



# Keuangan Strategis: Kesehatan Keuangan untuk Ketahanan dan Inovasi

Materi ini mengeksplorasi konsep-konsep utama seperti diversifikasi, pemulihan biaya dan membangun cadangan modal. Materi ini juga memperkenalkan dashboard kesehatan keuangan yang dapat digunakan sebagai tools untuk memantau kekuatan dan kelemahan dalam kesehatan keuangan organisasi.



Sebagai Direktur Keuangan, prioritas utama saya adalah menyiapkan laporan keuangan triwulanan untuk Dewan Direksi. Biasanya saya memerlukan waktu sekitar dua hari untuk memproses angka-angka dan mengatur lembaran hitungannya. Saya satukan paket-paket laporan dengan halaman sampul berwarna cerah dan meletakkan satu laporan di setiap tempat di atas meja pertemuan. Terlepas dari semua usaha saya selama berjam-jam, Direksi hanya membutuhkan sekitar sepuluh menit untuk membaca sekilas tabel-tabel laporan saya, mengambil dengan suara bulat untuk menyetujuinya, dan beralih ke agenda pertemuan berikutnya. Saat pertemuan berakhir, laporan keuangan tersebut hampir selalu dibuang di tempat sampah; ini membuat saya frustrasi selama bertahun-tahun.

Setelah mengikuti lokakarya Inovasi dan Ketahanan Keuangan atau Financial Innovation and Resilience (FIRE) bulan lalu, kali ini saya membuat dashboard kesehatan keuangan untuk ditampilkan kepada Direksi. Pertemuan mulai seperti biasa dengan peserta pertemuan duduk di sekeliling meja, berbicara mengenai politik sambil menunggu peserta pertemuan lain datang. Pimpinan Direksi memulai pertemuan dan saya menyampaikan dashboard keuangan dengan grafik penuh warna, memberikan analisa singkat dan rekomendasi untuk ke depan. Saya tidak percaya: tidak saja Direksi mendiskusikan rekomendasi saya selama 30 menit penuh, akhirnya mereka mengerti apa yang telah saya coba sampaikan kepada mereka selama bertahun-tahun - bahwa kami perlu menyalurkan dana pada penggalangan sumber daya lebih banyak lagi daripada yang pernah kami anggarkan. Saya sudah mengetahuinya sejak lama, dan sekarang Direksi akhirnya mengerti!

Sebelum pertemuan direksi berikutnya, saya akan bekerja dengan Kepala Keuangan untuk menghitung biaya-biaya tidak langsung kami. Pengajuan proposal kami kepada pemberi dana terbesar dijadwalkan tidak lama setelah pertemuan tersebut dan untuk pertama kalinya, kami akan dapat mengajukan anggaran biaya yang sebenarnya yang terdiri dari dana-dana untuk website, perjalanan untuk menghadiri dua konferensi internasional untuk kepentingan berjejaring, konsultan pemasaran, dan pertemuan staf. Saya sangat bersemangat melihat masa depan organisasi saya. Saya seperti mendapatkan suntikan semangat baru untuk melangkah ke depan.



## Kesehatan Keuangan Anda



Dalam ilmu kedokteran (*Preventive Medicine*), pendekatan yang berbeda digunakan untuk mencegah penyakit, penyakit menahun dan disabilitas, serta untuk membatasi penurunan kesehatan dari waktu ke waktu. Bentuk pencegahannya antara lain mengurangi faktor-faktor resiko melalui perubahan-perubahan tingkah laku dan terkena paparan (misalnya dengan olahraga, menghindari racun), meningkatkan ketahanan (misalnya dengan vaksinasi), deteksi dan pengobatan dini (misalnya dengan pemeriksaan kesehatan). Tindakan-tindakan pencegahan dapat diterapkan sepanjang hidup seseorang.

Dapatkah kita menerapkan pendekatan pencegahan penyakit pada keuangan organisasi kita? Atau bahkan, dapatkah kita menerapkan program kebugaran (*fitness program*) pada organisasi kita?

Tentu saja. Dengan menentukan target-target keuangan, mengurangi risiko-risiko keuangan, dan mendeteksi masalah-masalah keuangan lebih awal, kita akan mendapatkan manfaat yang besar pada kesehatan keuangan organisasi kita. Kita akan membangun ketahanan, kekuatan yang lebih besar dan kemampuan untuk inovasi.

Kami menyebut pendekatan ini “Keuangan Strategis”.

Ada tiga tipe berbeda dari “Keuangan”:

**Keuangan Transaksi:** Pembukuan. Mencatat dana masuk dan keluar (yaitu dengan tanda terima dan pembayaran).

**Keuangan Pengelolaan:** Akuntansi Keuangan. Kebijakan dan proses digunakan untuk mencatat dan menelusuri data keuangan untuk memastikan laporan keuangan yang akurat.

**Keuangan Strategis:** Memadukan keuangan dan misi. Pengelolaan keuangan dengan cara pandang jangka panjang yang fokus pada target-target strategis organisasi maupun jaringannya.

# Melaksanakan Keuangan Strategis

## Gambaran Lengkap Keuangan

Pendekatan Keuangan Strategis berawal dari anggaran tingkat organisasi yang menyeluruh. Prediksi pendapatan dan pengeluaran keuangan selama satu tahun serta membuat anggaran tunggal yang terdiri dari semua biaya, baik itu biaya langsung dan tidak langsung dalam suatu program, yang mencakup keseluruhan organisasi.

