

Perangkat Panduan

Penganggaran dan Manajemen Arus Kas

Organisasi Nirlaba



Modul ini disusun untuk:

Pelatihan Pengelolaan Keuangan Bagi Mitra CEPF

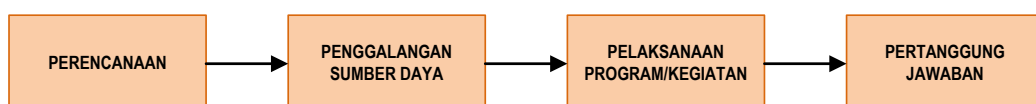


PENGANTAR

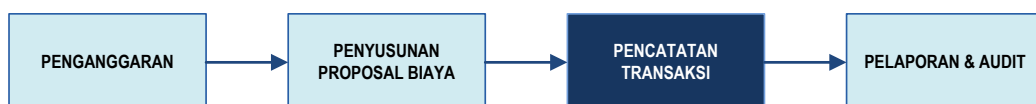
Sejatinya, penganggaran merupakan garis “start” dari siklus pengelolaan keuangan. Dalam organisasi nirlaba, penyusunan anggaran akan diikuti dengan penyusunan proposal biaya. Seandainya proposal tersebut memperoleh respon positif, maka organisasi nirlaba tersebut akan menerima dana hibah yang digunakan untuk membiayai program yang ditawarkan. Dalam rentang pelaksanaan program itulah terjadi aneka transaksi keuangan, maka pencatatan akuntansi pun langsung bekerja yang kemudian menghasilkan laporan keuangan.

Begitulah yang terjadi pada organisasi nirlaba, siklus pengelolaan keuangan akan berjalan sejajar dengan siklus pengelolaan program. Mari kita melihat masing-masing siklus pengelolaan yang terjadi pada program dan keuangan.

Dalam siklus pengelolaan program, tahapan yang dilalui seperti di bawah ini:



Maka dalam siklus pengelolaan keuangan akan terjadi tahapan:



Jika dalam sebuah proses program, tahapan perencanaan selalu memperoleh perhatian besar karena dipandang sebagai titik penting yang sangat mempengaruhi berhasil atau gagalnya satu program dilaksanakan. Maka, proses penganggaran seharusnya juga dipandang sebagai bagian penting dalam proses pengelolaan keuangan dan juga pencapaian keberhasilan organisasi. Sayangnya, hingga saat ini penganggaran belum memperoleh perhatian serius dari para pengelola keuangan maupun program.

PENGANGGARAN

1. Apa manfaat anggaran?

Doronglah organisasi anda untuk membangun proses penganggaran yang efektif. Sebab anggaran yang efektif akan membantu organisasi untuk:

- Memandu implementasi kebijakan dan arahan yang dikeluarkan oleh manajemen organisasi (board/direksi).
- Memandu manajemen organisasi untuk merencanakan kondisi keuangan organisasi, baik jangka pendek maupun jangka panjang
- Memandu manajemen organisasi untuk mengelola administrasi dan operasional organisasi secara efektif.
- Mengantisipasi terjadinya biaya dan menghindari defisit.
- Menghindari terjadinya biaya-biaya yang tidak diperbolehkan dan pengeluaran yang sebenarnya tidak perlu.
- Menghindari sejak dini adanya temuan-temuan auditor.
- Mendorong pengelolaan arus kas yang efektif.

Dengan anggaran yang memadai, organisasi bisa memperoleh gambaran mengenai:

- Tujuan yang akan dicapai
- Kegiatan yang akan dilakukan dalam upaya pencapaian tujuan
- Sumber daya yang dibutuhkan agar kegiatan dapat dilaksanakan
- Kecukupan/persediaan sumber daya yang dimiliki organisasi
- Rencana penggalangan sumber daya lainnya
- Kerangka waktu kegiatan
- Penanggung jawab kegiatan

2. Apa saja yang perlu diperhatikan dalam penganggaran ?

Prinsip Penganggaran

Pada saat proses penyusunan anggaran berlangsung, sangat baik jika anda tidak melupakan dan selalu mempertimbangkan prinsip-prinsip berikut:

- a. Anggaran harus tegas dan jelas mendefinisikan/ menterjemahkan rencana strategis organisasi.
Anggaran seharusnya mengkomunikasikan tujuan, prioritas, rencana operasional organisasi kepada seluruh komponen organisasi.
- b. Proses penganggaran harus melibatkan kerjasama dari seluruh pihak terkait.
Proses penganggaran akan memberikan hasil maksimal jika perspektif dan kepentingan berbagai pihak terkait bisa dipertimbangkan. Pihak-pihak terkait itu adalah board, pihak manajemen, staf, donor prospektif, dan sumber dana lainnya.

