

# Keuangan Strategis untuk Ketangguhan dan Keberlanjutan Organisasi Masyarakat Sipil



MODUL

01

# Re. Search

Resource Hub for Strengthening  
Capacity on Financial Resiliency

| **MODUL 01**

# **Keuangan Strategis untuk Ketangguhan dan Keberlanjutan Organisasi Masyarakat Sipil**

# Kata Pengantar

## Re.Search

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena cakrawala pengetahuan pengembangan berbagai aspek keorganisasian bagi organisasi masyarakat sipil di Indonesia bertambah luas, dengan hadirnya Seri Modul Ketahanan Finansial Organisasi Masyarakat Sipil Indonesia. Seri modul ini terdiri dari lima modul dengan berbagai bahasan atau topik yang bermuara pada ketahanan finansial organisasi masyarakat sipil. Sebagaimana kita ketahui, aspek strategis yang menjadi basis eksistensi organisasi masyarakat sipil, tidak hanya berbagai hal terkait nilai, visi, tujuan, idealita atau bahkan ideologi yang diperjuangkan serta berbagai strategi pencapaiannya. Basis eksistensi yang sama pentingnya adalah ketahanan finansial organisasi. Untuk itu, organisasi masyarakat sipil juga harus memiliki strategi atau peta jalan dalam mewujudkannya. Seri modul ini membahas tiap komponen ketahanan finansial organisasi masyarakat sipil secara detail sekaligus, apabila kelimanya diterapkan, organisasi masyarakat sipil pada dasarnya telah membangun ketahanan finansial organisasi.

Seri Modul Ketahanan Finansial Organisasi Masyarakat Sipil Indonesia merupakan bagian dari inisiatif *Resource Hub for Strengthening Capacity on Financial Resiliency (Re.Search)* yang diimplementasikan oleh PLUS, Yayasan Penabulu, Yayasan Bina Integrasi dan Edukasi dan Remdec dengan dukungan dari Ford Foundation. Sasaran utama pengguna modul ini adalah organisasi mitra BUILD Ford Foundation. Meskipun demikian, seri modul ini dapat juga dipergunakan secara luas oleh organisasi masyarakat sipil sebagai salah satu bentuk pengembangan ekosistem pembelajaran dan peningkatan kapasitas organisasi masyarakat sipil.

Modul berikut adalah modul tentang Keuangan Strategis yang bertujuan untuk memberikan pengetahuan para pengambil kebijakan dan pengelola keuangan OMS tentang keuangan strategis untuk ketangguhan dan keberlanjutan organisasi. Modul ini disusun dengan struktur dan sistematika menyesuaikan runut penulisan sesuai dengan lingkup substansi keuangan strategis. Secara substansi, modul ini terdiri dari 4 bagian, pertama mengenai kesehatan keuangan organisasi masyarakat sipil, bagian kedua terkait penganggaran strategis, bagian ketiga mengenai siklus keuangan strategis organisasi, dan terakhir membahas mengenai pelaporan keuangan.

Modul Keuangan Strategis ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi kekayaan pengetahuan OMS dalam pengembangan kapasitas organisasi. Modul ini sekaligus dapat menjadi salah satu *pool* bagi pengelolaan pengetahuan OMS di Indonesia, setidaknya menjadi salah satu referensi bagi *knowledge acquisition* dalam proses pengelolaan pengetahuan organisasi.

Penyusun,

Tim Re.Search

# Daftar Singkatan

---

## DAFTAR ISTILAH

**Donor:** Individu atau kelompok yang memberikan sesuatu kepada individu atau kelompok yang lain secara sukarela atau amal (*charity*)

**Filantropis:** Bersifat filantropi, yaitu berkenaan dengan tindakan sukarela untuk kepentingan publik

**Overhead:** Biaya yang dikeluarkan oleh suatu institusi, tetapi biaya ini tidak berhubungan langsung dengan proses produksi produk atau layanan dari institusi tersebut

**Resiliency:** Resiliensi, ketangguhan, daya lenting atau daya tahan terhadap suatu tekanan atau benturan.

**Financial resiliency:** Ketangguhan keuangan

**Strategic finance:** Keuangan strategis

**Income diversification:** Diversifikasi pendapatan

**Donor dependency:** Ketergantungan pada pemberi dana

---

## DAFTAR SINGKATAN

**CaLK:** Catatan atas Laporan Keuangan

**ISAK 35:** Interpretasi Standar Akuntansi Keuangan 35

**PSAK 45:** Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan 45

**OMS:** Organisasi Masyarakat Sipil

**SOP:** *Standard Operating Procedures*

# Daftar Isi

- 4 / KATA PENGANTAR
- 5 / DAFTAR SINGKATAN
- 6 / DAFTAR ISI

## BAB 1

# Pendahuluan

- 10 / Latar Belakang
- 11 / Tujuan Modul
- 12 / Tentang Modul

## BAB 2

# Kesehatan Keuangan Organisasi Masyarakat Sipil

- 14 / Parameter Kesehatan Keuangan
- 17 / Analisis Kesehatan dan Likuiditas Keuangan
- 25 / Cadangan Operasional & Cadangan Pengembangan Investasi

### **BAB 3**

# **Penganggaran Strategis**

- 35 / **Strategi Penganggaran**
- 36 / **Skenario Penerimaan**
- 37 / **Skenario Pengeluaran**

### **BAB 4**

# **Siklus Keuangan Strategis Organisasi Masyarakat Sipil**

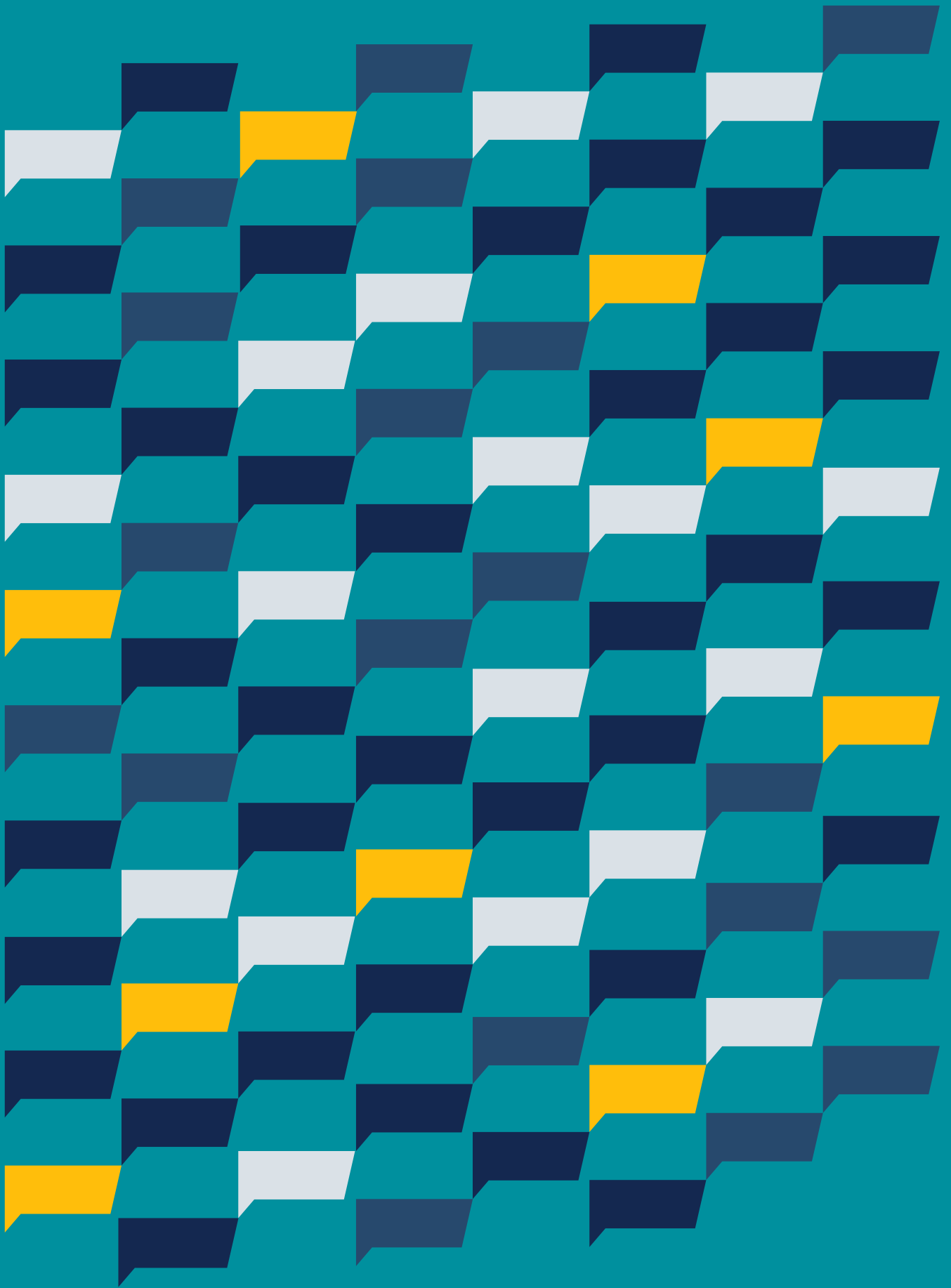
- 42 / **Penerimaan**
- 47 / **Pengeluaran**
- 51 / **Sistem Informasi Keuangan**

### **BAB 5**

# **Pelaporan Keuangan**

- 56 / **Laporan Posisi Keuangan**
- 59 / **Laporan Penghasilan Komprehensif**
- 62 / **Laporan Perubahan Aset Neto**
- 64 / **Laporan Arus Kas**
- 67 / **Catatan atas Laporan Keuangan**

- 68 / **Daftar Pustaka**



# Pendahuluan

10

Latar Belakang

11

Tujuan Modul

12

Tentang Modul

# LATAR BELAKANG

Ketangguhan keuangan (*financial resiliency*) bagi organisasi masyarakat sipil (OMS) atau *civil society organization* (CSO) sangat penting untuk mendukung keberlanjutan program dan organisasi sesuai mandat-mandat atau misi serta visi organisasi. Oleh karena itu, OMS perlu terus berupaya untuk meningkatkan kemampuan terkait ketangguhan keuangan tersebut baik dalam jangka pendek, menengah atau jangka waktu yang lebih panjang.

Untuk memperkuat ketangguhan tersebut salah satu cara yang dapat dilakukan OMS adalah dengan mengembangkan keuangan strategis (*strategic finance*) organisasi, yaitu suatu sistem keuangan yang berorientasi pada penguatan dana cadangan. Sistem ini membedakan dengan praktik-praktik lama yang dilakukan oleh OMS yaitu keuangan berbasis proyek ataupun sistem keuangan organisasi yang masih terbatas pada memperkuat tabungan (*savings*) organisasi.

Indikator utama ketangguhan keuangan strategis dapat ditinjau dengan penerapan strategi penganggaran, keragaman sumber-sumber penerimaan (*income diversification*), mengembangkan dana cadangan modal

dalam bentuk cadangan operasional dan modal perubahan serta indikator-indikator kesehatan keuangan lainnya. Modul ini memberikan pedoman bagaimana merencanakan dan melaksanakan keuangan strategis bagi OMS dari mulai melakukan diagnosis keuangan organisasi, merencanakan dan mengelolanya sampai cara mengukur pencapaian keberhasilan. Selain itu, modul ini juga memberikan pedoman bagaimana membuat laporan keuangan OMS sebagai organisasi nirlaba sesuai dengan ketentuan yang berlaku yaitu Interpretasi Standar Akuntansi Keuangan (ISAK) 35.

# TUJUAN MODUL

Tujuan penyusunan modul adalah untuk memberikan pengetahuan para pengambil kebijakan dan pengelola keuangan OMS tentang keuangan strategis untuk ketangguhan dan keberlanjutan organisasi.

Sedangkan tujuan khusus yang akan dicapai antara lain adalah:

**a** Pengelola keuangan dan para pengambil kebijakan dapat meningkatkan pengetahuan terkait perencanaan keuangan strategis organisasi masyarakat sipil.

**b** Pengelola keuangan dan para pengambil kebijakan dapat menerapkan keuangan strategis untuk ketangguhan organisasi masyarakat sipil dan membagikan praktik-praktik baik.

**c** Pengelola keuangan dan para pengambil kebijakan dapat menganalisis laporan keuangan dalam rangka mendukung pengambilan keputusan dan kebijakan bagi ketangguhan keuangan organisasi masyarakat sipil.

# TENTANG MODUL

Penyajian struktur modul disusun dalam rangkaian sistem manajemen keuangan mulai dari perencanaan anggaran sampai pelaporan.

Modul ini diawali dengan bab pertama tentang pendahuluan yang menjelaskan latar belakang, tujuan dan deskripsi singkat struktur modul. Dilanjutkan bab dua membahas mengenai kesehatan keuangan organisasi masyarakat sipil yang terdiri dari parameter kesehatan keuangan, analisis kesehatan keuangan, alat bantu dan studi kasus analisis kesehatan keuangan, cadangan operasional dan cadangan pengembangan investasi. Dilanjutkan pembahasan pada bab tiga mengenai penganggaran strategis yang membahas strategi penganggaran, skenario penerimaan, skenario pengeluaran dan alat bantu penganggaran sebagai bagian dari pengelolaan keuangan strategis dalam jangka panjang. Pada bab ini juga diuraikan keuangan strategis organisasi

masyarakat sipil serta bagaimana OMS mulai memikirkan penguatan dana cadangan untuk mendukung operasional organisasi dan pengembangan investasi bila memungkinkan.

Pada bab empat diuraikan mengenai siklus keuangan strategis organisasi masyarakat sipil yang terdiri dari penerimaan, pengeluaran dan pelaporan. Modul diakhiri dengan pembahasan tentang pelaporan keuangan yang terdiri dari laporan posisi keuangan, laporan penghasilan aset neto, laporan arus kas dan catatan atas laporan keuangan. Pelaporan keuangan disajikan sesuai standar pelaporan keuangan bagi organisasi yang berorientasi nonlaba di Indonesia sesuai ketentuan standar yang berlaku ISAK 35.

# Kesehatan Keuangan Organisasi Masyarakat Sipil

14

**Parameter Kesehatan Keuangan**

17

**Analisis Kesehatan dan Likuiditas Keuangan**

25

**Cadangan Operasional & Cadangan  
Pengembangan Investasi**

Bab ini menguraikan analisis aspek-aspek penting keuangan strategis sebagai dasar untuk merencanakan ketangguhan dan keberlanjutan keuangan OMS. Analisis aspek-aspek keuangan strategis tersebut berguna sebagai diagnosis kesehatan keuangan organisasi, dan atas dasar itu menjadi dasar untuk merencanakan dan mengembangkan keuangan strategis organisasi. Informasi-informasi yang diperoleh dari analisis tersebut sangat berguna bagi organisasi untuk proses pengambil keputusan penyehatan keuangan saat ini dan proyeksi penguatan lebih lanjut.

# PARAMETER KESEHATAN KEUANGAN

Analisis kesehatan keuangan berguna bagi organisasi khususnya pengambil kebijakan dan pengelola keuangan untuk:

- a** Menilai kondisi keuangan OMS saat ini dan masa depan. Kondisi likuiditas baik jangka pendek maupun jangka panjang, surplus atau defisit, kecukupan dana untuk kegiatan yang akan datang serta kesehatan keuangan OMS dapat dideteksi dengan menggunakan hasil analisis.
- b** Melihat kondisi OMS dengan pandangan seperti pihak luar OMS Anda agar lebih objektif. Pengelolaan dapat menggunakan data perbandingan yang lain (OMS lain atau periode sebelumnya) sehingga dapat memperoleh gambaran yang lebih objektif mengenai kondisi OMS-nya.
- c** Kinerja dari unit kerja/program OMS yang dipimpinnya dari segi keuangan.

