

Keuangan Strategis untuk Organisasi Masyarakat Sipil yang Tangguh dan Berkelanjutan





Dilema organisasi masyarakat sipil: Pejuang aspirasi publik, terlilit masalah pendanaan

Diterbitkan: Maret 14, 2025 4.42pm WIB

NGOS MUST RETHINK THEIR ROLE IN A SHRINKING AID LANDSCAPE

11 March 2025



Neha Kagal

NEWS | DEVEX NEWSWIRE

Devex Newswire: A time of rethink and restructure for aid organizations

Amid a landscape where more aid organizations are contemplating restructures, mergers, and partnerships for survival, a new initiative is emerging to facilitate their strategic pivot. Plus, how Japan is stepping in on a climate initiative — and why.

By *Anna Gawel* // 18 August 2025

New report reveals limited funding for global south organizations

Despite pledges to localize funding and untie foreign aid, over 90% of the global north's official development assistance still flows to organizations in their own countries.

By *Elissa Miolene* // 02 May 2024



UNIVERSITAS
GADJAH MADA

Pendaftaran Pendidikan Penelitian Pengabdian Layanan Tentang

Minim Sumber Pembiayaan, Jumlah Organisasi Masyarakat Sipil di Indonesia Menurun Drastis

Tantangan finansial yang terus-menerus dihadapi oleh organisasi masyarakat sipil (OMS) di Indonesia mengancam keberlanjutan mereka. Namun, perkembangan berkelanjutan dan stabilitas OMS merupakan komponen penting dari demokrasi yang berfungsi.

Tantangan finansial yang dihadapi OMS



Masih bergantung pada sumbangan dan hibah untuk pendanaan.



Kurangnya diversifikasi pendanaan dapat menyebabkan kerentanan finansial bagi OMS.



Kurangnya kapasitas OMS untuk menciptakan inisiatif diversifikasi pendanaan yang kreatif dan beragam.

About Re.Search

Re.Search (Pusat Sumber Daya untuk Memperkuat Kapasitas Ketahanan Finansial) adalah pusat sumber daya pembelajaran yang didedikasikan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan organisasi masyarakat sipil (CSO) dalam ketahanan finansial.

Misi kami: Memberdayakan CSO dengan alat, wawasan, dan strategi penting untuk menavigasi lanskap finansial yang selalu berubah, memastikan kelangsungan dan dampak yang berkelanjutan.

Pendekatan Kami:

- Platform Pembelajaran Online
- Lokakarya, Mentoring & Inkubasi Bisnis
- Sesi Pembelajaran Sejawat

FIRE FRAMEWORK

Purposeful Communications:

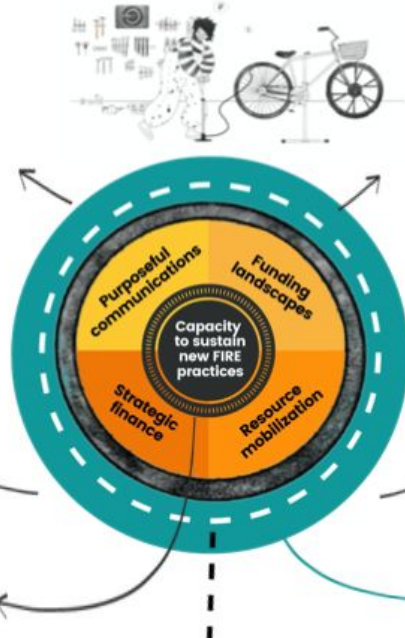
- Create compelling, supporter-centred messages across all channels.
- Understand relationships with funders as transactional and transformational opportunities.
- Integrate the case for support in organizational communications and engagement strategies.

Strategic Finance:

- Apply a budgeting strategy that projects and captures income and expenses, allocates and recovers costs, and monitors budget actuals.
- Develop capital reserves: operating reserves (for security and stability) and change capital (for growth, innovation and replenishment).
- Establish financial health indicators to guide resource mobilization efforts and monitor progress against goals.

Capacity to sustain new FIRE practices:

- Changes in mindsets, practices, relationships and systems to support greater financial strength.
- Ensure staff and board actively strengthen financial health, including implementation of a FIRE action plan that aligns with strategic direction.
- Build strong foundational capacities: a compelling organization-wide strategy, healthy governance, leadership development, risk management and ability to show impact.



Funding Landscapes:

- Respond proactively to changes in the national and international funding and financing landscape.
- Apply ethical screens and standards to prospecting, accepting funds and investment.
- Develop a financial model that considers challenges, opportunities and innovations when options arise.

Resource Mobilization:

- Innovate and diversify income across sectors and geographies, including from individual giving.
- Apply robust prospecting strategies.
- Comply with best practices for contractual compliance by improving internal administrative functions.

Make greater mission-aligned impact with:

- A model that enables all assets and revenue-generating mechanisms to align with values and mission.
- Your abilities in the 4 FIRE areas can be sustained over time.
- Your programs work in sync with finance, bringing crucial stability.

Nurture a healthy funding ecosystem, which:

- Provides unrestricted and multi-year funding.
- Includes indirect costs as essential to programmatic impact.
- Views capital reserves as important and contributes to their growth.
- Invests in the development of institutional and leadership capacities.

Financial Innovation & Resilience Framework



We need a change in Paradigm

Project Finance

Pembukuan teknis untuk melacak arus masuk dan keluar dana aktivitas proyek, kepatuhan terhadap penerimaan dan pengeluaran untuk setiap aktivitas proyek.

We need a change in Paradigm

Project Finance

Pembukuan teknis untuk melacak arus masuk dan keluar dana aktivitas proyek, kepatuhan terhadap penerimaan dan pengeluaran untuk setiap aktivitas proyek.

Organization/ Institution Finance

Kebijakan dan prosedur keuangan organisasi (SOP) dan proses akuntansi terintegrasi, analisis efektivitas biaya terkait hasil program dan kesehatan finansial organisasi.

We need a change in Paradigm

Project Finance

Pembukuan teknis untuk melacak arus masuk dan keluar dana aktivitas proyek, kepatuhan terhadap penerimaan dan pengeluaran untuk setiap aktivitas proyek.