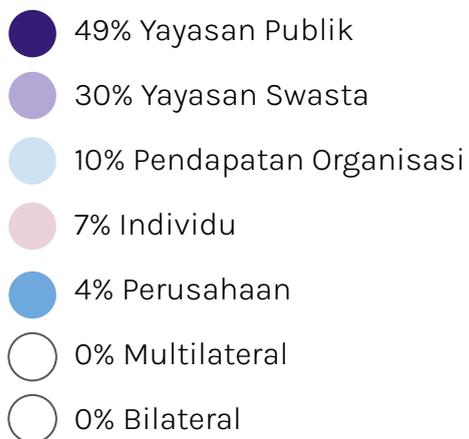
Bersikaplah inklusif. Pertimbangkan biaya perjalanan, perlengkapan kantor, seluruh gaji staf, semua jasa yang akan Anda gunakan, dan apa saja yang akan Anda biayai selama tahun tersebut. Anda harus berambisi; apapun yang ingin Anda capai harus disertakan. Terlepas dari apakah suatu kegiatan atau pengeluaran sudah didanai dengan penuh atau belum, tetap masukkan ke dalam anggaran ini.

### **Angka-angka yang benar itu penting.**

Keuangan Strategis merupakan pendekatan tingkat tinggi yang merupakan gabungan antara transaksi yang tepat (yaitu pembukuan) dengan pengelolaan data dan laporan (yaitu akunting). Para pemimpin harus memahami dari mana angka-angka berasal dan apakah angka-angka tersebut masuk akal. Informasi keuangan yang akurat dan tepat waktu memungkinkan Anda untuk menentukan target target, memantau perkembangan, dan membuat keputusan-keputusan strategis berdasarkan informasi untuk mewujudkan misi organisasi Anda.

## Diversifikasi Pendapatan

### Diversifikasi berdasarkan sumber pendapatan (contoh)



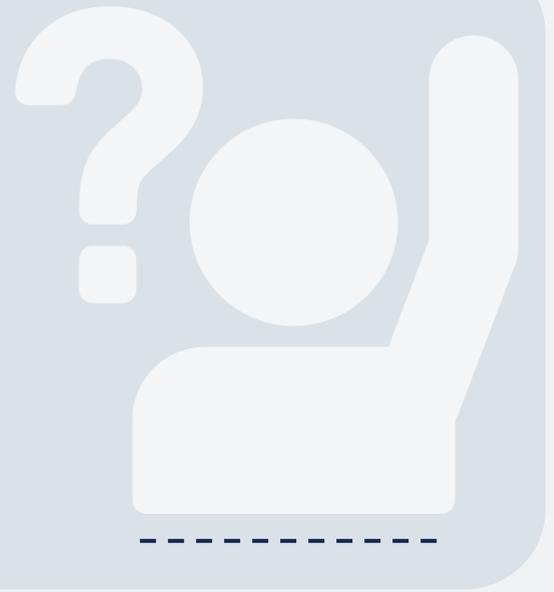
Pendanaan untuk kegiatan sosial dan isu lingkungan dapat menjadi tidak konsisten dan tidak dapat diperkirakan. Selain itu, pemberi dana tunggal jarang sekali memberikan sumbangan dana yang cukup untuk semua keperluan organisasi maupun jaringan. Oleh karena itu hampir semua organisasi harus memiliki sumber pendanaan yang beragam.

Membuat portfolio pendapatan yang beragam akan menghindari organisasi Anda dari paparan risiko. Dengan memastikan bahwa Anda tidak terlalu bergantung pada satu sumber pendapatan (atau bahkan hanya beberapa), hal ini akan membantu kemandirian dan keamanan organisasi. Diversifikasi pendapatan akan meningkatkan kemampuan beradaptasi organisasi Anda dan meringankan dampak apabila satu pemberi dana menarik bantuan mereka.

Bagaimana perpaduan pendapatan Anda?

Buatlah daftar sumber-sumber pendapatan dana Anda dan golongkan mereka berdasarkan tipe pendapatan (misalnya yayasan swasta, pendanaan multilateral, pendapatan yang diperoleh, dan lain-lain). Hitung persentase dari setiap tipe untuk mendapatkan gambaran yang jelas mengenai diversifikasi pendapatan Anda.

Silahkan lihat Materi Lanskap Pendanaan dan Pembiayaan untuk penjelasan mengenai sumber pendapatan.



Untuk memiliki portfolio pendapatan yang beragam, Anda bisa menambahkan pemberi dana tambahan dalam tipe pendanaan yang ada (misalnya mencari informasi lebih banyak yayasan swasta), atau Anda mungkin ingin mengejar sumber pendapatan baru (misalnya memulai sumber perolehan pendapatan dengan menjual produk atau jasa, atau memulai program pemberian dari individu). Ada banyak pilihan untuk dicoba; semua ini tergantung pada konteks dan situasi dari organisasi Anda sendiri.

Diversifikasi adalah suatu proses yang berkesinambungan. Portfolio pendapatan Anda akan berubah dari waktu ke waktu dalam menanggapi faktor-faktor pendanaan dan politik yang beragam, termasuk prioritas dan peluang organisasi Anda yang berkembang. Pantau perkembangan organisasi Anda dari waktu ke waktu dan tentukan target-target baru untuk mendukung misi utama dan tujuan dari organisasi Anda.

Bagaimana Anda mempelajari ‘tentang’ dan ‘melibatkan’ para pemberi dana yang baru? Teknik-teknik menjaring prospek ada di materi Pengembangan Sumber Daya: Sepuluh Pertanyaan Kunci Tentang Pencarian Prospek dan Diversifikasi



## Skenario Penganggaran (*Budgeting*)

Apa yang akan Anda lakukan jika mitra pemberi dana lama mengumumkan arah tujuan organisasinya yang baru dan tidak sesuai dengan tujuan organisasi Anda. Bagaimana Anda menanggapi jika sebuah perusahaan lokal mengundang Anda menjadi penerima dana CSR perusahaannya?

