan efektivitas sistem pengendalian internal tidak hanya ditentukan oleh keberadaan prosedur formal, tetapi juga oleh bagaimana sistem tersebut dipahami dan dijalankan oleh para anggota organisasi.

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal berkontribusi terhadap peningkatan akuntabilitas organisasi dan kualitas tata kelola. Namun, sebagian

besar penelitian masih berfokus pada aspek teknis, seperti efektivitas komponen pengendalian, kepatuhan terhadap prosedur, maupun pengaruh sistem pengendalian internal terhadap kinerja organisasi. Pendekatan tersebut cenderung memandang sistem pengendalian internal sebagai mekanisme administratif yang bersifat formal, sehingga belum banyak menjelaskan bagaimana praktik pengendalian dipengaruhi oleh nilai, budaya organisasi, serta interaksi sosial para aktor yang menjalankannya, khususnya pada organisasi nirlaba berbasis relawan.

Padahal, praktik akuntansi dan sistem pengendalian internal tidak berlangsung dalam ruang yang netral. Penelitian akuntansi kontemporer memandang sistem pengendalian sebagai praktik sosial yang dipengaruhi oleh konteks organisasi, hubungan antaraktor, serta nilai yang berkembang dalam kehidupan organisasi (Ahrens & Chapman, 2006). Sejalan dengan itu, Simons (2002) menjelaskan bahwa efektivitas sistem pengendalian tidak hanya ditentukan oleh mekanisme diagnostik, tetapi juga oleh *belief systems* yang membentuk perilaku anggota organisasi. Dalam kerangka *Internal Control by Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (2013), aspek tersebut tercermin pada komponen *control environment* yang menempatkan integritas, nilai etika, dan budaya organisasi sebagai fondasi utama efektivitas sistem pengendalian internal.

AIIESEC Indonesia merupakan organisasi nirlaba berbasis kepemudaan yang beroperasi sebagai bagian dari jaringan global AIIESEC dan sebagian besar aktivitasnya dijalankan oleh relawan. Organisasi ini menerapkan berbagai mekanisme pengendalian formal, seperti pemisahan tugas, otorisasi transaksi, pelaporan keuangan, audit eksternal, serta kebijakan perlindungan data. Di sisi lain, praktik organisasi juga sangat dipengaruhi oleh internalisasi nilai, budaya organisasi, dan interaksi sosial antaranggota. Karakteristik tersebut menjadikan AIIESEC Indonesia sebagai konteks yang relevan untuk memahami bagaimana sistem pengendalian internal dijalankan dalam praktik sehari-hari serta bagaimana praktik tersebut berkontribusi terhadap akuntabilitas dan kepercayaan publik.

Berdasarkan kondisi tersebut, masih terdapat kesenjangan penelitian mengenai bagaimana sistem pengendalian internal dipraktikkan dalam organisasi nirlaba dari perspektif sosial dan kultural. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih menekankan aspek kepatuhan prosedural, sementara pemahaman mengenai interaksi antara mekanisme formal, nilai dan budaya organisasi, serta pembentukan kepercayaan publik masih relatif terbatas. Penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan menggunakan pendekatan kualitatif berperspektif etnografi untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai praktik sistem pengendalian internal dari sudut pandang aktor organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan sistem pengendalian internal dalam membangun kepercayaan publik pada organisasi nirlaba melalui studi kasus di AIIESEC Indonesia.

Secara khusus, penelitian ini mengkaji praktik sistem pengendalian internal dalam aktivitas organisasi sehari-hari, peran nilai dan budaya organisasi dalam implementasi sistem pengendalian internal, serta kontribusinya terhadap akuntabilitas dan kepercayaan publik. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian akuntansi, khususnya mengenai sistem pengendalian internal pada organisasi nirlaba, dengan menunjukkan bahwa efektivitas pengendalian tidak hanya ditentukan oleh desain prosedural, tetapi juga oleh internalisasi nilai organisasi dan dinamika sosial yang melingkupi praktik pengendalian.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan perspektif etnografi untuk memahami bagaimana sistem pengendalian internal dipraktikkan dalam kehidupan organisasi sehari-hari di AIESEC Indonesia. Pendekatan etnografi dipilih karena memungkinkan peneliti memperoleh *native's point of view*, yaitu memahami praktik pengendalian internal berdasarkan pengalaman, interaksi, dan pemaknaan para aktor organisasi. Dengan demikian, penelitian tidak hanya berfokus pada keberadaan prosedur formal, tetapi juga pada bagaimana sistem pengendalian internal dijalankan dalam konteks sosial dan budaya organisasi (Manan, 2021; Reeves et al., 2013).

Unit analisis penelitian adalah AIESEC Indonesia sebagai organisasi nirlaba berbasis kepemudaan yang merupakan bagian dari jaringan global AIESEC. Informan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan keterlibatan mereka dalam pelaksanaan, pengawasan, maupun pengembangan sistem pengendalian internal (Jailani & Jeka, 2023). Penelitian melibatkan tujuh informan yang terdiri atas pengurus tingkat nasional (*Member Committee Executive Board*) dan alumni dengan pengalaman pada tingkat nasional maupun *Local Committee*, sehingga diperoleh perspektif yang beragam mengenai praktik sistem pengendalian internal dalam organisasi.

