

manso

Course Handbook

Practical Financial Management for NGOs
– Getting the Basics Right

Taking the Fear Out Of Finance

PRACTICAL FINANCIAL MANAGEMENT FOR NGOS

Course Handbook

Produced by Terry Lewis for

© Mango (Management Accounting for Non-governmental Organisations)
97a St. Aldates, OXFORD, OX1 1BT, UK

- Phone +44 (0)1865 423818 • Fax +44 (0)1865 423560
- E-mail training@mango.org.uk
- Website: www.mango.org.uk

These materials may be freely used and copied by development and relief NGOs for capacity building purposes, providing Mango and authorship are acknowledged.
They may not be reproduced for commercial gain.

Revised and updated January 2006

Mango is a UK-based NGO which provides training and technical support in financial management for NGOs working in the developing world.

Registered charity no. 1081406
Registered company no. 3986178

DAFTAR ISI

▪ Daftar Istilah	i
<u>1 MANAJEMEN KEUANGAN UNTUK LSM 1</u>	
▪ Pendahuluan	1
▪ Mengapa Manajemen Keuangan Penting bagi LSM?	
▪ Apa itu Manajemen Keuangan?	2
▪ Apa itu Pengaturan Keuangan?	4
▪ Siapa yang Bertanggung Jawab dalam Manajemen Keuangan?	4
▪ Tujuh Prinsip Manajemen Keuangan	9
▪ Empat Pilar Utama dalam Manajemen Keuangan	10
▪ Piranti Manajemen Keuangan	11
<u>2 CARA UNTUK MENJADI TERORGANISIR 13</u>	
▪ Pendahuluan	13
▪ Desain Sistem	13
▪ Akuntansi Keuangan vs. Akuntansi Manajemen	14
▪ Sistem yang Tepat	15
▪ Bagan Akun	16
▪ Pos Biaya	17
▪ Struktur Biaya	18
▪ Mengklasifikasi Biaya Kegiatan	19
▪ Apa itu Pedoman Keuangan	20
▪ Formulir Standar	21
▪ Rencana Kerja	21
<u>3 PERENCANAAN DAN ANGGARAN BELANJA 23</u>	
▪ Pendahuluan	23
▪ Proses Perencanaan Keuangan	23
▪ Apa itu Anggaran Belanja	25
▪ Siapa yang Memerlukan Anggaran Belanja?	26
▪ Tipe Anggaran Belanja	27
▪ Struktur Biaya Pengeluaran	29
▪ Pendekatan dalam Pembuatan Anggaran Belanja	29
▪ Ringkasan Terminologi Anggaran Belanja	31
▪ Proses Pembuatan Anggaran Belanja	33
▪ Praktek yang Baik dalam Menyusun Anggaran Belanja	34
▪ Tip dalam Menggunakan Lembar Kerja Anggaran Belanja	36
▪ Tantangan dari Biaya Inti	39
▪ Tantangan dari Program Pendorong Berganda	40

<u>4 MEMAHAMI LAPORAN</u>	43
▪ Pendahuluan	43
▪ Mengapa Perlu Memiliki Akun?	43
▪ Metode Pembuatan Laporan	44
▪ Catatan Akuntansi yang Perlu Disimpan	47
▪ Dokumen Pendukung	48
▪ Pengetahuan Dasar Buku Bank	48
▪ Buku <i>Petty Cash</i>	50
▪ Sistem Pembukuan Penuh	51
▪ Apa itu Neraca Saldo	52
▪ Laporan Keuangan	54
▪ Akun Pendapatan dan Pengeluaran	54
▪ Neraca	55
▪ Apa itu Depresiasi	57
▪ Catatan Tambahan Mengenai Akuntansi untuk Biaya yang Dibagi	58
<u>5 LAPORAN KEUANGAN</u>	60
▪ Pendahuluan	60
▪ Siapa yang Membutuhkan Laporan Keuangan	60
▪ Laporan Tahunan	62
▪ Menginterpretasikan Laporan	63
▪ Membuat Laporan Manajemen	65
▪ Menyajikan Laporan	68
▪ Penggunaan Laporan	70
▪ Pelaporan ke Badan Pendorong	73
▪ Membuat Laporan untuk Penerima Bantuan	74
▪ 20 Pertanyaan	75
<u>6 MENJAGA ASET ANDA</u>	77
▪ Pendahuluan	77
▪ Mengatur Resiko Internal	77
▪ Pemberian Otorisasi	78
▪ Pemisahan Tugas	79
▪ Rekonsiliasi	80
▪ Kontrol Kas	82
▪ Kontrol Fisik	84
▪ Berurusan dengan Penipuan dan Pelanggaran	87
<u>7 MENGATUR AUDIT</u>	90
▪ Pendahuluan	90
▪ Apa itu Audit	90
▪ Audit Internal	91
▪ Audit Eksternal	91
▪ Apa yang Dibutuhkan Audit	94
<u>PUSTAKA REKOMENDASI</u>	96
<u>LAMPIRAN</u>	

Daftar Istilah

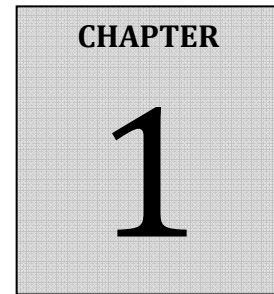
Akun	Laporan transaksi keuangan, dapat dicatat dalam buku atau ke dalam komputer
Kode akun	Sistem penomoran yang digunakan untuk menggambarkan dan memilah berbagai macam tipe transaksi keuangan, dikelompokkan berdasar aset, hutang, pendapatan dan pengeluaran.
Periode Laporan akuntansi	Kurun waktu tertentu untuk pencatatan dan pelaporan kegiatan-kegiatan keuangan, biasanya satu tahun
Akrual	Pengeluaran yang terjadi dalam satu periode yang belum dibayar atau dibuat fakturnya. Kebalikan dari pembayaran di muka.
Dana akumulasi	Uang yang organisasi akumulasi dari tahun ke tahun karena hasil pendapatan tidak semuanya habis dibelanjakan. Termasuk didalamnya perkiraan nilai dari semua aset tak bergerak saat ini.
Tes Acid	Rasio yang didapatkan dari pembagian Aset Lancar (kecuali persediaan barang/inventori) dengan Kewajiban Lancar saat ini. Rasio ini memberikan informasi bahwa organisasi memiliki dana yang cukup untuk melunasi hutangnya secepatnya.
Pembagian	Pembagian biaya antara dua atau lebih pos-pos biaya sebanding dengan perkiraan keuntungan yang akan diterima
Aset	Semua barang yang dimiliki atau klaim terhadap barang lain yang yang memiliki nilai/harga bagi organisasi. Lihat Aset tak bergerak dan Aset lancar.
Daftar aset	Daftar yang berisi aset tak bergerak organisasi, biasanya tercantum detil dari harga, nomor seri, lokasi, tanggal pembelian, dll.
Audit	Pemeriksaan laporan tahunan oleh pihak independen (auditor)
Jejak Audit	Kemampuan untuk mengikuti semua jalur transaksi yang dilaporkan melalui sistem akuntansi organisasi.
Pemberian Otorisasi	Adalah proses persetujuan sebelum transaksi dijalankan, biasanya dalam hal mengambil keputusan pembelian atau pengeluaran. Pemberian otorisasi oleh seorang pemegang anggaran belanja merupakan suatu cara dalam memastikan pengeluaran yang terjadi benar adanya dan sesuai dengan anggaran belanja.
Pendonor mula-mula	Sumber pendanaan utama dimana dana disalurkan melalui sebuah agensi, seperti LSM internasional, untuk diberikan kepada partner-partner kerja yang akan melaksanakan program. Agensi tersebut harus melapor balik ke pendonor untuk melaporkan penggunaan dana oleh patner lokal.

Neraca	Ringkasan tentang posisi keuangan organisasi pada tanggal tertentu, menunjukkan asset-aset yang dimiliki oleh organisasi dan kewajiban atau hutang-hutang kepada pihak lain.
Buku Bank	Daftar yang berisi catatan semua transaksi yang dilakukan melalui rekening bank. Dikenal juga sebagai Buku Tunai atau Buku Analisa Tunai
Rekonsiliasi Bank	Proses untuk membandingkan catatan-catatan dan saldo di Buku Bank dengan catatan-catatan dan saldo yang ada di dalam pernyataan bank (Bank statement). Rekonsiliasi berfungsi sebagai pengecek kelengkapan dan keakuratan catatan-catatan pada buku bank.
Anggaran	Jumlah uang yang organisasi rancang akan diterima dan dibelanjakan untuk hal tertentu dalam satu periode.
Pemegang Anggaran Belanja	Individu yang memiliki kewenangan dan tanggung jawab dalam mengatur anggaran belanja untuk kegiatan khusus, proyek, program, departemen atau organisasi.
<i>Burn rate</i>	Jumlah dana atau anggaran belanja yang telah digunakan sejauh ini, dan dinyatakan di dalam satuan persen. Dikenal juga dengan nama Rasio Penggunaan.
Pengeluaran modal	Pengeluaran untuk perlengkapan, properti dan aset tak bergerak lainnya yang akan digunakan untuk mendukung kegiatan-kegiatan selama lebih dari periode akuntansi.
Dana Modal	Dana akumulasi dan simpanan yang tersimpan dalam bentuk perlengkapan dan properti
Aliran dana/ arus kas	Perbedaan/selisih antara jumlah uang/kas yang masuk dan jumlah uang/kas yang keluar dalam satu periode.
Bagan akun	Daftar dari semua kode akun dan kode pos biaya yang digunakan dalam sistem akuntansi organisasi.
Pos Biaya	Suatu cara untuk mengetahui di mana biaya terjadi dan di mana pemasukan didapatkan di antara berbagai macam kegiatan-kegiatan atau proyek-proyek yang berbeda. Pos biaya sangat erat berhubungan dengan konsep pemegang anggaran belanja
Kreditor	Semua pihak yang memberi hutang pada organisasi
Aset Lancar	Kas dan asset lain yang dapat dirubah menjadi kas dalam jangka pendek – contohnya piutang. Aset-aset in, secara teori, dapat dicairkan menjadi kas dalam 1 tahun.