Ada dua parameter untuk menilai kondisi keuangan OMS saat ini dan masa depan, yaitu:

**A**



Parameter untuk mengukur kesehatan keuangan.

**B**



Parameter untuk mengukur tren dan likuiditas keuangan.

## Parameter untuk Mengukur Kesehatan Keuangan



Ada 6 (enam) indikator yang bisa dipertimbangkan dalam mengukur kesehatan keuangan organisasi, yaitu:

a

Ketergantungan pada pemberi pendanaan (donor/donator) atau pemberi dana hibah. Indikator ini disebut tingkat ketergantungan pada donor (*Donor Dependency Indicator*). Kemungkinan buruk penghentian pendanaan dari satu donor tertentu bisa saja terjadi sewaktu-waktu disebabkan misalnya persoalan gangguan hubungan politik bilateral atau faktor-faktor lainnya. Semakin kuat ketangguhan keuangan OMS, maka organisasi akan dapat mengatasi hal itu karena tidak tergantung pada donor tersebut. Ketangguhan keuangan akan dapat melahirkan hubungan yang ideal antara OMS dengan lembaga donor yaitu saling kebergantungan (*interdependency*) yang berlandaskan kepercayaan dan visi strategis bersama.

b

Kemampuan membiayai operasional dalam kondisi tidak ada sumber dana dari pemberi pendanaan atau pemberi dana hibah. Indikator ini biasa disebut dengan cadangan operasional atau **LUNA (Liquid Unrestricted of Net Assets)**, atau disebut **Operating Reserve/LUNA Indicator**.

c

Kemampuan mengembangkan cadangan tersebut setelah dapat mencapai cadangan operasional/LUNA. Indikator ini disebut **Change Capital Indicator**.

d

Kemampuan menyediakan investasi untuk memobilisasi sumber daya dan mengembangkan relasi dengan pemberi dana. Indikator ini disebut **Resources Mobilization & Communication Investment Indicator**.

e

Kemampuan pembiayaan pendukung kegiatan organisasi (biaya tidak langsung) di luar biaya langsung program/kegiatan maupun kegiatan usaha. Indikator ini disebut **Core Mission Support Indicator**.

f

Kemampuan organisasi dalam mencapai target perencanaan dan penganggaran yang ditetapkan. Indikator ini disebut **Budget Variance Indicator**.

Masing-masing indikator kesehatan keuangan di atas memiliki ukuran-ukuran tertentu yang menggambarkan kondisi pada tiga tingkatan atau kategori yaitu:

- Aman (Celebrate)**
- Perlu Perhatian (Monitor)**
- Ambil Tindakan (Take Action)**

INDIKATOR	AMAN (Celebrate)	PERLU PERHATIAN (Monitor)	AMBIL TINDAKAN (Take Action)
Ketergantungan pada pemberi dana ( <i>Donor Dependency</i> )	20% atau kurang	21% sampai 49%	50% atau lebih
Cadangan operasional ( <i>Operating Reserve/LUNA</i> )	3 sampai 6 bulan	1 sampai 3 bulan	Kurang dari 1 bulan
Modal perubahan ( <i>Change Capital</i> )	50% - 100%	10% sampai 50%	Kurang dari 10%
Investasi untuk mobilisasi sumber daya & komunikasi ( <i>Resources Mobilization &amp; Communiation Investment</i> )	15% - 20%	10% sampai 15%	Kurang dari 10%
Dukungan pembiayaan tidak langsung ( <i>Core Mission Support</i> )	15%-25%	10% sampai 15%	Kurang dari 10%
Varian anggaran ( <i>Budget Variance</i> )	10% atau kurang	11% sampai 19%	20% atau lebih

Parameter di atas diadopsi dari [Kerangka Kerja FIRE \(Financial Innovation and Resilience\)](#) yang dikembangkan oleh Spring Strategies.

# ANALISIS KESEHATAN DAN LIKUIDITAS KEUANGAN

Berikut ini beberapa pedoman untuk menganalisis kesehatan ketangguhan keuangan organisasi dalam bentuk ukuran indikator-indikator dari aspek-aspek pokok yang telah disampaikan di atas. Berdasarkan analisis indikator-indikator tersebut Anda akan dapat mengetahui atau menyimpulkan bagaimana kondisi kesehatan keuangan OMS saat ini dan tindakan-tindakan prioritas apa saja yang perlu dilakukan untuk memperbaikinya.

## Analisis untuk Mengukur Kesehatan Keuangan Organisasi

### A Ketergantungan pada Pemberi Dana (*Donor Dependency*)

Indikator *Donor Dependency* membantu untuk mengukur ketergantungan OMS terhadap satu donor.



### Cara Menghitung Ketergantungan pada Pemberi Dana

Donor terbesar = Jumlah penerimaan dari donor terbesar dari penerimaan donor lainnya

Total Penerimaan = Total penerimaan dari sumbangan (donor), dari non sumbangan (kegiatan usaha) dan penerimaan lainnya

Hasil Donor Dependency = Donasi terbesar dibagi Total Penerimaan organisasi (dalam %)



Asumsi tingkatan Aman (*Celebrate*), tingkatan Perlu Perhatian (*Monitor*) dan tingkatan Ambil Tindakan (*Take Action*) harus ditetapkan terlebih dahulu.

#### Contohnya:

**Aman (*Celebrate*)** menurut indikator standar adalah maksimal 20%.

**Perlu Perhatian (*Monitor*)** = 21% sampai 49%

**Ambil Tindakan (*Take Action*)** = 50% atau lebih

**B**

## Cadangan Operasional (Operating Reserve/LUNA)

Indikator *operating reserve/LUNA* membantu untuk mengukur apakah OMS memiliki sumber daya keuangan yang cukup untuk menjalankan organisasi dengan stabil.



### Cara Menghitung Cadangan Operasional

**LUNA = Total aset neto tanpa pembatasan (*Unrestricted Nett Assets*) dikurangi Nilai Buku Aset Tetap**

**Biaya Rata-rata = Total biaya dibagi dengan 12 bulan**

**Jumlah *Operating Reserve* = LUNA dibagi dengan Biaya Rata-rata (dalam bulan)**



Asumsi tingkatan Aman (*Celebrate*), tingkatan Perlu Perhatian (*Monitor*) dan tingkatan Ambil Tindakan (*Take Action*) harus ditetapkan terlebih dahulu.

#### Contohnya:

**Aman (*Celebrate*) = 3 - 12 bulan**

**Perlu Perhatian (*Monitor*) = 1 - 3 bulan**

**Ambil Tindakan (*Take Action*) = Kurang dari 1 bulan**

## C Modal Perubahan (*Change Capital*)

Indikator *change capital* membantu untuk mengukur apakah OMS memiliki sumber daya yang cukup untuk berkembang, berinovasi, menambah dana operasional, dan/atau berinvestasi di aset tetap.



### Cara Menghitung Modal Perubahan

*Available Change Capital* dalam bulan = *Operating Reserve* dikurangi *Asumsi Tingkat Aman (Celebrate)*

*Available Change Capital* dalam rupiah = *Available Change Capital* dalam bulan dikalikan dengan *Biaya Rata-rata*

*Hasil Change Capital* = *Available Change Capital* dalam rupiah dibagi dengan *Anggaran* untuk tujuan tertentu yang telah ditetapkan (dalam %)



Asumsi tingkatan Aman (*Celebrate*), tingkatan Perlu Perhatian (*Monitor*) dan tingkatan Ambil Tindakan (*Take Action*) harus ditetapkan terlebih dahulu.

#### Contohnya:

	Aman ( <i>Celebrate</i> )	=	50 - 100%
	Perlu Perhatian ( <i>Monitor</i> )	=	10 - 50%
	Ambil Tindakan ( <i>Take Action</i> )	=	kurang dari 10%

## D Investasi untuk Mobilisasi Sumber Daya dan Komunikasi (Resources Mobilization and Communication Investment)

Indikator ini digunakan mengukur apakah OMS telah cukup menyediakan dana untuk membantu pengembangan sumber daya dan komunikasi.



### Cara Menghitung Investasi untuk Mobilisasi Sumber Daya dan Komunikasi

**Total Biaya Penggalangan Dana** = Jumlah biaya yang dikhususkan untuk transaksi kegiatan usaha (dalam PSAK45 masuk kategori Biaya Penggalangan Dana, dalam ISAK 35 masuk di Catatan E, yaitu kolom Biaya Penggalangan Dana)




**Total Penerimaan** = Total Penerimaan dari sumbangan (donor), dari non sumbangan (kegiatan usaha) dan penerimaan lainnya

**Hasil RM&CI** = Total Biaya Penggalangan Dana dibagi Total Penerimaan (dalam %)



Asumsi tingkatan Aman (*Celebrate*), tingkatan Perlu Perhatian (*Monitor*) dan tingkatan Ambil Tindakan (*Take Action*) harus ditetapkan terlebih dahulu.

#### Contohnya:

	<b>Aman (<i>Celebrate</i>)</b>	=	<b>15%-25%</b>
	<b>Perlu Perhatian (<i>Monitor</i>)</b>	=	<b>10% sampai 15%</b>
	<b>Ambil Tindakan (<i>Take Action</i>)</b>	=	<b>Kurang dari 10%</b>

## E Dukungan Pembiayaan Tidak Langsung (Core Mission Support)

Indikator ini digunakan untuk mengukur apakah organisasi telah memprioritaskan investasi pada infrastruktur dasar yang kuat untuk mendukung stabilitas dan pertumbuhan.



### Cara Menghitung Dukungan Pembiayaan Tidak Langsung

**Total Biaya Tidak Langsung** = Jumlah biaya di luar biaya kegiatan dengan donor dan penggalangan dana (dalam PSAK45 masuk kategori biaya manajemen & umum, dalam ISAK 35 masuk di Catatan E, yaitu kolom Biaya Manajemen & Umum)


**Total Biaya** = Total Biaya mencakup biaya program (terkait dengan kerja sama donor), biaya penggalangan dana (terkait kegiatan usaha), biaya manajemen & umum (biaya yang didanai sendiri untuk mendukung program dan kegiatan usaha) dan biaya lainnya

**Hasil Core Mission Support** = Total Biaya Tidak Langsung dibagi Total Biaya (dalam %)



Asumsi tingkatan Aman (*Celebrate*), tingkatan Perlu Perhatian (*Monitor*) dan tingkatan Ambil Tindakan (*Take Action*) harus ditetapkan terlebih dahulu.

#### Contohnya:

	<b>Aman (<i>Celebrate</i>)</b>	=	<b>15%-25%</b>
	<b>Perlu Perhatian (<i>Monitor</i>)</b>	=	<b>10% sampai 15%</b>
	<b>Ambil Tindakan (<i>Take Action</i>)</b>	=	<b>Kurang dari 10%</b>

## F Varian Anggaran (*Budget Variance*)

Indikator ini digunakan untuk mengukur seberapa baik organisasi tetap berada di jalur dengan proyeksi anggarannya.



### Varian Anggaran Biaya

**Total Biaya** = Jumlah seluruh biaya baik biaya manajemen & umum, biaya penggalangan dana, biaya program dengan lembaga donor dan biaya lainnya sesuai format (PSAK45/ISAK 35 pada Catatan E)

**Total Anggaran Biaya** = Total Anggaran Organisasi baik anggaran kerja sama dengan lembaga donor, anggaran penggalangan dana maupun anggaran operasional organisasi

**Hasil Varian Anggaran Biaya** = Total Biaya dikurangi Anggaran Biaya lalu dibagi dengan Total Anggaran Biaya (dalam %)



Asumsi tingkatan Aman (*Celebrate*), tingkatan Perlu Perhatian (*Monitor*) dan tingkatan Ambil Tindakan (*Take Action*) harus ditetapkan terlebih dahulu.

#### Contohnya:

	<b>Aman (<i>Celebrate</i>)</b>	=	<b>10% atau kurang</b>
	<b>Perlu Perhatian (<i>Monitor</i>)</b>	=	<b>11% sampai 19%</b>
	<b>Ambil Tindakan (<i>Take Action</i>)</b>	=	<b>20% atau lebih</b>



## Varian Anggaran Penerimaan

**Total Penerimaan** = Jumlah seluruh penerimaan baik penerimaan dari sumbangan, penerimaan nonsumbangan, penghasilan komprehensif lainnya dan penerimaan lainnya sesuai format (PSAK45/ISAK 35 pada Catatan E)

**Total Anggaran Penerimaan** = Total Anggaran Penerimaan Organisasi baik anggaran kerja sama dengan lembaga donor, anggaran penggalangan dana, maupun anggaran operasional organisasi

**Hasil Varian Anggaran Penerimaan** = Total Penerimaan dikurangi Anggaran Penerimaan lalu dibagi dengan Total Anggaran Penerimaan (dalam %)



Asumsi tingkatan Aman (*Celebrate*), tingkatan Perlu Perhatian (*Monitor*) dan tingkatan Ambil Tindakan (*Take Action*) harus ditetapkan terlebih dahulu.

### Contohnya:

	<b>Aman (<i>Celebrate</i>)</b>	=	<b>10% atau kurang</b>
	<b>Perlu Perhatian (<i>Monitor</i>)</b>	=	<b>11% sampai 19%</b>
	<b>Ambil Tindakan (<i>Take Action</i>)</b>	=	<b>20% atau lebih</b>

## Refleksi



01



Kumpulkan data-data keuangan di organisasi kita terkait aspek-aspek kesehatan keuangan tersebut di atas.

02



Lakukan analisis terhadap data-data keuangan tersebut sehingga dapat digunakan untuk mengisi dashboard kesehatan keuangan organisasi di atas.

03



Setelah dashboard kesehatan keuangan terisi semuanya, lakukan analisis masing-masing aspek tersebut dibandingkan dengan indikator-indikator setiap aspek tersebut.

04



Buatlah kesimpulan-kesimpulan dari hasil analisis tersebut dan usulan-usulan rekomendasi yang perlu dilakukan untuk perbaikan.

05



Diskusikan kesimpulan-kesimpulan dan rekomendasi tersebut dengan pimpinan/direktur dan usulkan untuk membahasnya dalam rapat organisasi sesuai mekanisme yang berlaku dengan kepengurusan OMS.

06



Buat kesimpulan dan keputusan-keputusan hasil rapat dalam berita acara atau *minute of meeting*.

07



Lakukan tindak lanjut hasil-hasil keputusan rapat tersebut untuk implementasinya.

# CADANGAN OPERASIONAL & CADANGAN PENGEMBANGAN INVESTASI

## Cadangan Operasional

Faktor-faktor signifikan yang memengaruhi cadangan operasional adalah volatilitas pendapatan dan fleksibilitas pengeluaran.

### A Faktor Volatilitas Pendapatan

Tingkat volatilitas pendapatan yang dialami OMS dapat sangat memengaruhi perencanaan cadangan operasional. Semakin pasti dan teratur pendanaan organisasi, semakin kecil risiko dan semakin rendah cadangan yang akan digunakan untuk keberlangsungan organisasi.

Faktor volatilitas pendapatan yang perlu Anda pertimbangkan adalah:

1

Stabilitas pendapatan yang disumbangkan dari sumber utama.

2

Keandalan hibah dan kontrak untuk layanan.

3

Tingkat ketergantungan pada satu atau dua donor utama.

4

Tingkat ketergantungan pada satu acara penggalangan dana.

5

Kebijakan penyandang dana tentang dukungan overhead, pengeluaran tidak langsung (operasi vs. terbatas/dukungan hanya proyek).

6

Kesehatan ekonomi masyarakat.

7

Publisitas yang dapat memengaruhi pendapatan saat ini atau di masa depan.

8

Kemungkinan cuaca buruk atau bencana alam yang akan memengaruhi pelaksanaan program (misalnya pembatalan acara).