Tabel 1. Karakteristik Informan

No	Nama	Jabatan	Deskripsi Jabatan, Peran, dan Alasan Pemilihan
1	Informan A	President of AIESEC in Indonesia	Memimpin pengambilan keputusan strategis dan tata kelola organisasi secara nasional. Informan ini dipilih karena posisinya memberikan perspektif menyeluruh atas penerapan akuntabilitas dan SPI di level kebijakan tertinggi organisasi.
2	Informan B	National Head of Finance AIESEC in Indonesia	Mengelola keuangan, kepatuhan, dan kerangka pengendalian internal di tingkat nasional. Informan ini dipilih karena posisinya memberikan akses langsung ke mekanisme kontrol formal seperti audit dan pemisahan wewenang terhadap keuangan
3	Informan C	National Head of Talent Management AIESEC in Indonesia	Mengelola pengembangan anggota dan internalisasi nilai organisasi. Informan ini dipilih karena posisinya relevan untuk memahami bagaimana nilai dan budaya organisasi ditanamkan

No	Nama	Jabatan	Deskripsi Jabatan, Peran, dan Alasan Pemilihan dalam praktik kerja sehari-hari.
4	Informan D	National Head of Public Relations AIESEC in Indonesia	Mengelola komunikasi eksternal dan hubungan dengan pemangku kepentingan. Informan ini dipilih karena posisinya relevan untuk memahami bagaimana transparansi organisasi membentuk kepercayaan publik.
5	Informan E	Former National Head of External Relations and Information Management AIESEC Indonesia (Alumni)	Bertanggung jawab atas pengelolaan sistem informasi, data organisasi, dan hubungan dengan pemangku kepentingan eksternal untuk mendukung pengendalian internal dan akuntabilitas. Informan ini dipilih karena pengalamannya memberikan perspektif longitudinal atas perkembangan pengelolaan data dan akuntabilitas dari waktu ke waktu.
6	Informan F	Former President of AIESEC in Universitas Negeri Jakarta (Alumni)	Bertanggung jawab atas kepemimpinan strategis dan koordinasi operasional entitas lokal AIESEC in Universitas Negeri Jakarta dengan mencakup pengelolaan anggota, implementasi nilai dan tujuan organisasi, serta memastikan akuntabilitas dan keberlangsungan program di tingkat lokal. Informan ini dipilih karena pengalamannya memberikan perspektif implementasi kebijakan nasional pada level operasional lokal.
7	Informan G	National Chairperson of Data Protection Committee AIESEC in Indonesia and President of AIESEC in Universitas Gadjah Mada (Member)	Bertanggung jawab dalam pengelolaan dan perlindungan data seluruh AIESEC Indonesia beserta LC-nya, mencakup pengecekan berkala relevansi akses data, deteksi penyalahgunaan atau kebocoran data, dan evaluasi validitas <i>compliance reports</i> , sekaligus menjalankan peran kepemimpinan sebagai Presiden dari AIESEC in Universitas Gadjah Mada.

Sumber: Akun Instagram internal resmi AIESEC in Indonesia @palapalounge dan database member dan alumni.

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai fenomena yang diteliti (Ambarwati et al., 2022). Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk menggali pengalaman dan pemaknaan informan terhadap praktik sistem pengendalian internal. Sementara itu, studi dokumentasi dilakukan terhadap berbagai dokumen organisasi, seperti AIESEC *Financial and Legal Procedural Manual* (AFLPM), *Global Compendium*, *National Compendium*, standar operasional organisasi, serta dokumen pendukung lainnya yang berkaitan dengan sistem pengendalian internal.

Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak NVivo 15 dengan mengacu pada tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan sebagaimana dikemukakan oleh Miles dan Huberman (1994). Proses analisis diawali dengan *deductive coding* berdasarkan dua belas indikator yang dikembangkan dari tiga fokus penelitian, kemudian dilanjutkan dengan *inductive coding* untuk mengidentifikasi tema-tema baru yang muncul dari data. Hasil pengkodean selanjutnya dianalisis

menggunakan *cross-case analysis* untuk membandingkan pola temuan antarinforman dan memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai praktik sistem pengendalian internal.

Kredibilitas penelitian dijaga melalui triangulasi sumber dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari tujuh informan yang memiliki peran berbeda dalam organisasi. Hasil wawancara juga dikonfirmasi melalui observasi dan studi dokumentasi untuk memastikan konsistensi informasi yang diperoleh. Penerapan triangulasi tersebut bertujuan meningkatkan keabsahan temuan sehingga interpretasi yang dihasilkan lebih komprehensif dan dapat dipercaya (Schlunegger et al., 2024).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal di AIESEC Indonesia tidak hanya dipraktikkan melalui mekanisme formal, tetapi juga dipengaruhi oleh nilai, budaya organisasi, dan dinamika sosial antaranggota. Oleh karena itu, pembahasan disusun berdasarkan tiga fokus penelitian, yaitu praktik sistem pengendalian internal, peran nilai dan budaya organisasi, serta kontribusi sistem pengendalian internal terhadap akuntabilitas dan kepercayaan publik. Setiap temuan diinterpretasikan dengan mengaitkannya pada kerangka konseptual dan penelitian terdahulu sehingga diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai praktik sistem pengendalian internal pada organisasi nirlaba.

HASIL

Hasil penelitian dipaparkan berdasarkan tiga fokus penelitian yang telah dirumuskan, yaitu praktik sistem pengendalian internal dalam aktivitas organisasi sehari-hari, peran nilai dan budaya organisasi dalam implementasi sistem pengendalian internal, serta kontribusi sistem pengendalian internal terhadap akuntabilitas dan kepercayaan publik. Penyajian hasil didasarkan pada proses *deductive coding* dan *inductive coding* menggunakan NVivo 15 serta diperkuat melalui *cross-case analysis* untuk mengidentifikasi pola yang muncul dari ketujuh informan.