- c. Anggaran harus bisa diawasi dan dipantau secara berkelanjutan dalam pelaksanaannya, juga memiliki mekanisme evaluasi serta penyesuaian anggaran. *Prinsip ini bersandar pada pemikiran mendasar bahwa proses penganggaran merupakan suatu proses yang dinamis (dynamic process). Pengawasan periodik, pengumpulan data, analisa data, penyesuaian anggaran dan asumsi, serta mempertimbangkan berbagai alternatif merupakan dinamisasi proses penganggaran.*

Kriteria Biaya Program (Allowable, Reasonable, Allocable)

Pemberi dana hibah (grantor) dalam mengevaluasi biaya program yang diajukan oleh mitranya (grantee), menggunakan 3 kriteria, yaitu:

1. Allowable (biaya yang diperbolehkan)

Dasar pertimbangan allowable cost adalah komposisi jumlah biaya, yaitu perbandingan antara biaya langsung dan tidak langsung, atau perbandingan antara biaya program dan biaya pendukung.

2. Reasonable Cost

Biaya yang relevan terkait dengan pelaksanaan program adalah sifat dan jumlah biaya tidak melebihi nilai wajar yang dikeluarkan oleh organisasi secara hati-hati dan bijaksana dalam situasi yang berlaku pada saat keputusan pembiayaan itu dibuat.

Dalam menentukan kewajaran biaya, keputusan harus mencakup pertimbangan:

- Apakah biaya tersebut merupakan jenis biaya yang bersifat umum dan benar-benar diperlukan untuk pelaksanaan program tertentu,
- Apakah biaya tersebut memenuhi persyaratan yang berlaku umum (hukum dan peraturan, serta syarat dan kondisi hibah),
- Apakah biaya tersebut dikeluarkan dengan mempertimbangkan aspek konflik kepentingan (conflict of interest),
- Apakah individu yang bersangkutan, yang terkait dengan pengeluaran biaya tersebut, telah bertindak dengan kehati-hatian dalam situasi di mana biaya tersebut terjadi, mengingat tanggung jawab mereka terhadap organisasi, anggotanya, karyawan dan masyarakat pada umumnya,
- Pertimbangan khusus pada penyimpangan signifikan dari praktek-praktek organisasi dibandingkan dengan standar yang berlaku umum.

3. Allocable Cost

Biaya harus dapat dialokasikan sesuai dengan proporsi yang wajar. Beberapa jenis alokasi biaya:

- Biaya khusus bagi program tersebut, dialokasikan sepenuhnya ke program tersebut
- Biaya yang memiliki manfaat, baik bagi program itu sendiri maupun, program/kegiatan lain. Biaya dapat didistribusikan/dialokasikan dalam proporsi yang wajar, sesuai dengan besar manfaat yang diterima oleh masing-masing program
- Biaya yang diperlukan untuk operasi organisasi keseluruhan, meskipun hubungan ke masing-masing biaya program tertentu bersifat tidak langsung. Biaya dialokasikan menggunakan kebijakan organisasi

Batas Maksimal (Standar Biaya)

Biaya standar adalah biaya yang ditentukan di muka, yaitu jumlah biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk membiayai kegiatan tertentu dengan asumsi kondisi ekonomi, efisiensi, dan faktor-faktor lainnya dipenuhi.

Pengembangan biaya standar harus dilakukan secara terus-menerus sesuai dengan perubahan harga yang berlaku pada masing-masing daerah. Dalam prakteknya, biaya standar ini mengacu pada realitas harga yang berlaku di pasar daerah bersangkutan; Jadi, kemungkinan besar standar harga yang berlaku antar daerah berbeda-beda.

Standar biaya dapat disusun dan dianalisa dengan pertimbangan sebagai berikut:

- Rata-rata biaya waktu yang lalu.
- Standar normal
- Analisa Sensitivitas dan Ketidakpastian

3. Apa peran masing-masing pihak?

Layaknya sebuah proses, proses penganggaran sangat tergantung dengan elemen-elemen yang didalamnya, ukuran, dan juga struktur organisasi. Karena itu, proses penganggaran di suatu organisasi kecil bisa sangat berbeda dengan proses penganggaran di organisasi besar. Proses penganggaran tergantung pada organisasi tersebut baik ukuran/volume, struktur organisasi, maupun juga sumber pendanaannya.

Anggaran merupakan salah satu alat bantu yang digunakan bagi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi yang telah dibebankan kepada mereka. Itu sebabnya anggaran sepatutnya disusun dengan mempertimbangkan perspektif dan kepentingan pihak-pihak terkait. Berikan peran yang memadai kepada setiap pihak yang berkepentingan agar terlibat dalam penganggaran. Peran tersebut antara lain:

Board (Dewan Pembina/Pengurus)

Peran mereka lebih tergantung pada komitmen waktu dan kesediaan bekerja dari masing-masing Board. Beberapa Board terkadang bisa terlibat dan berpartisipasi secara penuh dalam proses perencanaan strategi penganggaran, analisa draft anggaran dan persetujuan final. Tetapi beberapa yang lain lebih bergantung pada kerja penganggaran yang dilakukan oleh manajemen.

Tanggung jawab yang diminta dari Board adalah memastikan tercapainya kesesuaian antara anggaran dengan kebijakan dan aturan-aturan yang berlaku.