Kewajiban Lancar	sumber keuangan jangka pendek (dari penyedia barang, bank) yang harus dibayar dalam waktu 12 bulan ke depan.
Rasio Lancar	Sebuah tolak ukuran likuiditas yang didapatkan dari pembagian Aset Lancar dengan Kewajiban Lancar. Rasio ini memperlihatkan apakah organisasi mampu untuk membayar hutangnya dalam waktu 12 bulan.
Debitor	Semua pihak yang berhutang pada organisasi
Depresiasi	Sejumlah/proporsi nilai dari nilai awal sebuah aset tak bergerak untuk dibebankan sebagai pengeluaran organisasi dalam laporan Pendapatan & Pengeluaran.
Dana yang sudah dikhususkan	Dana bebas yang diakumulasikan dari waktu ke waktu dan digunakan untuk tujuan khusus oleh dewan Kehormatan.
Biaya langsung	Biaya yang dapat dialokasikan secara khusus untuk sebuah kegiatan, departemen atau proyek.
Donasi non-uang	Dana atau kontribusi untuk satu proyek dalam bentuk barang atau jasa, dan bukan uang.
Pembukuan berpasangan.	Metode dalam mencatat transaksi keuangan dimana setiap item dimasukkan sebagai debit di satu akun dan kredit di akun yang lain.
Laporan Pengecualian	Laporan naratif pendek yang menjelaskan variasi signifikan dan/atau hal-hal yang perlu perhatian khusus dan dilampirkan dalam laporan manajemen.
Akuntansi Keuangan	Pencatatan, pengklasifikasian dan pemilahan data keuangan historis yang akan menghasilkan laporan keuangan bagi pihak eksternal organisasi.
Aset tak bergerak	Item (seperti perlengkapan, kendaraan atau bangunan) yang dimiliki oleh organisasi yang memiliki nilai moneter untuk jangka waktu lebih dari 1 tahun. Sering disebut sebagai Aset Berwujud.
Akuntansi Dana	Digunakan untuk mengetahui pengeluaran yang dilakukan proyek apakah sesuai dengan tujuan mula-mula yang sudah ditentukan.
Dana umum	Dana bebas yang tidak dikhususkan dan biasanya digunakan untuk tujuan umum organisasi. Sering disebut sebagai Simpanan.
<i>Imprest</i>	Semacam 'float' uang, yang jumlahnya sudah ditentukan, yang akan di'suntik' lagi sebesar jumlah uang yang telah dibelanjakan, untuk mengembalikannya ke jumlah mula-mula.

Laporan Pendapatan dan Pengeluaran	Meringkas transaksi pendapatan dan pengeluaran dalam satu periode, melakukan penyesuaian untuk transaksi yang belum selesai atau transaksi yang terjadi di periode akuntansi yang berbeda.
Biaya tidak langsung	Biaya yang tidak dapat secara langsung dialokasikan dalam kegiatan, departemen atau proyek dan dana ini bersifat umum.
Pencatatan Jurnal	Pencatatan di buku-buku akun yang meliputi transaksi non-keuangan – contohnya untuk mencatat donasi non-uang atau penyesuaian untuk mengoreksi kesalahan posting.
Kewajiban	Sejumlah dana yang menjadi hutang organisasi, termasuk didalamnya dana yang diterima di muka, pinjaman, akrual dan faktur/tagihan yang belum dibayar.
Likuiditas	Tingkatan kas dan aset yang dapat dicairkan segera dibandingkan dengan kebutuhan uang yang ada, contohnya untuk membayar tagihan
Rasio likuiditas	Ukuran likuiditas yang didapatkan dari pembagian piutang, kas dan investasi jangka pendek dengan kewajiban lancar.
Akuntansi manajemen	Ketentuan informasi keuangan untuk manajemen demi kepentingan perencanaan, pengambilan keputusan, dan pengawasan serta pengaturan.
Nilai buku bersih	Biaya asset mula-mula dikurangi depresiasi yang terakumulasi sampai saat ini.
Aset Lancar Bersih	Dana yang tersedia untuk menjalankan operasi harian organisasi. Biasanya didapat dari aset lancar dikurangi kewajiban lancar. Dikenal juga dengan istilah 'working capital' Modal Kerja.
Buku Besar Nominal	Berisi 'halaman' dari setiap akun nominal dan mencatat implikasi dari transaksi keuangan organisasi yang terjadi.
Organogram	Struktur organisasi yang menunjukkan struktur manajemen dan departemen dari organisasi.
Buku Petty Cash	Daftar petty cash yang digunakan tiap harinya.
Pembayaran di muka	Sejumlah uang yang dibayarkan di muka – contohnya premi asuransi tahunan. Kebalikan dari <i>akrual</i> .
Laporan Penerimaan dan Pembayaran	Ringkasan dari buku kas untuk periode tertentu yang memiliki saldo awal dan akhir

Rekonsiliasi	Mekanisme pemeriksaan untuk memastikan integritas berbagai bagian dari system akuntansi. Khususnya membandingkan buku bank dengan bank statement.
Simpanan	Dana yang disisihkan dari surplus yang dihasilkan di tahun-tahun sebelumnya
Dana terikat	Dana pendapatan yang memiliki persyaratan yang mengikat tentang bagaimana dana itu digunakan, dan biasanya memiliki persyaratan untuk membuat laporan balik kepada pendonor mengenai penggunaannya.
Penandatanganan	Orang-orang yang diberi wewenang untuk menandatangani cek sebagai perwakilan organisasi.
Neraca Saldo	Daftar saldo debit dan credit pada masing-masing akun nominal dari mana pernyataan pendapatan dan pengeluaran akan dibuat.
Dana bebas	Dana yang digunakan untuk tujuan umum dari organisasi,
Variansi	Perbedaan antara jumlah anggaran dan jumlah actual dari pendapatan dan pengeluaran.
Transfer (Virement)	Kemampuan untuk memindahkan dana dari satu kategori anggaran ke kategori lain
Modal bekerja	Lihat asset lancar bersih
Akhir tahun	Titik akhir dari periode laporan keuangan tahunan
Anggaran dari nol	Metode dalam mempersiapkan anggaran yang dimulai dari nol, dengan mempertimbangkan setiap area biaya dari awal.



Manajemen Keuangan untuk LSM

Pendahuluan untuk manajemen keuangan dan kontrol dalam sektor LSM

Pendahuluan

Bab ini:

- Menjelaskan mengapa manajemen keuangan penting untuk LSM
- Menerangkan apa saja yang dipengaruhi oleh kontrol dan manajemen keuangan
- Menggambarkan prinsip-prinsip dasar dari manajemen keuangan
- Menjelaskan peranan dan tanggung jawab untuk manajemen keuangan
- Merinci hal - hal penting dalam membangun manajemen keuangan

Mengapa Manajemen Keuangan Penting bagi LSM?

Beberapa LSM tidak menempatkan manajemen keuangan pada prioritas utama. Hal ini dapat dilihat dari buruknya perencanaan keuangan dan sistem pengawasan.

Namun LSM bekerja dalam dunia terus berubah dan penuh persaingan. Jika organisasi ingin bertahan dalam lingkungan penuh tantangan ini, manajer perlu untuk mengembangkan pemahaman yang penting dan kepercayaan diri dalam menggunakan piranti manajemen keuangan.

Praktek yang baik dalam manajemen keuangan akan:

- Membantu manajer dalam memanfaatkan sumber-sumber secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan memenuhi komitmen kepada pemegang modal.

- LSM untuk lebih bertanggung jawab kepada donor dan pemegang modal yang lain.
- Mendapatkan respek dan kepercayaan dari agen pemberi dana, patner kerja dan para penerima bantuan.
- Memberikan nilai lebih bagi LSM dalam berkompetisi mendapatkan sumber-sumber yang sudah mulai jarang.
- Membantu LSM mempersiapkan diri dalam kemampuan keuangan jangka panjang.

Betul-betul alasan-alasan yang sangat persuasif untuk menjalankan manajemen keuangan dengan benar!

Apa itu Manajemen Keuangan?

Manajemen keuangan bukan hanya sekedar menyimpan catatan akuntansi. Manajemen keuangan adalah salah satu bagian penting dari manajemen program dan tidak boleh dilihat sebagai kegiatan yang terpisah yang hanya melibatkan staf keuangan.

Manajemen keuangan berhubungan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengontrolan dan pengawasan sumber-sumber keuangan dari sebuah organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya.

Manajemen keuangan pada LSM diibaratkan seperti perawatan pada kendaraan. Jika kita tidak memberikan bahan bakar dan pelumas yang baik ataupun servis berkala maka kendaraan akan rusak dan tidak dapat bekerja secara efisien. Jika diabaikan maka kendaraan tersebut akan dapat rusak sewaktu-waktu dan gagal untuk memenuhi tujuan utamanya.

Dalam prakteknya manajemen keuangan adalah tentang mengambil tindakan untuk menjaga kesehatan keuangan dari sebuah organisasi dan tidak membiarkan segala sesuatunya bergantung pada nasib. Hal ini akan melibatkan:

■ Mengatur sumber-sumber yang sedikit

LSM beroperasi dalam lingkungan yang penuh tantangan dimana dana dari pendonor mulai bertambah sedikit. Kita harus memastikan bahwa dana dan sumber-sumber donasi digunakan secara tepat guna untuk mencapai misi dan tujuan organisasi.

Perencanaan : Ketika sebuah organisasi didirikan, organisasi menyusun beberapa tujuan dan kegiatan-kegiatan. Langkah selanjutnya adalah mempersiapkan perencanaan keuangan yang dibutuhkan dalam menjalankan kegiatan dan bagaimana mendapatkan dana tersebut.

Pelaksanaan : Setelah mendapatkan dana, program dari kegiatan dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan pada tahap perencanaan.

Pengulasan : Keadaan sebenarnya dibandingkan dengan perencanaan awal. Para manajer dapat memutuskan apakah organisasi berjalan sesuai dengan perencanaan dan mencapai tujuannya sesuai dengan jangka waktu dan rencana biaya yang sudah disepakati. Hasil dari tahap pengulasan akan digunakan sebagai pertimbangan dalam tahap perencanaan selanjutnya.

Apa itu Pengaturan Keuangan?

Inti dari manajemen keuangan adalah konsep *pengaturan keuangan*. Hal ini menggambarkan sebuah situasi dimana sumber keuangan dari organisasi digunakan secara benar dan efektif. Dan ketika hal ini terjadi manajer dapat tidur nyenyak di malam hari, para penerima bantuan akan terlayani dengan baik dan pendonor akan bergembira dengan hasil yang dicapai.

Pengaturan keuangan terjadi ketika sistem dan prosedur dibangun untuk memastikan sumber-sumber dana dari organisasi dikelola dengan baik.

Pengaturan keuangan yang buruk dalam organisasi:

- Aset akan memiliki resiko dicuri dan disalahgunakan
- Dana mungkin akan dibelanjakan tidak seturut dengan tujuan LSM atau keinginan pendonor, dan
- Kompetensi para manajer akan dipertanyakan.

Siapa yang bertanggung jawab dalam Manajemen Keuangan?

Dalam manajemen keuangan sangat penting untuk memahami struktur dan status hukum dari LSM untuk menilai siapa yang bertanggung jawab.