1. Praktik Sistem Pengendalian Internal dalam Aktivitas Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal di AIESEC Indonesia dijalankan melalui kombinasi mekanisme formal dan praktik yang berkembang dalam aktivitas organisasi sehari-hari. Mekanisme formal diwujudkan melalui penerapan pemisahan tugas, otorisasi transaksi, perencanaan anggaran, dokumentasi transaksi, pelaporan keuangan, monitoring, serta audit internal dan eksternal. Seluruh mekanisme tersebut diterapkan untuk mendukung pengelolaan sumber daya organisasi dan memastikan setiap aktivitas dilaksanakan sesuai dengan kebijakan yang berlaku.

Tabel 2. Cross-case Analysis Akuntabilitas Organisasi

No	Nama Informan	Fokus Pemaknaan	Sintesis Peneliti
1	Informan A	Integritas kepemimpinan dan <i>governance</i>	Akuntabilitas dipahami sebagai tanggung jawab kepemimpinan yang diwujudkan melalui tata kelola organisasi, pembagian peran yang jelas, serta evaluasi dan manajemen risiko untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi.
2	Informan B	Tata kelola keuangan	Akuntabilitas diwujudkan melalui pengelolaan keuangan yang transparan, terdokumentasi, dan dapat dipertanggungjawabkan melalui audit, bukti transaksi, serta pemisahan fungsi pengendalian.
3	Informan C	Sistem sebagai ruang pembelajaran	Akuntabilitas dipandang sebagai proses pembelajaran berkelanjutan yang dibangun melalui penerapan standar kerja, pemberian umpan balik, dan fleksibilitas dalam implementasi sistem sesuai kebutuhan organisasi.
4	Informan D	Akuntabilitas kepada publik	Akuntabilitas dipandang sebagai upaya menjaga reputasi organisasi melalui komunikasi yang transparan, kepatuhan terhadap kode etik, serta pengelolaan hubungan dengan publik dan pemangku kepentingan.
5	Informan E	Standardisasi dan implementasi sistem	Akuntabilitas dipahami sebagai konsistensi penerapan standar organisasi melalui audit, pengawasan, perlindungan data, dan pemantauan implementasi di seluruh unit organisasi.
6	Informan F	Monitoring anggota dan komunikasi	Akuntabilitas dipahami sebagai proses monitoring yang didukung komunikasi terbuka, koordinasi antarfungsi, dan transparansi dalam pelaksanaan kegiatan organisasi.
7	Informan G	Kepatuhan dan perlindungan data	Akuntabilitas diwujudkan melalui perlindungan data, kepatuhan terhadap kebijakan organisasi, serta mekanisme pengawasan dan investigasi terhadap setiap pelanggaran pengelolaan data.

Sumber: Data primer hasil wawancara yang diolah menggunakan NVivo 15

Berdasarkan Tabel 2, seluruh informan mengonfirmasi penerapan berbagai mekanisme pengendalian internal sesuai dengan peran dan tanggung jawab masing-masing. Meskipun demikian, penelitian menemukan bahwa dalam praktik sehari-hari terdapat penyesuaian terhadap beberapa prosedur formal, seperti penggunaan komunikasi melalui pesan pribadi untuk mempercepat koordinasi, konsultasi lintas fungsi melalui mekanisme RACI, serta penyesuaian waktu reimbursement berdasarkan kondisi arus kas organisasi. Penyesuaian tersebut menunjukkan bahwa implementasi sistem pengendalian internal berlangsung secara dinamis sesuai dengan kebutuhan operasional organisasi.

2. Peran Nilai dan Budaya Organisasi dalam Implementasi Sistem Pengendalian Internal

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai dan budaya organisasi memiliki peran penting dalam pelaksanaan sistem pengendalian internal di AIESEC Indonesia. Nilai-nilai organisasi diinternalisasikan sejak proses rekrutmen dan terus diperkuat melalui berbagai aktivitas organisasi sehingga menjadi pedoman dalam pelaksanaan tugas serta pengambilan keputusan. Selain nilai formal organisasi, budaya

feedback, evaluasi rutin, komunikasi terbuka, dan *check-in culture* juga menjadi bagian dari praktik organisasi sehari-hari.

Penelitian juga menemukan adanya variasi dalam proses internalisasi nilai organisasi di antara anggota. Sebagian informan memaknai sistem pengendalian internal sebagai bagian dari nilai yang dianut organisasi, sedangkan sebagian lainnya menjalankan prosedur terutama sebagai bentuk pemenuhan tanggung jawab administratif. Selain itu, beberapa informan menunjukkan bahwa nilai organisasi telah berkembang menjadi bentuk pengendalian diri (*self-control*) yang tetap dijalankan meskipun tanpa pengawasan langsung.

3. Kontribusi Sistem Pengendalian Internal terhadap Akuntabilitas dan Kepercayaan Publik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal berkontribusi terhadap terwujudnya akuntabilitas organisasi melalui pelaporan keuangan, dokumentasi, *monitoring*, audit, dan mekanisme pertanggungjawaban kepada berbagai pemangku kepentingan. Bentuk akuntabilitas yang diterapkan tidak bersifat seragam, tetapi disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal.