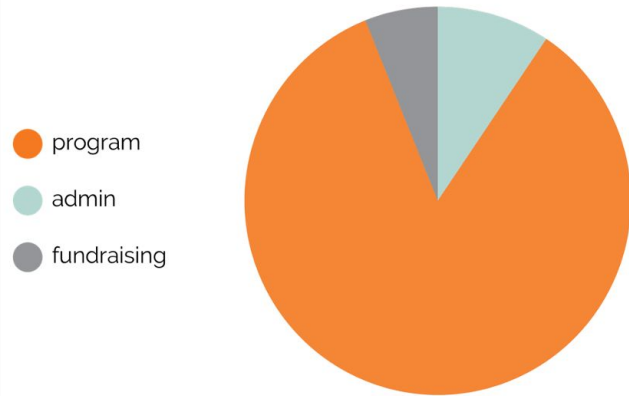
Organization/ Institution Finance

Kebijakan dan prosedur keuangan organisasi (SOP) dan proses akuntansi terintegrasi, analisis efektivitas biaya terkait hasil program dan kesehatan finansial organisasi.

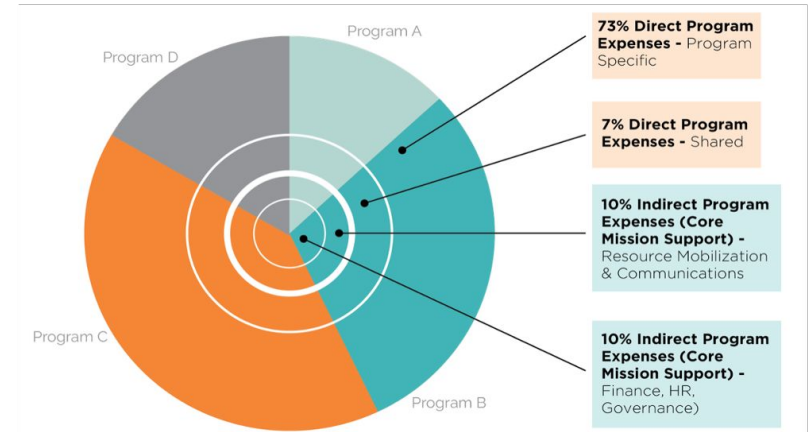
Strategic Finance

Strategi alokasi sumber daya dan penganggaran yang fokus pada efektivitas biaya serta ketahanan dan keberlanjutan finansial organisasi.

A tired old view of our organizations

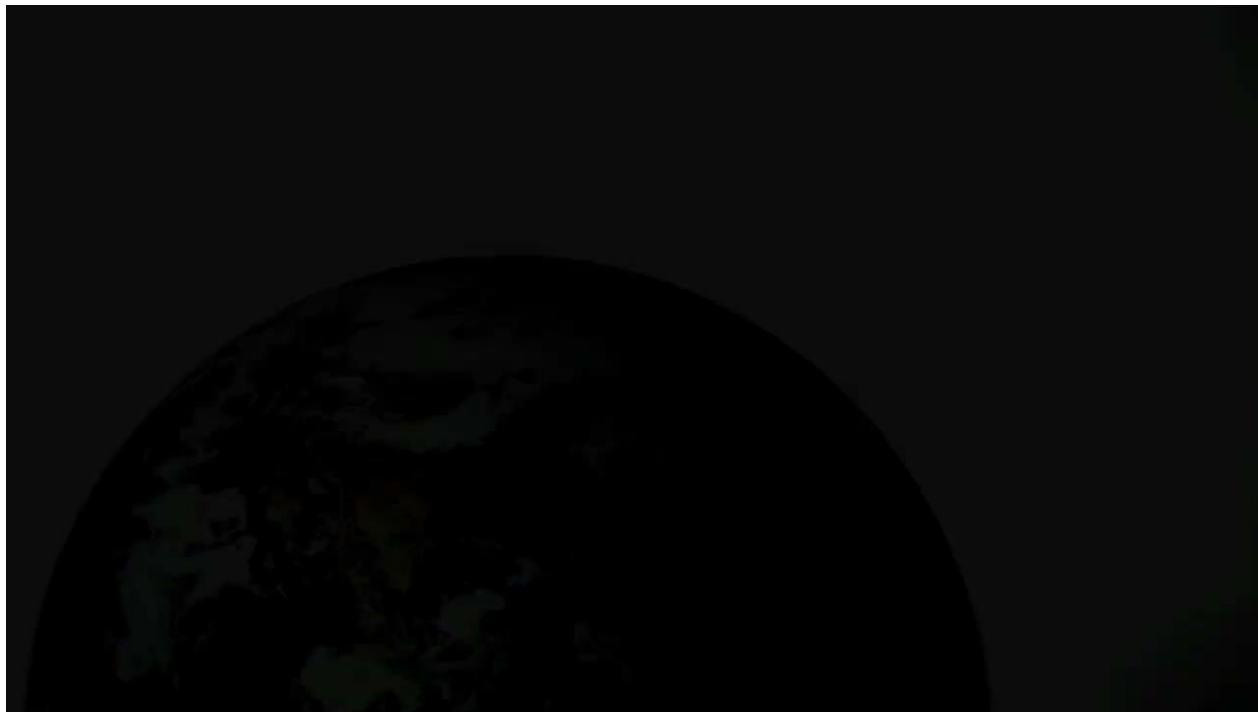


A new view: whole organization and program expenses



**Adapted from the work of Curtis Klotz in "A Graphic Re-visioning of Nonprofit Overhead" In Nonprofit Quarterly, 2016.

Why talk about financial resilience?



Organisasi Masyarakat Sipil yang Tangguh dan Berkelanjutan



- Ketahanan keuangan lahir dari kapasitas dan keselarasan misi, bukan sekadar penggalangan dana.
- Sistem, strategi, dan keuangan untuk memperkuat organisasi.
- Tata kelola yang baik, perencanaan yang jelas, dan strategi keuangan yang beragam mendukung keputusan yang lebih strategis dan dampak berkelanjutan

Hari 1

Rs

Perencanaan dan Penganggaran untuk Organisasi Masyarakat Sipil



@pojokbelajarcso



re-search.id



team@re-search.id

Kenapa perencanaan dan penganggaran itu penting?