## B Faktor Fleksibilitas Pengeluaran

Diperlukan fleksibilitas penggunaan dana cadangan untuk membayar pengeluaran-pengeluaran organisasi yang tidak tercakup oleh dana hibah atau tidak dibiayai oleh lembaga donor sehingga kegiatan tersebut dapat berjalan. Secara umum, semakin sedikit pengendalian atas pengeluaran, semakin tinggi risikonya dan semakin tinggi pula cadangan yang diperlukan.

Faktor-faktor yang dapat memengaruhi seberapa besar pengendalian atas pengeluaran agar tidak terjadi *overspending* yaitu:

1

Kemampuan dalam menurunkan biaya operasional dan tetap mempertahankan program inti.

2

Mengatur jumlah karyawan tetap dan karyawan paruh waktu / konsultan.

3

Sejauh mana peristiwa ekonomi atau lingkungan dapat memengaruhi permintaan jasa sebagai contoh pada saat pandemi saat ini.

4

Sewa jangka panjang dengan denda besar untuk pembatalan.

5

Pentingnya OMS dalam situasi krisis (misalnya jika misi organisasi melibatkan bantuan bencana) apabila terdapat bencana yang terjadi dan organisasi berperan dalam membantu bencana yang terjadi di dalam komunitas.

6

Ketergantungan pada orang kunci sehingga perlu adanya pembagian peran dalam organisasi dan mengurangi risiko ketergantungan pada orang tertentu.

7

Kewajiban yang dihasilkan dari komitmen pendanaan yang dibuat lebih dari satu tahun, dikarenakan bila lebih dari satu tahun perlu mempertimbangkan adanya risiko inflansi dan yang lainnya yang membuat kewajiban meningkat setiap tahunnya.

8

Jumlah hutang atau kewajiban tanpa jaminan yang dibawa oleh organisasi.

## Cadangan Pengembangan Investasi

Sesuai namanya, cadangan pengembangan merupakan dana cadangan yang dibentuk untuk mewujudkan pengembangan organisasi dalam bentuk yang spesifik, misalnya: membangun *learning center*, memiliki kantor sendiri, memiliki dana abadi dengan nilai tertentu, dan sebagainya. Oleh karena itu, penting bagi OMS untuk menetapkan kebijakan dan sistem yang diperlukan untuk mengembangkan dana cadangan ini.

Sebelum memutuskan untuk membentuk cadangan pengembangan, ada prakondisi yang harus dicapai OMS agar keberlangsungan operasional tetap terjaga dengan baik dan aman. Dalam hal ini cadangan operasional (LUNA) organisasi harus sudah mencapai angka minimal 3 bulan.

Secara berkala setelah ditetapkan, cadangan pengembangan lazimnya ditetapkan setelah akhir periode, dan laporan keuangan yang telah diaudit sudah tersedia, dengan mencatat adanya kenaikan aset kas bersih organisasi yang sebagian dapat dialokasikan sebagai cadangan pengembangan tersebut.



### Cara Menghitung Cadangan Pengembangan Investasi

$$\text{Cadangan Pengembangan} = \text{Kenaikan Aset Kas Bersih} - \text{Cadangan Operasional Minimal}$$

Adapun prinsip dan cara untuk melakukan investasi dengan poin sebagai berikut:

1

Investasi dilakukan sejauh tidak mengganggu LUNA (batas LUNA harus telah dapat diamankan lebih dahulu: 3 - 6 bulan).

2

Jenis investasi yang dipilih memiliki risiko kegagalan rendah (berpegang teguh prinsip kehati-hatian).

3

Jumlah dana yang diinvestasikan tidak lebih dari 25% dari total dana cadangan yang dimiliki untuk menjamin stabilitas operasional organisasi.

4

Jenis investasi yang dilakukan perlu memperhatikan perbandingan yang berimbang (50% : 50%) antara investasi jangka panjang dan investasi jangka pendek.

5

Investasi harus dilakukan secara transparan dan dapat dipertanggung jawabkan baik secara finansial (efektif dan menguntungkan) serta secara sosial sesuai visi dan misi organisasi.

6

Investasi harus mendapat persetujuan pengurus (*board*) organisasi.

7

Perlu melakukan pengecekan dengan cermat bahwa lembaga atau badan yang dipilih untuk investasi benar-benar kredibel dan memiliki rekam jejak yang baik untuk menghindari risiko kerugian.

8

Investasi yang dilakukan harus dapat dijamin akan memberikan penerimaan (*return of investment*) yang memadai/ menguntungkan bagi organisasi.

## Jenis Investasi

Ada cukup banyak jenis investasi yang dapat dilakukan oleh OMS. Namun OMS perlu mengkajinya dengan cermat kelebihan dan kekuarangan dari berbagai peluang jenis-jenis investasi tersebut.

Beberapa jenis investasi tersebut antara lain sebagai berikut:

1

### Reksadana

yaitu instrumen investasi yang menghimpun dana dari masyarakat untuk ditempatkan dalam portofolio efek oleh manajer investasi.

Ada berbagai jenis reksadana, antara lain: reksadana pasar uang, reksadana pendapatan tetap, reksadana campuran, reksadana saham, dll).

2

### Pembelian Obligasi

yaitu surat utang yang diterbitkan oleh penerbit obligasi (bisa pemerintah atau perusahaan) kepada pemegang obligasi beserta janji untuk membayar kembali pokok utang beserta kupon bunganya kepada pemegang obligasi sesuai dengan syarat-syarat yang telah disetujui pada waktu pembelian surat utang.

3

### Pembelian Saham

yaitu pembelian surat berharga atas hak kepemilikan perusahaan, dan karena itu akan mendapat keuntungan perusahaan dalam bentuk deviden pada akhir tahun periode pembukuan perusahaan.

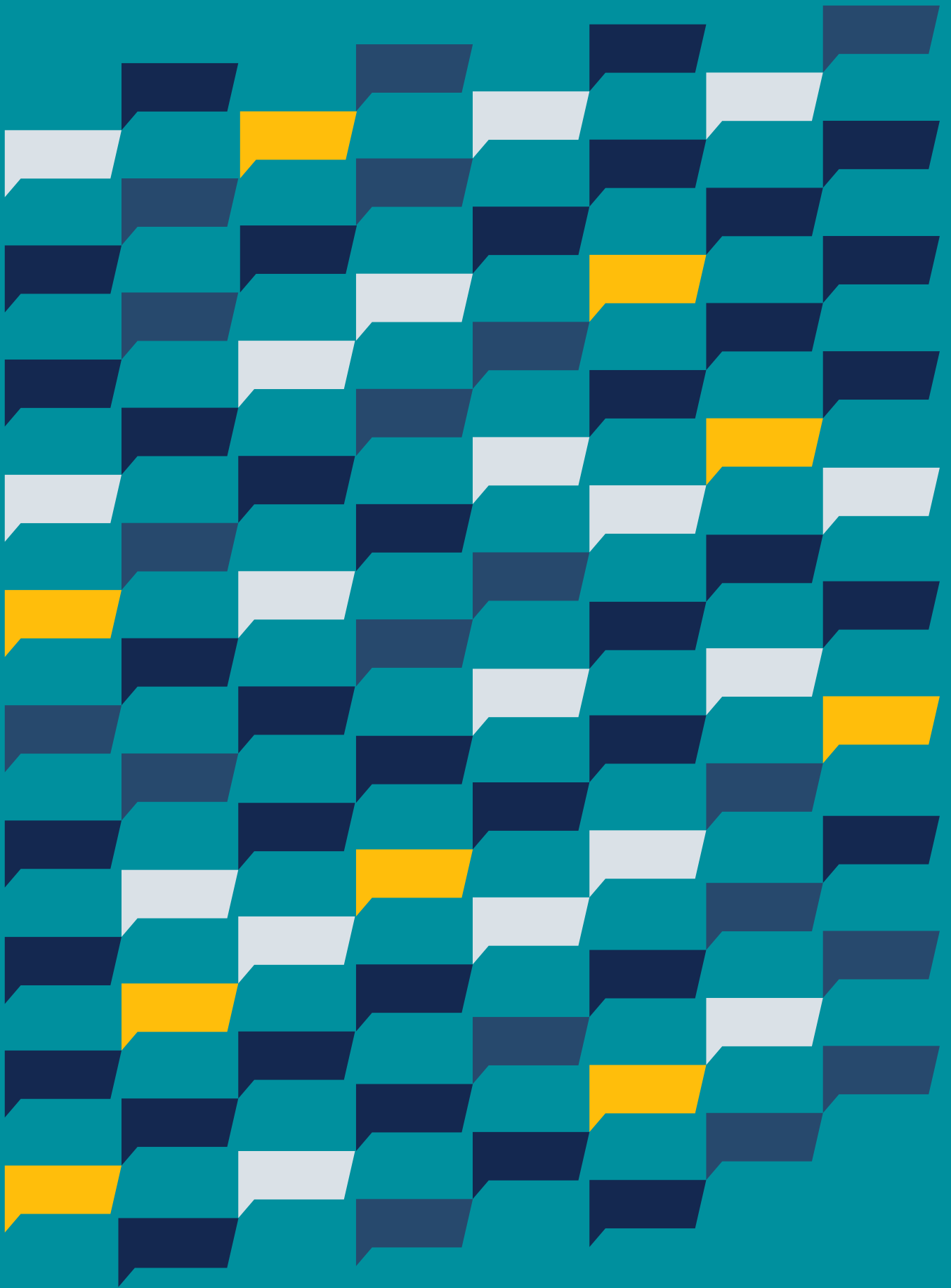
4

### Pembelian Properti

(tanah dan/atau gedung/ bangunan)

4

### Investasi Usaha Sektor Riil atau usaha lainnya.



# Penganggaran Strategis

**35**

Strategi Penganggaran Strategis

**36**

Skenario Penerimaan

**37**

Skenario Pengeluaran



Anggaran (*budget*) pada OMS merupakan penerjemahan dari rencana kegiatan atau program organisasi dan sumber dana yang dibutuhkan. Untuk itu, anggaran berperan seperti “peta” bagi pelaksanaan kegiatan. Jadi anggaran pada OMS justru dimulai dari program atau kegiatan yang direncanakan. Kemudian diterjemahkan ke dalam bentuk satuan uang untuk kemudian selanjutnya dibandingkan dengan anggaran penerimaan.

Anggaran dikenal sebagai suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan OMS, yang dinyatakan dalam satuan keuangan (unit moneter), dan berlaku untuk jangka waktu yang akan datang. Dalam suatu OMS, penganggaran dimulai ketika perumusan dan perencanaan strategis dilakukan. Anggaran juga merupakan *managerial plan for action* untuk memfasilitasi tercapainya tujuan. Dengan demikian, penganggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak berorientasi pada kinerja dapat menggagalkan perencanaan yang telah disusun.

Organisasi masyarakat sipil harus fokus pada kegiatan program serta pencarian sumber dana untuk membiayai kegiatan programnya. Namun, sumber pendanaan OMS sering memiliki tingkat ketidakpastian yang tinggi, kecuali OMS tersebut memiliki sumber dana sendiri. Di tengah ketidakpastian penerimaan, pengeluaran harus dirancang serta direncanakan dengan fleksibel. Rencana program atau kegiatan harus mampu menyesuaikan diri dengan penerimaan OMS.





Perlu diingat, perencanaan anggaran yang baik haruslah mencakup seluruh kegiatan OMS sehingga fungsi anggaran dapat berjalan dengan baik. Perencanaan anggaran yang menyeluruh ini dikenal dengan istilah **budget komprehensif**, yang terdiri dari:

**1** **Anggaran Penaksiran**  
(*Forecasting Budget*)

Yaitu anggaran yang memuat seluruh taksiran atau perkiraan tentang kegiatan OMS dalam jangka waktu (periode) tertentu dan taksiran keadaan atau posisi finansial organisasi untuk waktu yang akan datang.

**2** **Anggaran Variabel**  
(*Variable Budget*)

Yaitu anggaran yang memuat tingkatan perubahan biaya tidak langsung yang berhubungan dengan perubahan aktivitas program. Misalnya biaya administrasi, biaya pemasaran, dan lain sebagainya.

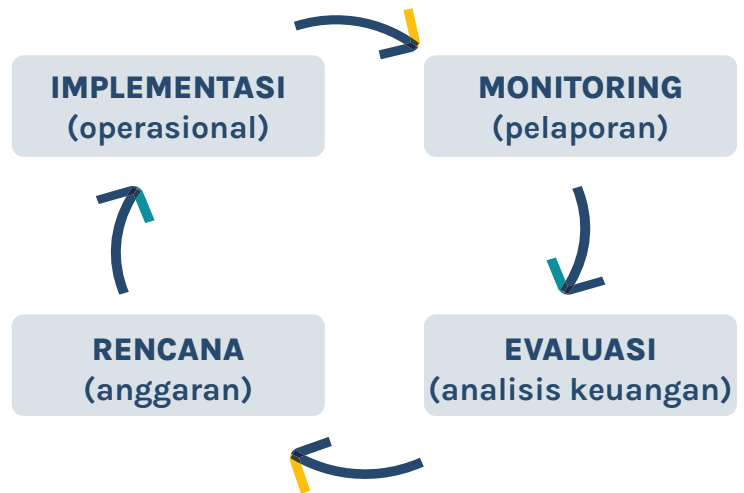
**3** **Analisis Statistik**

Yaitu tahap pengolahan data dan informasi untuk mengetahui nilai taksiran dalam penyusunan anggaran. Selain itu, analisis statistik diperlukan untuk mengevaluasi penggunaan anggaran program.

**4** **Laporan Anggaran**  
(*Budget Report*)

Yaitu laporan mengenai realisasi pelaksanaan anggaran yang dilengkapi dengan analisis perbandingan antara anggaran dan kenyataan di lapangan, sehingga dapat diketahui kekurangan maupun penyimpangan yang mungkin terjadi, sehingga dapat dirumuskan suatu kesimpulan. Analisis perbandingan dilakukan untuk mengetahui penyebab munculnya suatu penyimpangan hingga dapat dirumuskannya suatu kesimpulan.

Untuk membuat suatu anggaran OMS, maka kita harus paham terlebih dahulu mengenai manfaat dari penyusunan suatu anggaran di OMS. Secara spesifik, anggaran dalam OMS memiliki peranan penting sebagai alat bagi pengelola program untuk melakukan banyak hal, seperti:



## 1 Perencanaan

Dokumen rencana kegiatan suatu OMS akan memaksa setiap individu untuk terlibat dalam merencanakan semua kegiatan yang akan dilakukan. Dengan adanya perencanaan, OMS dapat memperkirakan kebutuhan sumber daya untuk melaksanakan kegiatan, termasuk kemungkinan pemenuhan tujuan OMS, sekaligus melihat kemungkinan pemenuhannya. Apabila tujuan tidak mungkin dipenuhi, maka kegiatan harus dikurangi atau dibatalkan. Bila memungkinkan maka akan disesuaikan.

## 2 Komunikasi dan koordinasi antar bagian

Dalam suatu OMS yang terdiri dari beberapa program, maka anggaran dapat menjadi alat komunikasi. Dalam pertemuan pembahasan anggaran, individu antar bagian dapat mengetahui kegiatan apa saja yang dilakukan oleh bagian lainnya, dan dukungan administratif apa yang dibutuhkan melihat apa saja kegiatan yang dilakukan oleh bagian lainnya.

## 3 Alokasi sumber daya

Sumber daya OMS, baik personil, dana, alat dan waktu yang dimiliki oleh setiap organisasi bersifat terbatas dan OMS harus dapat mengalokasikan sumber daya yang terbatas. Dengan sumber daya yang ada untuk mencapai hasil yang maksimal.

## 4 Kendali bagi kegiatan

Anggaran pada dasarnya adalah rencana dan suatu rencana tentu dapat saja berubah bila diperlukan. Perubahan dapat dilakukan ketika disadari bahwa realisasi atau kemajuan yang dicapai tidak sesuai dengan yang direncanakan. Dengan demikian, anggaran dapat berfungsi sebagai alat untuk mendeteksi sekiranya terdapat penyimpangan perencanaan.