Tanggung jawab ini pada akhirnya menuntut Board untuk melakukan:

- Menetapkan (dan mereview) visi dan misi organisasi, termasuk menetapkan tujuan serta kegiatan untuk mencapai misi tersebut.
- Menetapkan rencana strategis dan prioritas program sebagai dasar keputusan alokasi sumber daya dalam proses penganggaran.
- Membangun kebijakan anggaran, antara lain: kebijakan mengenai saldo anggaran, kebijakan mengenai ketersediaan kas minimal, kebijakan mengenai penggalangan sumber daya, kebijakan mengenai rekrutmen dan pemberhentian karyawan, serta kenaikan gaji.
- Memeriksa dan menyetujui anggaran secara formal.
- Memeriksa laporan keuangan dan naratif mengenai implementasi anggaran secara periodik dan melakukan usulan koreksi apabila diperlukan.

Jika dimungkinkan, Board bisa melakukan perbandingan dengan anggaran organisasi sejenis (benchmarking), dalam upaya menilai akurasi anggaran organisasi.

Direktur Eksekutif (Pelaksana/Pimpinan)

Direktur Eksekutif menjadi sosok yang penting dalam proses penganggaran. Seorang direktur eksekutif seharusnya melakukan kegiatan di bawah ini:

- Terlibat dalam penetapan rencana strategis dan prioritas program bersama Board.
- Memastikan tersusunnya dan terpenuhinya jadwal penganggaran.
- Memeriksa draft anggaran dan mengambil keputusan terkait dengan alokasi sumber daya dalam anggaran.
- Mempresentasikan anggaran yang telah disusun kepada Board, tentu sekaligus menjelaskan dasar-dasar pilihan serta konsekuensinya.

Namun bisa saja Direktur Eksekutif mendelegasikan proses ini kepada Direktur Keuangan. Itu tergantung pada ukuran/volume organisasi. Tetapi, pendelegasian tidak menghilangkan tanggung jawab Direktur Eksekutif kepada Board mengenai kesesuaian anggaran dengan kebijakan yang ditetapkan Board, penyelesaian, dan disetujuinya anggaran secara tepat waktu.

Bila seorang Direktur Eksekutif telah menyetujui dan menetapkan sebuah anggaran, maka ia wajib:

- Mengkomunikasikan anggaran tersebut kepada seluruh bagian manajemen dan staf secara jelas.
- Melakukan pengawasan berkelanjutan secara periodik untuk membandingkan realisasi pendapatan dan pengeluaran terhadap anggaran.
- Merekomendasikan evaluasi atau revisi sebagai respon atas negatif maupun positif deviasi.

Direktur Keuangan atau Manajer Keuangan

Dalam organisasi yang cukup besar dengan dana yang dikelola juga besar dan mekanisme yang cukup kompleks, maka aliran uang dan dokumennya ditangani oleh satu direktorat khusus, yaitu Direktorat Keuangan. Direktorat itu dibawah tanggung jawab Direktur Keuangan. Sementara itu, organisasi lebih kecil volumenya, pengelolaan keuangan ditangani oleh Bagian Keuangan yang dikepalai oleh Manajer Keuangan.

Sebagai pejabat yang menangani keuangan organisasi keuangan, maka bisa dipahami jika baik Direktur Keuangan maupun Manajer Keuangan memainkan peran yang sangat penting dan utama dalam proses penganggaran. Mereka memiliki kewajiban untuk:

- Menetapkan kerangka waktu penyusunan anggaran
- Mengkomunikasikan kebijakan dan prosedur penganggaran kepada jajaran manajer dan staf
- Menyusun format draft anggaran
- Menyusun rencana penerimaan dan pengeluaran berdasarkan data historis dengan mempertimbangkan tren ekonomi eksternal
- Memeriksa draft anggaran dari masing-masing program/unit mengenai akurasi, rasionalitas, kesesuaian dengan kebijakan dan aturan, proyeksi ketersediaan sumber daya
- Merekomendasikan pengurangan, penambahan dan alokasi sumber daya
- Mempersiapkan dokumen pendukung penyusunan anggaran (misalnya: harga tiket pesawat terbaru, data pemakaian alat tulis kantor tahun anggaran yang lalu, dll)

Program, Unit, Manajer Program

Peran dan tanggung jawab mereka tak kalah penting dibandingkan pihak lainnya. Mereka sangat menentukan dan bertanggung jawab apakah anggaran tersusun secara akurat dan sedekat mungkin dengan realita. Tugas dan peran mereka selama ini sebagai pelaksana program membuat mereka memang begitu memahami kebutuhan serta biaya pelaksanaan kegiatan.

Mereka juga yang paling mengetahui pengaruh dan konsekuensi dari pengurangan atau penambahan anggaran terhadap pelaksanaan kegiatan. Sehingga, jika saja terjadi kelangkaan sumber daya, yang menyebabkan tidak seluruh kegiatan bisa dibiayai penuh, merekalah yang mempunyai posisi terbaik untuk memutuskan realokasi sumber daya atau mengusulkan penyesuaian dan perubahan kegiatan.

Sewaktu anggaran telah ditetapkan, maka mereka harus segera berkoordinasi dengan para stafnya mengenai perubahan-perubahan anggaran yang terjadi.

Hanya kadangkala, Program, Unit, Manajer Program memiliki bahasa dan prioritas yang berbeda dengan Direktur Keuangan. Tak jarang kedua belah pihak memiliki pendekatan penganggaran yang juga berbeda.

Jika kondisi ini terjadi maka proses penganggaran harus benar-benar mempertimbangkan prioritas organisasi dalam pengambilan-pengambilan keputusannya.