Tabel 3. Cross-case Analysis Kepercayaan Publik

No	Nama Informan	Fokus Pemaknaan	Sintesis Peneliti
1	Informan A	Kepercayaan berbasis nilai dan delegasi	Kepercayaan dibangun sejak proses rekrutmen berbasis nilai, memungkinkan delegasi tanggung jawab tanpa pengawasan langsung, serta memandang kualitas individu sebagai faktor kepercayaan eksternal yang lebih penting dibanding sistem semata
2	Informan B	Kepercayaan berbasis bukti dan hasil nyata	Kepercayaan eksternal (<i>partner</i>) dibentuk melalui bukti pelaksanaan program, bukan laporan keuangan; kepercayaan internal dijaga melalui transparansi lintas- <i>review</i> berjenjang
3	Informan C	Kepercayaan sebagai prasyarat sinergi	Kepercayaan antaranggota menjadi fondasi kerja lintas fungsi dan keterbukaan dalam memberi kritik, dibangun melalui kesamaan tujuan (<i>shared goals</i>)
4	Informan D	Kepercayaan dan reputasi sebagai aset kolektif	Reputasi dipandang rapuh dan harus dijaga bersama; kepercayaan antaranggota memengaruhi cara merespons keterlambatan atau kendala kerja tim
5	Informan E	Kepercayaan berbasis keunikan dan konsistensi capaian	Kepercayaan eksternal terbentuk dari posisi unik AIESEC sebagai organisasi kepemudaan lintas negara; narasi pencapaian dinilai konsisten dengan realita, meski implementasi teknis bervariasi antar- <i>Local Committee</i>
6	Informan F	Kepercayaan melalui transparansi berjenjang	Kepercayaan internal dibangun melalui keterbukaan dokumen, pelaporan rutin, dan alur komunikasi yang membentuk kepercayaan bertingkat antarlevel kepemimpinan

No	Nama Informan	Fokus Pemaknaan	Sintesis Peneliti
7	Informan G	Kepercayaan sebagai fondasi relasional yang rapuh	Kepercayaan dipandang sebagai prasyarat sekaligus hasil dari keterbukaan <i>feedback</i> ; mudah menurun apabila komitmen tidak ditindaklanjuti secara konsisten

Sumber: Data primer hasil wawancara yang diolah menggunakan NVivo 15

Berdasarkan Tabel 3, kepercayaan publik dibangun melalui kombinasi akuntabilitas organisasi, dampak program, reputasi organisasi, dokumentasi, akuntabilitas keuangan, serta perlindungan data. Informan juga menjelaskan bahwa konsistensi organisasi dalam menjalankan tata kelola dan menjaga kualitas program berkontribusi terhadap terbentuknya persepsi positif dari para pemangku kepentingan. Selain itu, identitas anggota sebagai representasi organisasi turut memengaruhi upaya organisasi dalam mempertahankan kepercayaan publik.

PEMBAHASAN

Temuan penelitian yang diperoleh melalui proses wawancara, observasi, dan analisis dokumentasi menunjukkan adanya pola hubungan yang saling berkaitan antara praktik sistem pengendalian internal, nilai organisasi, dan pembentukan akuntabilitas. Namun demikian, temuan tersebut tidak cukup dipahami hanya sebagai deskripsi mengenai kondisi empiris organisasi. Diperlukan interpretasi yang lebih mendalam untuk menjelaskan bagaimana setiap praktik tersebut memperoleh makna dalam konteks organisasi nirlaba serta bagaimana keterkaitannya dengan konsep-konsep yang telah dikemukakan dalam kajian pustaka. Atas dasar itu, pembahasan berikut menguraikan setiap fokus temuan penelitian dengan menghubungkannya dengan perspektif teoritis dan penelitian terdahulu guna memperlihatkan kontribusi penelitian terhadap pengembangan kajian sistem pengendalian internal pada organisasi nirlaba.

1. Sistem Pengendalian Internal sebagai Dasar Akuntabilitas Organisasi

Temuan penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal (SPI) di AIESEC Indonesia tidak hanya dipahami sebagai seperangkat prosedur administratif yang bertujuan menjaga kepatuhan organisasi terhadap aturan formal, tetapi juga sebagai mekanisme yang menopang praktik akuntabilitas dalam seluruh aktivitas organisasi. Praktik pengendalian diwujudkan melalui pemisahan tugas (*segregation of duties*), mekanisme otorisasi transaksi, penyusunan anggaran, pelaporan berkala, proses monitoring, serta audit eksternal yang dilakukan secara berlapis. Berbagai mekanisme tersebut membentuk suatu sistem yang memungkinkan setiap aktivitas organisasi dapat dipertanggungjawabkan kepada pihak internal maupun eksternal. Dengan demikian, SPI tidak sekadar berfungsi sebagai instrumen pencegahan kesalahan atau penyalahgunaan sumber daya, tetapi juga menjadi fondasi yang memastikan seluruh proses organisasi berjalan secara transparan, konsisten, dan sesuai dengan tujuan organisasi.

Temuan ini sejalan dengan Ortega-Rodríguez et al. (2024) yang menjelaskan bahwa efektivitas sistem pengendalian internal pada organisasi nirlaba berperan penting dalam memperkuat akuntabilitas kepada para pemangku kepentingan melalui transparansi, pengelolaan sumber daya, dan mekanisme pertanggungjawaban yang konsisten.

Temuan-temuan tersebut juga sejalan dengan kerangka *Internal Control–Integrated Framework* yang dikembangkan oleh COSO, yang memandang sistem pengendalian internal sebagai suatu proses yang dipengaruhi oleh seluruh elemen organisasi untuk memberikan keyakinan memadai terhadap tercapainya tujuan operasional, pelaporan, dan kepatuhan. Namun demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi SPI di AIESEC Indonesia melampaui fungsi administratif sebagaimana dijelaskan dalam kerangka COSO. Dalam praktiknya, pengendalian tidak berhenti pada keberadaan prosedur formal, tetapi diwujudkan melalui keterlibatan aktif para anggota organisasi dalam menjalankan tanggung jawab masing-masing. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa efektivitas SPI lebih banyak ditentukan oleh bagaimana mekanisme tersebut dipraktikkan dalam aktivitas organisasi sehari-hari dibandingkan hanya oleh keberadaan aturan yang terdokumentasi.