## 5 Alat ukur kinerja dan dasar pemberian insentif

Anggaran yang ditetapkan pada awal periode akan menjadi alat ukur organisasi. Evaluasi atas kinerja dapat dilakukan antara lain dengan melihat pencapaian anggaran. Misalnya, OMS ingin mengukur kinerja bagian penggalangan dana. Salah satu tolok ukurnya adalah penerimaan OMS yang dapat direalisasikan selama periode tertentu dibandingkan dengan anggaran semula.

Selain menjadi alat ukur kinerja, anggaran juga dapat berfungsi sebagai basis bagi pemberian insentif. Tentunya, insentif diberikan untuk mereka yang menunjukkan

kinerja yang baik. Sebaliknya, anggaran dan pencapaiannya dapat digunakan sebagai alat untuk memberikan “hukuman” bagi mereka yang tidak menepati rencana.

Dengan demikian, anggaran berisi gambaran kondisi keuangan yang meliputi pendapatan, belanja, dan aktivitas program. Setiap anggaran memberikan informasi mengenai apa yang hendak anda lakukan dalam beberapa periode yang akan datang dan tentunya akan bermanfaat dalam mengelola pendapatan dan pengeluaran OMS.

Unsur penting dalam penganggaran strategis adalah mengenai diversifikasi penerimaan atau pendapatan. Unsur penting selanjutnya adalah

proyeksi keuangan, baik itu melihat catatan ataupun data keuangan sebelumnya sebagai bahan pembelajaran, melakukan proyeksi atau membuat anggaran pendapatan dan pengeluaran dengan beberapa skenario. Dan unsur penting penganggaran strategis adalah menjaga organisasi agar tidak mengalami siklus “kelaparan” (*starvation cycle*), di mana siklus kelaparan OMS merupakan tren yang melemahkan karena kurangnya investasi pada infrastruktur organisasi karena ekspektasi donor akan biaya rutin (*overhead*) yang rendah.

Penganggaran strategis merupakan langkah pertama yang perlu dilakukan organisasi untuk mengembangkan ketahanan keuangan dan keberlanjutan organisasi. Manfaat dari pembuatan anggaran strategis antara lain:

- Dapat lebih mudah menyelaraskan dana & sumber daya lainnya dengan prioritas misi dan program.
- Semua pengeluaran, langsung maupun tidak langsung, dialokasikan untuk seluruh program.
- “Biaya sebenarnya” dari pelaksanaan program diperinci dan transparan.
- Rencana atau target penambahan pada dana cadangan dimasukkan dalam anggaran.

Adapun langkah untuk membuat anggaran strategis meliputi tahapan-tahapan: membuat kategorisasi pendapatan berdasarkan jenis, mengalokasikan biaya gaji di seluruh program dan bidang-bidang fungsional, meninjau pengeluaran khusus bukan biaya gaji/personel, serta mengalokasikan pengeluaran program bersama dan pengeluaran program tidak langsung.

## 1 Strategi Penganggaran

Beberapa OMS memiliki rencana strategis yaitu suatu rencana kegiatan jangka panjang yang memuat hal-hal yang akan dicapai dalam beberapa tahun ke depan (3-6 tahun) berdasarkan analisis berbagai faktor. Rencana ini kemudian diterjemahkan dalam rencana kerja operasional setiap tahun. Secara mudah dapat dinyatakan bahwa rencana strategis memuat rencana jangka panjang sedangkan rencana operasional memuat rencana tahunan yang merujuk pada target atau capaian rencana strategis.

Anggaran merupakan terjemahan dari rencana tersebut. Anggaran memberikan gambaran apakah rencana tersebut realistis atau tidak dari sisi sumber dana. Anggaran menyebutkan sumber dana yang harus tersedia. Tentunya informasi ini memberikan gambaran penting bagi kegiatan penggalangan dana (*fundraising*).

### Fungsi Anggaran



Perencanaan



Komunikasi dan koordinasi antara bagian



Alokasi sumber daya



Kendali kegiatan



Alat ukur kinerja

Anggaran penerimaan memberikan panduan bagi kegiatan penggalangan dana tentang berapa jumlah minimum yang harus diperoleh dalam periode tertentu. Jumlah ini dapat dirinci lagi menurut sumber dana yang diperkirakan dapat diperoleh. Bila dimungkinkan, dari setiap sumber dana yang diidentifikasi, perlu dibuat rangking tentang kemungkinan perolehannya. Artinya dari sumber dana potensial tersebut diperkirakan tingkat keberhasilan perolehannya. Dengan asumsi bahwa dana yang diperlukan dapat disediakan secara penuh, maka anggaran selanjutnya akan memuat kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan serta dana yang dibutuhkan.

Tentunya total dana yang dibutuhkan tidak mungkin lebih besar dari anggaran penerimaan.

Dengan demikian, anggaran bisa membuat Rencana Strategis dan Rencana Operasional Tahunan menjadi lebih realistis. Anggaran akan menyebutkan dana yang harus tersedia. Bagi OMS, bila dana tersebut tidak tersedia, maka kegiatan tidak terlaksana. Dengan demikian, penerimaan harus diuji apakah dapat tercapai atau tidak. Berikutnya kegiatan apa saja yang akan dilakukan dengan asumsi penerimaan yang realistis tercapai.

## 2 Skenario Penerimaan

Tahapan terpenting dalam proses penyusunan anggaran OMS adalah memprediksi sumber dana untuk membiayai kegiatan yang direncanakan. Data historis sekali lagi dapat digunakan sebagai dasar untuk prediksi sumber dana yang akan diperoleh. Sumber dana merupakan bagian anggaran yang tidak dapat dikontrol oleh OMS. Padahal perkiraan penerimaan akan memengaruhi secara langsung tingkat kegiatan yang akan dilakukan.

**Untuk mengatasi kesulitan di atas, OMS dapat membuat anggaran penerimaan dalam berbagai skenario. Umumnya dibuat dalam 3 (tiga) tingkatan yaitu Konservatif, Moderat dan Agresif.**

### a Tingkatan Konservatif

berarti perkiraan sumber dana bisa diprediksikan hanya berdasarkan pada sumber dana yang tingkat kepastiannya tinggi. Hanya sumber dana yang sudah pasti didapat saja yang akan dicantumkan dalam perkiraan penerimaan.

### b Tingkatan Moderat

berarti mempertimbangkan sumber dana yang relatif lebih rendah kepastiannya dibandingkan konservatif. Dengan demikian, biasanya dengan tingkat ini sumber dana organisasi akan lebih besar diperhitungkannya dibandingkan dengan tingkatan konservatif.

### c Tingkatan Agresif

berarti mempertimbangkan sumber dana yang relatif lebih rendah kepastiannya dibandingkan konservatif. Dengan demikian, biasanya dengan tingkat ini sumber dana organisasi akan lebih besar diperhitungkannya dibandingkan dengan tingkatan konservatif.

Kegunaan dari pembuatan anggaran penerimaan dalam skenario yang berbeda ini adalah fleksibilitas dalam pelaksanaan kegiatan. Pada skenario konservatif, maka kegiatan yang akan dilakukan hanya kegiatan yang memiliki prioritas utama dan hanya hal-hal yang penting yang akan dilakukan yang dapat memengaruhi periode yang bersangkutan. Untuk skenario selanjutnya dapat ditambahkan kegiatan-kegiatan yang berada pada prioritas yang lebih rendah di mana pelaksanaannya dapat ditunda tergantung pada sumber dana yang tersedia.

### 3 Skenario Pengeluaran

Selain skenario penerimaan dalam penyusunan anggaran, maka skenario pengeluaran juga perlu dipertimbangkan. Biaya-biaya yang dianggarkan harus diidentifikasi antara **biaya tetap (fixed cost)** dan **biaya variabel**.



#### Biaya tetap

adalah biaya yang harus dikeluarkan tidak tergantung pada tingkat kegiatan yang dilakukan organisasi. Dengan kata lain, ada atau tidaknya kegiatan maka jenis pengeluaran ini harus dibayarkan oleh OMS.



#### Contoh

Dalam golongan biaya tetap dalam OMS misalnya biaya sewa kantor, gaji pegawai keuangan dan administrasi, gaji pimpinan organisasi, biaya listrik, telepon dan lainnya. Data historis periode yang lalu dapat dijadikan sebagai dasar perkiraan dikaitkan dengan beban kerja yang direncanakan. Juga dimasukkan perkiraan kenaikan harga atau tarif untuk jenis jasa atau produk tertentu, misalnya anggaran biaya listrik dan telepon disesuaikan dengan rencana kenaikan tarif yang ditetapkan pemerintah.



#### Biaya variabel

adalah biaya-biaya yang diperkirakan akan timbul sejalan dengan kegiatan yang direncanakan oleh OMS. Di samping itu, besarnya biaya variabel juga linear dengan besarnya kegiatan OMS. Semakin besar kegiatannya, maka biaya variabel yang harus dianggarkan juga semakin besar.



#### Contoh

Suatu organisasi merencanakan pengumpulan sampel data kerusakan terumbu karang di suatu provinsi di Indonesia. Komponen biaya yang termasuk biaya variabel dalam kegiatan ini ada biaya perjalanan dinas ke lokasi dan pengumpulan data sampel. Besaran biaya ini tergantung berapa banyak lokasi yang akan dikunjungi dan berapa banyak sampel yang akan diambil. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa biaya ini berkorelasi dengan tingkat kegiatan, di mana bila kegiatan meningkat maka biaya ini akan ikut meningkat sejalan dengannya. Biaya variabel lebih banyak diprediksi oleh staf program organisasi, staf pendukung wajib membantu prediksi atas besaran biaya yang akan dipakai.

Dengan mempertimbangkan biaya tetap dan biaya variabel, maka bila penerimaan OMS terbatas, prioritas utama diberikan kepada pemenuhan biaya tetap. Hal ini dilakukan karena biaya tetap merupakan biaya yang sulit untuk dihindarkan. Bahkan meskipun organisasi tidak memiliki kegiatan program apapun, biaya tetap ini senantiasa muncul.

Di dalam keuangan terdapat perbedaan istilah yaitu keuangan transaksional (pembukuan), keuangan manajerial (akuntansi keuangan) dan keuangan strategis. Perbedaan mendasar antara ketiganya adalah sebagai berikut:

**a**

### **Keuangan Transaksional (Pembukuan)**

adalah kegiatan melacak arus keluar dan masuknya dana (tanda terima & pembayaran) dan pencatatan untuk arus keluar dan masuknya dana dalam sistem akuntansi.

**b**

### **Keuangan Manajerial (Akuntansi Keuangan)**

adalah mengenai kebijakan, proses dan prosedur yang digunakan untuk mendokumentasikan dan melacak data keuangan. Hal ini dilakukan untuk memastikan keakuratan laporan keuangan organisasi dan pencatatan dalam sistem akuntansi, serta pelaporan keuangan sesuai dengan peraturan yang berlaku yaitu ISAK 35 (yang mulai berlaku pada bulan Januari tahun 2020) dan peraturan perpajakan yang berlaku.

**c**

### **Keuangan Strategis**

adalah mengenai bagaimana dan pembahasan tentang:

- Pengalokasian sumber daya sejalan dengan tujuan tahunan dan tujuan strategis organisasi
- Menilai kesehatan keuangan dan menentukan tujuan keuangan
- Memantau kemajuan pemenuhan tujuan keuangan
- Secara efektif mengkomunikasikan informasi sehingga informasi keuangan dapat diintegrasikan dalam pembuatan keputusan

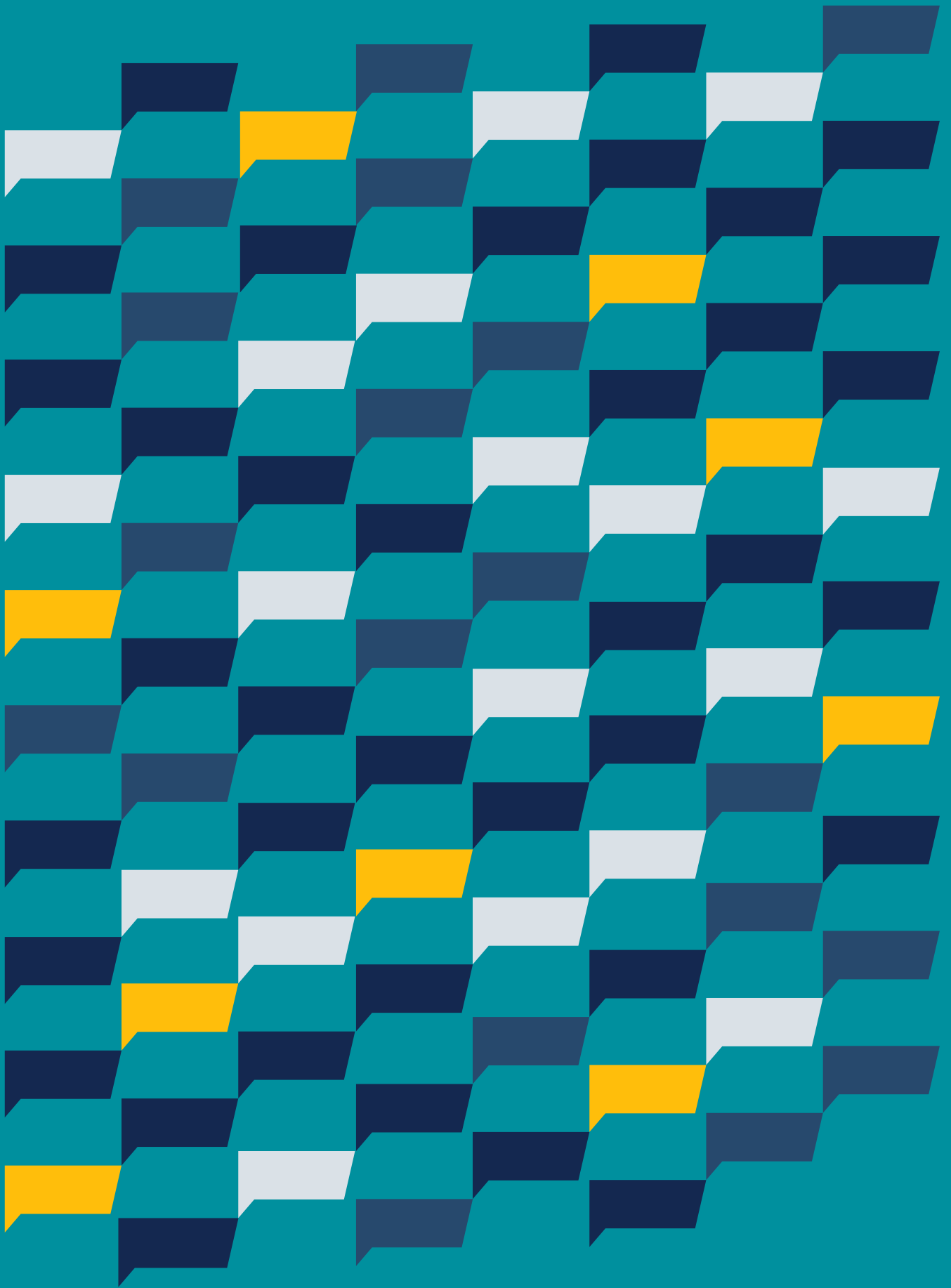


### Indikator keberhasilan utama keuangan strategis meliputi:

- Penerapan strategi penganggaran yang memproyeksikan dan menentukan pendapatan dan biaya, melakukan diversifikasi sumber pendapatan, mengalokasikan dan memulihkan biaya-biaya, dan memantau anggaran dengan kondisi aktual.
- Mengembangkan cadangan modal dalam bentuk cadangan operasional (untuk keamanan dan stabilitas) dan modal perubahan (untuk pertumbuhan, melakukan ekspansi, inovasi dan mengisi ulang).
- Membuat indikator kesehatan keuangan untuk menentukan tujuan, memantau kinerja dan mendorong upaya mobilisasi sumber daya.