- **Apa itu LSM?**

Sebutan “organisasi non-pemerintah’ lebih menggambarkan kepada kita mengenai bukan apa daripada macam apa organisasi tersebut

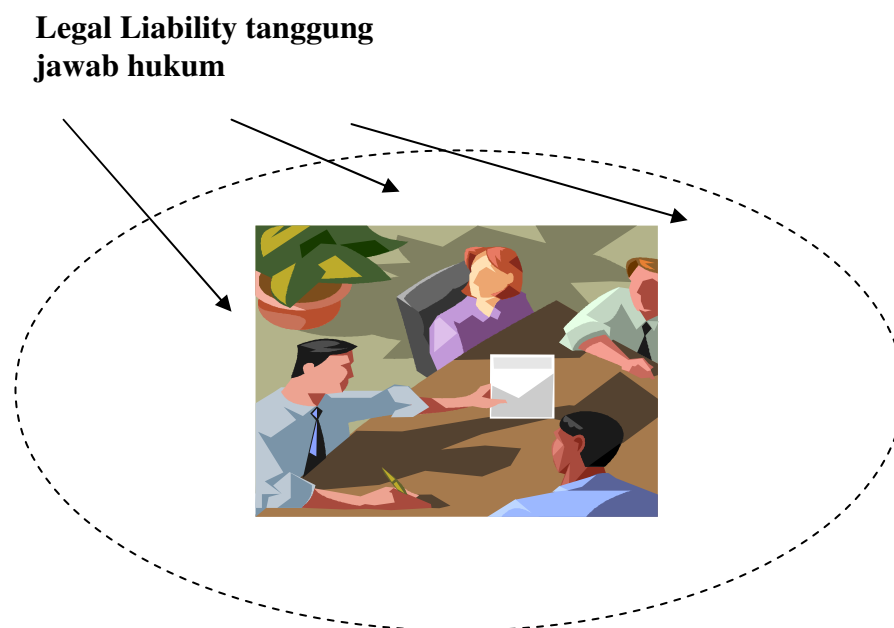
LSM beroperasi dalam lapangan yang luas dan memiliki bentuk dan ukuran yang beraneka ragam. Masing-masing LSM memiliki keunikan tersendiri, persamaan yang umum diantara LSM:

- Memiliki sifat ‘orientasi nilai’ – motifasi utama dari LSM adalah keinginan untuk meningkatkan kesejahteraan dunia yang kita tempati.
- LSM tidak untuk mencari laba (sebagai catatan mereka masih diperbolehkan untuk memiliki dana yang berlebih).
- Mereka memiliki banyak pemegang modal – sebuah LSM adalah sebuah aliansi dari berbagai kepentingan.
- LSM diatur oleh sebuah komite sukarelawan – ‘Dewan Utama’
- LSM adalah organisasi swasta tidak terikat, bebas dari Pemerintah.

■ Status Hukum

Ada beberapa cara dalam mendaftarkan LSM dan hal ini akan menentukan status hukum dari organisasi. Organisasi bisa memiliki status sebagai badan hukum yang independen (incorporated body / badan yang dilembagakan) atau sebagai kumpulan dari beberapa individu yang tidak terikat (un-incorporated body/ badan yang tidak dilembagakan).

Gambar 1.2: LSM *un-incorporated*/badan yang tidak dilembagakan

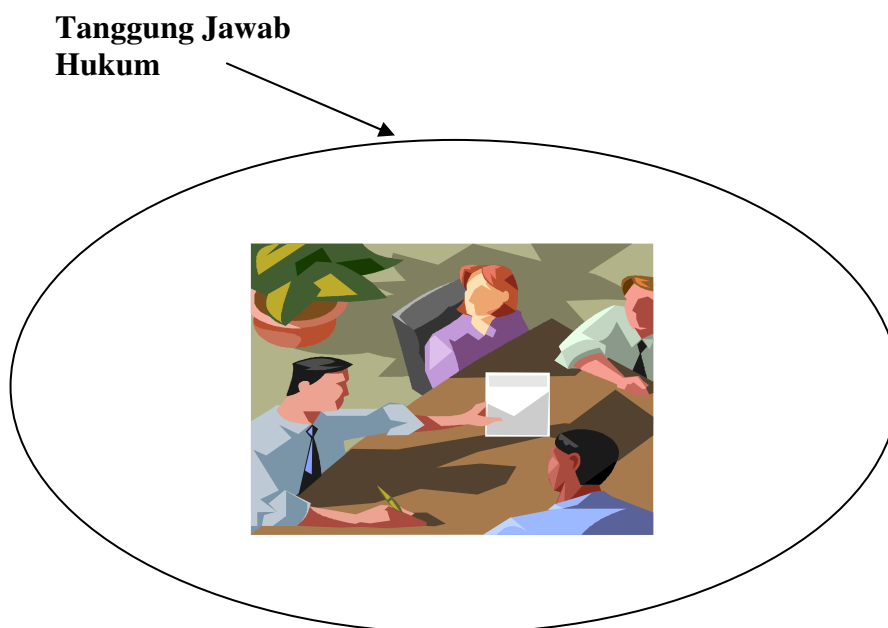


Kebanyakan LSM yang kecil termasuk *un-incorporated*. Hal ini berarti masing-masing anggota dewan memegang tanggung jawab penuh baik secara gabungan maupun individual (dengan kata lain, sebagai grup atau individu) atas masalah-masalah organisasi. Dengan demikian, masing-masing individu dalam dewan dapat dicantumkan sebagai tersangka apabila terjadi kasus penuntutan hukum, seperti ditunjukkan oleh anak-anak panah yang masuk melewati batas organisasi.

Ketika sebuah badan adalah *incorporated* /dilembagakan maka organisasi ini memiliki identitas hukum yang terpisah dan diakui hukum sebagai 'individu buatan' (digambarkan dengan garis tebal disekeliling individu di **Gambar 1.3** dibawah).

Dalam tipe badan macam ini, masing-masing individu anggota dewan memiliki kekebalan hukum tertentu. Mereka memiliki apa yang disebut tanggung jawab terbatas. Hal ini berarti apabila sesuatu hal yang buruk terjadi, tanggung jawab keuangan mereka, hanya terbatas oleh jumlah tertentu (contohnya \$1.00)

Gambar 1.3: LSM Incorporated/badan yang dilembagakan



Apapun status hukumnya, anggota dewan dari LSM bersama-sama memiliki kewajiban untuk melihat apakah organisasi berjalan dengan benar dan dana yang ada digunakan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

■ Undang-Undang

Bagaimana sebuah LSM dibentuk dan didaftarkan akan mempengaruhi status hukum, akuntabilitas dan transparansi LSM tersebut. Setiap LSM harus memiliki dokumen pendirian lembaga, contohnya Konstitusi atau Memorandum dan Akta Pendirian. Dokumen ini berisi antara lain:

- Nama dan alamat resmi LSM
- Tujuan dari organisasi dan target sarannya
- Sistem akuntabilitas – pada hakikatnya siapa badan pengurus/pelaksana, apa kekuasaan dan tanggung jawabnya.
- Bagaimana organisasi ini mendapatkan dana

■ Dewan Utama

Dewan utama bertanggung jawab secara hukum dalam mengatur dan mengontrol organisasi. Hal ini berarti jika terjadi hal yang tidak diinginkan dalam LSM maka hukum meminta pertanggungjawaban dari dewan direksi.

Dewan utama mempunyai beberapa sebutan – Dewan, Dewan direksi, Dewan Kehormatan, Eksekutif atau Dewan Pemerintah – yang memiliki fungsi :

- Bertanggung jawab dalam memutuskan kebijakan dan strategi;
- Menjaga atau menjamin keuangan dan aset lain organisasi;
- Menunjuk dan mendukung Pemimpin organisasi; dan
- Mewakili keinginan dari pemegang modal

Dewan utama seringkali dibagi menjadi beberapa sub-komite – contoh: Keuangan, Keanggotaan atau sub-komite proyek.

■ Anggota Dewan

Anggota dewan bersifat sukarela (tidak mendapatkan honor) dan dikenal sebagai anggota kehormatan, anggota komite, direksi atau anggota dewan. Jika anggota dewan diuntungkan secara finansial dari keanggotaan mereka maka akan terjadi konflik pribadi.

Karyawan honorer adalah mereka yang dipilih atau ditunjuk menempati posisi tertentu dalam dewan – seperti Ketua, Bendahara dan Sekretaris. Mereka memantau secara langsung keputusan-keputusan dewan dan sering menandatangani perjanjian hukum.

- Ketua dewan biasanya adalah kontak utama untuk CEO, dan biasanya bertugas melaksanakan relasi publik yang penting bagi LSM.
- Bendahara berperan untuk memantau secara langsung keuangan organisasi. Dalam organisasi yang lebih kecil bendahara dapat berperan juga sebagai pemegang buku, tetapi ketika lembaga menggaji staf untuk memegang buku, Bendahara akan lebih berperan sebagai supervisor.

Walaupun mereka tidak mengawasi proses akunting secara langsung dan menyiapkan sendiri laporan-laporannya, anggota dewan harus selalu memastikan semuanya berjalan dengan lancar.

Anggota dewan memiliki tanggung jawab terbesar terhadap pelanggaran finansial organisasi dan mereka tidak dapat lari dari tugasnya kecuali dengan cara mengundurkan diri.

■ Tanggung Jawab harian

Karena dewan utama dibentuk dari para sukarelawan yang hanya bertemu beberapa kali dalam satu tahun maka kewenangan manajemen harian diberikan kepada CEO, yang ditunjuk sendiri oleh dewan untuk melakukan kebijakan yang ada.

Kemudian CEO memutuskan bagaimana menjalankan kewenangan tersebut dengan membagi tugas diantara anggota staf. Meskipun pemberian kewenangan dari dewan ke anggota staf dapat diterima, namun dewan tidak dapat melimpahkan tanggung jawab total karena pertanggungjawaban utama terletak pada anggota dewan.

Lebih daripada itu, kewenangan tanpa tanggung jawab sangat tidak sehat – Dewan harus mengawasi mekanisme untuk memastikan instruksi yang diberikan dapat diselesaikan.

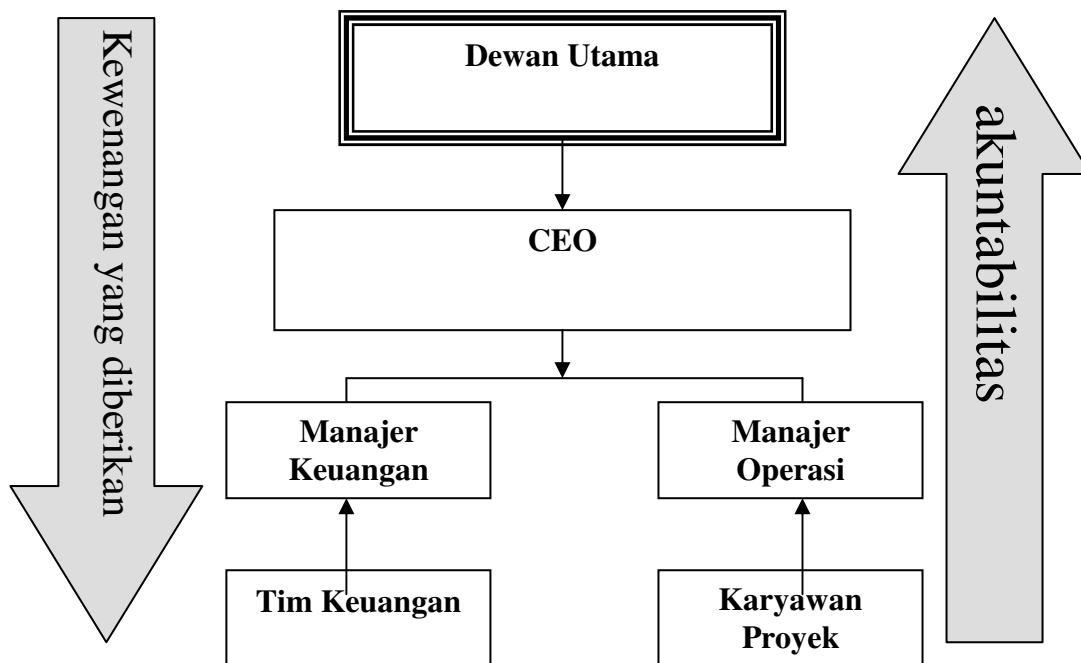
Gambar 1.4 menggambarkan bagaimana kewenangan untuk tugas manajemen keuangan harian dilimpahkan ke bawah melalui struktur manajemen. Dalam waktu bersamaan proses akuntabilitas kembali ke atas melalui struktur yang sama ketika para karyawan memberikan laporan mengenai kemajuan yang telah dicapai.