Organisasi Tumbuh



Mengejar Cita-Cita

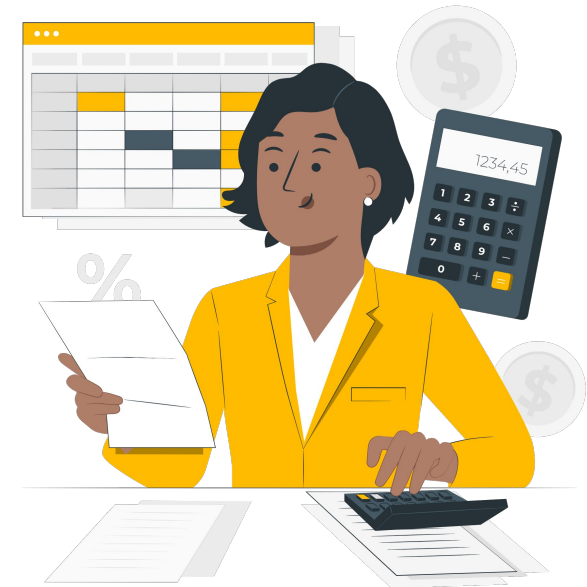
Ceritakan Pengalaman Anda

- 01 Anggaran menurut Anda itu seperti apa?
- 02 Apa sih manfaat Anggaran bagi Organisasi Anda?
- 03 Pernahkah terlibat dalam tugas menyusun anggaran?
Ceritakan/Tuliskan
- 04 Ada kendala kah? Bagaimana mengatasinya?



Pertanyaan Fokus

1. Apa itu **Penganggaran Strategis**?
2. Apa saja Indikator Keberhasilan **Penganggaran Strategis**?



Pertanyaan Fokus

3. Apa kaitan **Anggaran dengan Perencanaan Jangka Panjang** Organisasi?

4. Seperti apa **Siklus Anggaran**?



Pertanyaan Fokus

5. Bagaimana tahapan Penyusunan Anggaran?

6. Bagaimana memonitor implementasi Anggaran?



Indikator Keberhasilan Keuangan Strategis

5 kata kunci dalam keuangan strategis



Menyusun STRATEGIC BUDGET

Meliputi proyeksi pendapatan dan biaya, diversifikasi pendapatan, alokasi biaya dan *monitoring* atas *budget vs actual*



Mewujudkan CAPITAL RESERVE

Dalam bentuk 2 cadangan yaitu *operating reserve* (untuk keamanan dan stabilitas) dan *change capital* (untuk pengembangan, ekspansi, dan inovasi)



Menganalisa FINANCIAL HEALTH

Dalam menerapkan tujuan, *monitoring* kinerja dan mengarahkan penggunaan sumber daya

Pengelolaan Keuangan Strategis



1. Penganggaran
Strategis

2. Siklus Keuangan
Strategis

3. Pembentukan
Cadangan

4. Pelaporan
Keuangan

5. Analisis Laporan &
Kesehatan Keuangan

Apa itu Penganggaran?

“The narrative talks about the change a grant will enable a nonprofit to make, while the budget explains the cost of that change”

<https://www.philanthropy.com/article/proposal-budgets-should-strengthen-your-case-for-support-heres-how>

“A budget is your organization’s strategy expressed in dollars. A strategic and collaborative budget process is essential to ensure that resources are being used most effectively to meet your mission and that your organization remains sustainable and accountable to its stakeholders.”

<https://wallacefoundation.org/toolkit/strongnonprofits-toolkit?s=budgeting>

Kunci Keberhasilan #1 – Strategic Budget



Diversification (Diversifikasi)

Menyusun klasifikasi pendapatan yang sifatnya *secured* maupun *potential* berdasarkan donor atau donor *type*, termasuk kontribusi dan pendapatan dari hasil usaha



Financial Projection (Proyeksi Keuangan)

Review data historis, mengembangkan *scenario* (*best, base, worst*) berdasarkan probabilitas (*secured, highly potential, potential, less potential*), dan menyusun budget biaya yang sesuai dengan masing-masing skenario.