Untuk menetapkan indikator keuangan strategis, perlu dilakukan diagnosis organisasi dan membuat anggaran strategis yang meliputi unsur-unsur sebagai berikut:

- Membuat kategorisasi pendapatan berdasarkan jenisnya.
- Mengalokasikan gaji di seluruh program dan bidang-bidang fungsional.
- Melakukan peninjauan pengeluaran khusus non-personel.
- Merencanakan alokasi pengeluaran program bersama.
- Mengalokasikan pengeluaran program tidak langsung.



# Siklus Keuangan Strategis Organisasi Masyarakat Sipil

42

Penerimaan

47

Pengeluaran

51

Sistem Informasi Keuangan

# PENERIMAAN

## Sumber-sumber Penerimaan

Sesuai dengan PSAK 45 yang kemudian diganti dengan ISAK 35, penerimaan yang diperoleh dari donatur, kontributor, ataupun dari sumber lainnya tersebut, harus dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu: penerimaan sumbangan dan penerimaan dari selain sumbangan. Penerimaan dari sumbangan dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu penerimaan sumbangan tidak terikat (*unrestricted*) atau per 1 Januari 2020 disebut sebagai penerimaan sumbangan tanpa pembatasan (*without restriction*) dan penerimaan sumbangan terikat (*restricted*) atau per 1 Januari 2020 disebut sebagai penerimaan sumbangan dengan pembatasan (*with restriction*).

Penerimaan sumbangan tanpa pembatasan (*without restriction*) diartikan sebagai sumber daya yang penggunaannya tidak dibatasi untuk tujuan tertentu oleh penyumbang. Dana dapat digunakan untuk keperluan OMS tanpa dibatasi oleh peraturan yang mengikat. OMS lebih leluasa untuk melakukan pengeluaran bagi jenis kontribusi ini. Contoh dari penerimaan sumbangan tanpa pembatasan adalah penerimaan berupa sumbangan dan berbagai hasil investasi yang dilakukan oleh OMS.

Sementara itu, penerimaan sumbangan dengan pembatasan (*with restriction*) dimaknai sebagai sumber daya yang penggunaannya dibatasi untuk tujuan tertentu oleh penyumbang. Kontribusi yang masuk sebagai penerimaan terikat disebabkan oleh tujuan yang terbatas untuk yang ditetapkan oleh donatur. Karakteristik jenis ini mengharuskan OMS untuk mengalokasikan ke jenis aset tertentu, menjaga secara terbatas dan membolehkan mengambil manfaat darinya. Contoh dari penerimaan sumbangan terikat ini antara lain adalah wakaf tanah untuk pembangunan

tempat ibadah, dan penerimaan dana yang digunakan untuk melakukan program tertentu sesuai arahan donatur.

Lebih lanjut, standar akuntansi keuangan yang berlaku menyatakan bahwa penerimaan yang diterima oleh OMS harus dicatat dalam pembukuan dengan pendekatan basis akrual. Penghasilan diakui dalam laporan laba rugi ketika kenaikan manfaat ekonomi masa depan yang berkaitan dengan kenaikan aset atau penurunan liabilitas telah terjadi dan dapat diukur dengan andal. Ini berarti pengakuan penghasilan terjadi bersamaan dengan pengakuan kenaikan aset atau penurunan liabilitas (misalnya, kenaikan neto aset yang timbul dari penjualan barang atau jasa atau penurunan liabilitas yang timbul dari pembebasan pinjaman yang masih harus dibayar).

Secara umum, masyarakat berpendapat bahwa suatu OMS sudah memiliki sumber dana untuk digunakan membiayai kegiatannya. Banyak OMS hanya memperoleh satu jenis pendapatan saja, yaitu hibah dari donatur. Hal ini berisiko terjadinya kelumpuhan OMS apabila hibah kegiatan telah selesai digunakan. Oleh karena itu, sumber pendapatan lain OMS dilakukan untuk mendukung keberlangsungan organisasi dalam menjalankan kegiatannya.



Lalu jenis pendapatan apa sajakah yang dapat digunakan oleh OMS?



### Penerimaan dari kegiatan program

Suatu OMS tidak dianjurkan untuk mencari pendapatan dari kegiatan yang dilakukan, hal tersebut dapat menunjukkan bahwa organisasi beroperasi komersial. Masalah yang sering muncul adalah kurang disiplinnya OMS dalam mengelola pendapatan sehingga berisiko terhambatnya kegiatan operasional. Pengelolaan pada arus kas masuk dan keluar digunakan untuk mengatur besaran pendapatan dan pengeluaran untuk rencana kegiatan OMS. Pendapatan dari kegiatan program memang lebih mudah didapatkan, namun sangat berisiko terjadinya pergeseran dari kegiatan sosial menjadi kegiatan komersial.



### Penerimaan dari donasi/sumbangan

Donasi merupakan pendapatan OMS yang diperoleh tanpa harus menyajikan suatu balas jasa/produk sebagai pemberian murni dari niat baik dari pemberinya (donatur). Donasi dapat diberikan secara reguler atau hanya sekali, yang dilakukan melalui kegiatan penggalangan dana (*fundraising*) misalnya melalui kegiatan filantropi. Filantropi merupakan kegiatan kedermawanan masyarakat dengan memberikan bantuan oleh individu maupun organisasi dan perusahaan. Kegiatan filantropi ini memiliki dua fungsi yaitu sebagai penggalang dana melalui kegiatan yang membangkitkan kesadaran filantropi dari masyarakat dan sebagai pemanfaat dana yaitu pengelola hasil sumbangan sehingga tepat guna dan memberikan manfaat. Adapun strategi yang digunakan dalam penggalangan dana filantropi adalah dengan menaikkan isu/berita melalui peliputan kegiatan untuk meningkatkan kesadaran masyarakat. Selain itu, dapat melalui *direct fundraising* atau melalui kerja sama program. Masalah yang sering muncul adalah ketidakpastian besarnya pendapatan yang diterima sehingga *budget* perencanaan kegiatan tidak dapat dipastikan jumlahnya.



### Penerimaan dari hibah

Hibah diberikan kepada suatu OMS untuk mendukung suatu kegiatan tertentu. Pemberian hibah sangat spesifik mulai dari organisasi pemberi, jenis kegiatan, pelaksanaan hingga konteks kegiatan yang dilakukan. Seperti pembuatan proposal, rincian kegiatan, dan rincian dana yang dibutuhkan. Sehingga dana hibah murni sebagai donor bukan pelaksana suatu kegiatan karena diberikan sesuai proposal yang diajukan. Biasanya jumlah dana yang diberikan lebih besar dibandingkan dengan jenis donasi/sumbangan. Masalah yang muncul adalah kontinuitas pemberian hibah dan tidak didukungnya kegiatan rutin OMS oleh dana hibah, sehingga OMS sulit mendesain program yang akan datang.



### Penerimaan dari bunga dan hasil investasi lainnya (*capital income*)

Merupakan pendapatan yang diperoleh dari suatu modal atau aset OMS yang tergantung dari besaran jumlah nilai investasi. Pada umumnya, OMS tidak diperkenankan untuk melakukan investasi dengan risiko tinggi karena dana yang diinvestasikan tidak boleh berkurang dan harus meningkat jumlahnya. Sehingga OMS harus lebih berhati-hati/konservatif dalam memperhitungkan risiko dan keuntungan dalam berinvestasi.



### Penerimaan dari iuran anggota

Suatu komunitas atau OMS dengan beberapa anggota biasanya mewajibkan anggota untuk memberikan iuran. Besaran iuran disesuaikan dengan kesepakatan bersama atau dapat juga bersifat sukarela. Kesulitan dari pendapatan berbasis iuran anggota ini adalah pada anggotanya sendiri, iuran yang bersifat individual sulit dikumpulkan apabila sifatnya individual dibandingkan dengan keanggotaan yang bersifat profesi atau badan.



### Penerimaan dari kegiatan usaha komersial

Pendapatan langsung dapat diperoleh suatu OMS melalui usaha komersial dengan membentuk unit khusus dalam menangani atau memiliki saham/kepemilikan badan usaha komersial. Satu hal penting untuk diketahui adalah perlu adanya pemisahan pengelolaan unit komersial dengan program OMS sehingga kegiatan komersial dapat berjalan tanpa keterlibatan dari OMS dalam operasional harian. Pemisahan ini penting dilakukan untuk menghindari kerancuan tentang penggunaan sumber daya OMS. Permasalahan dari pengelolaan sumber dana yang diperoleh dari usaha komersial adalah permodalan serta pengelolaan usaha. Permodalan terkait dengan besaran dana yang dibutuhkan untuk memulai suatu usaha komersial. Kerap kali penyisihan sebagian dari surplus program tidak dapat dilakukan karena surplus tidak senantiasa terjadi dan bila ada kemungkinan jumlahnya tidak signifikan.

Dengan mengetahui sumber-sumber pendapatan OMS ini, maka kita dapat belajar sekaligus mengevaluasi besaran pendapatan yang kita kelola. Dan melihat peluang untuk mendapatkan pendapatan dari sumber yang lain, sehingga dapat menyokong keberlangsungan organisasi dan menjalankan program kegiatan dengan lebih baik.

↘ **Tabel: Karakteristik Penerimaan OMS**

JENIS PENERIMAAN	KARAKTERISTIK KHUSUS
Kegiatan Program	Lebih mudah untuk mendapatkan penerimaan namun pasar atau kesempatan untuk memperolehnya sangat jarang. Di samping itu ada potensi terjadi pergeseran dari kegiatan sosial menjadi kegiatan komersial.
Sumbangan	Relatif sulit untuk diperoleh dari masyarakat jika isu yang diusung bukan tentang etnis, agama atau bencana alam. Namun belakangan sudah terlihat adanya sumbangan dari individual untuk isu selain diatas, misalnya pendidikan dan kesehatan. Besarnya sulit diduga dan keberlanjutannya sangat rendah.
Grant/Hibah	Diberikan oleh lembaga-lembaga donor tertentu. Dengan demikian OMS harus memiliki program yang cocok dengan arahan program yang dicari oleh lembaga donor, baik lembaga lokal maupun internasional.
Bunga dan Hasil Investasi	Hanya beberapa OMS yang dapat mengimplementasikannya karena keterbatasan dana dan pengetahuan tentang instrumen ini. Namun bila dapat dilakukan akan merupakan sumber dana yang tidak terikat dan keberlanjutannya tinggi.
Iuran Anggota	Hanya dapat diaplikasikan untuk OMS tertentu di mana umumnya organisasi profesi atau asosiasi dari beberapa perusahaan. Iuran dari keanggotaan individual sangat sulit karena banyaknya anggota dan kecilnya iuran dibandingkan dengan keanggotaan dari perusahaan atau badan.
Usaha Komersil	Merupakan jenis penerimaan OMS yang sangat kompleks pengelolaannya. Jenis penerimaan ini merupakan wilayah sektor komersial dan OMS yang ingin ikut serta berarti berjalan di dua praktik yang berbeda jauh. Dianjurkan tidak menjalankan bisnis secara langsung melainkan melalui instrumen kepemilikan dan dikelola secara terpisah dari OMS.

## Pengembangan Sumber Lain dari Penerimaan

Seperti yang kita ketahui, suatu OMS bekerja untuk mendukung suatu isu atau perihal untuk tujuan sosial yang bersifat tidak komersil, tidak ada unsur mencari laba (moneter) dalam menarik perhatian publik.

Penerimaan berbagai hasil investasi tersebut secara lebih mendalam bisa diperoleh dari berbagai aktivitas berikut:

### a Penjualan Barang

meliputi hasil penjualan barang yang dihasilkan oleh OMS untuk dijual, dan juga dibeli oleh OMS untuk dijual kembali.

### b Penjualan Jasa

biasanya terkait dengan kinerja OMS atas tugas yang telah disepakati secara kontraktual untuk dilaksanakan selama suatu periode waktu.

### c Bunga, Royalti, Sewa dan Dividen

bila OMS memberdayakan asetnya dikelola pihak lain.

Adapun lanskap penerimaan OMS secara garis besar dalam Modul Lanskap Pendanaan sebagai berikut:

Yayasan Swasta

Perusahaan (CSR, sponsorship, dsb.)

Bilateral

Multilateral

Individu dan masyarakat

Pemerintah nasional dan daerah

Own income (hasil usaha sendiri yang dilakukan oleh OMS)

OMS juga dapat mengembangkan sumber-sumber penerimaan yang lain, sebagaimana dijabarkan lebih rinci dalam Modul Lanskap Pendanaan dan Penguatan Ketangguhan Keuangan untuk Kemandirian Organisasi Masyarakat Sipil.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Modul Lanskap dan Penggalangan Dana untuk Kemandirian Organisasi Masyarakat Sipil dapat diakses di website [Re.search](#)

# PENGELUARAN

## Pengelompokan Biaya

Menurut ISAK 35 dan PSAK 1, OMS memiliki dua opsi untuk melaporkan pengeluaran, yaitu berdasarkan jenis pengeluaran ataupun berdasarkan fungsi pengeluaran tersebut.

Berikut ini adalah contoh pengeluaran (disebut juga beban atau biaya) yang dilaporkan berdasarkan jenisnya dan fungsinya:

PENGELUARAN BERDASARKAN JENISNYA		PENGELUARAN BERDASARKAN FUNGSINYA	
Pendapatan	XXX	Pendapatan	XXX
Pendapatan persediaan barang jadi	XXX	Beban pokok penjualan	XXX
Perubahan persediaan barang jadi dan barang dalam proses	XXX	Laba kotor	XXX
Bahan baku yang digunakan	XXX	Pendapatan operasi lainnya	XXX
Beban pegawai	XXX	Beban administrasi dan umum	XXX
Beban penyusutan dan amortisasi	XXX	Beban penggalangan dana	XXX
Beban listrik dan utilitas	XXX	Beban program/proyek	XXX
Beban operasi lain	XXX	Beban lain	XXX
<b>Surplus/(Defisit)</b>	<b>XXX</b>	<b>Surplus/(Defisit)</b>	<b>XXX</b>

Di samping pengelompokan beban atau biaya berdasarkan jenis dan fungsinya sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan, penggunaan terminologi beban atau biaya juga mempertimbangkan beban atau biaya dalam perencanaan dan penganggaran (yang dikelompokkan menjadi dua yaitu beban/biaya tetap dan beban/biaya variabel). Terminologi beban atau biaya juga harus mempertimbangkan dalam analisis kesehatan keuangan yang mengelompokkan beban atau biaya menjadi dua yaitu beban/biaya langsung dan beban/biaya tidak langsung.

## **A** Biaya Langsung

Biaya langsung adalah biaya yang dapat diidentifikasi dengan jelas ke setiap program atau kegiatan.

## **B** Biaya Tidak Langsung

Biaya tidak langsung sebaliknya. Biaya ini secara spesifik tidak mungkin dikaitkan dengan kegiatan atau program. Memang biaya ini dikeluarkan oleh organisasi, namun tidak ada satu program atau kegiatan yang secara langsung mendapatkan atau merasakan manfaatnya secara langsung.

## **C** Biaya Tetap dan Biaya Variabel

Penggolongan biaya lainnya adalah berdasarkan sifat terjadinya. Biaya digolongkan sebagai biaya tetap, bila biaya ini besarnya tidak tergantung pada kegiatan OMS. Artinya ketika organisasi tidak memiliki kegiatan dan program, maka biaya ini muncul dengan jumlah tertentu. Ketika organisasi menjalankan beberapa kegiatan, biaya ini juga muncul dengan jumlah yang sama.