■ Usaha Tim

Dalam praktek, setiap orang yang bekerja untuk mencapai tujuan LSM memiliki peranan penting dalam manajemen keuangan. Setiap kesempatan harus diambil untuk mengintegrasikan manajemen keuangan ke dalam manajemen operasional harian dalam organisasi.

Supaya hal ini dapat terjadi kita harus memiliki dasar yang tepat. Kita harus memiliki sistem dan prosedur yang solid yang sesuai dengan prinsip-prinsip penting yang mendasari manajemen keuangan.

Gambar 1.4: Contoh Struktur Organisasi – Bagaimana cara pembagian kewenangan



Tujuh Prinsip Manajemen Keuangan

Sangat berguna untuk mengidentifikasi prinsip-prinsip yang bagus yang dapat digunakan sebagai standar dalam mengembangkan sistem manajemen keuangan yang baik dalam LSM. Prinsip-prinsip ini memberikan panduan yang sangat baik kepada anggota dewan dan manajer senior dalam memastikan bahwa organisasi menggunakan dana secara efektif dan para staf bekerja dengan semestinya.

Pahami setiap prinsip dalam 7 Prinsip Manajemen Keuangan sebagai tujuan bekerja.

■ Konsistensi

Sistem dan kebijakan keuangan dari sebuah LSM harus konsisten. Hal ini membantu dalam transparansi dan proses yang efisien, khususnya dalam laporan keuangan. Hal ini tidak berarti bahwa sistem tersebut tidak mungkin untuk dikaji ulang untuk mengatasi perubahan yang terjadi dalam organisasi. Adanya inkonsistensi dalam manajemen keuangan merupakan tanda bahwa situasi keuangan dalam organisasi dimanipulasi.

■ Akuntabilitas

Organisasi harus menjelaskan apa saja yang telah dikerjakan dan didapat dengan menggunakan sumber-sumber yang didapat sebagai laporan kepada seluruh pemegang modal termasuk penerima bantuan. Semua pemegang modal mempunyai hak untuk mengetahui bagaimana dana dan kewenangan mereka digunakan. LSM memiliki kewajiban operasional, moral dan hukum untuk menjelaskan keputusan-keputusan dan kegiatan yang diambil, dan melaporkan laporan keuangan mereka secara teliti.

Akuntabilitas adalah kewajiban moral atau hukum, dari individu, grup, maupun organisasi untuk menjelaskan penggunaan dari dana, peralatan atau kewenangan dari pihak ketiga.

■ **Transparansi**

Organisasi harus terbuka tentang pekerjaannya, menyediakan informasi tentang kegiatan dan perencanaan kepada para pemegang modal. Hal ini meliputi mempersiapkan laporan keuangan yang akurat, lengkap, dan tepat waktu dan dapat diakses oleh para pemegang modal, dan pihak yang menerima bantuan. Jika organisasi tidak transparan maka akan menimbulkan kecurigaan ada sesuatu yang ditutup-tutupi.

■ **Kamapanan**

Untuk mapan secara finansial, pengeluaran organisasi harus seimbang dengan pemasukkan, keduanya berada pada level strategis. Kemampuan adalah tolok ukur dari kontinuitas keuangan dan keamanan LSM. Anggota dewan dan manajer harus mempersiapkan strategi keuangan untuk menunjukkan bagaimana LSM akan memenuhi selurung tanggung jawab keuangan dan menyelesaikan perencanaan strategis mereka.

■ **Integritas**

Dalam tingkatan personal, tiap-tiap individu dalam LSM harus bekerja dengan jujur dan wajar. Sebagai contoh, manajer dan anggota dewan akan memimpin dengan memberikan contoh dalam mengikuti kebijakan dan prosedur dan menyatakan setiap kepentingan pribadi yang mungkin akan menjadi konflik dengan tugas mereka. Integritas dari laporan keuangan bergantung pada akurasi dan kelengkapan data keuangan.

■ **Pengawasan**

Sebuah organisasi harus mengolah dengan baik sumber-sumber keuangan yang dipercayakan dan memastikan bahwa sumber-sumber tersebut digunakan sesuai dengan kepentingannya – hal ini dikenal dengan tanggung jawab keuangan. Dewan utama (contoh: dewan kehormatan) mempunyai tanggung jawab sepenuhnya dalam hal ini. Dalam praktek manajer menerima tanggung jawab keuangan yang bagus melalui perencanaan strategis yang teliti, perkiraan resiko keuangan dan menciptakan sistem dan pengawasan yang tepat.

■ **Standar Akunting**

Sistem dalam menyimpan dokumen dan data keuangan harus sesuai dengan standar dan prinsip akunting. Setiap akuntan dari seluruh dunia harus dapat memahami sistem penyimpanan data keuangan organisasi.

Tip: Menggunakan 7 prinsip sebagai catatan dalam membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan relative dalam organisasi anda. Untuk membantu dalam mengingat, 7 prinsip dapat disingkat dengan 'CATVISA' (Consistency/Konsistensi, Accountability/Akuntabilitas, Transparency/Transparansi, Viability/Kemampuan, Integrity/Integritas, Stewardship/Pengawasan, Accounting Standards/Standard Akunting)

Empat Pilar utama dalam Manajemen Keuangan

Tidak ada model sistem keuangan yang tepat untuk seluruh LSM. Tetapi ada beberapa pilar-pilar penting yang harus ada untuk mendapatkan praktik manajemen keuangan yang baik.

■ Data Akunting

Setiap organisasi harus menyimpan sebuah data transaksi keuangan yang akurat yang menunjukkan penggunaan dana. Data akunting juga menyediakan informasi yang jelas tentang bagaimana pengaturan dalam organisasi apakah tujuannya tercapai atau tidak.

■ Perencanaan Keuangan

Sehubungan dengan perencanaan strategis dan operasional dari organisasi, rencana biaya pengeluaran adalah batu penjurur dari setiap manajemen keuangan dan memainkan peranan penting dalam mengontrol penggunaan dana.

■ Pengawasan Keuangan

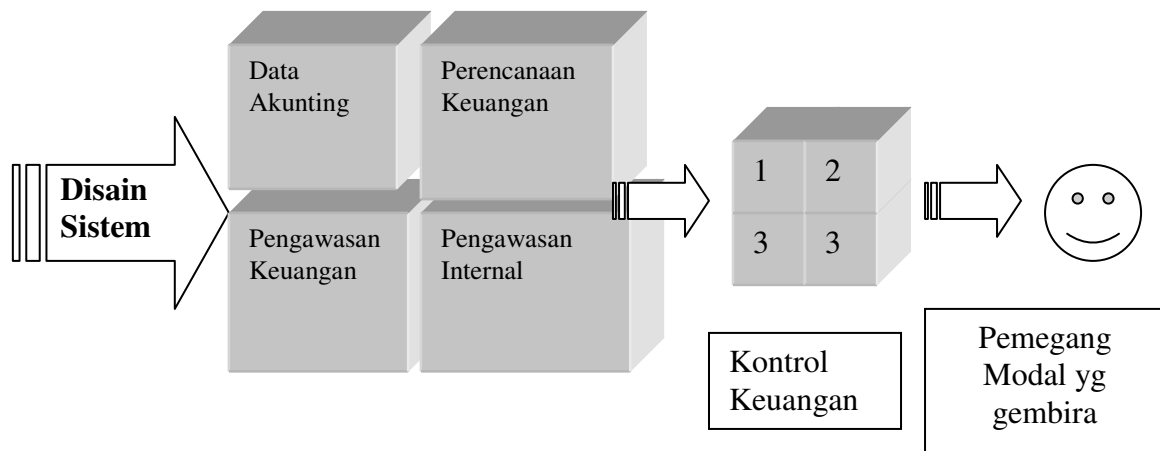
Membuat organisasi memiliki biaya pengeluaran dan merapikan data akunting menjadi jelas dan teratur, sehingga akan mudah untuk membuat laporan keuangan yang membuat manajer dapat melihat kemajuan organisasi.

■ Pengawasan Internal

Sebuah sistem dari pengawasan, pengecekan dan keseimbangan- secara bersamaan disebut pengawasan internal – digunakan dalam menjaga aset organisasi dan mengatur resiko internal. Tujuannya ada untuk mencegah adanya pencuri dan untuk mendeteksi kesalahan dan kelalaian dalam data akunting. Sebuah sistem pengawasan internal yang efektif juga dapat melindungi staf dalam menyelesaikan tugas finansial.

Pilar-pilar utama ini dibahas lebih lanjut secara detil di bab-bab selanjutnya.

Gambar 1.5: Pilar-Pilar dalam Manajemen Keuangan – Mendapatkan dasar yang tepat



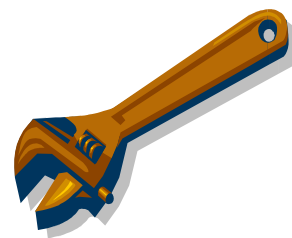
Perlu diperhatikan bahwa semua pilar harus berada di tempat secara kontinyu. Kontrol keuangan yang efektif tidak didapatkan dari implementasi yang setengah-setengah. Sebagai contoh, data akunting detil yang disimpan akan sedikit berguna jika data tersebut tidak dicek kesalahannya; data yang tidak akurat akan membuat informasi menjadi tidak jelas yang akan memberi pengaruh buruk pada pengambilan keputusan manajemen keuangan.

Piranti Manajemen Keuangan

Ada banyak macam pranti, tidak selalu yg bersifat keuangan, yang dapat digunakan manager untuk mendapatkan praktek yang baik dalam kontrol dan manajemen keuangan. Kita dapat mengkategorikan peralatan-peralatan ini kedalam empat fungsi manajemen keuangan (seperti yang tercantum pada definisi kerja pada manajemen keuangan di halaman 2 buku ini):

Perencanaan

Perencanaan adalah dasar dari proses manajemen dan termasuk didalamnya menyusun apa saja untuk menghadapi masa depan. Dalam menyusun perencanaan manager akan mempertimbangkan beberapa alternative dan membuat sejumlah pilihan atau keputusan. Perencanaan harus dilakukan sebelum melakukan sesuatu.



Alat: Perencanaan strategis, perencanaan bisnis, perencanaan kegiatan, rencana pengeluaran, rencana kerja, perkiraan kas masuk, studi kelayakan dll.

Pengaturan

Sumber-sumber organisasi – staf dan sukarelawan, kendaraan, properti, uang – harus diatur sedemikian rupa untuk menjamin kelangsungan rencana kerja. Kegiatan-kegiatan dan tanggung jawab yang akan dijalankan harus jelas kapan dan oleh siapa.

Alat: Konstitusi, Struktur organisasi, diagram alir, deskripsi pekerjaan, Bagan Akun, manual keuangan, rencana pengeluaran.....dll.

Pengaturan

Sistem pengaturan, pengecekan dan keseimbangan sangat mendasar dalam memastikan berjalannya program yang sesuai dengan prosedur.

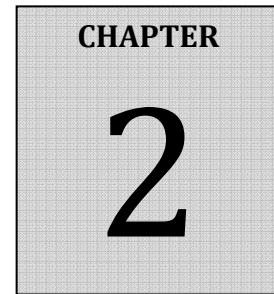
Alat: rencana pengeluaran, kewenangan yang diturunkan, prosedur pendapatan, rekonsiliasi, audit internal dan eksternal, pendaftaran aset tetap, surat-surat kendaraan, asuransi....dll.