Pandangan tersebut juga sejalan dengan Hasan (2024), yang menegaskan bahwa tanggung jawab organisasi tidak hanya diwujudkan melalui kepatuhan terhadap prosedur, tetapi juga melalui kemampuan organisasi mempertanggungjawabkan setiap tindakan dan dampaknya kepada para pemangku kepentingan. Dalam perspektif tersebut, transparansi menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari praktik akuntabilitas, sehingga sistem pengendalian internal tidak hanya berfungsi sebagai alat administratif, tetapi juga sebagai mekanisme strategis untuk membangun legitimasi dan kredibilitas organisasi. Temuan penelitian ini menunjukkan kondisi yang serupa pada AIESEC Indonesia, di mana implementasi sistem pengendalian internal tidak hanya memastikan kepatuhan terhadap prosedur organisasi, tetapi juga mendukung terciptanya praktik akuntabilitas yang memperkuat kepercayaan para pemangku kepentingan.

Temuan tersebut juga selaras dengan Pratama (2022) yang menjelaskan bahwa akuntabilitas pada organisasi nirlaba diwujudkan melalui pertanggungjawaban atas pengelolaan sumber daya kepada para pemangku kepentingan. Dalam konteks AIESEC Indonesia, pertanggungjawaban tersebut tercermin melalui mekanisme pelaporan, monitoring, dan evaluasi yang dilakukan secara konsisten sebagai bagian dari implementasi sistem pengendalian internal.

Temuan tersebut juga sejalan dengan hasil penelitian Alouw et al. (2022) yang menunjukkan bahwa efektivitas sistem pengendalian internal pada organisasi nirlaba tidak hanya ditentukan oleh keberadaan prosedur formal, tetapi juga oleh konsistensi implementasi mekanisme pengawasan dalam aktivitas operasional. Dalam konteks AIESEC Indonesia, konsistensi tersebut tercermin melalui koordinasi yang intensif antardivisi, evaluasi berkala, serta mekanisme pelaporan yang dilakukan secara

rutin. Setiap anggota organisasi memahami bahwa pelaporan bukan sekadar kewajiban administratif, melainkan bagian dari proses menjaga keberlangsungan organisasi secara kolektif. Oleh karena itu, praktik akuntabilitas tidak hanya dibangun melalui dokumen formal, tetapi juga melalui hubungan kerja yang memungkinkan setiap individu saling mengawasi, memberikan umpan balik, dan memastikan bahwa keputusan organisasi tetap berada pada koridor yang telah disepakati bersama.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa mekanisme formal seperti pemisahan tugas dan otorisasi transaksi berfungsi secara efektif karena didukung oleh sistem koordinasi yang kuat. Pembagian kewenangan yang jelas mendorong terciptanya mekanisme *check and balance* yang mengurangi kemungkinan terjadinya penyalahgunaan wewenang maupun kesalahan dalam pengelolaan sumber daya organisasi. Praktik tersebut memperlihatkan bahwa akuntabilitas tidak hanya diwujudkan melalui penyampaian laporan kepada pemangku kepentingan, tetapi juga melalui proses pengawasan yang berlangsung secara berkelanjutan dalam setiap tahapan kegiatan organisasi. Dengan demikian, SPI berfungsi sebagai instrumen yang menjaga integritas proses organisasi sekaligus memastikan bahwa setiap keputusan dapat ditelusuri dan dipertanggungjawabkan. Hasil penelitian ini juga mendukung temuan Alouw et al. (2022) bahwa efektivitas pengendalian internal pada organisasi nirlaba tidak hanya ditentukan oleh keberadaan prosedur formal, tetapi juga oleh konsistensi implementasi mekanisme pengawasan dalam aktivitas operasional.

Penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas SPI di AIESEC Indonesia tidak hanya bergantung pada prosedur formal, tetapi juga pada kemampuan organisasi menyesuaikan mekanisme pengendalian dengan dinamika relawan muda yang terus berganti. Penerapan aturan secara kaku berisiko menghambat fleksibilitas, sehingga prosedur disesuaikan dengan kebutuhan operasional tanpa mengurangi akuntabilitas. Perbedaan antara desain dan praktik bukanlah kelemahan, melainkan bentuk adaptasi organisasi relawan untuk menjaga efektivitas pengendalian. Akuntabilitas dalam organisasi nirlaba terbentuk dari perpaduan mekanisme formal, seperti laporan keuangan, dokumentasi, audit, dan monitoring, dengan praktik sosial anggota yang konsisten menjalankan tanggung jawabnya. Dengan demikian, SPI tidak hanya menghasilkan kepatuhan administratif, tetapi juga membangun budaya pertanggungjawaban yang memperkuat legitimasi dan kredibilitas organisasi di mata pemangku kepentingan.

2. Nilai dan Budaya Organisasi sebagai Mekanisme Pengendalian Informal

Pembahasan mengenai sistem pengendalian internal tidak dapat berhenti pada mekanisme formal yang dimiliki organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas pengendalian di AIESEC Indonesia juga dibentuk oleh nilai dan budaya organisasi yang memengaruhi cara anggota memahami serta menjalankan tanggung jawabnya. Temuan ini mengindikasikan bahwa praktik pengendalian internal tidak hanya bekerja melalui aturan tertulis, tetapi juga melalui nilai-nilai yang terinternalisasi dalam perilaku anggota organisasi. Dengan demikian, pengendalian internal dalam konteks organisasi

nirlaba berbasis relawan perlu dipahami sebagai kombinasi antara mekanisme formal dan mekanisme informal yang saling melengkapi.