Don't Starve Your Organization

Alokasi dan penuhi seluruh biaya yang dibutuhkan organisasi

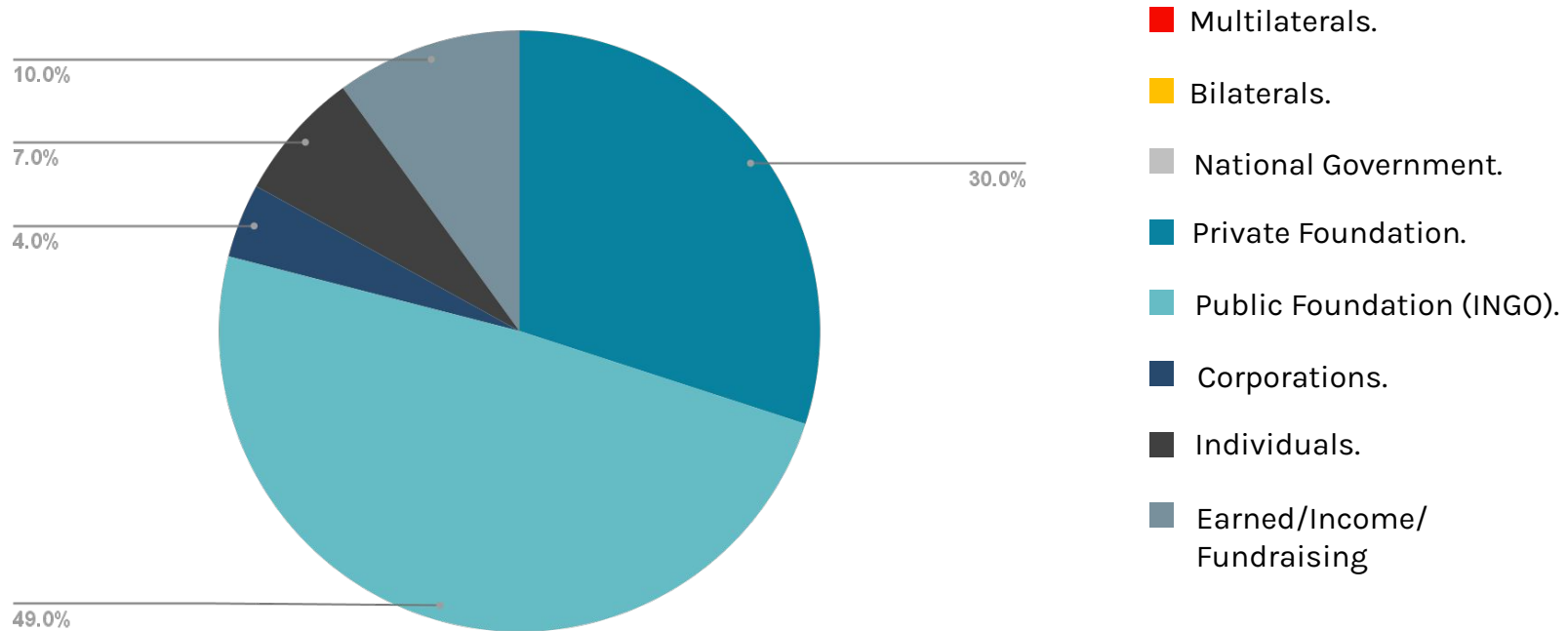
1. Diversifikasi

Strategic Finance - Key Success Indicators

Model Diversifikasi Pendapatan didasarkan pada premis bahwa dengan mempertahankan dan mengembangkan portofolio pendapatan yang beragam, sebuah organisasi berada dalam posisi yang lebih baik untuk memajukan misinya sekaligus menjaga kesehatan finansialnya

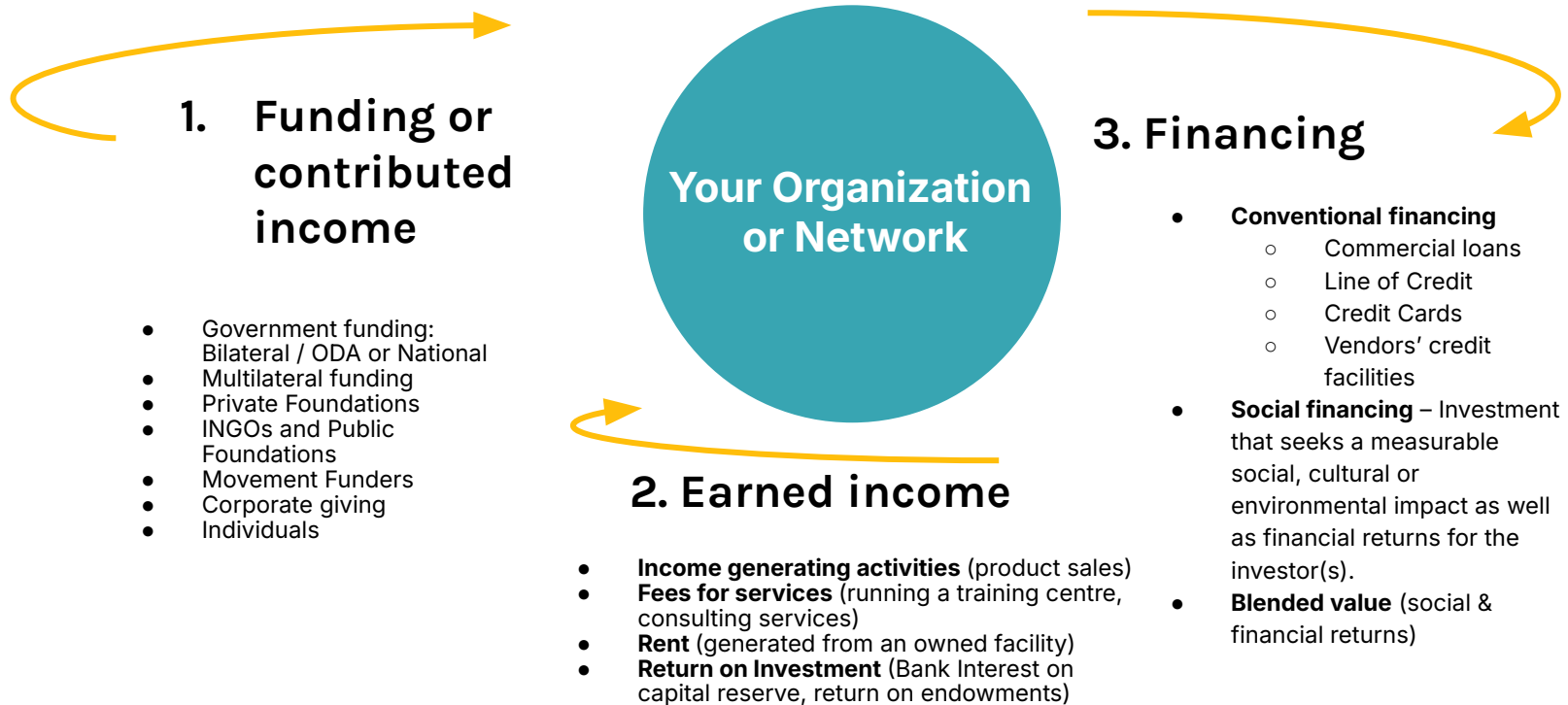


Contoh Diversifikasi Penerimaan



Dibahas pada Siklus Keuangan Strategis item Penerimaan.....!!!

Potensi Sumber Pendapatan



Memetakan Sumber Pendapatan

Siapa
Mereka ?

Dari mana
uangnya
berasal?

Apa yang
mempengaruhi
pertumbuhan /
penyusutan
dana ini?

2. Proyeksi Keuangan

Kenapa proyeksi keuangan penting?

“... “a financial forecast, sometimes called a projection, is an estimation of an organization’s projected financial conditions based on past and current finances.”

“A budget is a plan for how an organization will allocate its resources, while a forecast is a prediction of how an organization’s financial situation will change over time.”