Pengawasan

Pengawasan melibatkan informasi regular yang teratur bagi manajer dan pemegang modal dalam melihat tujuan. Pengawasan berarti membandingkan keadaan sebenarnya dengan perencanaan awal untuk dievaluasi keefektifannya, mengidentifikasi kelemahan secara dini dan mengambil tindakan untuk memperbaikinya jika diperlukan.

Alat: Laporan Evaluasi, laporan pengawasan rencana pengeluaran, pernyataan keuangan, laporan proyek, laporan pendonor, laporan audit, laporan evaluasi....dll.

Dapatkan anda mengidentifikasi peralatan umum yang berkaitan dengan keempat fungsi manajemen keuangan diatas?



Cara untuk Menjadi Terorganisir

Memiliki dasar yang tepat untuk LSM anda

Pendahuluan

Bab ini:

- Menjelaskan mengapa merencanakan sistem keuangan yang tepat untuk LSM anda sangat penting.
- Menggambarkan dua cabang akuntansi
- Memperkenalkan Bagan Akun dan Pos Biaya Proyek dan peranannya yang penting dalam mengatur akun.
- Menjelaskan beberapa tipe biaya
- Menjelaskan tentang pedoman keuangan dan apa saja yang ada didalamnya.

Desain Sistem

Rancangan/desain sistem adalah salah satu aspek dari manajemen keuangan. LSM berbeda dari organisasi swasta maupun institusi pemerintah sehingga sistem keuangannya harus disesuaikan supaya dapat memenuhi kebutuhan dan sumber-sumber dananya.

Kunci untuk membantu sistem anda menjadi terorganisir :

- Struktur organisasi dan deskripsi kerja staf
- Struktur akun keuangan – termasuk didalamnya Bagan Akuntansi dan Pos Biaya Proyek
- Pedoman keuangan – atau arsip berisi kebijakan-kebijakan dan prosedur.
- Rancangan keuangan tahunan

Desain sistem keuangan harus mencakup dua bidang yang saling berhubungan dalam akuntansi yaitu akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen.

Akuntansi Keuangan vs. Akuntansi Manajemen

Sistem dan prosedur keuangan harus mencakup dua aspek dari akuntansi supaya proses manajemen keuangan dapat berjalan secara efektif.

■ Akuntansi Keuangan

Akuntansi keuangan menggambarkan sistem dan prosedur yang digunakan untuk mengatur transaksi keuangan dan moneter yang terjadi di dalam organisasi. Akuntansi keuangan adalah sebuah sistem untuk mencatat, mengklasifikasi dan meringkas informasi untuk berbagai tujuan.

Catatan akuntansi keuangan dapat dibuat baik secara manual maupun melalui computer (dapat pula melalui keduanya). Walaupun penting untuk memenuhi aturan dan standar akuntansi, sistem yang digunakan dalam praktek akan bergantung pada ketersediaan sumber dan tenaga ahli; besarnya dan jenis transaksi; laporan kebutuhan manajer; dan tanggung jawab kepada pendonor.

Salah satu hasil dari akuntansi keuangan adalah laporan keuangan tahunan yang digunakan sebagai bentuk akuntabilitas terhadap pihak eksternal dari organisasi. Hasil rutin tahunan dari akuntansi keuangan harus akurat dan *up-to-date* jika anda ingin menjalankan aspek akunting kedua (akunting manajemen) secara efektif dengan usaha minimal.

■ Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen mengambil data yang diperoleh dari proses akuntansi keuangan dan membandingkannya dengan biaya pengeluaran untuk kemudian dianalisa sebagai salah satu bentuk control dan agar keputusan yang tepat dapat diambil. Laporan yang dibuat dari proses akuntansi manajemen ditujukan untuk penggunaan internal.

Laporan ini harus dibuat secara berkala – biasanya setiap bulan atau setiap **3** bulan tergantung dari kebutuhan organisasi – dan harus langsung disusun begitu tiap periode berakhir sehingga angka-angka dalam laporan masih relevan dalam pembicaraan/diskusi manager.

Akuntansi Keuangan vs. Akuntansi Manajemen	
Akuntansi Keuangan:	Akuntansi Manajemen:
Catatan transaksi	Membandingkan hasil dengan tujuan
Menklasifikasi transaksi	Menentukan alasan-alasan terjadinya variasi/penyimpangan
Merekonsiliasi catatan	Membantu dalam menentukan langkah-langkah yang harus ditempuh untuk mengoreksi kesalahan
Merinci transaksi	Perkiraan dan perencanaan
Membuat data keuangan	Menganalisa informasi

Sistem yang tepat?

Setiap LSM berbeda – tidak ada istilah ‘model’ sistem keuangan. Karena itu ada beberapa pertimbangan sebagai catatan untuk menemukan pendekatan yang tepat untuk LSM anda.

- **Struktur** – manajemen; jumlah staf, fungsi mereka dan dimana mereka ditempatkan, struktur operasional (contoh: departemen, cabang, fungsi). *Organogram (diagram organisasi)* berguna dalam hal ini.
- **Kegiatan-kegiatan** organisasi – jumlah dan jenis proyek
- **Besar dan tipe** dari transaksi keuangan – apakah anda membayar barang-barang dan jasa dengan uang kas atau melalui kredit atau keduanya?
- **Permintaan** laporan – seberapa sering dan dalam bentuk apa laporan keuangan dibuat untuk pemegang modal dalam organisasi anda?
- **Sumber-sumber** organisasi – sumber-sumber keuangan, peralatan, dan tenaga kerja apa saja yang tersedia dalam membantu mengatur keuangan?

Semua pertimbangan ini akan membantu dalam memutuskan sistem yang paling tepat:

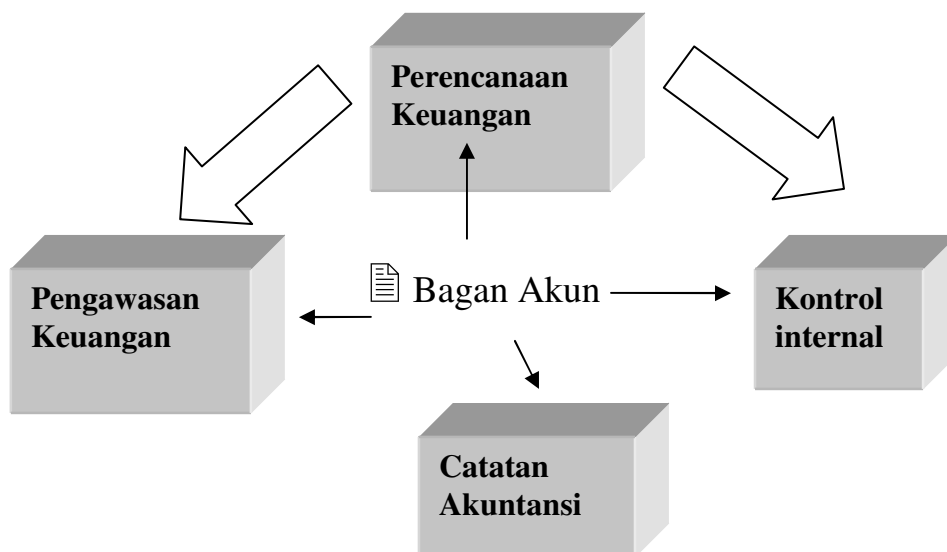
- Metode dalam menyimpan catatan akuntansi;
- Pemberian kode struktur pada transaksi;
- Kebijakan keuangan;
- Rutinitas penyusunan Laporan keuangan;
- Penggunaan komputer
- Pengerahan staf administrasi

Bagan Akun

Bagan akun mungkin adalah alat pengaturan terpenting dalam proses pelaporan dan akuntansi. Dalam LSM terdapat bermacam-macam transaksi keuangan. LSM membeli berbagai macam barang dan pelayanan dalam mencapai tujuannya – mulai dari sewa kantor sampai penataan taman. Dan LSM mendapat berbagai sumber pemasukkan – hibah, donasi dan biaya keanggotaan.

Untuk memudahkan kita memahami kegiatan keuangan ini, akan sangat membantu untuk memilah jenis-jenis pendapatan dan pengeluaran yang berbeda ke dalam kategori-kategori yang telah ditentukan sebelumnya, atau dalam hal ini disebut Akun. Akun-akun ini dimasukkan dalam Bagan Akun dan biasanya urutannya disusun secara logis: Pendapatan dan Pengeluaran, Aset (sesuatu yang kita miliki) dan Kewajiban (hutang yang kita wajib bayar)

Gambar 2.1: Bagan Akuntansi dalam Sistem Keuangan



Kemudian, ketika transaksi terjadi, transaksi tersebut dicatat dalam buku akuntansi dan dikelompokkan menurut petunjuk pada Bagan Akuntansi. Kategori yang sama digunakan dalam anggaran biaya organisasi dan laporan keuangan sehingga dapat konsisten dan transparan.

Bagan Akuntansi dari tiap-tiap organisasi berbeda. Biasanya bagan akuntansi berisi nama catatan, nomor referensi dan gambaran penggunaan catatan. Contoh Bagan Akuntansi ada pada Lampiran 1.

Perlu diperhatikan bahwa kategori disusun tidak berdasar pada tipe Akun tetapi juga disusun menjadi sub-grup dibawah nama-nama jenis kelompok – seperti Administrasi, Personel, dan Penggunaan Kendaraan.

Nama-nama jenis kelompok sangat berguna dalam memaparkan informasi yang ringkas dan jelas secara rinci. Metode pemberian kode (dalam hal ini menggunakan sistem angka meskipun sistem abjad juga dapat digunakan) mengikuti logika yang sama dengan menggunakan sebuah grup angka untuk transaksi-transaksi sejenis.

Pos Biaya

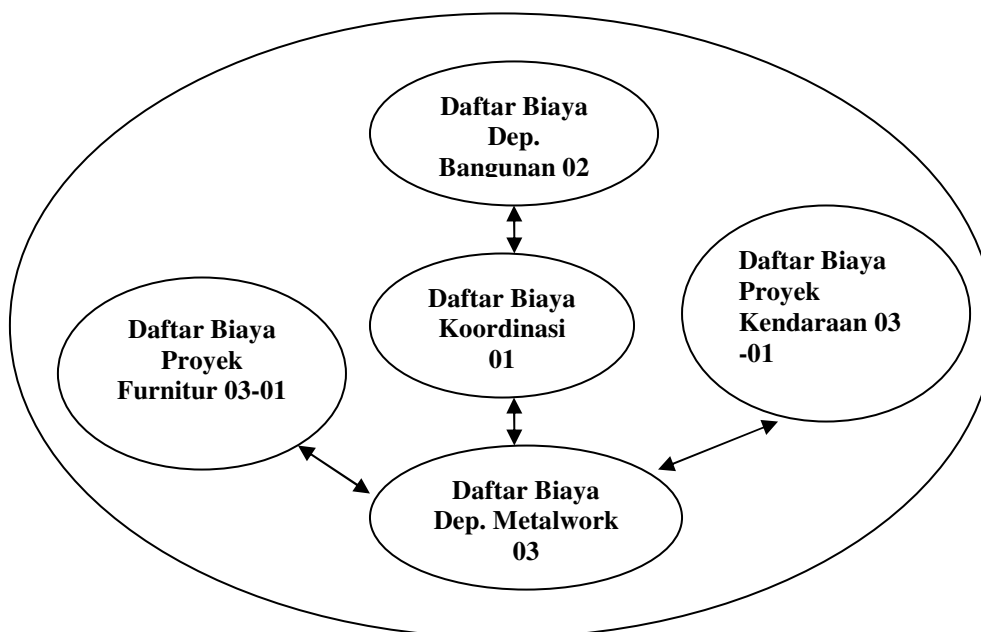
Pemberian beberapa hibah disertai dengan tujuan khusus – hal ini kita kenal sebagai dana terbatas karena dana ini hanya dapat digunakan dalam kegiatan khusus bukan untuk tujuan umum. Dana semacam ini harus dihitung secara terpisah sehingga organisasi dapat menunjukkan kepada pendonor penggunaan dana ini. Hal ini dikenal sebagai *akuntansi dana*, dimana pembuatan sistem akuntansi untuk mengidentifikasi dan memilah informasi penting memerlukan perhatian khusus.