4. Apa strategi dalam penganggaran?

Pilihan strategi sangat menentukan apakah penyusunan anggaran bisa efektif atau sebaliknya. Organisasi perlu mendefinisikan dulu strategi penyusunan anggaran mereka dan mengkomunikasikannya kepada seluruh pihak terkait.

Cara ini akan banyak membantu membangun dukungan yang luas terhadap penganggaran dan menghindarkan organisasi dari konflik yang menyita waktu. Strategi penyusunan anggaran yang tidak jelas atau tidak terkendali, sebenarnya sama halnya dengan membangun permasalahan baru.

Berikut ini ada 4 pilihan strategi yang bisa membantu meningkatkan efisiensi dan keakuratan penyusunan anggaran.

- Strategi 1 Penganggaran berdasarkan Tujuan
Penetapan tujuan tahunan organisasi dari atas ke bawah untuk memandu penyusunan draft program dan unit-unit anggaran

- Strategi 2 Penganggaran berdasarkan Target
Penetapan target penerimaan dan pengeluaran tahunan dari atas ke bawah untuk memandu penyusunan draft program dan unit-unit anggaran

- Strategi 3 Penganggaran berdasarkan Prioritas
Meminta draft anggaran dari manajer program dan manajer unit termasuk penjelasan yang menunjukkan prioritas sebagai dasar pertimbangan untuk menambah, mengurangi, dan merubah jumlah anggaran.

- Strategi 4 Penganggaran berimbang (zero-based budgeting)

Fokuslah pada dua strategi pertama. Kedua strategi tersebut menyusun anggaran dengan pendekatan 'top down'. Pendekatan ini membatasi masukan-masukan dari manajer program dan manajer divisi.

Pilihan strategi sangat menentukan apakah penyusunan anggaran bisa efektif atau sebaliknya. Organisasi perlu mendefinisikan dulu strategi penyusunan anggaran mereka dan mengkomunikasikannya kepada seluruh pihak terkait.

Cara ini akan banyak membantu membangun dukungan yang luas terhadap penganggaran dan menghindarkan organisasi dari konflik yang menyita waktu. Strategi penyusunan anggaran yang tidak jelas atau tidak terkendali, sebenarnya sama halnya dengan membangun permasalahan baru.

Sementara, pada dua strategi berikutnya, penyusunan anggaran dilakukan dengan menekankan proses 'bottom-up'. Pendekatan bottom-up menyediakan ruang bagi manajer program dan manajer divisi untuk memberikan lebih banyak masukan.

Apapun strateginya, masing-masing memiliki kekuatan dan kelemahan. Kita bisa memilih elemen-elemen unggul dari tiap strategi, lalu menggabungkan sesuai dengan gaya dan kebutuhan organisasi.

Strategi 1. Penganggaran berdasarkan Tujuan

Strategi ini mengharuskan manajemen puncak untuk berkonsultasi kepada manajer program dan unit serta staf yang tertentu sebelum menyusun draft anggaran.

Langkah awalnya, manajemen puncak mendefinisikan tujuan organisasi atau program-program khusus yang terukur. Langkah ini bermaksud memberikan keyakinan bahwa draft anggaran secara aktif mendukung pencapaian tujuan organisasi dan menjamin bahwa setiap pihak yang terlibat memahaminya secara jelas. Berikutnya, manajemen puncak harus mengetahui sumber daya apa saja yang akan tersedia pada tahun anggaran berikutnya.

Agar efektif, tujuan harus mempunyai karakter yang spesifik dan terukur. Organisasi nirlaba menginginkan ukuran-ukuran atau indikator-indikator kinerja/pencapaian yang dapat dikuantifikasi, sehingga bisa mencerminkan kadar pencapaian tujuan. Kuantifikasi indikator kinerja sangat bermanfaat sebagai dasar sewaktu melaporkan kegiatan dan menilai kinerja.

Berikut ini adalah contoh-contoh tujuan dan ukuran kinerja:

1. Tujuan:

- Selama tahun anggaran 2018 membangun dan mengimplementasikan sebuah model program pelatihan keuangan bagi para pengelola keuangan organisasi nirlaba.
- Memberikan pelatihan keuangan bagi 120 organisasi nirlaba

2. Indikator Pencapaian:

- Tersusunnya dan teruji-aplikasikannya model program pelatihan keuangan bagi para pengelola keuangan organisasi nirlaba.

- Terselenggaranya 10 angkatan pelatihan keuangan organisasi nirlaba pada tahun 2018
- Masing-masing angkatan akan diikuti minimal 1 orang dari 12 organisasi nirlaba

Dalam strategi ini, tujuan menjadi dasar bagi manajer program dan unit untuk menyusun draft anggaran. Tujuan dan indikator pencapaian menjadi arahan terususnnya rencana operasional tahun anggaran berikutnya. Tujuan dan indikator yang baik menyatakan dengan jelas mengenai apa yang ingin dicapai organisasi dan bagaimana mengukur hasil pencapaiannya.