“Nonprofit forecasting... is the process of predicting future revenue and expenses based on current and historical data, while integrating assumptions about future trends and events. Forecasts are typically updated on a monthly or quarterly basis and are used to monitor an organization’s financial health and cash flow while adjusting to any unforeseen circumstances.”

b. Skenario Budget – Proyeksi Keuangan



Mengkaji Data Historis

Mempelajari laporan Keuangan beberapa tahun sebelumnya



Skenario Penerimaan

Mempertimbangkan berbagai kemungkinan perubahan atas proyeksi pendapatan berdasarkan situasi sekarang untuk membuat skenario penerimaan (Konservatif/BASE, Moderat/BETTER, Agresif/BEST)



Skenario Pengeluaran/Biaya

Mengembangkan 3 *scenario* anggaran biaya berdasarkan proyeksi pendapatan, identifikasi dimana biaya dapat dikurangi saat penerimaan turun (*VARIABLE COST*)

Skenario Penerimaan

#1.

Tingkat Konservatif (BASE)

Hanya berdasarkan sumber yang tingkat kepastiannya tinggi

#2.

Tingkat Moderat (BETTER)

Mempertimbangkan juga sumber dana yang relatif lebih rendah kepastiannya, sehingga sumber dana yang diperhitungkan akan lebih besar

#3.

Tingkat Agresif (BEST)

Mempersepsikan sumber dana yang akan diperoleh termasuk dana yang lebih kecil tingkat kepastian perolehannya, sehingga anggaran OMS akan memiliki sumber dana terbesar

Tahapan terpenting dalam penyusunan anggaran adalah memprediksi sumber dana untuk membiayai kegiatan yang direncanakan. Data historis dapat dijadikan dasar untuk memprediksi sumber dana yang akan diperoleh. Sumber dana merupakan bagian anggaran yang tidak dapat dikontrol oleh OMS, padahal ini akan mempengaruhi secara langsung tingkat kegiatan yang akan dilakukan.

Skenario Pengeluaran

Biaya yang dikeluarkan tidak tergantung pada tingkat kegiatan yang akan dilakukan OMS. Ada atau tidaknya kegiatan, jenis biaya ini harus dikeluarkan

BIAYA TETAP

Biaya yang diperkirakan akan timbul sejalan dengan kegiatan yang direncanakan OMS. Besarannya linear dengan besaran kegiatan OMS.

BIAYA VARIABEL



Apa target keuangan untuk 5 tahun ke depan?



Skenario mana yang harus dipilih? (dasar, lebih baik, terbaik)



Bagaimana cara membuat penganggaran strategis?

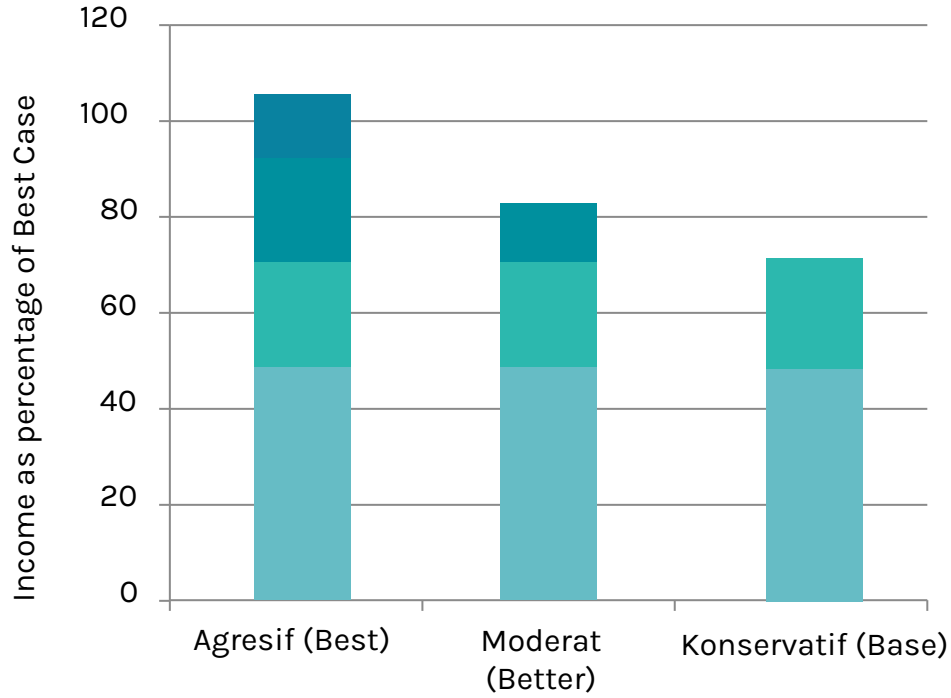


Bagaimana cara menargetkan sumber pendapatan yang beragam?



Bagaimana mobilisasi sumber daya dan perbaikan struktur organisasi akan dilakukan untuk mencapai target-target ini?