Di dunia yang selalu berubah, kekakuan tidak akan mendukung organisasi Anda. Kita harus siap untuk terus bergerak, menyediakan tempat untuk kesempatan-kesempatan baru, dan beradaptasi terhadap perubahan-perubahan dalam kondisi kita. Dalam Keuangan Strategis, skenario penganggaran mempersiapkan kita untuk menyesuaikan anggaran apabila diperlukan demi mencapai misi organisasi kita dengan sebaik mungkin dan tanpa gangguan.

Dengan mengantisipasi kemungkinan skenario anggaran yang berbeda-beda, kita dipaksa untuk menentukan kemungkinan-kemungkinan pengurangan dan perluasan. Pertimbangkan pertanyaan-pertanyaan berikut: Jika terpaksa untuk melakukan pengurangan, biaya-biaya apa sajakah yang dapat dikeluarkan dari anggaran? Jika kita memiliki dana lebih, bagaimana kita menggunakannya dengan cara paling strategis? Dan juga, bagaimana kita melihat tiga tahun ke depan? Apa proyeksi-proyeksi pendapatan organisasi kita?

Buatlah daftar pendanaan yang aman dan prospek pendanaan. Berangkat dari anggaran Anda saat ini, dengan menggunakan pemahaman Anda akan risiko serta kesempatan yang sesuai dengan konteks organisasi, Anda dapat menciptakan **kasus dasar** (misalnya hanya pendapatan yang diperoleh), **skenario yang lebih baik** (misalnya pendapatan yang diperoleh ditambah prospek-prospek yang memiliki kemungkinan besar), dan **kasus terbaik** (misalnya pendapatan yang diperoleh, ditambah semua prospek ditambah beberapa sumber-sumber yang tidak diantisipasi). Bagaimana Anda akan mengubah anggaran biaya Anda pada setiap skenario ini?



## Pengalokasian Penuh dan Perolehan Kembali Biaya-biaya

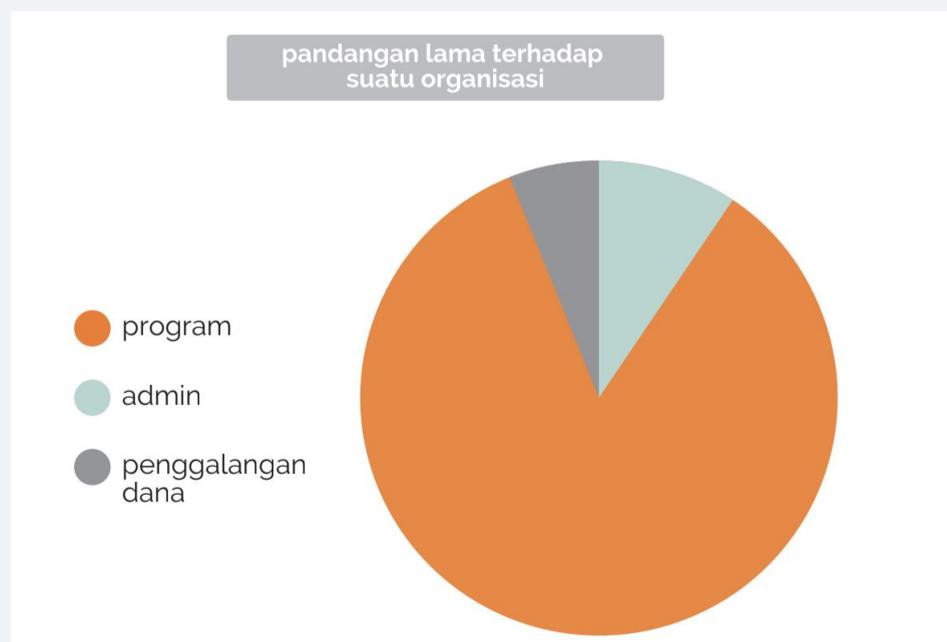
Efektivitas kerja kita tergantung dari pendanaan yang kuat pada pusat organisasi kita, yang juga disebut biaya-biaya program tidak langsung atau “*core mission support*”. Setiap program, kampanye dan intervensi didukung oleh biaya-biaya vital dan penting ini. *Core mission support* meliputi pendanaan untuk: ruangan kantor, tenaga administrasi, jabatan keuangan dan pembukuan, pengelolaan sumber daya manusia, tata kelola direksi, dan biaya-biaya komunikasi eksternal dan penggalangan dana.

Meskipun biaya-biaya ini penting untuk efektivitas organisasi kita, biaya-biaya ini sering disebut sebagai *overhead* atau biaya tambahan – memberikan kesan keliru bahwa biaya ini tidak penting, merupakan kemewahan atau bukan merupakan bagian dari “upaya mencapai tujuan”.

Kita tahu itu tidak benar. Organisasi yang membangun infrastruktur yang kuat memiliki kemungkinan lebih besar untuk berhasil. Rasio overhead terhadap pengeluaran langsung program bukanlah indikator yang baik dari efisiensi dan efektifitas. Selain itu, untuk mengatasi tantangan besar perubahan sosial dan lingkungan yang dihadapi masyarakat dan planet kita hari ini, kita memerlukan landasan yang kuat untuk bekerja, tumbuh dalam memberikan pengaruh dan berinovasi.