Langkah kerja bagaimana strategi ini di dilaksanakan adalah sebagai berikut:

- Menginventarisasi ide, gagasan awal dari manajemen puncak, hasil konsultasi dengan beberapa manajer program dan unit serta staf
- Mempresentasikan tujuan dan indikator pencapaian kepada seluruh jajaran manajemen dan staf, serta mencatat masukan dan usulan perubahan
- Menyerahkan kepada Board, tujuan dan indikator pencapaian yang telah disempurnakan, dan mencatat masukan dan usulan perubahan
- Mendapatkan persetujuan dari Board terhadap tujuan dan indikator pencapaian tersebut, sebagai dasar tahapan penganggaran organisasi.
- Masing-masing program dan unit menyusun anggarannya, untuk kemudian dikompilasi dan dikonsolidasi secara organisasi

Strategi 2. Penganggaran berdasarkan Target

Berdasarkan strategi ini, manajemen puncak pertama-tama menetapkan target pengeluaran dan penerimaan tahun depan untuk organisasi; kemudian memerincinya untuk tiap-tiap program dan unit. Dengan cara ini, program dan unit mengetahui sejak awal penerimaan yang tersedia (dan tentu saja, penerimaan yang diharapkan diperoleh) untuk tahun depan. Kemudian tiap-tiap program dan unit dapat menyusun draft anggaran detail berdasarkan target penerimaan dan pengeluaran tersebut.

Langkah kerja bagaimana strategi ini di dilaksanakan adalah sebagai berikut:

- Manajemen puncak membentuk Kelompok Kerja Anggaran (Pokja Anggaran)
- Pokja Anggaran akan menyusun : a] Proyeksi biaya-biaya yang tidak terhindarkan (berdasarkan data-data historis) dan kemungkinan kenaikan pengeluaran keseluruhan organisasi, b] Proyeksi penerimaan yang wajar yang mampu diperoleh dan kemungkinan penerimaan yang diharapkan mampu diperoleh oleh keseluruhan organisasi
- Pokja Anggaran menyusun anggaran utuh dengan mengkalsifikasikan kelompok penerimaan dan pengeluaran dalam satu tahun anggaran
- Pokja Anggaran merekomendasikan penerimaan dan pengeluaran bagi masing-masing program dan unit
- Manajemen puncak memeriksa hasil kelompok kerja, dengan menimbang asumsi, kalkulasi, tujuan dan sasaran.

- Manajemen puncak melakukan beberapa perubahan terhadapnya dan menyerahkannya ke Board, disertai penjelasan yang memadai.
- Mendapatkan persetujuan dari Board terhadap target penerimaan dan pengeluaran tersebut, sebagai dasar tahapan penganggaran organisasi.
- Masing-masing program dan unit menyusun anggarannya, kemudian dikompilasi dan dikonsolidasi secara organisasi

Strategi 3. Penganggaran berdasarkan Prioritas

Strategi ini mengharuskan tiap-tiap manajer divisi agar menyiapkan 3 draft anggaran untuk tahun berikutnya berdasarkan pada variasi (biasanya menggunakan kisaran prosentase) yang ditentukan oleh manajemen puncak dan Board.

Langkah kerja bagaimana strategi ini di laksanakan adalah sebagai berikut:

- Manajemen puncak dan Board memutuskan bahwa anggaran akan disusun dengan variasi sebagai contoh, a) tidak berubah dari tahun berjalan, b) lebih besar 3%, c) lebih rendah 3%
- Tiap-tiap manajer program dan unit menyiapkan 3 draft anggaran untuk menggambarkan prioritas dan mencantumkan rangkuman naratif pada masing-masing draft anggaran mengenai skala prioritas dan status/keterangan lainnya. Program dan unit juga harus menyertakan analisa konsekuensi dan dampak perubahan anggaran
- Manajemen puncak dan Board, akan melakukan penyesuaian dan perubahan draft anggaran, baik penambahan maupun pengurangan, berdasarkan perhitungan terbaru dari proyeksi penerimaan dan pengeluaran tahun anggaran yang akan datang, dengan tetap memperhitungkan tingkat kerentanan draft anggaran masing-masing program dan unit terhadap perubahan anggaran.

Strategi 4. Penganggaran Berimbang

Penganggaran berimbang berdasarkan pada evaluasi anggaran dan realisasi anggaran oleh masing-masing program dan unit organisasi untuk tahun anggaran sebelumnya. Evaluasi tersebut akan menentukan apakah pembiayaan tersebut harus dilanjutkan (jika ya, bagaimana) serta memasukkannya kedalam anggaran berikutnya.

Secara konsep, penganggaran berimbang lebih menitikberatkan kepada muatan program dan kegiatan dibandingkan dengan pertimbangan target penerimaan. Tentu ini memberi implikasi langsung terhadap target pengeluaran. Pertimbangan muatan program dan kegiatan malah akan menjadi dasar penetapan target penerimaan.