Pada kenyataannya tidak ada biaya yang murni berperilaku seperti biaya tetap dan biaya variabel seperti teori diatas. Bukankan kalau lembaga memiliki kegiatan lebih banyak maka biaya telepon dan listrik meningkat? Demikian juga bila program lebih banyak maka kemungkinan besar diperlukan ruang kerja yang lebih luas yang berarti organisasi harus menyewa ruang tambahan? Berarti biaya sewa ruang juga berperilaku sebagian seperti biaya tidak tetap.

Mengapa diperlukan pengetahuan mengenai biaya tetap dan biaya variabel suatu organisasi? Pengetahuan ini berguna salah satunya untuk menentukan besarnya dana minimal yang harus tersedia untuk menjalankan operasional organisasi. Biaya minimal ini adalah sebesar biaya tetap. Karena itulah pengelolaan perlu memiliki informasi mengenai besarnya biaya sewa kantor, gaji staf kunci dan biaya tetap lainnya. Berdasarkan data inilah maka setiap tahun diketahui berapa kebutuhan dana minimal yang harus tersedia.

Target awal bagi upaya penggalangan dana adalah untuk menutupi biaya tetap organisasi dulu. Dengan diketahuinya target jumlah yang harus diperoleh, upaya penggalangan dana dapat dilakukan dengan lebih sistematis.

↘ Tabel: Beberapa pengelompokan biaya

PENYAJIAN LAPKEU PSAK45/ISAK35	KONSEP PENGANGGARAN	KONSEP ANALISIS KESEHATAN KEUANGAN	DEFINISI DAN TERMINOLOGI
Biaya Program	Biaya Variabel	Biaya Langsung	Jenis-jenis biaya yang terkait langsung dengan kegiatan khususnya kegiatan yang didanai oleh donatur (donor/donator) dan pemberi hibah (grantor).
Biaya Manajemen & Umum	Biaya Tetap	Biaya Tidak Langsung	Jenis-jenis biaya yang tidak terkait langsung dengan kegiatan khususnya kegiatan yang didanai oleh donatur (donor/donator) dan pemberi hibah (grantor). Biasanya didanai oleh dana OMS.
Biaya Penggalangan Dana	Biaya Variabel	Biaya Langsung	Jenis-jenis biaya yang terkait langsung dengan kegiatan khususnya kegiatan usaha (fundraising) yang didanai oleh dana OMS.

## D Biaya Terkait Penerimaan

Ketika organisasi memiliki sumber penerimaan dari kegiatan programnya, maka biaya utama yang muncul adalah biaya penyelenggaraan program itu sendiri. Pada banyak kasus, penerimaan ini bukan merupakan tujuan utama dari penyelenggaraan program/kegiatan.

Pada kasus yang lain, banyak usaha bisnis komersial dengan berkedok sosial. Hal ini terlihat dari penerimaan atas program yang jauh melebihi biaya penyelenggaraannya. “Keuntungan” ini dinikmati oleh pendiri lembaga lewat biaya operasional yang sangat tinggi. Karena pendiri menetapkan fasilitas bagi dirinya baik gaji maupun fasilitas lainnya. Fasilitas ini dicatat dalam biaya operasional.

Biaya penyelenggaraan program/kegiatan serta penerimaan yang diperoleh harus dikelompokkan menjadi satu. Analisis atas kinerja keuangan program akan terlihat jelas dari besaran penerimaan dan biaya yang diperoleh. Kebijakan organisasi tercermin dari rasio penerimaan dan biaya program.

Bila penerimaan yang diperoleh sangat kecil dan tidak materil dibandingkan dengan biaya penyelenggaraan program, maka organisasi menganut kebijakan bahwa penerimaan bukan hal yang dicari. Pengenaan tarif terhadap layanan sosial lembaga lebih ditujukan untuk menumbuhkan kebanggaan dan penghargaan penerimanya.

Penerimaan yang seimbang dengan biaya mengisyaratkan bahwa OMS menggantungkan program/kegiatannya pada penerimaan itu sendiri. Muncul risiko bahwa ketika penerimaan menurun maka pelayanan sosial juga demikian. Demikian pula ketika penerimaan naik. Diharapkan pelayanan akan menjangkau lebih banyak penerima.

Penerimaan yang jauh lebih besar dari biaya tidak selalu berkonotasi negatif dalam artian OMS

menjalankan bisnis komersial. Masih terbuka kemungkinan adanya subsidi silang. Artinya dari suatu program yang dapat memperoleh penerimaan, maka OMS mengeksploitasinya. Namun hasil dari “keuntungan” ini digunakan untuk program lain yang sama sekali tidak mungkin untuk memperoleh penerimaan. Hasilnya terlihat bahwa untuk program tertentu diperoleh surplus. Sedangkan pada program lain justru defisit. Secara keseluruhan dalam OMS sudah dirancang mekanisme subsidi silang.

↘ **Tabel: Jenis Penerimaan dan Biaya**

JENIS PENERIMAAN	KARAKTERISTIK BIAYA
Kegiatan Program	Biaya yang muncul merupakan biaya untuk pelaksanaan kegiatan baik biaya langsung maupun tidak langsung yang bersifat tetap maupun variabel.
Sumbangan	Biaya yang muncul adalah biaya untuk mendapatkan sumbangan itu sendiri yang umumnya relatif kecil dan berikutnya adalah biaya pelaksanaan program sesuai yang diamanatkan oleh donatur.
Grant/Hibah	Biaya yang muncul adalah biaya pelaksanaan program sebagaimana yang diusulkan dalam proposal kegiatan dan kemudian disetujui diberikan hibah untuk melaksanakan kegiatan.
Bunga dan Hasil Investasi	Biaya yang muncul hampir tidak ada karena penerimaan ini murni dari hasil capital atau investasi organisasi.
Iuran Anggota	Biaya pengumpulan dari anggota merupakan komponen utama dari penerimaan ini dan umumnya relatif kecil.
Usaha Komersil	Biaya yang muncul adalah biaya usaha atau biaya produksi, di mana pada waktu-waktu tertentu biaya ini dapat lebih besar dari penerimaan atau rugi.

Menurut standar akuntansi, pengeluaran atau beban diakui dalam laporan aktivitas OMS ketika penurunan manfaat ekonomi masa depan yang berkaitan dengan penurunan aset atau kenaikan liabilitas telah terjadi dan dapat diukur dengan andal. Ini berarti pengakuan beban terjadi bersamaan dengan pengakuan kenaikan liabilitas atau penurunan aset (sebagai contoh, akrual hak karyawan atau penyusutan aset tetap).

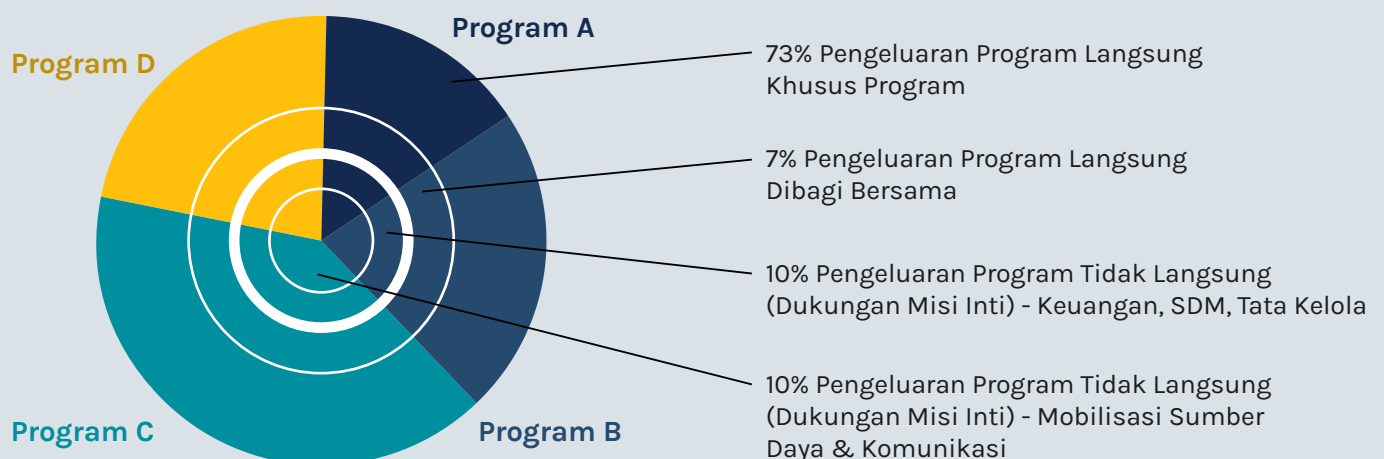
Beban atau pengeluaran diakui dalam laporan aktivitas atas dasar hubungan langsung antara biaya yang timbul dan perolehan pos penghasilan tertentu. Proses yang biasanya disebut pengaitan biaya dengan pendapatan (*matching of costs with revenues*) ini melibatkan pengakuan pendapatan dan beban secara gabungan atau bersamaan yang dihasilkan secara langsung dan bersama-sama dari transaksi atau peristiwa lain yang sama; misalnya, berbagai komponen beban yang membentuk beban pokok penjualan (*cost of goods sold*) diakui pada saat yang sama ketika penghasilan diperoleh dari penjualan barang. Akan tetapi penerapan *matching concept* memperkenankan pengakuan pos dalam laporan posisi keuangan yang tidak memenuhi definisi aset atau liabilitas.

Jika manfaat ekonomi diekspektasikan akan timbul selama beberapa periode akuntansi dan hubungannya dengan penghasilan hanya dapat ditentukan secara luas atau tidak langsung, maka beban diakui dalam laporan laba rugi atas dasar prosedur alokasi yang sistematis dan rasional. Hal ini sering diperlukan dalam pengakuan beban yang berkaitan dengan penggunaan aset seperti aset tetap, *goodwill*, paten, dan merek dagang; dalam kasus tersebut beban yang dimaksud dikenal sebagai penyusutan atau amortisasi. Prosedur alokasi ini diintensikan untuk mengakui beban dalam periode akuntansi di mana manfaat ekonomi yang berkaitan dengan pos-pos tersebut telah dipakai atau habis.

Lebih lanjut, standar menyatakan bahwa pengeluaran atau beban segera diakui dalam laporan laba rugi ketika pengeluaran tidak menghasilkan manfaat ekonomi masa depan atau ketika sepanjang manfaat ekonomi masa depan tidak memenuhi syarat, atau tidak lagi memenuhi syarat, untuk diakui dalam laporan posisi keuangan sebagai aset. Pengeluaran atau Beban juga diakui dalam laporan laba rugi pada saat liabilitas timbul tanpa adanya pengakuan aset, seperti ketika liabilitas timbul akibat garansi produk.

Berdasarkan adaptasi dari karya Klotz dalam “*A Graphic Visioning of Overhead*” dalam *Nonprofit Quarterly*, keseluruhan organisasi dan total pengeluaran program dapat dijabarkan menjadi biaya program dengan menggunakan komposisi persentase dari masing-masing biaya. Pada ilustrasi tabel di bawah ini ditunjukkan sebesar 73% pengeluaran program langsung khusus program, kemudian 7% untuk pengeluaran program langsung bersama-sama atau biaya program berbagi dengan program lain, 10% pengeluaran atau biaya tidak langsung untuk support program yang terdiri dari biaya sistem pendukung keuangan, sumber daya manusia dan tata kelola (manajemen), serta 1% biaya pengeluaran program tidak langsung yang meliputi mobilisasi sumber daya serta biaya komunikasi.

Keseluruhan organisasi dan total pengeluaran program dapat dilihat dalam diagram sebagai berikut:



# SISTEM AKUNTANSI KEUANGAN



Informasi mengenai realisasi penerimaan dan pengeluaran serta aset OMS dihasilkan oleh proses yang dilakukan di bagian akuntansi atau bagian keuangan. Akuntansi atau akunting seperti kebanyakan disebutkan dalam bahasa sehari-hari, adalah suatu kegiatan atau proses penyajian informasi keuangan berdasarkan kejadian-kejadian yang disebut sebagai transaksi keuangan. Informasi keuangan ini digunakan untuk proses pengambilan keputusan.

Informasi keuangan dimulai dari terjadinya suatu kejadian yang memengaruhi OMS dan dapat dinyatakan dalam nilai uang. Jadi, tidak semua kejadian dalam OMS adalah transaksi. Hanya yang dapat dikuantifikasi dalam satuan rupiah saja yang disebut sebagai transaksi. Transaksi keuangan akan melalui beberapa tahap sebelum menjadi laporan keuangan.

Proses dimulai dengan tahap pencatatan. Dokumen yang mendukung transaksi keuangan dikumpulkan dan dicatat secara sistematis. Dokumen ini bisa berupa tagihan dari pihak luar, *voucher* atau bukti transaksi dari OMS, dan bukti-bukti lainnya. Dokumen tadi dicatat sebagai transaksi keuangan berdasarkan urutan kronologis tertentu, biasanya berdasarkan tanggal transaksi. Transaksi digolongkan dan

dikelompokkan ke dalam perkiraan (*account*) yang tepat setiap periode tertentu lewat mekanisme pembuatan jurnal.

Dengan penggunaan *software* akuntansi pencatatan ini dilakukan langsung di komputer. Pada OMS yang transaksinya belum terlalu rumit, bisa menggunakan *software* MS Excel yang populer. Atau bahkan pada beberapa panti asuhan digunakan buku tulis bergaris saja. Intinya setiap transaksi, baik pengeluaran maupun penerimaan perlu didokumentasikan.

Setelah pencatatan, berikutnya adalah tahapan meringkas dan menyajikan saldo akhir dari masing-masing perkiraan (*account*) yang ada. Bila sudah tidak ada lagi kesalahan pencatatan, maka dilakukan penutupan tahun buku. *Software* sekaligus akan menghasilkan laporan keuangan.



Laporan keuangan yang dihasilkan akan digunakan untuk keperluan laporan eksternal OMS. Bila dibutuhkan informasi lain maka dapat ditambahkan dari proses ini berupa penambahan analisis oleh akuntan OMS sesuai dengan kebutuhan pemakai laporan tadi yaitu pengelolaan OMS.

Komponen utama dari sistem akuntansi suatu lembaga adalah:

- Bagan perkiraan atau daftar akun atau *chart of account*
- Software akuntansi dan petunjuk penggunaannya
- Manual sistem dan prosedur keuangan atau kerap disebut SOP

## Bagan Perkiraan atau Daftar Akun atau *Chart of Account*

Bagan perkiraan atau daftar akun atau *chart of account* adalah suatu daftar yang memuat perkiraan-perkiraan atau *account* apa saja yang tersedia untuk digunakan mencatat transaksi keuangan OMS. Saldo akhir dari masing-masing perkiraan ini akan menjadi komponen yang membentuk laporan keuangan.

Laporan keuangan lembaga dibentuk dari perkiraan-perkiraan (*accounts*) yang merupakan detail atau perincian dari salah satu komponen laporan. Perkiraan-perkiraan detail ini secara sistematis diberikan kode untuk memudahkan proses penggolongan dan pengklasifikasiannya lewat pengolahan dengan penggunaan *software*.