Contoh Proyeksi Keuangan



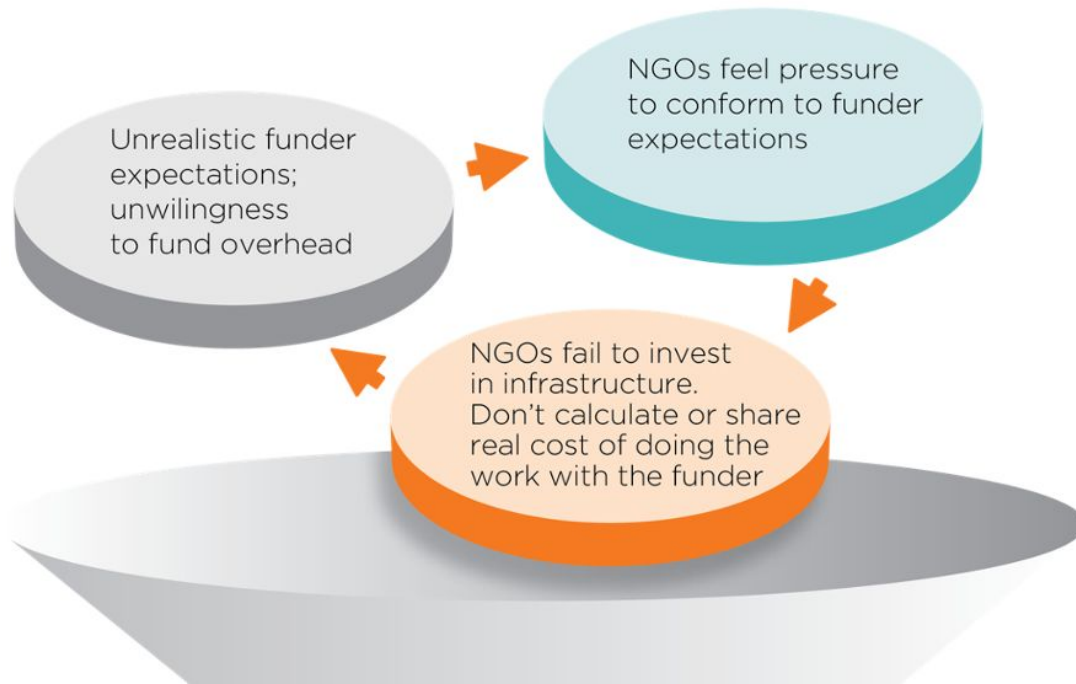
■ No Prospects

■ Prospects



3. Jangan biarkan organisasi Anda “lapar” (True cost recovery)

The Nonprofit Starvation Cycle

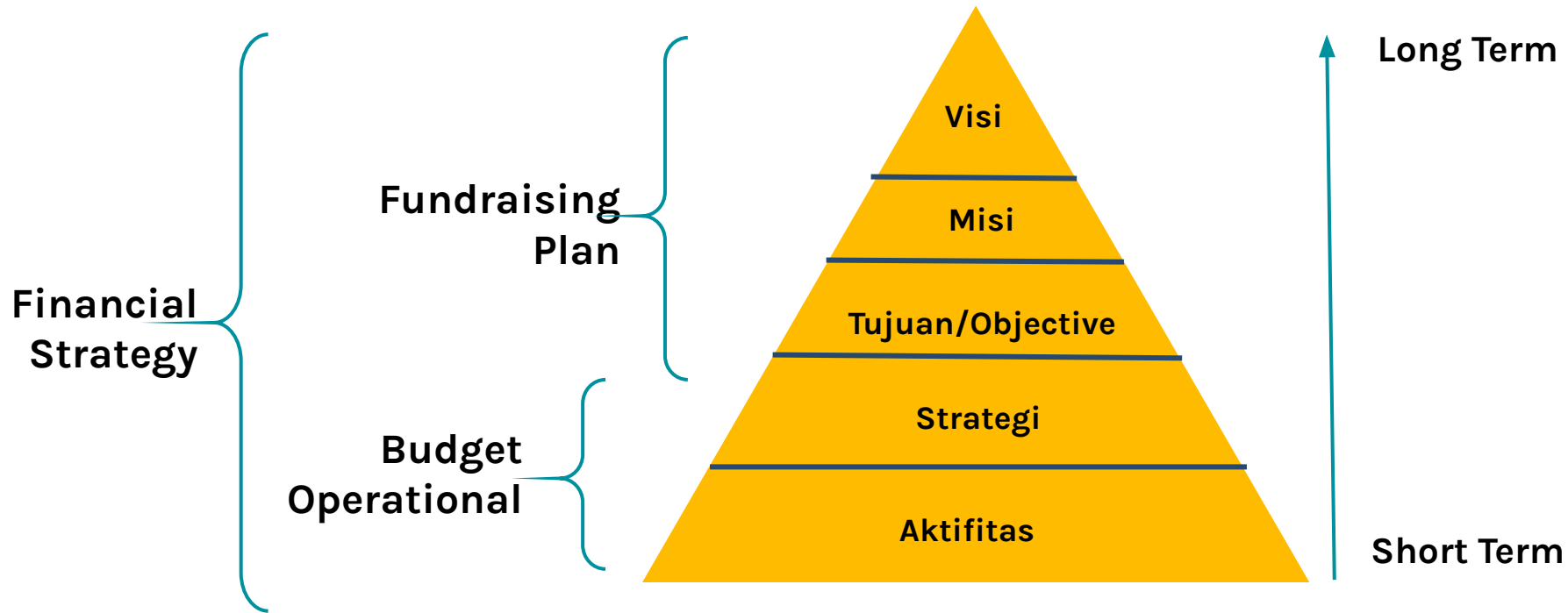


Kelemahan CSO adalah kapasitas untuk menyampaikan kerja program secara efektif dan kelangsungan hidup organisasi itu sendiri.

Menghindari Siklus Kelaparan Organisasi Nirlaba

- 01 Kembangkan semua rencana proyek dalam kerangka program organisasi.
- 02 Desain anggaran strategis yang terintegrasi dan rencana arus kas.
- 03 Identifikasi periode kritis untuk potensi 'kelaparan' organisasi.
- 04 Lakukan investasi prioritas untuk memperkuat infrastruktur organisasi terutama dalam penggalangan dana.

Penganggaran dalam Perencanaan Jangka Panjang



Penganggaran dalam Perencanaan Jangka Panjang

1. Operational budgets

2 Fundraising Plan

3. Financial Strategy

**Short
Term**

**Long
Term**

Organisasi harus menyusun kebutuhan anggaran untuk semua operasinya: proyek, program, *supporting cost*, dsb. Periode rencana anggaran operasional ini biasanya tahunan.

Dalam perencanaan Fundraising dirumuskan darimana sumber-sumber dana yang diharapkan untuk memenuhi kebutuhan operasional yang disebutkan sebelumnya, dalam jangka waktu tertentu (1-3 tahun).

Rencana pendanaan lebih berorientasi jangka panjang, berisi target penerimaan dan cadangan selama 3-5 tahun kedepan, dan bagaimana akan dicapai.