Strategi ini biasanya dilakukan oleh:

- organisasi pemerintah (yang mampu dan mempunyai kendali dalam penetapan sumber penerimaan, misalnya: pajak, pengurangan subsidi, hutang luar negeri, dll), atau

- organisasi nirlaba yang memiliki sumber pendanaan melimpah/tak terbatas (yayasan sebuah perusahaan/korporat, yang bisa bernegosiasi mengenai jumlah penerimaannya)

Elemen Penganggaran Berimbang

Organisasi yang menggunakan penganggaran berimbang mengawali proses penganggaran dari titik evaluasi. Program dan unit harus membuat pertanyaan yang lebih khusus, sebagai contoh:

- Haruskah program atau kegiatan yang telah ada dilanjutkan, atau mungkinkah ada kegiatan lain yang lebih sesuai atau penting?
- Jika program atau kegiatan layak dilanjutkan, haruskah dilaksanakan dengan cara yang sama atau mungkin perlu dimodifikasi?
- Jika dimodifikasi, bagaimana caranya, kapan, dan oleh siapa?
- Berapa besar sebaiknya organisasi mengeluarkan biaya untuk program atau kegiatan yang masih dalam status riset/penelitian?

Jadi, langkah yang harus dilakukan oleh tiap program dari unit dalam proses penganggaran berimbang adalah sebagai berikut:

Identifikasi dan definisikan fungsi atau kegiatan utama yang dilaksanakan.

- Jawab secara teliti empat pertanyaan diatas.
- Ciptakan alternatif atau opsi berdasarkan jawaban tersebut.
- Antisipasi penerimaan dan pengeluaran yang terkait dengan tiap-tiap alternatif atau opsi tersebut.

Permasalahan yang Mungkin Terjadi

Penganggaran berimbang dapat membantu organisasi meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas. Bahkan, penganggaran berimbang menjamin organisasi fokus terhadap muatan program dan kegiatan organisasi. Namun, penganggaran berimbang memiliki beberapa potensi permasalahan yaitu:

- Penganggaran berimbang seringkali terasa menjadi ancaman bagi para manajer maupun staf karena adanya evaluasi, pembuatan perbandingan, dan harus memadainya manajemen perubahan dalam organisasi.
- Realitanya, sulit untuk sekedar mendasarkan diri dan berasumsi dengan menggunakan data-data historis, ditengah perubahan situasi yang begitu dinamis.
- Penganggaran berimbang sangat tergantung pada akurasi informasi detil biaya yang dihasilkan oleh sistem akuntansi. Sistem akuntansi harus dibangun (mungkin harus dibangun ulang) dengan mempertimbangkan penggunaan hasilnya terhadap penganggaran berimbang.
- Penganggaran berimbang mensyaratkan adanya sumber penerimaan yang memadai dan bervariasi.

Karena beberapa kemungkinan permasalahan yang ditimbulkannya, maka direkomendasikan untuk hanya mencoba strategi ini terbatas pada beberapa program dan unit yang memiliki karakteristik mendukung.

MENYUSUN ANGGARAN

1. Tetapkan Periode/Tahun Anggaran

Bayangkan anggaran itu sebuah cermin. Memandang anggaran, kita bisa melihat siklus operasional satu organisasi. Sebuah sekolah akan mempunyai tahun anggaran mulai 1 Juli hingga 30 Juni tahun berikutnya. Ini karena periode aktivitas di sekolah di mulai pada 1 Juli hingga 30 Juni tahun berikutnya, yang sering dikenal sebagai Tahun Ajaran.

Pada setiap akhir tahun sekolah harus membuat laporan, termasuk laporan keuangan. Sedangkan pada awal tahun ajaran sekolah mulai menerima berbagai biaya pendidikan yang dibebankan kepada orang tua siswa, seperti uang pendaftaran, uang pangkal, uang daftar ulang, uang seragam, atau uang gedung.

Sumber dana utama memang seringkali menjadi dasar pertimbangan untuk menentukan tahun anggaran. Sebuah organisasi nirlaba yang sumber dana utamanya adalah bantuan pemerintah akan mempunyai tahun anggaran sesuai dengan tahun anggaran pemerintah, yaitu 1 Januari – 31 Desember (dahulu 1 April – 31 Maret). Biasanya, dua atau tiga bulan sebelum berakhirnya tahun anggaran, organisasi akan melakukan proses penganggaran untuk tahun berikutnya.

2. Rencanakan Penerimaan dan Pengeluaran

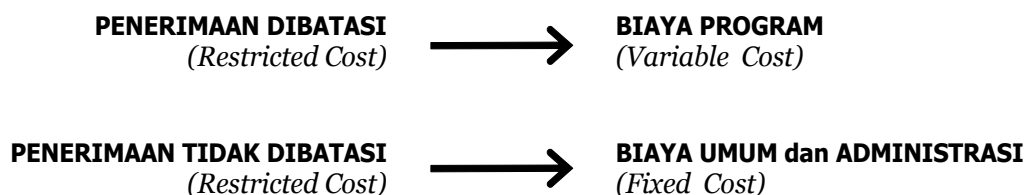
Dana yang diterima oleh organisasi nirlaba memiliki dua karakteristik utama, yaitu Restricted Revenue (penerimaan dibatasi) dan Unrestricted Revenue (penerimaan tidak dibatasi). Penerimaan Restricted biasanya dibatasi oleh periode, dan kondisi atau tujuan penggunaan tertentu.

Sedangkan biaya dapat digolongkan menjadi Fixed Cost (biaya tetap) dan Variable Cost (biaya variabel). Biaya pelaksanaan program dan kegiatan merupakan biaya variabel. Sedangkan biaya umum dan administrasi (misalnya: biaya sewa kantor, biaya listrik, biaya gaji, biaya pemeliharaan) mengandung sifat tetap.