**Mari kita hapus mitos overhead.**

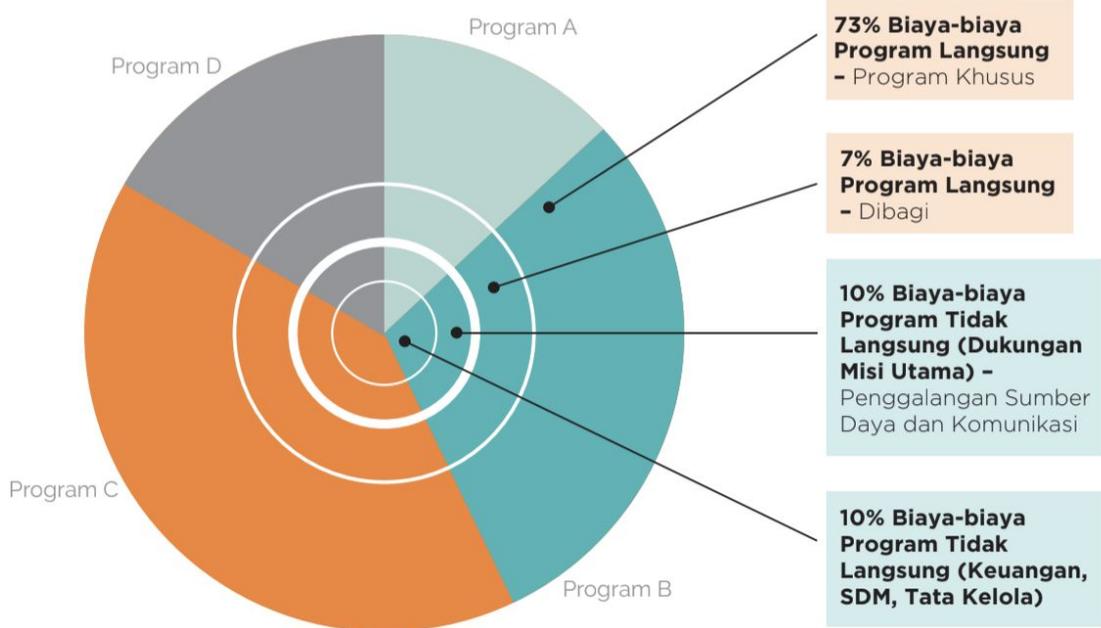
**Mari kita berhenti menggunakan lagi kata overhead!**



Anggaran strategis sepenuhnya harus transparan, mengalokasikan dan memulihkan semua biaya. Daripada membagi biaya ke dalam kategori seperti administrasi, penggalangan dana dan program, lebih baik biaya dikategorikan sebagai biaya program langsung **yang khusus**, biaya program langsung **yang dibagi**, dan biaya program **tidak langsung** seperti keuangan, sumber daya manusia dan tata kelola, termasuk penggalangan sumber daya dan komunikasi eksternal. Biaya program tidak langsung dialokasikan **dalam proporsi yang sama** untuk setiap area program.

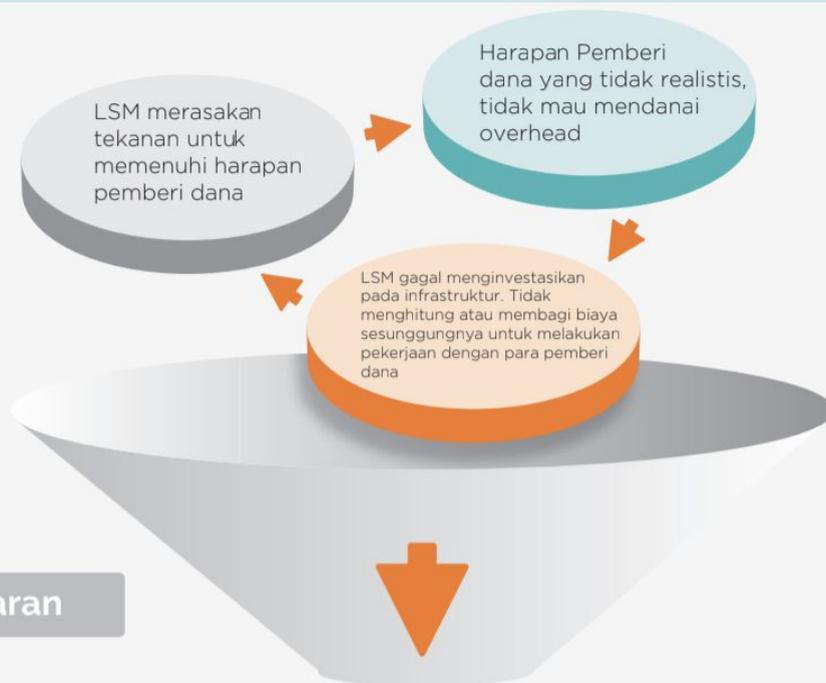
Biaya-biaya program tidak langsung, juga dikenal sebagai *core mission support* yang penting untuk pelaksanaan program karena biaya ini memberikan infrastruktur mendasar dan memungkinkan investasi yang cukup pada penggalangan sumber daya. Penting untuk melihat biaya terkait penggalangan dana sebagai suatu investasi, daripada sebagai suatu biaya. Semakin besar Anda menginvestasikan dana pada penggalangan sumber daya, maka semakin banyak dana yang akan Anda dapatkan sebagai imbalannya. Investasi pada *core mission support* memperkuat kemampuan organisasi untuk mengambil resiko terhadap ide-ide baru, menanggapi tantangan dan kesempatan serta berkembang untuk memberikan pengaruh dan dampak.

**pandangan baru terhadap organisasi:  
meninjau kembali biaya-biaya program**



Diadaptasi dari karya Curtis Lotz dalam "Grafik Meninjau Kembali terhadap Overhead Nirlaba" pada NPQ - Nonprofit Triwulanan, 2016.