## Software Akuntansi dan Petunjuk Penggunaannya

Untuk memudahkan pencatatan dan pengolahan transaksi, maka OMS dapat menggunakan *software* komputer baik khusus akuntansi atau *spreadsheet* biasa. Saat ini beberapa jenis *software* akuntansi sudah tersedia buatan dalam negeri. Salah satu keuntungan dari *software* buatan lokal adalah kemudahan pengoperasiannya. Karena perintah dan petunjuk penggunaan menggunakan bahasa Indonesia. Di samping

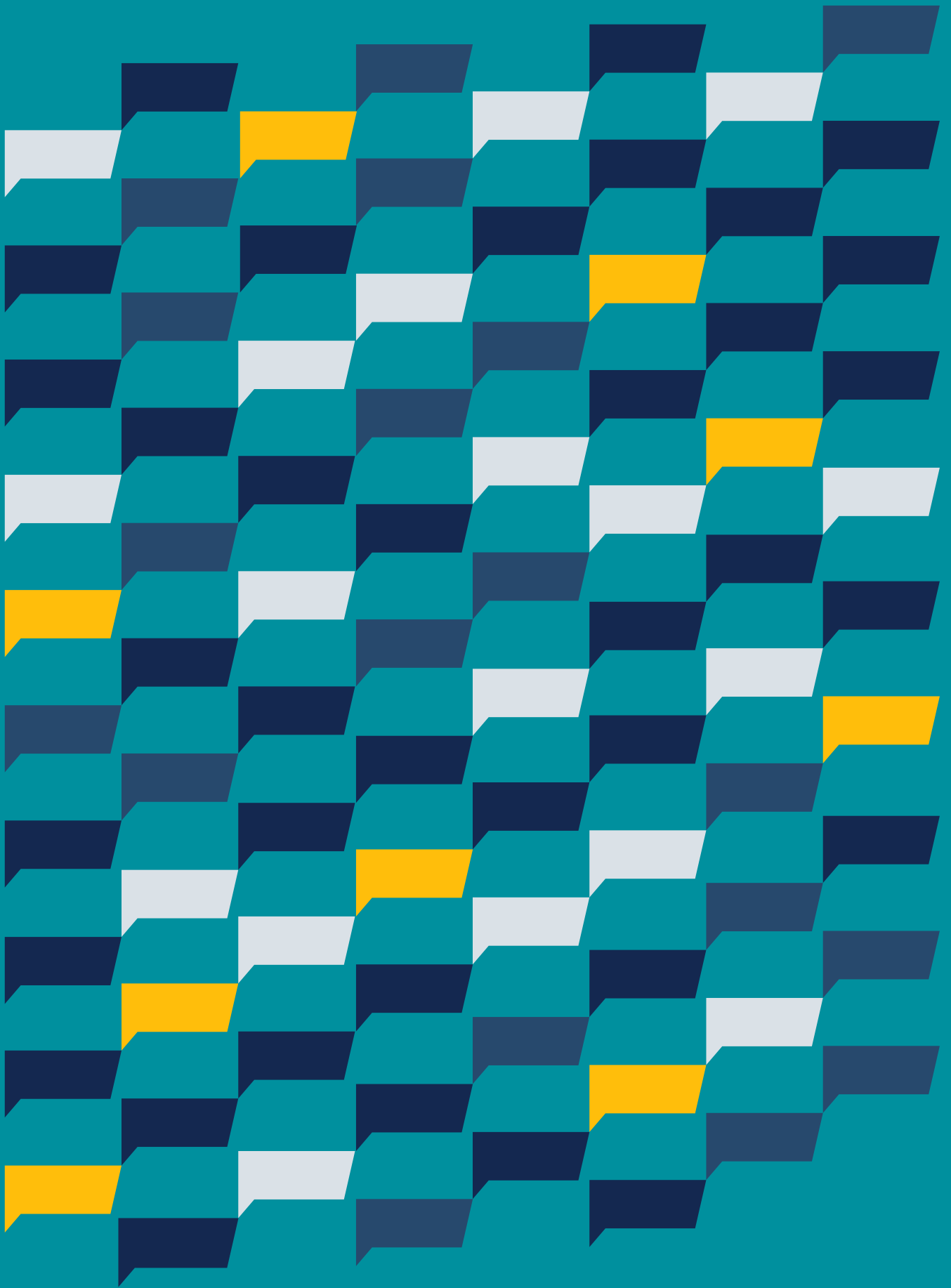
itu *software* lokal umumnya dapat menampung lebih banyak jumlah transaksi yang dinyatakan dalam digit.

Pilihan dapat dijatuhkan pada *software* akuntansi yang sudah teruji serta terkenal serta format laporan keuangan yang dihasilkan sudah sesuai dengan standar penyajian laporan keuangan OMS di Indonesia (ISAK 35).

## Manual Sistem dan Prosedur Keuangan (Atau Kerap disebut SOP)

Manual atau kerap disebut SOP (*Standard Operating Procedures*) dibuat oleh akuntan OMS dengan memperhatikan kondisi OMS serta memperhitungkan aspek kontrol yang ditetapkan. Manual yang terlalu detail akan menyulitkan dalam hal terjadi keadaan yang tidak diperkirakan sebelumnya, demikian juga manual yang terlalu ringkas atau hanya

memuat garis besar saja. Manual demikian akan menyulitkan operasional sehari-hari dari pembukuan. Oleh karena itu manual harus dibuat pada tataran yang pas di mana petunjuk yang ada cukup detail dan jelas namun tidak kehilangan fleksibilitas dalam hal terjadi hal-hal di luar perhitungan.



# Pelaporan Keuangan

56

Laporan Posisi Keuangan

59

Laporan Penghasilan Komprehensif

62

Laporan Perubahan Aset Neto

64

Laporan Arus Kas

67

Catatan atas Laporan Keuangan

PSAK 45 per 1 Januari 2000 diberlakukan bagi seluruh OMS yang berbadan hukum nonprofit di mana PSAK 45 dicabut dan diganti dengan ISAK 35 yang berlaku per 1 Januari 2020 dan format laporan yang disajikan dalam ISAK 35 diperuntukkan bagi seluruh organisasi yang berorientasi nonlaba.

Tujuan utama laporan keuangan adalah menyediakan informasi yang relevan untuk memenuhi kepentingan para donatur (donor/donator), penghibah (grantor), pemerintah (regulator dan alokasi anggaran negara), pendiri/pembina/pengawas, masyarakat/publik dan anggota (untuk organisasi nirlaba layanan anggota).

Pihak pengguna laporan keuangan memiliki kepentingan bersama dalam rangka menilai:

- Sumber daya terikat telah digunakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, sumber daya tidak terikat telah digunakan sesuai dengan kegiatan yang dinyatakan.
- Pengeluaran telah dilakukan dalam batasan (anggaran) yang telah ditentukan.
- Tujuan atau tahapan tujuan yang telah dicanangkan telah tercapai.
- Hasil usaha/bisnis telah diungkapkan.
- Pengeluaran entitas nirlaba sesuai dengan ketentuan perundangan yang berlaku.

Komponen laporan keuangan bagi OMS sesuai ISAK 35 adalah:

- Laporan posisi keuangan
- Laporan penghasilan komprehensif
- Laporan perubahan aset neto
- Laporan arus kas
- Catatan atas laporan keuangan

## LAPORAN POSISI KEUANGAN

Tujuan laporan ini untuk menyediakan informasi tentang posisi dan kondisi aset, liabilitas, dan aset neto (baik aset neto tanpa pembatasan maupun aset neto dengan pembatasan) organisasi per tanggal pelaporan.

Contoh penyajian laporan posisi keuangan sesuai dengan ISAK 35 ada 2 format yaitu:

**ENTITAS XYZ**  
**Laporan Posisi Keuangan per 31 Desember 20X2**  
 (dalam jutaan rupiah)

	20X2	20X1
<b>ASET</b>		
<b>Aset Lancar</b>		
Kas dan setara kas	XXXX	XXXX
Piutang bunga	XXXX	XXXX
Investasi jangka pendek	XXXX	XXXX
Aset lancar lain	XXXX	XXXX
<b>Total Aset Lancar</b>	<b>XXXX</b>	<b>XXXX</b>
<b>Aset Tidak Lancar</b>		
Properti investasi	XXXX	XXXX
Investasi jangka panjang	XXXX	XXXX
Aset tetap	XXXX	XXXX
<b>Total Aset Tidak Lancar</b>	<b>XXXX</b>	<b>XXXX</b>
<b>TOTAL ASET</b>	<b>XXXXX</b>	<b>XXXXX</b>
<b>LIABILITAS</b>		
<b>Liabilitas Jangka Pendek</b>		
Pendapatan diterima di muka	XXXX	XXXX
Utang jangka pendek	XXXX	XXXX
<b>Total Liabilitas Jangka Pendek</b>	<b>XXXX</b>	<b>XXXX</b>
<b>Liabilitas Jangka Panjang</b>		
Utang jangka panjang	XXXX	XXXX
Liabilitas imbalan kerja	XXXX	XXXX
<b>Total Liabilitas Jangka Panjang</b>	<b>XXXX</b>	<b>XXXX</b>
<b>TOTAL ASET</b>	<b>XXXXX</b>	<b>XXXXX</b>
<b>ASET NETO</b>		
<b>Tanpa pembatasan (without restrictions)</b>		
<b>dari pemberi sumber daya</b>		
Surplus akumulasi	XXXX	XXXX
Penghasilan komprehensif lain *)	XXXX <sup>A</sup>	XXXX
<b>Dengan pembatasan (with restrictions)</b>		
<b>dari pemberi sumber daya (catatan B)</b>	<b>XXXX</b>	<b>XXXX</b>
<b>TOTAL ASET NETO</b>	<b>XXXXX</b>	<b>XXXXX</b>
<b>TOTAL LIABILITAS DAN ASET NETO</b>	<b>XXXXX</b>	<b>XXXXX</b>

\*) entitas menyajikan informasi penghasilan komprehensif lain tersebut sesuai dengan kelas aset netonya (misalnya, jika penghasilan komprehensif lain berasal dari aset neto dengan pembatasan, maka disajikan dalam kelas aset neto dengan pembatasan).

<sup>A</sup> Lihat Laporan Perubahan Aset Neto.

Laporan Posisi Keuangan – Format B

**ENTITAS XYZ**  
**Laporan Posisi Keuangan per 31 Desember 20X2**  
 (dalam jutaan rupiah)

	20X2	20X1
<b>ASET</b>		
<b>Aset Lancar</b>		
Kas dan setara kas	XXXX	XXXX
Piutang bunga	XXXX	XXXX
Investasi jangka pendek	XXXX	XXXX
Aset lancar lain	XXXX	XXXX
<b>Total Aset Lancar</b>	<b>XXXX</b>	<b>XXXX</b>
<b>Aset Tidak Lancar</b>		
Properti investasi	XXXX	XXXX
Investasi jangka panjang	XXXX	XXXX
Aset tetap	XXXX	XXXX
<b>Total Aset Tidak Lancar</b>	<b>XXXX</b>	<b>XXXX</b>
<b>TOTAL ASET</b>	<b>XXXXX</b>	<b>XXXXX</b>
<b>LIABILITAS</b>		
<b>Liabilitas Jangka Pendek</b>		
Pendapatan diterima di muka	XXXX	XXXX
Utang jangka pendek	XXXX	XXXX
<b>Total Liabilitas Jangka Pendek</b>	<b>XXXX</b>	<b>XXXX</b>
<b>Liabilitas Jangka Panjang</b>		
Utang jangka panjang	XXXX	XXXX
Liabilitas imbalan kerja	XXXX	XXXX
<b>Total Liabilitas Jangka Panjang</b>	<b>XXXX</b>	<b>XXXX</b>
<b>TOTAL ASET</b>	<b>XXXXX</b>	<b>XXXXX</b>
<b>ASET NETO</b>		
Tanpa pembatasan (without restrictions) dari pemberi sumber daya **)	XXXX <sup>B</sup>	XXXX
Dengan pembatasan (with restrictions) dari pemberi sumber daya (catatan B)	XXXX	XXXX
<b>TOTAL ASET NETO</b>	<b>XXXXX</b>	<b>XXXXX</b>
<b>TOTAL LIABILITAS DAN ASET NETO</b>	<b>XXXXX</b>	<b>XXXXX</b>

\*\*) mencakup jumlah penghasilan komprehensif lain (entitas menyajikan informasi penghasilan komprehensif lain tersebut sesuai dengan kelas aset netonya, misalnya, jika penghasilan komprehensif lain berasal dari aset neto dengan pembatasan, maka disajikan dalam kelas aset neto dengan pembahasan).

<sup>B</sup> Lihat Laporan Perubahan Aset Neto.

Informasi dalam laporan posisi keuangan (baik format A maupun B) yang digunakan bersama pengungkapan dan informasi lainnya dapat membantu para donatur (donor/donator), penghibah (grantor), pemerintah (regulator dan alokasi anggaran negara), pendiri/pembina/pengawas, masyarakat/publik dan anggota (untuk OMS layanan anggota) untuk menilai:

- Sumber daya yang dibatasi penggunaannya (terikat/dengan pembatasan) telah digunakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
- Sumber daya yang tidak dibatasi penggunaannya (tidak terikat/tanpa pembatasan) telah digunakan sesuai dengan kegiatan yang dinyatakan.

Laporan posisi keuangan, termasuk catatan atas laporan keuangan, menyediakan informasi yang relevan mengenai likuiditas, fleksibilitas keuangan, dan hubungan antara aset dan liabilitas. Informasi tersebut umumnya disajikan dengan pengumpulan aset dan liabilitas yang memiliki karakteristik serupa dalam suatu kelompok yang relatif homogen. Kas atau aset lainnya yang dibatasi penggunaannya oleh para donatur (donor/donator), penghibah (grantor) harus disajikan terpisah dari kas atau aset lainnya yang tidak dibatasi penggunaannya.

Penyajian aset dalam laporan posisi keuangan berdasarkan urutan likuiditas, yaitu aset lancar dan aset tidak lancar. Sedangkan penyajian liabilitas dalam laporan posisi keuangan

berdasarkan urutan tanggal jatuh tempo yaitu liabilitas jangka pendek (liabilitas lancar) dan liabilitas jangka panjang. Ringkasan informasi mengenai likuiditas aset dan saat jatuh temponya liabilitas termasuk pembatasan penggunaan aset maupun liabilitas diungkapkan pada Catatan atas Laporan Keuangan. Laporan posisi keuangan juga menyajikan jumlah masing-masing kelompok aset neto berdasarkan ada atau tidaknya pembatasan oleh penyumbang atau para donatur (donor/donator) dan penghibah (grantor) yaitu: aset neto tanpa pembatasan dan aset neto dengan pembatasan. Informasi berkaitan dengan sifat dan jumlah dari aset neto dengan pembatasan maupun aset neto tanpa pembatasan diungkapkan pada Catatan atas Laporan Keuangan.

## LAPORAN PENGHASILAN KOMPREHENSIF

Tujuan utama laporan ini untuk menyediakan informasi tentang:

- Pengaruh transaksi dan peristiwa lain yang mengubah jumlah dan sifat aset neto.
- Hubungan antar transaksi, dan peristiwa lain.
- Bagaimana penggunaan sumber daya yang dibatasi penggunaannya dalam pelaksanaan berbagai program dengan para donatur (donor/donator) dan pemberi hibah (grantor) yang telah ditetapkan, dan penggunaan sumber daya yang tidak dibatasi penggunaannya dalam kegiatan yang dinyatakan.