Nilai-nilai organisasi yang terangkum dalam The AIESEC Way, seperti *Demonstrating Integrity*, *Activating Leadership*, *Striving for Excellence*, *Enjoying Participation*, *Living Diversity*, dan *Acting Sustainably*, tidak hanya berfungsi sebagai identitas organisasi, tetapi juga menjadi pedoman perilaku yang mengarahkan anggota dalam menjalankan aktivitas organisasi. Berdasarkan temuan penelitian, nilai-nilai tersebut diinternalisasikan melalui berbagai aktivitas organisasi, seperti proses kaderisasi, forum evaluasi, *mentoring*, maupun praktik refleksi yang dilakukan secara berkelanjutan. Proses internalisasi tersebut membentuk kesamaan pemahaman mengenai standar perilaku yang diharapkan sehingga anggota tidak hanya bekerja karena adanya aturan formal, tetapi juga karena adanya komitmen terhadap nilai organisasi yang telah menjadi bagian dari budaya kerja.

Temuan tersebut selaras dengan Currie et al. (2022) yang menjelaskan bahwa keberlangsungan organisasi nirlaba dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam *mengembangkan human capital*, *social capital*, dan *organizational capital* secara terpadu. Menurut Currie et al. (2022), proses pembelajaran, berbagi pengetahuan, serta hubungan kolaboratif antaranggota menjadi faktor penting dalam menjaga keberlanjutan organisasi, terutama pada organisasi yang bergantung pada keterlibatan sumber daya manusia secara sukarela. Dalam konteks AIESEC Indonesia, proses kaderisasi, mentoring, serta internalisasi nilai-nilai organisasi tidak hanya berfungsi untuk membangun kompetensi individu, tetapi juga menjadi sarana mempertahankan pengetahuan organisasi dan memperkuat komitmen anggota terhadap tujuan bersama. Dengan demikian, nilai dan budaya organisasi tidak hanya membentuk identitas organisasi, tetapi juga memperkuat efektivitas sistem pengendalian internal melalui pengembangan kapasitas anggota dan keberlanjutan praktik organisasi.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengendalian internal di AIESEC Indonesia berlangsung melalui mekanisme sosial yang berkembang dalam interaksi antaranggota. Praktik saling mengingatkan, pemberian umpan balik, diskusi terbuka, serta evaluasi bersama menjadi bentuk pengendalian yang muncul secara alami sebagai konsekuensi dari budaya organisasi yang menekankan kolaborasi dan pembelajaran. Dalam konteks ini, pengendalian tidak dipersepsikan sebagai bentuk pengawasan yang bersifat represif, melainkan sebagai proses kolektif untuk menjaga kualitas pelaksanaan program sekaligus memastikan bahwa setiap anggota menjalankan tanggung jawabnya sesuai dengan nilai organisasi.

Interpretasi tersebut sejalan dengan Faiz (2020), yang memandang akuntabilitas sebagai proses yang bersifat relasional dan komunikatif, di mana pertanggungjawaban dibangun melalui interaksi, dialog, serta hubungan yang berkelanjutan antaraktor dalam organisasi. Perspektif tersebut menunjukkan bahwa akuntabilitas tidak hanya diwujudkan melalui penyusunan laporan formal, tetapi juga

melalui komunikasi yang terbuka, pemberian umpan balik, dan keterlibatan aktif seluruh anggota organisasi. Dalam konteks AIESEC Indonesia, praktik mentoring, evaluasi, serta diskusi yang dilakukan secara rutin menjadi media untuk membangun akuntabilitas kolektif sekaligus memperkuat efektivitas sistem pengendalian internal.

Interpretasi tersebut sejalan dengan konsep *Levers of Control* yang dikemukakan Simons (2002), khususnya pada dimensi *belief systems*. Simons menjelaskan bahwa organisasi tidak hanya mengendalikan perilaku anggotanya melalui aturan dan batasan formal, tetapi juga melalui sistem keyakinan yang mampu mengarahkan individu untuk bertindak sesuai dengan tujuan organisasi. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa nilai-nilai AIESEC berfungsi sebagai *belief systems* yang memberikan arah sekaligus menjadi acuan moral dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, efektivitas pengendalian internal tidak hanya ditentukan oleh kepatuhan terhadap prosedur, tetapi juga oleh tingkat internalisasi nilai organisasi pada setiap anggota.

Hasil penelitian ini juga memperkuat pandangan Ahrens & Chapman (2006) yang menempatkan sistem pengendalian sebagai praktik sosial yang dibentuk melalui aktivitas sehari-hari dalam organisasi. Dalam perspektif tersebut, pengendalian tidak dipahami sebagai sistem yang bekerja secara mekanis, tetapi sebagai praktik yang terus diproduksi melalui interaksi, komunikasi, dan pengalaman bersama para anggota organisasi. Hal tersebut tampak pada praktik organisasi di AIESEC Indonesia, di mana koordinasi, mentoring, serta budaya refleksi menjadi media utama dalam memastikan bahwa mekanisme pengendalian berjalan secara efektif. Oleh karena itu, keberhasilan pengendalian internal tidak hanya berasal dari kekuatan prosedur formal, tetapi juga dari kemampuan organisasi untuk membangun budaya yang mendorong setiap anggota bertindak secara bertanggung jawab.