## Starvation Cycle - "Siklus Kelaparan" dan Pendekatan pendekatan Baru Pendanaan



siklus kelaparan

Sebagian besar organisasi nirlaba berjuang untuk mengumpulkan dana yang cukup, khususnya untuk menutupi biaya yang sering disebut sebagai “overhead” – meliputi sewa kantor dan ruang pertemuan, biaya pengembangan profesi, produksi materi penggalangan dana, dan biaya staff administrasi. Namun, biaya-biaya ini adalah biaya yang wajar dan perlu untuk menjalankan organisasi, serta erat kaitannya dengan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya. Tantangan menggalang dana untuk tujuan-tujuan ini membatasi organisasi serta menjadi hambatan utama bagi organisasi dan jaringannya untuk melakukan upaya terbaik dalam memberikan dampak yang besar.

Untuk sebagian besar pemberi dana, sebutan “rasio overhead” cukup mewakili efektivitas. Sebagai contoh, di antara pemberi dana bilateral dan multilateral, istilah “*value for money*” menyiratkan bahwa semakin sedikit dukungan pada misi utama semakin baik- lebih efisien, efektif dan oleh karenanya bernilai lebih. Hal ini seperti perang harga, dengan organisasi-organisasi bersaing untuk mencapai biaya-biaya “overhead” yang semakin rendah. Penting untuk organisasi dan jaringan nirlaba bertanggung jawab dan transparan, namun mitos bahwa sedikit overhead yang pada akhirnya adalah lebih baik merupakan hambatan serius untuk melaksanakan efektivitas dan dampak masyarakat sipil yang sebenarnya.

Ketidakmampuan untuk mengalokasikan investasi pada sistem manajemen yang lebih efisien, staff dengan keterampilan yang lebih tinggi serta infrastruktur kantor yang penting, akan berarti bahwa seiring dengan meningkatnya janji-janji program, alokasi dana investasi tersebut akan semakin berkurang. Konsekuensinya staff yang kelelahan, bangunan yang tidak terpelihara, jasa-jasa yang usang, dan banyak lagi tanda-tanda dari tidak cukupnya *core mission support*. Sebagai tambahan, *starvation cycle* menahan kemampuan organisasi untuk berinvestasi pada penggalangan sumber dana, komunikasi, pelatihan kepemimpinan, proses dan tata kelola internal – yang semuanya merupakan kebutuhan utama untuk kestabilan, ketahanan organisasi, dan peningkatan pengaruh, dampak dan skala.

Meskipun kesenjangan pendanaan ini sangat mengecewakan, hal ini tidak mungkin dapat terselesaikan sepenuhnya dalam waktu singkat. Ini adalah akibat dari lingkaran setan yang secara perlahan-lahan membuat lapar setiap organisasi dan jaringannya yang mengarah ke tindakan berani dan perubahan sistemik dengan target utama untuk menciptakan masyarakat yang adil dan bertahan hidup. Kecenderungan yang melumpuhkan dari kurangnya investasi pada infrastruktur organisasi awalnya dilaporkan pada tahun 2008. Hal ini biasa disebut dengan “*the not for-profit starvation cycle*”.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Istilah “siklus kelaparan” pertama kali muncul pada artikel “The Nonprofit Starvation Cycle” ditulis oleh Ann Goggings Gregory dan Don Howard. Artikel ini dipublikasikan pertama kali di Stanford Social Innovation Review pada tahun 2009.

Jika organisasi nirlaba berkomitmen untuk memahami biaya-biaya operasi mereka yang sebenarnya, dan para pemberi dana berubah memberikan penerima hibah dengan pendanaan yang diperlukan untuk melaksanakan kerja mereka, siklus ini dapat diakhiri. Dan meskipun sebagian organisasi telah berhasil bekerja dengan beberapa pemberi dana untuk membiayai biaya organisasi mereka sepenuhnya, tidak ada satu organisasi nirlaba atau pemberi dana yang terpisah yang dapat benar-benar memutus siklus ini.

Baru-baru ini, kita melihat adanya gerakan menuju gaya filantropi “membayar yang diperlukan (*pay-what-it-takes*)” sebagai bagian dari yayasan swasta. Pada tahun 2018, lima yayasan terkemuka berbasis di Amerika (seperti Yayasan Ford, Hewlet, MacArthur, Open Society dan Packard) bersama-sama menciptakan Proyek *True Cost* untuk mengatasi realita yang melemahkan dari ‘*starvation cycle*’. Mereka telah menciptakan suatu menu penyelesaian untuk membantu menjembatani kesenjangan antara dana hibah yang diterima organisasi nirlaba dan biaya sesungguhnya dari operasional mereka.<sup>2</sup> Meskipun perubahan sistematis sulit dan lambat, jumlah pemberi dana mulai memahami bahwa biaya-biaya tidak langsung program, adalah penting dalam kerangka pelaksanaan program yang efektif dan memenuhi tantangan kompleks di masa kita saat ini.<sup>3</sup>

Pertimbangkan untuk menggunakan fenomena ‘*starvation cycle*’ sebagai bagian dari pembicaraan Anda dengan pemberi dana, mengedukasi dan meyakinkan mereka akan pentingnya berinvestasi pada apapun itu untuk mengatasi isu-isu sosial dan lingkungan yang kompleks pada masa ini. Membuat alasan kuat untuk melakukan pengalokasian penuh dan pemulihan biaya-biaya adalah suatu tindakan advokasi strategis.