Dalam hal ini akan lebih tepat jika mengidentifikasi kegiatan organisasi dengan menggunakan **Pos Biaya** (atau Kegiatan atau Pos Biaya Pengeluaran). Biasanya pos biaya digunakan dalam proyek, anak cabang atau departemen yang memiliki biaya pengeluaran dan sumber dana sendiri. Titik awal dalam memutuskan struktur pos biaya adalah struktur organisasi dan perjanjian dana dengan pendonor.

Sebagai contoh Milestone memiliki tiga departemen: Koordinasi (manajemen, administrasi dan pengaturan), departemen Metalwork dan departemen Bangunan. Departemen Metalwork mempunyai dua kegiatan yang masing-masing memiliki sumber dana sendiri: Proyek Furnitur dan Proyek Kendaraan.

Struktur pos biaya dan kode referensi ditunjukkan pada Lampiran A1b.

Gambar 2.2: Daftar Biaya Milestone



Tidak ada batasan efektif seberapa banyak pos biaya yang dapat digunakan apalagi jika menggunakan program akuntansi pada computer. Namun penting untuk merencanakan struktur pos biaya secara cermat untuk mencegah proses pencatatan yang melelahkan dan tidak produktif. Cara yang baik dalam mempresentasi daftar biaya secara grafik adalah dalam bentuk bagan telur (lihat Gambar 2.2 Bagan telur Milestone)

■ Bagaimana menggunakan pos biaya?

Dengan adanya pos biaya, ketika transaksi keuangan ditulis dalam catatan akuntansi, bukan saja transaksi-transaksi tersebut dikategorikan berdasarkan jenis pendapatan dan pengeluaran...

'Termasuk di bagian biaya pengeluaran manakah ini?'

tetapi juga diklasifikasikan menurut dana, departemen atau proyek...

Termasuk biaya pengeluaran proyek, dana atau departemen manakah ini?

Hal ini akan membuat laporan keuangan akan menjadi lebih mudah dibuat untuk tiap-tiap pos biaya, membantu manajer dalam mengawasi area tanggung jawabnya dan membuat laporan kepada pendonor proyek.

Struktur Biaya

Sama pentingnya dengan mengenal berbagai macam pengeluaran organisasi, anda juga harus mampu mengelompokkannya menjadi biaya langsung atau tak langsung.

- **Biaya langsung** adalah biaya yang secara jelas berhubungan dengan satu kegiatan khusus dan dapat dikenakan secara langsung pada pos biaya. Contohnya dalam proyek pelatihan, biaya sewa ruangan dan honor pemberi pelatihan.
- **Biaya tidak langsung** adalah biaya yang bersifat umum dan berhubungan dengan organisasi secara keseluruhan atau lebih dari satu kegiatan. Contohnya, sewa kantor kepala, biaya audit dan honor CEO. Biasanya biaya-biaya ini dikelompokkan ke dalam biaya kebutuhan rutin / biaya inti.

Kita perlu membedakan antara dua tipe biaya ini supaya manajer dapat membuat perencanaan dengan baik, mengawasi dan mengontrol sumber-sumber proyek. Secara khusus biaya inti harus dibagi – dikhususkan – antara proyek yang berbeda-beda dengan cara yang baik dan tepat. Ada berbagai cara dalam melakukannya, sebagai contoh pembagian biaya menurut besarnya biaya pengeluaran tiap-tiap proyek. Hal ini akan dibahas di bab selanjutnya.

Mengklasifikasi Biaya Kegiatan

Dengan menggunakan Bagan Akuntansi Milestone pada Lampiran A1a dan A1b, klasifikasikan transaksi berikut dengan menggunakan kode yang tepat: termasuk pendapatan atau pengeluaran; dan daftar biaya. Kemudian tentukan termasuk biaya 'langsung' atau 'tidak langsung' transaksi tersebut.

Transaksi	Kode pos Biaya	Kode Kategori (akun)	Langsung atau tidak langsung
1. Honor Koordinator			
2. Honor manajer Dep. Metalwork			
3. Hibah yang didapat dari Vanguard Society untuk Proyek Furnitur			
4. Biaya sewa kantor			
5. Biaya pertemuan Dewan			
6. Pendapatan dari biaya pendaftaran pelatihan di Dep. Bangunan			
7. Bensin untuk kendaraan Koordinator			
8. Bensin untuk kendaraan manajer Dep Bangunan			
9. Biaya sewa ruang untuk pelatihan di Dep. Metalwork			
10. Perjalanan untuk manajer Dep. Metalwork			
11. Ban baru untuk kendaraan manajer Dep Metalwork			
12. Tagihan telepon kantor			
13. Biaya pembicara tamu dalam pelatihan di Dep Bangunan			
14. Poster publikasi pelayanan Milestone			
15. Donasi dari pihak anonim			

Apa itu Pedoman Keuangan?

Semua organisasi perlu untuk membuat beberapa kebijakan dan prosedur keuangan untuk membantu pekerjaan dan menghindarkan dari kesalahpahaman. Semuanya itu akan dituliskan dalam Pedoman Keuangan. Pedoman keuangan juga sering disebut dengan istilah Peraturan Keuangan atau Prosedur Kantor dan Keuangan. Pedoman ini menjadi acuan sehari-hari bagi staf akunting dalam pelaksanaan operasi harian dan juga berguna sebagai referensi ketika staf program memiliki pertanyaan-pertanyaan.

■ Ada apa dalam Pedoman Keuangan?

Sebuah pedoman keuangan akan mencakup:

- Rutinitas akuntansi keuangan
- Kode Bagan Akun dan pos Biaya
- Aturan pemberian kewenangan (siapa dapat melakukan apa)
- Perencanaan biaya pengeluaran dan proses manajemen
- Prosedur pemesanan dan pembelian
- Prosedur Bank dan pengelolaan uang
- Rutinitas akuntansi manajemen dan batas waktu
- Manajemen dan kontrol aset tak bergerak
- Hak dan kewajiban staf
- Perencanaan audit tahunan
- Bagaimana mengatasi pengutil dan pelanggaran lain
- Kode etik bagi staf dan anggota dewan

Pedoman dapat juga berisi material referensi seperti:

- Formulir-formulir standar
- Struktur Organisasi
- JDeskripsi Kerja

Hati-hati dengan keterbatasan pedoman keuangan. Hal-hal dibawah ini perlu diperhatikan

- Pedoman tidak dapat mencakup segalanya, untuk melakukannya akan terlalu birokratis
- Pedoman yang dibuat harus dinamis, digunakan oleh setiap orang, dikoreksi secara rutin dan bersifat *up-to-date*
- Pembuatan pedoman keuangan mahal mengingat waktu yang terbuang dan biaya pencetakan
- Membutuhkan keahlian khusus dalam menuliskannya

Formulir standar

Formulir-formulir standar adalah dokumen-dokumen khusus yang digunakan untuk memudahkan rutinitas administrasi keuangan [lihat Lampiran 19 untuk melihat formulir standar yang sering digunakan]. Formulir standar adalah salah satu cara terbaik untuk memastikan prosedur dijalankan dan dipahami oleh siapa saja yang bertanggung jawab. Formulir standar dapat digunakan dalam semua prosedur khususnya :

- Informasi perlu untuk diberikan pada pihak ketiga sebelum transaksi dilakukan;
- Sebuah transaksi membutuhkan pengecekan dan diotorisasi; atau
- Informasi keuangan dikumpulkan atau direkonsiliasi

A note of caution is the use of standard forms: do not overdo the paperwork as too much bureaucracy slows down the accounting process and overloads the authorization routines. Some typical uses for standard forms:

Yang perlu diperhatikan/dipertimbangkan adalah penggunaan dari formulir standar: jangan membuat lembar kerja yang berlebihan karena birokrasi yang terlalu berbelit-belit memperlambat proses akuntansi dan membebani rutinitas otorisasi. Beberapa penggunaan formulir standar:

- Voucher pembayaran
- Purchase Order / Pesanan Pembelian
- Klaim Biaya Perjalanan dan Uang Saku
- Pendaftaran Aset
- Daftar Penggunaan Kendaraan
- Rekonsiliasi Bank
- Voucher jurnal
- Permintaan pinjaman dari staf
- Formulir permintaan libur

Rencana Kerja

Manajemen keuangan melibatkan berbagai macam rutinitas dan pekerjaan yang berbeda-beda. Oleh karena itu penting untuk merencanakan tugas tahunan seperti:

- **Rutinitas akuntansi keuangan** – menyimpan, memrekonsiliasi dan neraca saldo
- **Jadwal laporan** – khususnya untuk memenuhi permintaan pendonor
- Proses **pembuatan biaya pengeluaran**
- **Pengulasan** – pendaftaran aset, pedoman keuangan dan asuransi
- **Prosedur akhir tahun** – persiapan audit

Salah satu cara terbaik untuk melakukannya adalah dengan menggunakan diagram perencanaan tahunan. Diagram ini membantu dalam membuat jadwal tugas dan membagikannya kepada masing-masing staff sehingga batas waktu dapat terpenuhi. Lihat Lampiran 17 sebagai contoh.

CHAPTER
3

Perencanaan dan Anggaran Belanja

‘Gagal dalam perencanaan berarti merencanakan kegagalan’. Paribahasa Cina

Pendahuluan

Bab ini:

- Menggambarkan proses perencanaan dan bagaimana hubungannya dengan manajemen keuangan.
- Menerangkan beberapa tipe dari anggaran belanja dan kapan menggunakannya.
- Menggambarkan pendekatan-pendekatan dalam membuat anggaran belanja.
- Melihat praktek membuat anggaran belanja yang baik

Proses Perencanaan Keuangan

Perencanaan keuangan adalah sebuah proses baik strategis maupun operasional yang berhubungan dengan pencapaian tujuan. Perencanaan keuangan terlibat dalam pembuatan strategi keuangan jangka panjang dan anggaran belanja jangka pendek serta perkiraan keuangan. Perencanaan keuangan merupakan jantung dari manajemen keuangan yang efektif.

Perencanaan keuangan tidak dimulai dengan anggaran belanja dan angka-angka. Anggaran belanja yang efektif hanya dapat dibuat sebagai hasil dari perencanaan yang baik. Sangat tidak mungkin untuk memulai perkiraan keuangan tanpa disertai ide yang jelas tentang apa yang anda ingin lakukan dan bagaimana cara anda melakukannya.

“Jika anda tidak tahu kemana anda ingin pergi maka anda akan terhenti di suatu tempat.”