Temuan ini sekaligus memberikan pemahaman bahwa nilai organisasi berfungsi sebagai mekanisme pengendalian yang bersifat preventif. Ketika nilai integritas, kepemimpinan, dan tanggung jawab telah menjadi bagian dari budaya organisasi, potensi terjadinya penyimpangan dapat diminimalkan bahkan sebelum mekanisme pengawasan formal dijalankan. Dengan kata lain, budaya organisasi tidak menggantikan fungsi sistem pengendalian formal, melainkan memperkuat efektivitasnya melalui pembentukan kesadaran kolektif mengenai pentingnya akuntabilitas dalam setiap aktivitas organisasi.

3. Sistem Pengendalian Internal terhadap Pembentukan *Public trust*

Penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal yang konsisten berperan penting dalam membangun kepercayaan publik, aset utama bagi keberlangsungan organisasi nirlaba. Kepercayaan ini lahir dari praktik transparansi pelaporan, monitoring berkelanjutan, audit eksternal, serta budaya pertanggungjawaban yang mengakar dalam organisasi. Para pemangku kepentingan menilai sumber daya dikelola secara bertanggung jawab bukan hanya karena adanya laporan keuangan atau prosedur

formal, tetapi karena mereka melihat konsistensi antara nilai organisasi dengan praktik sehari-hari. Dengan demikian, transparansi memperoleh makna nyata ketika didukung oleh integritas perilaku organisasi, sehingga legitimasi organisasi di mata publik semakin kuat.

Temuan tersebut sejalan dengan Hasan (2024) yang menegaskan bahwa sistem pengendalian internal tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme administratif, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk memastikan organisasi mampu mempertanggungjawabkan tindakan dan dampaknya kepada para pemangku kepentingan. Dalam perspektif tersebut, transparansi menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari praktik akuntabilitas, sehingga implementasi sistem pengendalian internal berkontribusi dalam membangun legitimasi dan kredibilitas organisasi. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa AIESEC Indonesia membangun legitimasi tersebut melalui penerapan mekanisme pengendalian yang konsisten, sehingga akuntabilitas tidak hanya dipenuhi secara administratif, tetapi juga dirasakan oleh para pemangku kepentingan melalui praktik organisasi sehari-hari.

Temuan tersebut sejalan dengan Odivia et al. (2025), yang menjelaskan bahwa transparansi merupakan salah satu prasyarat utama dalam membangun dan mempertahankan kepercayaan para pemangku kepentingan pada organisasi nirlaba. Melalui penyampaian informasi yang terbuka, pengelolaan sumber daya yang dapat dipertanggungjawabkan, serta praktik tata kelola yang konsisten, organisasi mampu meningkatkan legitimasi sekaligus memperkuat hubungan dengan para pemangku kepentingan. Dalam konteks AIESEC Indonesia, transparansi tidak hanya diwujudkan melalui pelaporan dan mekanisme pengawasan, tetapi juga melalui keterbukaan dalam proses koordinasi dan pengambilan keputusan yang melibatkan anggota organisasi. Hal ini sejalan dengan Maulana (2025) yang menjelaskan bahwa praktik akuntansi merepresentasikan transparansi dan integritas organisasi. Oleh karena itu, mekanisme pelaporan dan pertanggungjawaban di AIESEC Indonesia tidak hanya memenuhi kebutuhan administratif, tetapi juga menjadi simbol komitmen organisasi dalam membangun kepercayaan publik.

Interpretasi ini sejalan dengan temuan Ortega-Rodríguez et al. (2024) yang menjelaskan bahwa praktik akuntabilitas dan tata kelola yang efektif merupakan faktor penting dalam membangun kepercayaan para pemangku kepentingan pada organisasi nirlaba. Melalui penerapan sistem pengendalian internal yang konsisten, organisasi mampu menunjukkan transparansi, integritas, dan tanggung jawab dalam pengelolaan sumber daya sehingga memperkuat legitimasi organisasi di mata publik. Temuan tersebut selaras dengan pandangan Nurdiani et al. (2025) yang menyatakan bahwa kepercayaan publik merupakan hasil dari praktik akuntabilitas yang dilakukan secara konsisten dan dapat dipahami oleh para pemangku kepentingan. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa hubungan tersebut berlangsung secara bertahap. Sistem pengendalian internal menghasilkan praktik akuntabilitas, praktik akuntabilitas mendorong transparansi organisasi, dan transparansi yang dilakukan secara

konsisten membentuk legitimasi sekaligus kepercayaan publik terhadap organisasi. Oleh karena itu, *public trust* dalam penelitian ini dipahami sebagai konsekuensi dari proses sosial yang dibangun melalui kombinasi antara mekanisme formal, budaya organisasi, dan konsistensi perilaku seluruh anggota organisasi.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal pada organisasi nirlaba berbasis relawan tidak dapat dipahami semata-mata sebagai seperangkat mekanisme administratif sebagaimana dijelaskan dalam kerangka COSO. Efektivitas pengendalian juga ditentukan oleh kemampuan organisasi mengintegrasikan mekanisme formal dengan nilai dan budaya organisasi yang berkembang dalam kehidupan sehari-hari. Temuan ini memperluas pemahaman mengenai sistem pengendalian internal sebagai praktik sosial yang berperan dalam membangun akuntabilitas sekaligus memperkuat *public trust* pada organisasi nirlaba. Temuan ini juga memperkuat perkembangan penelitian akuntansi kualitatif yang memandang praktik akuntansi perlu dipahami dalam konteks sosial dan organisasi, bukan semata-mata sebagai prosedur administratif (Machdar & Manurung, 2025).