<sup>2</sup> J. Eckhart-Queenan et. al., “Five Foundation Address the Starvation Cycle: Presidents of five living foundations are working together to advance solutions to chronic underfunding of their grantees.” *Chronicle of Philanthropy* (2019)

<sup>3</sup> C. Knowlton, “Why Funding Overhead is not the Real Issue: The Case to Cover Full Costs,” *Not for Profit Quarterly*, (2019)

# Membangun Cadangan Modal

Cadangan Modal adalah komponen penting dari kesehatan keuangan organisasi. Ada dua tipe: **cadangan operasi** dan **modal perubahan**. Yang pertama penting untuk bertahan dalam waktu-waktu sulit. Yang berikutnya memungkinkan untuk melakukan inovasi, kreativitas dan melaksanakan ambisi-ambisi berani.

Dana Cadangan Operasi adalah dana yang disisihkan sebagai pengaman terhadap kejadian kejadian yang tidak terduga, kehilangan pendapatan, dan biaya-biaya besar yang tidak dianggarkan - contohnya, ada krisis politik yang memaksa kegiatan Anda pindah ke luar negeri, kantor Anda dirampok, atau pemberi dana terlambat mencairkan dana hibahnya. Tidak seperti dana-dana terikat, dimana pemberian dana diterima untuk program-program khusus dan harus digunakan sesuai dengan perjanjian hibah atau perintah pemberi dana, dana cadangan dapat digunakan untuk pengelolaan organisasi dan/atau pilihan-pilihan direksi.

Dana cadangan operasi memberikan keamanan dan stabilitas. Dana ini membuat pikiran Anda menjadi lebih tenang, serta tidak menimbulkan kecemasan; seperti saat Anda memiliki dana tunai di tangan yang hanya cukup untuk membayar biaya-biaya langsung dan kecemasan yang Anda rasakan setiap bulan apakah ada cukup dana untuk membayar pegawai atau terus menjalankan kegiatan-kegiatan. Dana cadangan operasi dapat digunakan untuk membayar biaya-biaya sehari-hari ketika timbulnya tantangan-tantangan arus dana jangka pendek. Pada skenario terburuknya, dana tersebut dapat digunakan untuk perintah penutupan organisasi atau jaringannya.

Modal Perubahan adalah dana yang melebihi dana cadangan operasi. Dana ini digunakan untuk perkembangan, perluasan, inovasi, pembelian aset jangka panjang (misalnya gedung atau tanah), termasuk penambahan dana cadangan operasi, ketika diperlukan. Modal Perubahan adalah “modal katalis”, yang memungkinkan organisasi untuk melakukan lompatan atau melakukan sesuatu baru.

Kalau saja kita dapat berinvestasi pada komputer dan alat pemindai baru untuk mendigitalisasikan catatan kita...

Kalau saja kita dapat melakukan studi kelayakan untuk membuat usaha sosial...

Kalau saja kita dapat membeli ruang iklan untuk menyampaikan pesan kita agar terlihat oleh audiens utama..

Kalau saja kita dapat membeli bangunan untuk memiliki ruangan yang aman dan terjamin, dan juga menghasilkan pendapatan sewa ruangan...

Dengan Modal Perubahan, kita dapat melakukan semua ini dan lebih banyak lagi.

Cadangan Modal biasanya dikumpulkan dari waktu ke waktu dengan mengumpulkan surplus dan dengan sengaja mengalokasikan porsi berlebih itu ke dalam dana cadangan. Banyak organisasi mulai mengalokasikan kontribusi dana tidak terikat dalam jumlah kecil ke dalam dana cadangan – seperti pemberian dana individu atau pendapatan yang diperoleh dari jasa-jasa sebagai pembicara atau lainnya. Organisasi lain menambahkan satu mata-anggaran pada anggaran mereka dan memasukkannya dalam proposal yang diajukan kepada pemberi dana yang mereka harapkan akan berminat untuk mendanainya. Organisasi lain telah menciptakan dana cadangan dengan secara sengaja melakukan penggalangan dana, atau dengan mengalokasikan dana hibah sebagai dana cadangan.

Organisasi masyarakat sipil menghadapi sejumlah tantangan untuk membangun dana cadangan. Organisasi yang mengalami siklus kelaparan secara terus menerus mengalami defisit dan harus menggunakan dana tidak terikat mereka untuk mengisi kesenjangan tersebut. Mereka akan menghadapi tekanan untuk menginvestasikan dana tidak terikat pada tambahan gaji pegawai atau kenaikan gaji. Kadang ada perasaan bahwa tidak etis untuk menyisihkan uang mengingat betapa penting dan mendesaknya krisis manusia dan lingkungan.

Di lain pihak, suatu organisasi seharusnya tidak melewatkan kesempatan luar biasa untuk menjalankan misinya hanya karena tidak dapat menjaminkan pendanaan di muka dengan cukup cepat. Dan kehilangan satu pemberi dana, seharusnya tidak langsung menimbulkan penutupan program penting. Dana cadangan yang tepat memberikan organisasi peluang untuk menyikapi dengan bijaksana terhadap kesempatan dan ancaman, dengan demikian mereka dapat terus melindungi komunitas mereka dan terus menjalankan misi mereka.

## Dashboard Kesehatan Keuangan

Indikator memungkinkan kita untuk memantau kemajuan dan menentukan tanda-tanda peringatan bahaya yang mungkin kita hadapi. Indikator Keuangan merupakan data utama pada pendekatan Keuangan Strategis. Seperti nadi organisasi, indikator dapat memperlihatkan potensi kekuatan dan kelemahan pada kesehatan keuangan suatu organisasi.

Enam indikator berikut adalah prediksi utama dari kesehatan keuangan, khususnya ketika indikator-indikator ini diambil secara bersama-sama dan dipetakan dari waktu ke waktu (yaitu analisa tren). Tapi setiap organisasi adalah unik, sehingga target-target yang disarankan mungkin harus disesuaikan dengan organisasi Anda dan tahap perkembangannya.