Siklus Anggaran



Anggaran merupakan terjemahan dari rencana strategis lembaga sehingga idealnya disusun secara partisipatif



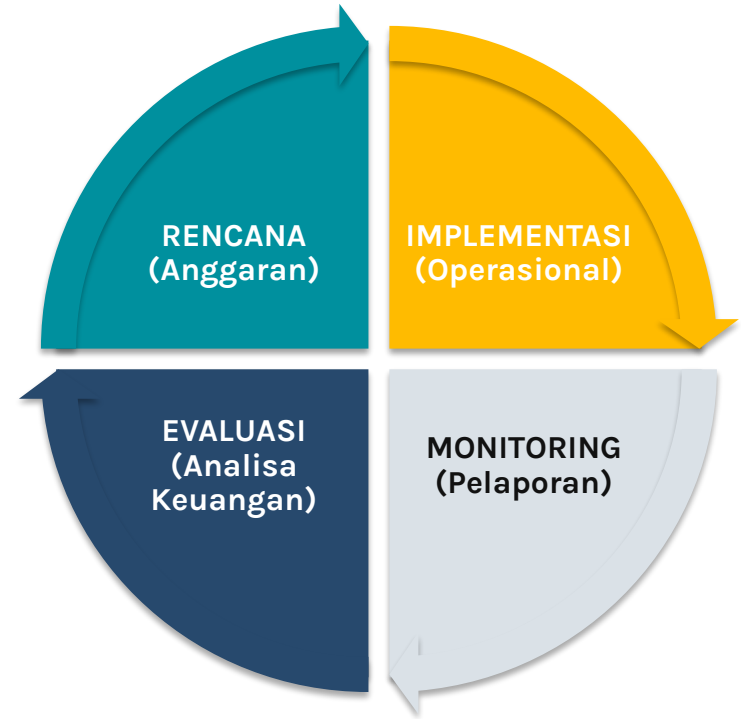
Anggaran menjadi dokumen bersama sehingga usulan kegiatan program terlihat lebih realistis serta memperhitungkan kemampuan lembaga dalam merealisasi anggaran



Anggaran dimonitor serta dievaluasi secara periodik karena bisa saja dalam perjalannya membutuhkan revisi anggaran.



Evaluasi terhadap anggaran dilakukan agar memberikan panduan bagi kegiatan dengan lebih baik dan mencerminkan kondisi yang mendekati kondisi nyata



Pendekatan Menyusun Anggaran

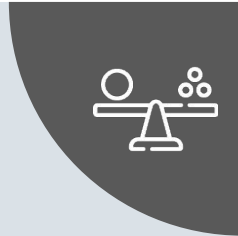
INCREMENTAL BUDGETING

Sangat sederhana; Berdasarkan data dari realisasi anggaran periode lalu dan mempertimbangkan angka inflasi; Biasanya diterapkan pada CSO yang tingkat kegiatan dan sumber dayanya sedikit



Pendekatan ini menjadikan hasil (result) sebagai titik tolak perencanaan; Result Based sama seperti Activity Based tetapi dalam menyusun kegiatan juga mendasarkan pada jenis, frekuensi dan skala kegiatan merujuk pada hasil yg ingin dicapai

RESULT BASED BUDGET



ZERO BASED BUDGETING

Tidak berpijak pada data historis; Mendasarkan pada rancangan ke depan dan bisa berbeda secara signifikan dengan periode lalu; Cocok buat CSO dinamis, mengalami perubahan2 dalam durasi pendek; Asumsi selalu dimulai dari NOL