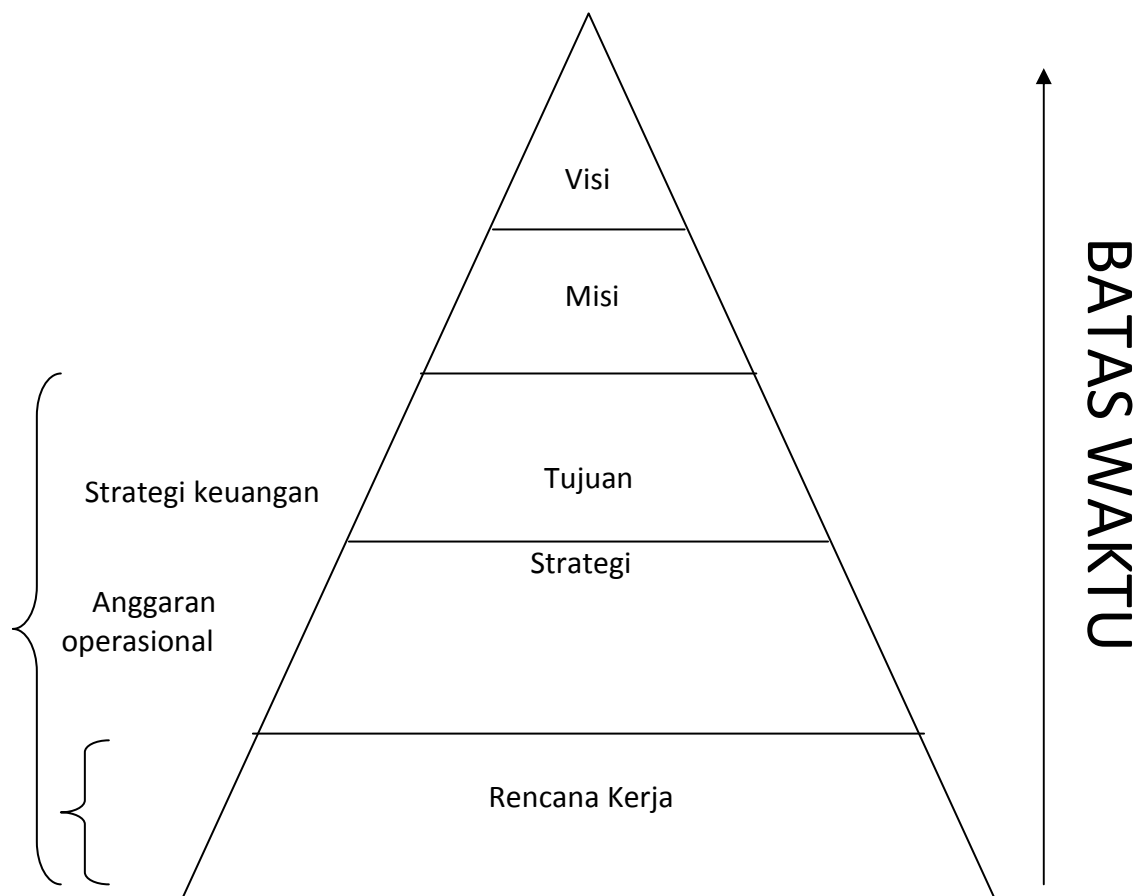
Mark Twain

■ Piramida Perencanaan

LSM dibuat untuk mencapai tujuan tertentu. Biasanya tujuan yang ingin dicapai dituang dalam sebuah Perencanaan Strategis. Dokumen perencanaan strategis mempunyai beberapa bagian (lihat Piramida Perencanaan dibawah pada **Gambar 3.1**), diawali dengan sebuah tujuan jangka panjang – baik Visi atau Misi – kemudian dilanjutkan ke detail yang lebih besar tentang bagaimana misi itu akan diselesaikan.

Seiring semakin bertambahnya tingkatan detail maka jangka waktunya akan semakin singkat dan partisipasi dari anggota staff dalam proses perencanaan harus meningkat.

Gambar 3.1: Piramida Perencanaan



Visi

Visi adalah tujuan jangka panjang dari organisasi – merupakan masalah besar dimana NGO sendiri tidak dapat memecahkannya dan hanya berjuang untuk mencapainya. Sebagai contoh visi PBB adalah 'Perdamaian Dunia'

Misi

Kebanyakan LSM mempunyai pernyataan misi sebagai bagian dari dokumen pendirian. Pernyataan misi tersebut menerangkan tujuan dan nilai dari organisasi yang dituangkan ke dalam beberapa kalimat yang bersifat umum.

Tujuan

Tujuan seperti membangun tembok yang akan membantu organisasi mencapai misinya. Tujuan memberi fokus pada pekerjaan organisasi dan menyatakan dengan jelas harapan apa yang ingin dicapai oleh organisasi dalam jangka waktu tertentu. Tujuan harus SMART – *specific, measurable, achievable, realistic and timed* (spesifik, terukur, dapat dicapai, realistis dan tepat waktu)

Strategi

Strategi merupakan cara organisasi dalam mencapai tiap-tiap tujuannya. Strategi akan menitikberatkan pada kegiatan-kegiatan yang akan diambil pada setiap tujuan.

Rencana Kegiatan

Strategi terbagi menjadi beberapa rencana yang lebih detil dan spesifik pada setiap kegiatan dan proyek. Rencana kegiatan mempunyai fokus waktu yang lebih singkat (sekitar satu tahun) dari strategi dan tujuan dan rencana kegiatan menjadi subjek ulasan dari setiap kemajuan yang dibuat. Rencana kegiatan merupakan dasar dari anggaran belanja.

Setelah rencana kegiatan dibuat maka organisasi akan membuat anggaran belanja dan perkiraan aliran dana untuk membantu pelaksanaan rencana tersebut. Dalam setahun organisasi akan membuat laporan keuangan yang nantinya akan membandingkan anggaran belanja dengan kegiatan aktual.

Tahap pembahasan ini sangat penting bagi proses perencanaan keuangan karena akan memperlihatkan daerah kerja manakah yang tidak berjalan sesuai dengan rencana. Proses pembelajaran akan membantu dalam membuat refisi pada rencana kerja. Lingkaran kerja ini berputar secara kontinyu....Perencanaan, Pengerjaan, Pembahasan.

Apa itu Anggaran Belanja?

*Sebuah anggaran belanja menggambarkan sejumlah **uang** yang **direncanakan** organisasi dalam mencapai **tujuan** dalam **jangka waktu** tertentu.*

Sebuah anggaran belanja memiliki beberapa fungsi dan sangat penting dalam setiap tahap dalam sebuah proyek:

■ Perencanaan

Anggaran belanja penting dalam merencanakan proyek baru sehingga para manajer dapat mempunyai ide akurat tentang jumlah biaya proyek. Anggaran belanja memungkinkan para manajer untuk mengambil tindakan apabila dana cukup tersedia untuk menyelesaikan suatu proyek dan apabila dana yang tersedia tersebut telah dipergunakan dengan sebaik-baiknya.

■ **Penggalangan Dana**

Anggaran belanja merupakan bagian penting dalam negosiasi dengan pendonor. Anggaran belanja berisi detail dari penggunaan dana LSM termasuk didalamnya jumlah dana yang akan dibelanjakan dan hasil apa yang akan didapat.

■ **Pelaksanaan Proyek**

Ketika proyek dimulai maka anggaran belanja diperlukan untuk mengaturnya. Yang paling penting dalam pengawasan adalah membandingkan biaya aktual dengan anggaran belanja yang sudah direncanakan. Tanpa adanya anggaran belanja yang baik hal ini tidak mungkin dilakukan.

■ **Pengawasan dan Evaluasi**

Anggaran belanja digunakan sebagai alat evaluasi kesuksesan proyek ketika selesai dijalankan. Rencan biaya pengeluaran akan membantu dalam menjawab pertanyaan: 'Apakah proyek yang diselesaikan mencapai tujuannya?'

Siapa yang Memerlukan Anggaran Belanja?

Anggaran belanja digunakan oleh orang-orang dengan tujuan yang berbeda-beda.

- **Dewan Kehormatan LSM** membutuhkan anggaran belanja keseluruhan karena mereka harus menyetujui dan mengawasi perkembangannya.
- **CEO LSM** membutuhkan anggaran belanja untuk mengawasi perkembangan dan situasi keuangan dari organisasi.
- **Manajer Proyek** membutuhkan anggaran belanja untuk mengawasi pelaksanaan dari kegiatan proyek.
- **Penggalang dana** membutuhkan anggaran belanja untuk disertakan dalam permohonan pencarian dana.
- **Staf keuangan** membutuhkan anggaran belanja untuk memastikan tersedianya dana yang cukup di bank untuk membiayai pengeluaran.
- **Pendonor** membutuhkan anggaran belanja untuk melihat bagaimana organisasi mengelola dananya.
- **Patner komunitas** membutuhkan anggaran belanja supaya mereka dapat melihat rencana LSM dalam mengumpulkan dan menggunakan dana dalam proyek komunitas mereka.

Tipe Anggaran belanja

Secara mendasar ada tiga macam tipe utama dari anggaran belanja

- Budget Pendapatan dan Pengeluaran
- Budget Modal
- Perkiraan aliran dana

■ Budget Pendapatan dan Pengeluaran

Budget pendapatan dan pengeluaran memperlihatkan perkiraan biaya untuk menjalankan organisasi (sering disebut dengan biaya rutin) dan juga menunjukkan dari mana dana untuk membiayai pengeluaran itu didapatkan (lihat Lampiran 11). Budget pendapatan dan pengeluaran tahunan dibagi menjadi beberapa periode – tiga bulanan, enam bulanan atau bahkan bulanan – untuk membantu pengawasan kemajuan yang dibuat.

■ Budget Permodalan

Budget permodalan berisi daftar pengeluaran yang diinginkan untuk tahun-tahun berikutnya untuk proyek modal dan peralatan penting yang akan menjadi bagian dari Aktiva Tetap organisasi. Karena proyek modal dan pembelian peralatan biasanya melibatkan pengeluaran yang besar dan hanya terjadi sekali saja, maka lebih baik jika dibuat dan diawasi secara terpisah. Contoh dari pengeluaran modal:

- Kendaraan
- Peralatan dan furniture kantor
- Peralatan komputer
- Konstruksi Bangunan
- Pekerjaan renovasi besar

Implikasi dari budget pendapatan dan pengeluaran harus dicatat – misalnya biaya perjalanan kendaraan. Budget modal yang terpisah tidak perlu dibuat jika hanya ada satu atau dua barang modal yang dibeli. Dalam kasus ini sudah cukup dengan mencatatnya di bagian terpisah dalam budget pendapatan dan pengeluaran. Hal ini sudah biasa dalam anggaran belanja proyek.

■ Perkiraan Aliran Dana

Perkiraan aliran dana (atau aliran anggaran belanja) didasari oleh budget modal dan budget pendapatan & pengeluaran dari organisasi. Perkiraan aliran dana digunakan oleh manajer untuk mengawasi ketersediaan dana.