Contoh penyajian laporan penghasilan komprehensif sesuai dengan ISAK 35 ada 2 format yaitu:

## ENTITAS XYZ

Laporan Penghasilan Komprehensif untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 20X2  
(dalam jutaan rupiah)

	20X2	20X1
<b>TANPA PEMBATAAN DARI PEMBERI SUMBER DANA</b>		
<i>Pendapatan</i>	xxxx	xxxx
Sumbangan	xxxx	xxxx
Jasa Layanan	xxxx	xxxx
Penghasilan investasi jangka pendek (catatan D)	xxxx	xxxx
Penghasilan investasi jangka panjang (catatan D)	xxxx	xxxx
Lain-lain	xxxx	xxxx
<b>Total Pendapatan</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>
<i>Beban</i>		
Gaji dan upah	(xxxx)	(xxxx)
Jasa dan profesional	(xxxx)	(xxxx)
Administratif	(xxxx)	(xxxx)
Depresiasi	(xxxx)	(xxxx)
Bunga	(xxxx)	(xxxx)
Lain-lain	(xxxx)	(xxxx)
<b>Total Beban (catatan E)</b>	<b>(xxxx)</b>	<b>(xxxx)</b>
<b>SURPLUS (Defisit)</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>
<b>DENGAN PEMBATAAN DARI PEMBERI SUMBER DAYA</b>		
<i>Pendapatan</i>		
Sumbangan	xxxx	xxxx
Penghasilan investasi jangka panjang (catatan D)	xxxx	xxxx
<b>Total Pendapatan</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>
<b>Surplus (Defisit)</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>
<b>PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>
<b>TOTAL PENGHASILAN KOMPREHENSIF</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>

Laporan Penghasilan Komprehensif – Format B

**ENTITAS XYZ**

Laporan Penghasilan Komprehensif untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 20X2  
(dalam jutaan rupiah)

	20X2			20X1		
	Tanpa Pembatasan dari Pemberi Sumber Daya	Dengan Pembatasan dari Pemberi Sumber Daya	Jumlah	Tanpa Pembatasan dari Pemberi Sumber Daya	Dengan Pembatasan dari Pemberi Sumber Daya	Jumlah
<b>PENDAPATAN</b>						
Sumbangan	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
Jasa Layanan	xxxx	-	xxxx	xxxx	-	xxxx
Penghasilan investasi jangka pendek (catatan D)	xxxx	-	xxxx	xxxx	-	xxxx
Penghasilan investasi jangka panjang (catatan D)	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
Lain-lain	xxxx	-	xxxx	xxxx	-	xxxx
<b>Total Pendapatan</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>
<b>BEBAN</b>						
Gaji dan upah	(xxxx)	-	(xxxx)	(xxxx)	-	(xxxx)
Jasa dan profesional Administratif	(xxxx)	-	(xxxx)	(xxxx)	-	(xxxx)
Depresiasi	(xxxx)	-	(xxxx)	(xxxx)	-	(xxxx)
Bunga	(xxxx)	-	(xxxx)	(xxxx)	-	(xxxx)
Lain-lain	(xxxx)	-	(xxxx)	(xxxx)	-	(xxxx)
<b>Total Beban (catatan E)</b>	<b>(xxxx)</b>	<b>-</b>	<b>(xxxx)</b>	<b>(xxxx)</b>	<b>-</b>	<b>(xxxx)</b>
<b>Surplus (Defisit)</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>
<b>PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN</b>						
	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>
<b>TOTAL PENGHASILAN KOMPREHENSIF</b>						
	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>

Informasi dalam laporan penghasilan komprehensif (baik format A maupun B) yang digunakan bersama pengungkapan dan informasi lainnya dapat membantu para donatur (donor/donator), penghibah (grantor), pemerintah (regulator dan alokasi anggaran negara), pendiri/pembina/pengawas, masyarakat/publik dan anggota (untuk organisasi nirlaba layanan anggota) untuk menilai:

- Pengeluaran telah dilakukan dalam batasan (anggaran) yang telah ditentukan.
- Tujuan atau tahapan tujuan yang telah dicanangkan telah tercapai.
- Hasil usaha/bisnis telah diungkapkan.
- Pengeluaran entitas nirlaba sesuai dengan ketentuan perundangan yang berlaku.

Laporan penghasilan komprehensif, termasuk catatan atas laporan keuangan, menyediakan informasi yang relevan mengenai perolehan sumber daya (penerimaan yaitu pendapatan dan penghasilan) yang menambah aset neto, pengeluaran (beban/biaya dan kerugian) yang mengurangi aset neto, dan pendapatan komprehensif lainnya yang menambah ataupun mengurangi aset neto. Laporan penghasilan komprehensif menyajikan jumlah penerimaan, pengeluaran secara bruto dan penghasilan

komprehensif lainnya secara neto. Penghasilan komprehensif lainnya berupa aset neto yang dibebaskan dari pembatasan, penerimaan investasi dapat disajikan secara neto dengan syarat pengeluaran terkait investasi diungkapkan dalam Catatan atas Laporan Keuangan dan penerimaan lainnya seperti jumlah neto keuntungan dan kerugian yang berasal dari transaksi insidental atau peristiwa lain yang berada di luar pengendalian organisasi dan manajemen.

## LAPORAN PERUBAHAN ASET NETO

Laporan ini menyajikan informasi peningkatan atau penurunan aset neto organisasi yang berasal dari aktivitas utama dan aktivitas lainnya selama periode pelaporan sesuai karakteristik aset neto baik aset neto tanpa pembatasan maupun aset neto dengan pembatasan dan saldo akhir aset neto.

Peningkatan atau penurunan aset neto organisasi dari aktivitas utama yaitu kenaikan atau penurunan (surplus atau defisit) dari penerimaan dikurangi pengeluaran. Sedangkan

peningkatan atau penurunan aset neto dari aktivitas lainnya adalah dari penghasilan komprehensif lainnya berupa aset neto yang telah terbebaskan dari pembatasan donatur dan grantor, hasil investasi, keuntungan atau kerugian dari transaksi insidental dan penerimaan lainnya. Sehingga akan diperoleh informasi saldo akhir aset neto baik tanpa pembatasan maupun dengan penugasan. Informasi saldo akhir aset neto ini akan sama dengan penyajian aset neto dalam Laporan Posisi Keuangan.

## ENTITAS XYZ

Laporan Perubahan Aset Neto untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 20X2  
(dalam jutaan rupiah)

	20X2	20X1
<b>ASET NETO TANPA PEMBATASAN DARI PEMBERI SUMBER DAYA</b>		
Saldo awal	XXXX	XXXX
Surplus tahun berjalan	XXXX	XXXX
Aset neto yang dibebaskan dari pembatasan (catatan C)	XXXX	XXXX
<b>Saldo Akhir</b>	<b>XXXX</b>	<b>XXXX</b>
<b>Penghasilan Komprehensif Lain</b>		
Saldo awal	XXXX	XXXX
Penghasilan komprehensif tahun berjalan ***)	XXXX <sup>A</sup>	XXXX
<b>Saldo Akhir</b>	<b>XXXX</b>	<b>XXXX</b>
<b>Total</b>	<b>XXXX <sup>B</sup></b>	<b>XXXX</b>
<b>ASET NETO DENGAN PEMBATASAN DARI PEMBERI SUMBER DAYA</b>		
Saldo awal	XXXX	XXXX
Surplus tahun berjalan	XXXX	XXXX
Aset neto yang dibebaskan dari pembatasan (catatan C)	(xxxx)	(xxxx)
<b>Saldo akhir</b>	<b>XXXX</b>	<b>XXXX</b>
<b>TOTAL ASET NETO</b>	<b>XXXX</b>	<b>XXXX</b>

\*\*\*) entitas menyajikan penghasilan komprehensif lain tersebut sesuai dengan kelas aset netonya (misalnya jika penghasilan komprehensif lain berasal dari aset neto dengan pembatasan, maka disajikan dalam kelas aset neto dengan pembatasan).

<sup>A</sup> Lihat Laporan Posisi Keuangan (Format A)

<sup>B</sup> Lihat Laporan Posisi Keuangan (Format B)

# LAPORAN ARUS KAS

Laporan ini menyajikan informasi tentang lalu lintas kas dan setara kas organisasi selama periode pelaporan. Transaksi kas dan setara kas tersebut digolongkan menjadi 3 (tiga) aktivitas transaksi yaitu aktivitas operasi, aktivitas investasi, dan aktivitas pendanaan, sebagai berikut:

- Arus kas dari aktivitas operasi adalah jumlah arus kas yang timbul dari transaksi pada kegiatan utama organisasi seperti untuk menghasilkan penerimaan baik dari sumbangan yang sifatnya terikat (dengan pembatasan) maupun tidak terikat (tanpa pembatasan) dan juga pengeluaran yang digunakan untuk menghasilkan penerimaan di atas.
- Arus kas dari aktivitas investasi adalah jumlah arus kas yang timbul dari transaksi pengeluaran untuk sumber daya yang diinvestasikan untuk menghasilkan penerimaan dan arus kas di masa mendatang, misalnya pengeluaran untuk transaksi pembelian aset tetap, aset jangka panjang lainnya termasuk investasi kepada pihak ketiga.
- Arus kas dari aktivitas pendanaan adalah jumlah arus kas yang timbul dari transaksi penerimaan sumber daya dari pihak ketiga yang dibatasi untuk jangka panjang dan pengeluaran untuk memenuhi kewajiban jangka panjang kepada pihak ketiga tersebut.

## Laporan Arus Kas - Metode Tidak Langsung

### ENTITAS XYZ

Laporan Arus Kas untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 20X2  
(dalam jutaan rupiah)

	20X2	20X1
<b>AKTIVITAS OPERASI</b>		
Rekonsiliasi surplus (defisit) menjadi kas neto dari aktivitas operasi:		
Surplus	xxxx	xxxx
Penyesuaian untuk:		
Depresiasi	xxxx	xxxx
Penghasilan investasi	(xxxx)	(xxxx)
	xxxx	xxxx
Penurunan piutang harga	xxxx	xxxx
Penurunan dalam pendapatan diterima di muka	(xxxx)	(xxxx)
Penurunan dalam utang jangka pendek	(xxxx)	(xxxx)
Sumbangan yang dibatasi untuk investasi	(xxxx)	(xxxx)
Kas yang dihasilkan dari operasi	xxxx	xxxx
Pembayaran bunga	(xxxx)	(xxxx)
<b>Kas neto dari aktivitas operasi</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>
<b>AKTIVITAS INVESTASI</b>		
Pembelian aset tetap	(xxxx)	(xxxx)
Penerimaan dari penjualan investasi	xxxx	xxxx
Penerimaan hasil investasi	xxxx	xxxx
Pembelian investasi	(xxxx)	(xxxx)
<b>Kas neto yang digunakan untuk aktivitas investasi</b>	<b>(xxxx)</b>	<b>(xxxx)</b>
<b>AKTIVITAS PENDANAAN</b>		
<b>Penerimaan dari sumbangan dibayasi untuk:</b>		
Investasi dalam dana abadi (endowment)	xxxx	xxxx
Investasi dalam bangunan	xxxx	xxxx
	xxxx	xxxx
<b>Aktivitas pendanaan lain:</b>		
Pembayaran utang jangka panjang	(xxxx)	(xxxx)
<b>Kas neto yang digunakan untuk aktivitas pendanaan</b>	<b>(xxxx)</b>	<b>(xxxx)</b>
<b>KENAIKAN (PENURUNAN) NETO KAS DAN SETARA KAS</b>	<b>XXXX</b>	<b>XXXX</b>
<b>KAS DAN SETARA KAS PADA AWAL PERIODE</b>	<b>XXXX</b>	<b>XXXX</b>
<b>KAS DAN SETARA KAS PADA AKHIR PERIODE</b>	<b>XXXX</b>	<b>XXXX</b>

## Laporan Arus Kas – Metode Langsung

### ENTITAS XYZ

Laporan Arus Kas untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Desember 20X2  
(dalam jutaan rupiah)

	20X2	20X1
<b>AKTIVITAS OPERASI</b>		
Kas dari sumbangan	xxxx	xxxx
Kas dari pendapatan jasa	xxxx	xxxx
Penerimaan lain-lain	xxxx	xxxx
Bunga yang dibayarkan	(xxxx)	(xxxx)
Kas yang dibayarkan kepada karyawan	(xxxx)	(xxxx)
<b>Kas neto dari aktivitas operasi</b>	<b>xxxx</b>	<b>xxxx</b>
<b>AKTIVITAS INVESTASI</b>		
Pembelian aset tetap	(xxxx)	(xxxx)
Penerimaan dari penjualan investasi	xxxx	xxxx
Penerimaan hasil investasi	xxxx	xxxx
Pembelian investasi	(xxxx)	(xxxx)
<b>Kas neto yang digunakan untuk aktivitas investasi</b>	<b>(xxxx)</b>	<b>(xxxx)</b>
<b>AKTIVITAS PENDANAAN</b>		
<b>Penerimaan dari sumbangan dibayasi untuk:</b>		
Investasi dalam dana abadi (endowment)	xxxx	xxxx
Investasi dalam bangunan	xxxx	xxxx
	xxxx	xxxx
<b>Aktivitas pendanaan lain:</b>		
Pembayaran utang jangka panjang	(xxxx)	(xxxx)
<b>Kas neto yang digunakan untuk aktivitas pendanaan</b>	<b>(xxxx)</b>	<b>(xxxx)</b>
<b>KENAIKAN (PENURUNAN) NETO KAS DAN SETARA KAS</b>	<b>XXXX</b>	<b>XXXX</b>
<b>KAS DAN SETARA KAS PADA AWAL PERIODE</b>	<b>XXXX</b>	<b>XXXX</b>
<b>KAS DAN SETARA KAS PADA AKHIR PERIODE</b>	<b>XXXX</b>	<b>XXXX</b>

# CATATAN ATAS LAPORAN KEUANGAN

Merupakan bagian yang tidak terpisah dari laporan-laporan diatas. Tujuan pemberian catatan ini agar seluruh informasi keuangan yang dianggap perlu untuk diketahui pembacanya sudah diungkapkan (*full disclosure*).

Catatan atas Laporan Keuangan (CaLK) menyajikan informasi tentang:

- Dasar penyusunan laporan keuangan dan kebijakan akuntansi spesifik yang digunakan.
- Informasi yang disyaratkan oleh Standar Akuntansi Keuangan yang tidak disajikan di bagian manapun dalam laporan keuangan.
- Informasi yang tidak disajikan di bagian manapun dalam laporan keuangan, tetapi informasi tersebut relevan untuk memahami laporan keuangan.

Catatan atas laporan keuangan dapat berupa:

- Perincian dari suatu perkiraan yang disajikan seperti misalnya aset tetap. Catatan atas aset tetap umumnya memuat perincian aset per kelompok aset.
- Kebijakan akuntansi yang dilakukan seperti misalnya metode penyusutan serta tarif yang digunakan untuk aset tetap organisasi, metode pencatatan piutang yang tidak dapat ditagih serta persentase yang digunakan untuk pencadangannya.
- Rencana yang belum dapat dikuantifikasi namun akan membawa dampak signifikan di masa depan. Misalnya, rencana organisasi untuk memperluas bangunan yang ada dengan membeli lahan di sebelahnya. Atau akan ditandatanganinya persetujuan kerja sama dengan organisasi lain untuk pengiriman proposal *grant* ke lembaga donor.
- Kejadian penting yang diperkirakan akan membawa dampak bagi organisasi. Misalnya, organisasi menghadapi tuntutan hukum di pengadilan. Hasil akhir dari keputusan ini belum diketahui. Akan tetapi fakta mengenai hal ini harus diungkapkan dalam catatan. Pengungkapan juga harus menyertakan potensi kerugian/beban yang akan dihadapi organisasi dalam hal kasus diputuskan dengan kekalahan pada pihak organisasi.

# DAFTAR PUSTAKA

ISAK 35, 2019: *Penyajian Laporan Keuangan Entitas Berorientasi Nonlaba* – IAI

Spring Strategy; *Financial Innovative and Resiliency (FIRe)*; Materi Pelatihan; 2020.

Novi Sita P; *Keuangan Strategis Untuk Ketahanan dan Keberlanjutan Organisasi Masyarakat Sipil*; 2021.

Handoko, S; “Merancang Penggalangan Pembiayaan dan Penguatan Dana Kemandirian Koaksi Indonesia”; 2020.

MANGO Handbook, 2017, *FINANCIAL MANAGEMENT ESSENTIALS FOR NGOS*



Dokumen ini dibuat oleh tim Re.Search dan tidak untuk diperjualbelikan. Untuk terhubung dengan tim Re.Search, email kami di [team@re-search.id](mailto:team@re-search.id)



---

 [re-search.id](https://re-search.id)

 [team@re-search.id](mailto:team@re-search.id)

 [pojokbelajarcso](https://www.instagram.com/pojokbelajarcso)