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal di AIESEC Indonesia tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme administratif untuk menjaga kepatuhan, tetapi juga sebagai praktik yang dibentuk melalui nilai, budaya, dan interaksi antaranggota organisasi. Efektivitas sistem pengendalian internal tidak hanya ditentukan oleh keberadaan prosedur formal, melainkan juga oleh konsistensi implementasinya dalam aktivitas organisasi sehari-hari. Selain itu, nilai-nilai yang terkandung dalam The AIESEC Way (2021) berperan sebagai mekanisme pengendalian informal yang memperkuat akuntabilitas organisasi. Pada organisasi berbasis relawan, implementasi sistem pengendalian internal juga bersifat adaptif terhadap dinamika keanggotaan tanpa menghilangkan prinsip-prinsip akuntabilitas. Temuan penelitian ini turut menunjukkan bahwa sistem pengendalian internal berkontribusi terhadap pembentukan *public trust* melalui penguatan praktik akuntabilitas, transparansi, dan legitimasi organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2006). Doing Qualitative Field Research in Management Accounting: Positioning data to Contribute to Theory. *Accounting, Organizations and Society*, 31(8), 819–841. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.03.007>
- Alouw, P. S., Awuy, R., Koagouw, H. U. H. L., Tandi, A. A., & Putong, I. H. (2022). Analisis Sistem Pengendalian Internal pada Organisasi Nirlaba. *Jurnal Kewarganegaraan*, 6(3), 5020–5727. <https://doi.org/10.31316/jk.v6i3.1362>

- Ambarwati, K., Fiantika, F. R., Wasil, M., Jumiyati, S., Honest, L., Wahyuni, S., Mouw, E., Jonata, Mashudi, I., Hasanah, N., Maharani, A., Noflidaputri, R., Nuryami, & Waris, L. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif* (Cetakan Pertama). PT. Global Eksekutif Teknologi.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. https://egrove.olemiss.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1771&context=aicpa_assoc
- Currie, D., McCracken, M., & Venter, K. (2022). Avoiding the Vicious Cycle, Engendering the Virtuous Circle: Understanding the Interaction of Human, Social and Organizational Capitals in Non-profit and Voluntary Organizations. *Journal of Business Research*, 152, 17–28. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.022>
- Faiz, I. A. (2020). *Akuntabilitas Organisasi Nirlaba* (Cetakan Pertama). UPP STIM YKPN.
- Hasan, N. (2024). Mengelola konflik dalam implementasi corporate social responsibility dan dampaknya terhadap lingkungan. *Environment Conflict*, 1(2), 97–106. <https://doi.org/10.61511/enviroinc.v1i2.2024.1203>
- Jailani, M. S., & Jeka, F. (2023). *Populasi dan Sampling (Kuantitatif), Serta Pemilihan Informan Kunci (Kualitatif) dalam Pendekatan Praktis*. 7.
- Machdar, N. M., & Manurung, A. H. (2025). *Metode Riset Akuntansi*. PT Adler Manurung Press. <https://repository.ubharajaya.ac.id/36432/1/Buku%20Metode%20Riset%20by%20Nera%20dan%20Manurung%20ber%20ISBN%2028022025.pdf> (Original work published PT Adler Manurung Press)
- Manan, A. (2021). *Metode Penelitian Etnografi*. AcehPo Publishing.
- Maulana. (2025). Eksplorasi Nilai-Nilai Budaya Dalam Praktik Akuntansi: Perspektif Etnografi. *JURNAL ECONOMINA*, 4(8), 277–283. <https://doi.org/10.55681/economina.v4i8.1569>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *An Expanded Sourcebook: Qualitative Data Analysis* (Second Edition). SAGE Publications. <https://vivauniversity.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/milesandhuberman1994.pdf>
- Nurdiani, T., Rahmawati, D., Pogo, T., & Bakar, N. R. B. A. (2025). Financial Transparency and Accountability In Nonprofit Organizations A Systematic Literature Review. *ITQAN: Journal of Islamic Economics, Management, and Finance*, 4(2), 166–180. (Finance). <https://doi.org/10.57053/itqan.v4i2.102>
- Odivia, P. I., Irawati, A., Putri, Meo, A. E., Fadhillah, Din, M., & Betty. (2025). Dampak Perubahan Standar Akuntansi Keuangan Terhadap Akuntabilitas Laporan Keuangan Entitas Nirlaba Yayasan. *Indonesian Journal of Economics Management and Accounting*, 2(12), 3182–3190.
- Ortega-Rodríguez, C., Martín-Montes, L., Licerán-Gutiérrez, A., & Moreno-Albarracín, A. L. (2024). Nonprofit Good Governance Mechanisms: A Systematic Literature Review. *Nonprofit Management and Leadership*, 34(4), 927–957. <https://doi.org/10.1002/nml.21598>
- Pratama, B. B. (2022). Akuntabilitas Organisasi Nirlaba: Analisis dalam Metafora Empat Sifat Rasul. *Kompartemen : Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 20(1), 143. <https://doi.org/10.30595/kompartemen.v20i1.12399>
- Reeves, S., Peller, J., Goldman, J., & Kitto, S. (2013). Ethnography in Qualitative Educational Research: AMEE Guide No. 80. *Medical Teacher*, 35(8), e1365–e1379. <https://doi.org/10.3109/0142159X.2013.804977>

Schlunegger, M. C., Zumstein-Shaha, M., & Palm, R. (2024). Methodologic and Data-Analysis Triangulation in Case Studies: A Scoping Review. *Western Journal of Nursing Research*, 46(8), 611–622. <https://doi.org/doi.org/10.1177/01939459241263011>

Simons, R. (2002). *The Levers of Control. The AIESEC Way*. (2021). AIESEC International.