Pembatasan ini menyebabkan penggunaan penerimaan tersebut terbatas hanya untuk jenis biaya tertentu. Sedangkan penerimaan yang tidak dibatasi akan dapat digunakan untuk membiayai apapun jenis biaya organisasi.

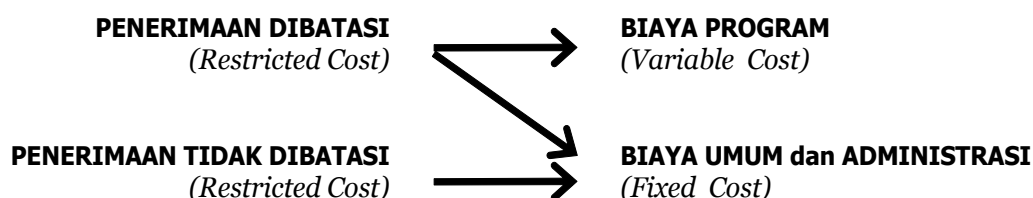
Jika kedua karakteristik ini kita benturkan, maka secara ideal sebaiknya penerimaan dibatasi digunakan untuk membiayai program yang bersifat variabel. Sedangkan untuk penerimaan tidak dibatasi lebih ditujukan untuk membiayai kebutuhan yang bersifat tetap. Skema dibawah ini mungkin dapat memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai maksud tersebut.

Kondisi Ideal Hubungan Penerimaan dan Biaya



Namun pada kenyataan yang terjadi di berbagai organisasi nirlaba seringkali berbeda. Penerimaan dibatasi sering juga digunakan untuk membiaya kebutuhan-kebutuhan yang bersifat tetap. Seperti terlihat pada bagan dibawah ini:

Kondisi Nyata Hubungan Penerimaan dan Biaya



3. Susun Anggaran

Dalam organisasi nirlaba, anggaran bisa disusun dengan dua sudut pandang/tinjauan. Tinjauan yang pertama adalah menurut sumber pendanaan (lembaga donor) dan tinjauan kedua yaitu menurut divisi/ program. Sudut pandang / tinjauan di atas dapat digunakan salah satu saja atau ke dua-duanya. Itu tergantung kebutuhan.

Masing-masing tinjauan tersebut berisi kolom informasi:

a. Kode anggaran

Harus ditetapkan lebih dulu berapa tingkat/kelas anggaran yang akan digunakan. Dicontohkan: kode anggaran mempunyai 3 tingkat/kelas, maka otomatis anggaran detail akan mempunyai 3 digit kode. Pemberian kode harus selalu mengacu pada logika tingkatan anggaran, urut dan tidak terulang. Pemberian kode juga bisa dikombinasikan untuk memberikan keterangan sumber pendanaan dan kode program.

b. Deskripsi kegiatan

c. Keterangan

Bisa lebih dari satu dimensi, misalnya akomodasi untuk 2 kali pertemuan, masing-masing pertemuan berlangsung 4 hari dan masing-masing melibatkan 7 orang. Maka keterangan = 2 kali, 4 hari, 7 orang (tiga dimensi).

d. Unit

Perkalian faktor-faktor pada kolom Keterangan. Nilai masing-masing komponen sebaiknya disesuaikan dengan dokumen Batas Baku Maksimal yang dimiliki masing-masing organisasi.

Sesuai contoh di atas, maka jumlah unit = 2 X 4 X 7 = 56

- e. Harga per unit
Adalah harga satuan terkecil. Melanjutkan contoh di atas, misalnya; harga akomodasi per orang per hari, Rp 25.000.
- f. Total anggaran
- g. Keterangan Donor/Program

Terkadang, manajemen terpaksa mengurangi anggaran pengeluaran untuk menyesuaikan dengan anggaran penerimaan. Jika ini terjadi, sebaiknya manajemen perlu mengingat bahwa masing-masing program/unit mempunyai karakteristik yang berbeda. Pengurangan anggaran pengeluaran secara merata kepada setiap program / unit belum tentu menjadi solusi bersama yang bijak.

4. Susun Arus Kas Anggaran

Anggaran saja tidak cukup menjadi dasar pengelolaan keuangan. Selanjutnya, kita perlu menyelaraskan antara kapankah kita menerima, dan kapan itu perlu mengeluarkan dana. Bisa saja, anggaran telah disusun secara memadai, namun dalam pengelolaan keuangan bulanan, organisasi mengalami defisit.

Untuk mengatur irama dan menyelaraskan proses penerimaan dan pengeluaran dana ini, para pengelola keuangan bisa menggunakan alat yang dikenal sebagai Arus Kas Anggaran (Budget Cashflow). Penyusunan arus kas anggaran yang realistis akan menjadikan organisasi mampu mempersiapkan likuiditasnya secara aman dan kecukupan

Secara sederhana, arus kas anggaran adalah anggaran yang diberi keterangan waktu. Dan sesuai namanya, arus kas anggaran harus berbasis pada kas (cash basis), bukan berbasis akrual (accrual basis) .