**1. Ketergantungan Pemberi Dana:** Seberapa tergantungnya organisasi pada satu pemberi dana, atau pada satu tipe pemberi dana?

**Perhitungan:** Donasi terbesar dibagi dengan total pendapatan

**Target yang disarankan:** 20% atau kurang dari total pendapatan berasal dari satu pemberi dana

**2. Banyaknya Bulan untuk Dana Cadangan Operasi:** Apakah organisasi memiliki cukup sumber daya keuangan yang tersedia untuk melakukan kegiatan programnya dan menjamin kestabilan?

**Perhitungan:** LUNA<sup>4</sup> dibagi dengan biaya rata-rata bulanan

**Suggested Goal:** 3-6 bulan dari biaya bulanan.

**3. Jumlah Modal Perubahan:** Apakah organisasi memiliki sumber daya yang cukup untuk tumbuh, berkembang, berinovasi dan/atau memperbaharui dana cadangan operasi, dan/ atau berinvestasi pada harta tetap?

**Perhitungan:** Dana Modal Perubahan yang tersedia dibagi dengan anggaran untuk tujuan khusus

**Target yang disarankan:** 50 sampai 100%

**4. Investasi pada Penggalangan Dana dan Komunikasi Eksternal:**

Sudahkah organisasi menginvestasikan dengan cukup pada penggalangan dana?

**Perhitungan:** Biaya-biaya penggalangan dana dan komunikasi eksternal dibagi dengan total pemasukkan pendapatan.

**Target yang disarankan:** 10% sampai 15% dari total pendapatan tahunan

**5. Investasi Core Mission Support:** Sudahkah organisasi memprioritaskan investasi pada infrastruktur organisasi yang kuat untuk mendukung stabilitas dan pertumbuhan?

**Perhitungan:** Total Biaya Program Tidak Langsung dibagi dengan Total Biaya

**Target yang disarankan:** 15 sampai 20% dari total biaya-biaya<sup>5</sup>.

**6. Perubahan Anggaran:** Seberapa baikkah organisasi untuk tetap berada pada jalurnya dengan proyeksi anggarannya?

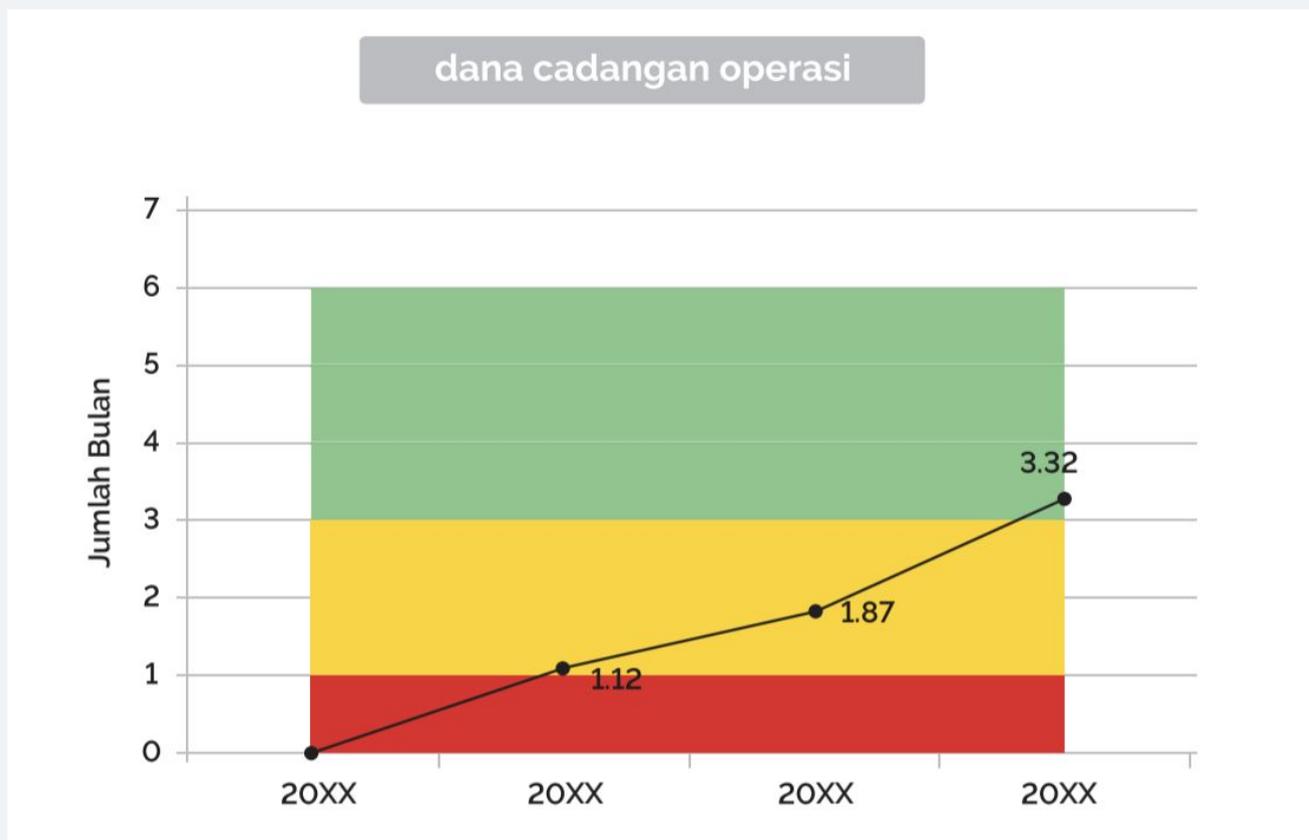
**Perhitungan:** (Pendapatan atau Biaya Aktual dikurangi pendapatan atau biaya-biaya yang dianggarkan) dibagi dengan pendapatan atau biaya yang dianggarkan