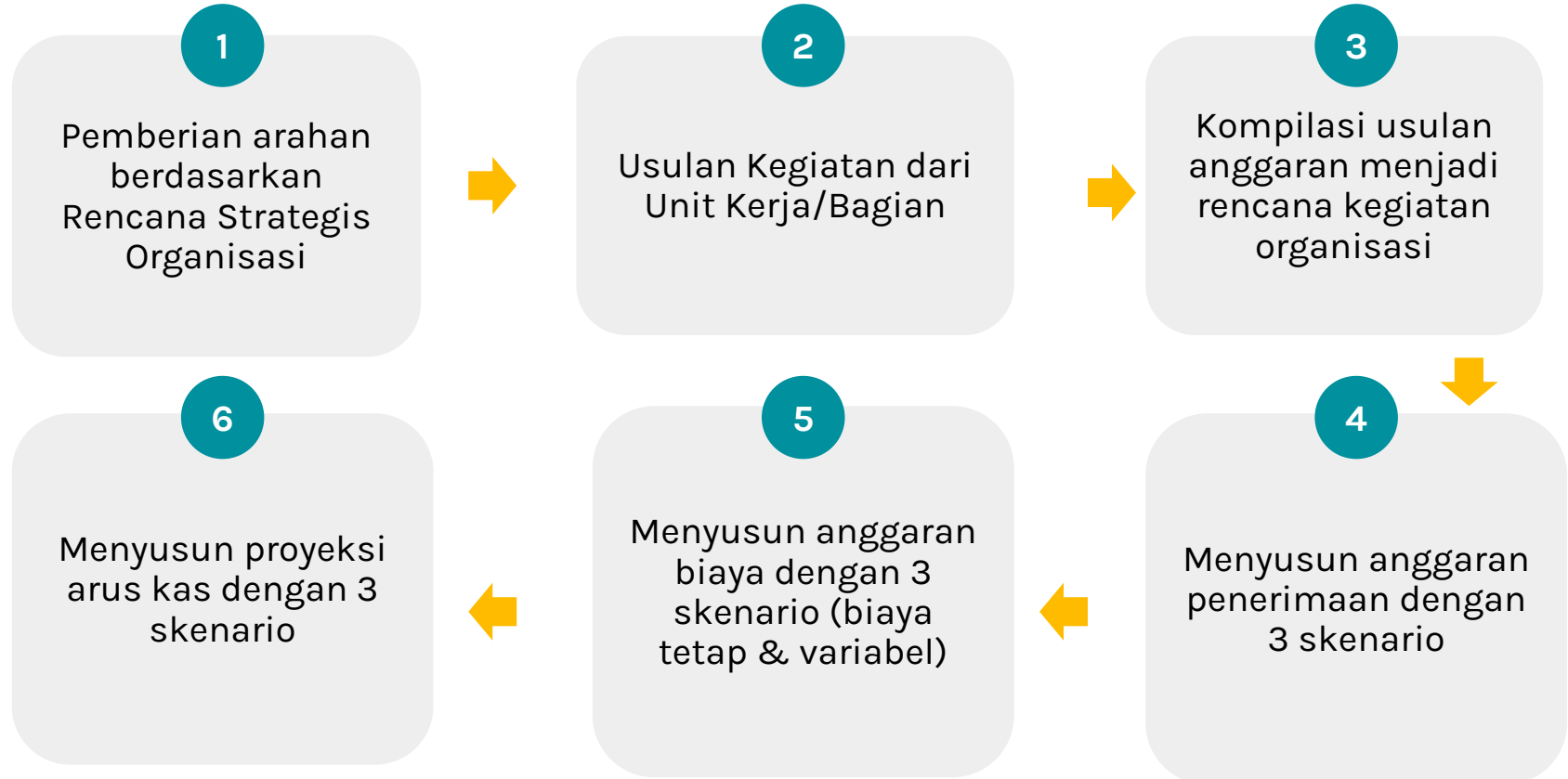


Berorientasi pada terlaksananya kegiatan dan tidak memperhatikan hasil/dampak atas setiap kegiatan; Dikatakan berhasil bila kegiatannya berhasil diselenggarakan sesuai dengan biaya yang dianggarkan

ACTIVITY BASED BUDGET



Tahapan Menyusun Anggaran



Tips Merencanakan Penerimaan dan Biaya

Kondisi Ideal Hubungan Penerimaan dan Pengeluaran

Penerimaan Dibatasi (*Restricted Revenue*)



Biaya Program (*Variable Cost*)

Penerimaan Tidak Dibatasi (*Unrestricted Revenue*)



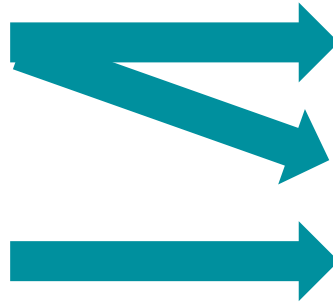
Biaya Umum & Administrasi (*Fixed Cost*)

Tips Merencanakan Penerimaan dan Biaya

Kondisi Ideal Hubungan Penerimaan dan Pengeluaran

Penerimaan Dibatasi (*Restricted Revenue*)

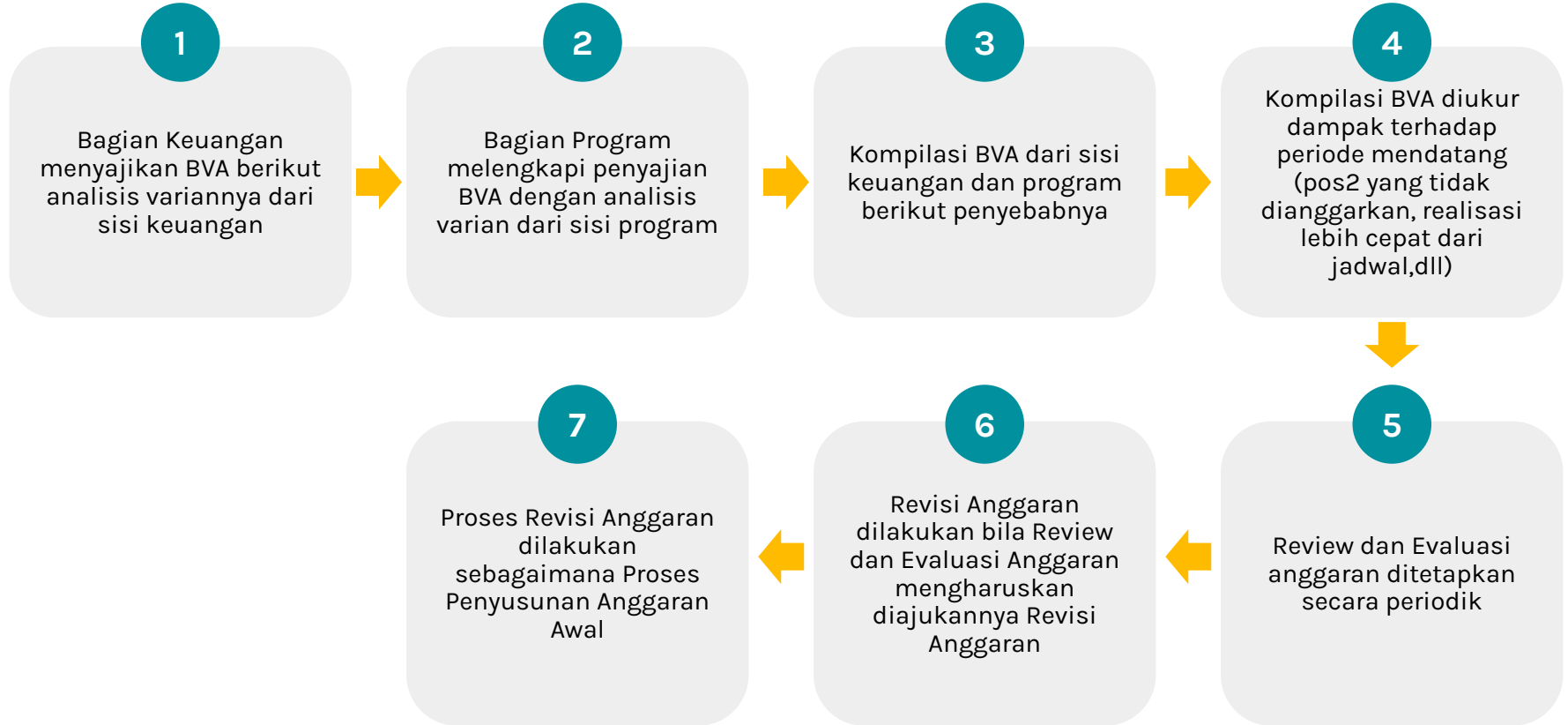
Penerimaan Tidak Dibatasi
(*Unrestricted Revenue*)



Biaya Program
(*Variable Cost*)

Biaya Umum & Administrasi
(*Fixed Cost*)

Monitoring, Evaluasi, Revisi Anggaran



Studi Kasus Anggaran

Ada di folder G-drive Day 1

https://bit.ly/TrainingMaterials_SF2025



Studi Kasus Anggaran

Format:

- Buat kelompok beranggotakan 5-6 orang (tidak harus dari organisasi yang sama,)
- Fokus: review SOP, alur keuangan, dan rancangan anggaran

Terima Kasih!