Seperti juga anggaran, arus kas anggaran harus dievaluasi secara periodik. Jika pada anggaran, evaluasi mampu merubah jumlah dan komposisi anggaran, dalam evaluasi arus kas anggaran hasilnya tidak akan merubah jumlah dan komposisi anggaran. Evaluasi arus kas anggaran hanya akan merubah asumsi saat penerimaan dan perkiraan terjadinya biaya. Implikasinya, arus kas anggaran bisa saja merubah jadwal program atau kegiatan organisasi.

Frekuensi evaluasi arus kas anggaran bisa dilakukan setiap bulan atau per tiga bulan. Frekuensi evaluasi ini biasanya memang lebih sering dibanding evaluasi anggaran yang biasanya per enam bulan. Kondisi ini disebabkan asumsi-asumsi yang digunakan pada saat penyusunan arus kas anggaran dapat berubah lebih cepat, dibandingkan dengan yang digunakan pada waktu menyusun anggaran.

KIAT MANAJEMEN ARUS KAS

Selain kompetensi teknis, manajemen arus kas membutuhkan keahlian manajerial. Beberapa kiat dalam manajemen arus kas yaitu kolaborasi, fleksibilitas, informasi dan pengetahuan, kepekaan dalam perencanaan dan orientasi.

1. Kolaborasi

Kolaborasi merupakan sebuah aspek integral dari manajemen arus kas terhadap manajemen organisasi secara keseluruhan. Kolaborasi mengharuskan kita untuk memperhatikan bahwa semakin dini dan intensif pelibatan seluruh pihak yang relevan dalam proses manajemen arus kas (penganggaran dan pengelolaan), maka hasil yang akan diperoleh menjadi semakin efektif.

Banyak organisasi hanya berhenti pada pemahaman terhadap beragamnya informasi, pikiran, pendapat, dan pertimbangan yang dapat digali dari pihak internal organisasi. Pihak-pihak itu biasanya Board, anggota, konstituen, manajemen, staf, dan komunitas. Membangun kolaborasi --tidak hanya berhenti pada pemahaman— di antara para pihak tersebut merupakan bantuan yang tidak ternilai harganya bagi organisasi, terutama bagi manajemen arus kas.

2. Kolaborasi

Fleksibilitas biasanya sekedar slogan daripada konsep. Dalam konteks manajemen arus kas, fleksibilitas merupakan kemampuan dan mekanisme yang dibangun dalam beradaptasi dan mengantisipasi perubahan kondisi/situasi, serta menciptakan berbagai alternatif dan inovasi.

Organisasi harus membangun fleksibilitas manajemen arus kasnya, sehingga pada saat kesempatan terbaik datang, organisasi dalam keadaan siap mengambil posisi dan peran dalam perubahan kondisi/situasi yang dinamis.

Manajemen arus kas harus secara lentur mampu mengevaluasi seluruh asumsi dan kalkulasi yang telah ditetapkan. Manajemen arus kas harus selalu mencari alternatif dan pilihan baru yang mungkin tadinya tidak dipertimbangkan. Proses alami ini membutuhkan keterbukaan aspirasi untuk perubahan, dan mungkin juga untuk sebuah resiko.

3. Informasi dan Pengetahuan

Lingkungan yang dinamis serta meningkatnya kompetisi terhadap sumber daya yang ada mengharuskan organisasi selalu memperoleh informasi yang memadai.

Organisasi nirlaba harus dikelola oleh pemimpin yang cakap dan handal. Penting untuk memiliki sistem dan kebijakan yang menjamin adanya peningkatan kapasitas staf yang berkelanjutan. Begitu pula dalam manajemen arus kas.

Peningkatan kapasitas staf yang berkelanjutan bertujuan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pembelajaran, meningkatkan keterampilan operasional, serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi.

Meskipun begitu, manajemen arus kas mungkin tetap membutuhkan peran konsultan, khususnya di bidang perpajakan, akuntansi, investasi dan fundraising. Seberapapun terinformasinya dan seberapapun ahlinya manajemen arus kas dilakukan, penting untuk tetap mengakui adanya kebutuhan akan konsultan. Bantuan mereka, kadang karena mereka lebih bisa mengambil jarak, mungkin salah satu cara organisasi memenangkan kompetisi modern.

4. Kepekaan dalam Perencanaan & Orientasi

Kondisi sebagian besar organisasi menyulitkan mereka untuk selangkah mundur dan mencoba untuk melihat kembali gambar utuh organisasi. Organisasi nirlaba harus selalu fokus terhadap apa yang dibutuhkan komunitas penerima manfaatnya.

Manajemen arus kas wajib mendasarkan proses perencanaan dan penganggarannya kepada apa yang dibutuhkan komunitas, anggota maupun konstituennya, tidak semata pada apa yang mungkin diperoleh dari lembaga donor. Manajemen arus kas harus berupaya mendapatkan pemahaman tersebut, mencoba mengoordinasikannya dengan bagian program atau unit organisasi.

Mendasarkan proses penganggaran, penyusunan arus kas anggaran dan mengawal pengelolaan keuangan terhadap pemahaman tersebut, berarti secara signifikan berperan serta dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Manajemen arus kas wajib mendasarkan proses perencanaan dan penganggarannya kepada apa yang dibutuhkan komunitas, anggota maupun konstituennya, tidak semata pada apa yang mungkin diperoleh dari lembaga donor.