**Target yang disarankan:** 10% atau kurang

<sup>4</sup> LUNA adalah singkatan dari liquid unrestricted net assets

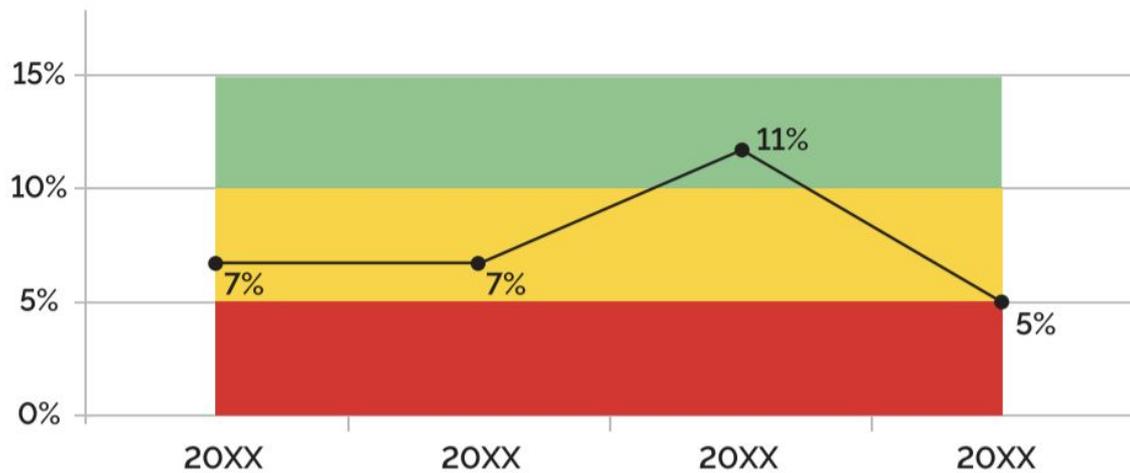
<sup>5</sup> Perhatikan bahwa tipe organisasi yang berbeda memiliki anggaran biaya tidak langsung program yang berbeda. Sebagian organisasi memiliki biaya tidak langsung program 10% sampai 15% sedangkan yang lain memerlukan 20-35%. Anda perlu perhatikan dengan cermat pada organisasi, kerja yang dilakukan, bagaimana beroperasi, dan tahap kehidupannya untuk mengukur rasio yang tepat. Poin utamanya adalah nilai "overhead" yang rata yang dibebankan oleh sebagian pemberi dana biasanya terlalu rendah untuk suatu organisasi atau jaringan untuk menjadi efektif, tahan dan inovatif.

Dashboard adalah suatu grafik yang menampilkan indikator keuangan suatu organisasi. Dashboard berguna sebagai alat untuk mengawasi dan memantau, memfasilitasi analisa apakah suatu organisasi memenuhi, melewati atau tertinggal dari target-target keuangannya. Menampilkan dashboard adalah cara yang menarik untuk melibatkan staf, anggota direksi atau pemberi dana sehubungan dengan kesehatan keuangan organisasi Anda dan untuk menyampaikan pengambilan kebijakan strategis.



Pada contoh ini, dana cadangan operasi dikumpulkan selama tiga tahun. Mulai dengan tanpa dana cadangan, organisasi dapat mengumpulkan biaya operasi untuk tiga bulan LUNA, yang mereka sekarang miliki di tangan untuk digunakan jika ada tantangan arus kas jangka-pendek, kegiatan kegiatan atau biaya-biaya tidak terduga. Organisasi akan mencoba untuk terus meningkatkan dana cadangan mereka untuk dapat lebih dekat pada titik tertinggi dari target mereka (misalnya tiga sampai enam bulan biaya operasi rata-rata). Organisasi ini akan lebih stabil dan aman jika dibandingkan tiga tahun sebelumnya. Dan pimpinan tidak akan terlalu tertekan.

### Investasi pada penggalangan sumber daya dan komunikasi.



Pada contoh ini, investasi pada penggalangan sumber daya dan komunikasi eksternal telah berubah-ubah selama periode empat tahun. Hanya 5% pada tahun paling terbaru, investasi ini telah turun secara nyata dibawah target organisasi yaitu 10%-15%. Organisasi ini perlu dengan segera mengambil tindakan karena investasi pada penggalangan dana dan komunikasi akan menghasilkan keuntungan dalam hal keberagaman dan pertumbuhan di masa depan.

## Kesimpulan

Kita bekerja di lingkungan politik, ekonomi dan sosial yang bergejolak dan kompleks. Ruang gerak kita semakin sempit. Pada konteks yang sulit, kesehatan, ketahanan dan kekuatan keuangan adalah suatu kesatuan dengan tujuan dan strategi kita. Pendekatan Strategi Keuangan akan membantu kita dan organisasi untuk berkembang dan pada akhirnya menghasilkan dampak yang lebih besar yang selaras dengan misi.

Dokumen ini adalah hasil kolaborasi Re.Search dengan [Spring Strategies](#).

Konten asli dibuat oleh Spring Strategies, yang kemudian disesuaikan untuk kebutuhan Re.Search. Pembuatan dokumen ini telah mendapatkan persetujuan dari pihak Spring Strategies melalui lisensi Creative Commons International License 4.0.

Untuk terhubung dengan team Re.Search, email kami di:  
[team@re-search.id](mailto:team@re-search.id)