Adalah fakta bahwa budget pendapatan dan pengeluaran menunjukkan apakah organisasi dapat menutup seluruh biaya satu tahun penuh, perkiraan aliran dana memperlihatkan apakah organisasi mempunyai dana yang cukup di bank untuk membiayai seluruh pengeluaran yang dibuat. [Lihat Lampiran 13 sebagai contoh]

Perkiraan aliran dana mencoba untuk memperkirakan aliran dana masuk dan keluar dari organisasi selama satu tahun dengan membaginya kedalam periode yang lebih kecil, biasanya satu bulan. Hal ini akan membantu dalam mengenali kasus kekurangan dana sehingga tindakan pencegahan dapat diambil seperti :

- Meminta dana dari pendonor lebih awal;
- Menunda pembayaran dari faktur-faktur tertentu;
- Menunda beberapa kegiatan; atau
- Menegosiasikan sebuah fasilitas penarikan dana sementara.

Perkiraan arus kas juga berguna ketika organisasi menjaga simpana dana khusus yang digunakan secara bijaksana untuk memperbesar pendapatan investasi.

Bagaimana membuat sebuah perkiraan arus kas

Untuk membuat perkiraan arus kas, anda membutuhkan seluruh rencana kegiatan organisasi dan anggaran belanja satu tahun. Hal ini akan mudah diselesaikan menggunakan komputer seperti dengan program Excel.

Setiap pendapatan dan pengeluaran dalam rencana biaya harus diperkirakan dan diplot dalam lembar perkiraan tentang kapan dana tersebut didapat atau keluar dari organisasi. Hal ini jelas bergantung pada kapan kegiatan yang direncanakan akan dilaksanakan. Beberapa kegiatan lebih mudah diperkirakan daripada yang lainnya.

- Beberapa transaksi bersifat bulanan, contoh honor, biaya sewa, perlengkapan
- Beberapa transaksi bersifat tahunan, contoh asuransi, biaya audit
- Beberapa transaksi bersifat terjadwal, contoh AGM, kursus pelatihan, dana pendonor
- Beberapa transaksi bersifat mendadak, contoh perbaikan kendaraan

Setelah anggaran dibagi ke dalam periode bulanan berdasar rencana kegiatan maka dapat arus kas bersih dapat dihitung: dengan kata lain apakah masih ada kas/uang yang masuk atau keluar, atau sebaliknya. Biasanya perkiraan jumlah simpanan cadangan di bank juga dicantumkan untuk membantu dalam mengatur arus kas kita.

Tip: Ketika anda menyusun perkiraan arus kas, anda tidak perlu untuk mencantumkan transaksi-transaksi non kas seperti beban depresiasi dan donasi yang bukan berupa uang.

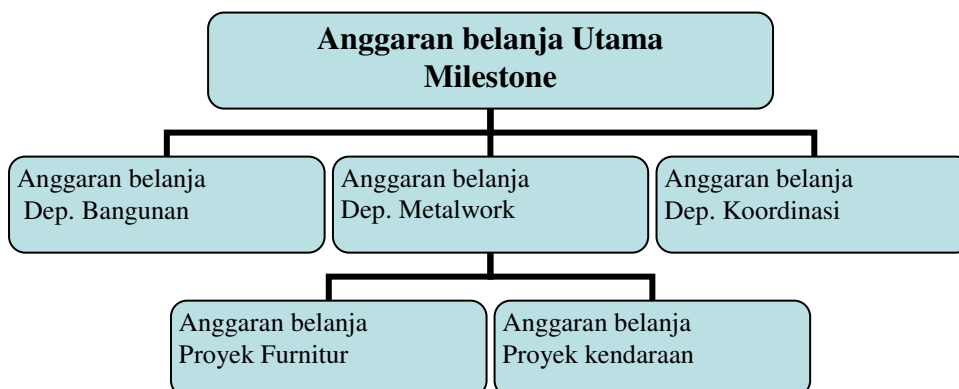
Struktur Biaya Pengeluaran

Beberapa organisasi mencoba untuk memastikan keseluruhan struktur dari anggaran belanja mereka sesuai dengan struktur organisasi untuk mendapatkan perencanaan dan pengawasan yang efektif. Sangat mungkin untuk mengorganisir anggaran belanja dalam tingkatan yang berbeda, contoh: oleh departemen, program atau proyek.

Gambar 3.2 menunjukkan hirarki anggaran belanja Milestone. Perlu dicatat gambar ini mewakili struktur pos biaya yang kita lihat di bab sebelumnya. Anggaran-anggaran dari masing-masing proyek digabungkan menjadi anggaran departemen. Anggaran-anggaran per departemen kemudian digabungkan menjadi sebuah Master Budget.

Struktur ini dapat membuat budget dapat diterapkan dan diawasi pada tingkatan proyek, sembari memungkinkan pengawasan pada tingkatan departemen dan antar departemen.

Gambar 3.2: Struktur Anggaran belanja Milestone



Pendekatan dalam Pembuatan Anggaran Belanja

Ada beberapa cara yang berbeda dalam membuat anggaran belanja dan anda harus memiliki sebuah pendekatan yang terbaik bagi anda sesuai dengan keahlian dan batas waktu yang tersedia.

■ Pembuatan Budget *Incremental*

Dengan pendekatan ini, anggaran belanja dibuat berdasarkan angka-angka aktual, atau kadang angka-angka budget dari tahun sebelumnya. Pendekatan ini memiliki keuntungan mudah dan cepat untuk dilakukan. Organisasi yang memiliki kegiatan dan sumber dana dengan sedikit perubahan tiap tahunnya cocok menerapkan pendekatan ini.

Kritik yang biasanya menyertai pendekatan ini adalah bahwa pendekatan ini tidak dibuat melalui pemikiran yang baru dan mungkin menyimpan kelemahan-kelemahan sebelumnya yang tidak efektif.

■ Pembuatan budget dari nol (Zero-based Budgeting)

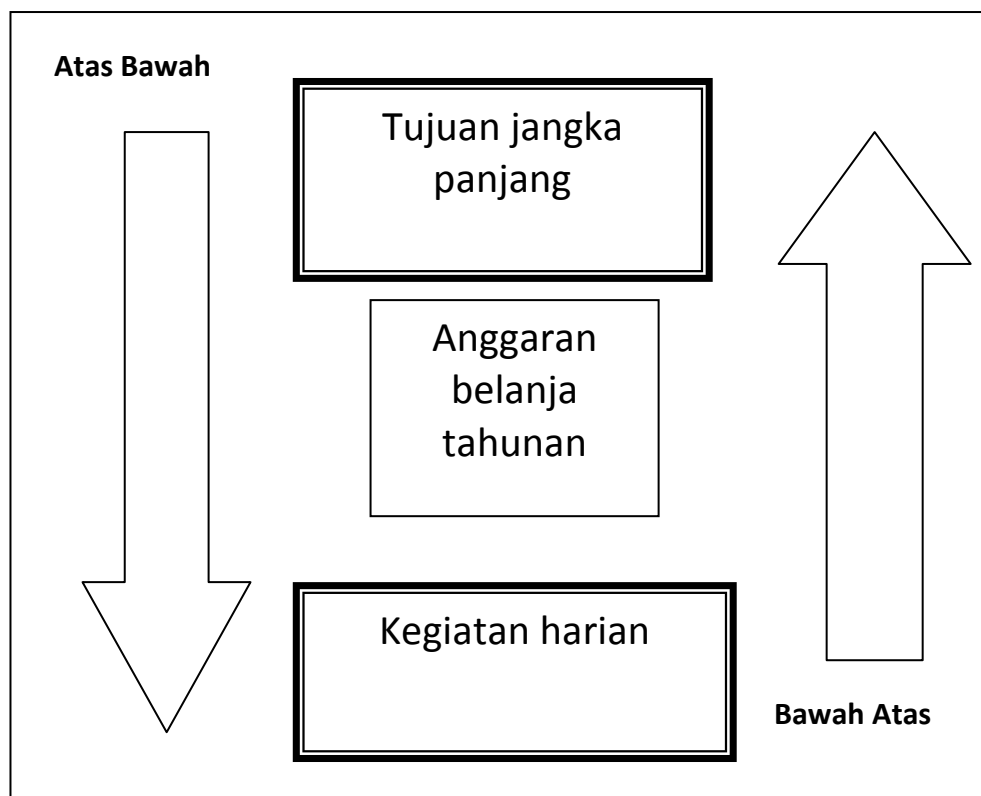
Alternatif lain adalah pendekatan yang dimulai dengan lembar kosong – dari titik 0. Pendekatan ini mengabaikan pengalaman sebelumnya dan mulai dengan target dan kegiatan tahun depan. Pendekatan ini memerlukan seorang manajer untuk mengatur seluruh sumber yang diinginkan.

Pendekatan ini cocok untuk organisasi yang memiliki banyak perubahan dalam satu periode seperti LSM yang sumber pendapatannya berdasar pada kegiatan. Pendekatan dari titik nol ini dianggap lebih akurat karena menitikberatkan pada detail kegiatan yang telah direncanakan. Namun pendekatan ini juga membutuhkan kerja ekstra dari para manajer dibanding dengan pendekatan yang pertama.

■ Atas Bawah atau Bawah Atas?

Karena sebuah anggaran belanja termasuk dalam perencanaan keuangan yang berhubungan langsung dengan kegiatan dalam organisasi maka orang-orang yang bertanggung jawab pada pelaksanaan program harus terlibat juga pada pembuatan anggaran belanja.

Gambar 3.3: Atas Bawah vs. Bawah Atas



Apabila hal ini tidak terjadi maka anggaran belanja pasti tidak akurat dan para staf tidak peduli dengan jumlah dana yang dibelanjakan atau dalam mendapatkan dana yang ditargetkan.

Para staf operasi yang terlibat dalam membuat anggaran belanja digambarkan dengan 'bawah atas' – kebalikannya apabila pembuatan anggaran belanja dilakukan oleh manajer senior maka digambarkan dengan 'atas bawah'. Beberapa organisasi bekerja dengan menggunakan kedua pendekatan ini.

Ringkasan Terminologi Anggaran Belanja

TIPE UTAMA DARI ANGGARAN BELANJA	Pendapatan dan Pengeluaran	Tipe ini berisi semua pendapatan dan pengeluaran (terjadi secara rutin) dalam satu waktu tertentu
	Modal	Tipe ini berisi pengeluaran untuk barang mahal seperti peralatan, property, kendaraan, atau pekerjaan bangunan besar yang biasanya digunakan selama beberapa tahun.
	Perkiraan aliran dana	Tipe ini menunjukkan perkiraan aliran dana masuk dan keluar dari organisasi tiap bulan dengan tujuan mengetahui adanya surplus atau kekurangan dana pada satu periode.
STATUS ANGGARAN BELANJA	Seimbang	Anggaran belanja menunjukkan pendapatan yang ada sama dengan pengeluaran yang terjadi.
	Defisit	Anggaran belanja menunjukkan pendapatan yang ada lebih sedikit dari pengeluaran yang terjadi
	Surplus Surplus	Anggaran belanja menunjukkan pendapatan yg ada lebih banyak dari pengeluaran yang terjadi
PENDEKATAN DALAM MEMEMBUAT SEBUAH ANGGARAN BELANJA	Incremental	Membuat anggaran belanja didasarkan pada angka budget atau angka aktual dari tahun sebelumnya dengan penyesuaian kegiatan baru atau perubahan yang terjadi.
	Mulai dari titik nol (Zero-based)	Membuat anggaran belanja dari titik nol dan tidak berdasar pada anggaran biaya atau angka-angka sebelumnya.
	Berdasar kegiatan	Anggaran belanja dibuat berdasar pada rencana detail kegiatan.
TINGKAT DETIL DARI ANGGARAN BELANJA	Master	Anggaran belanja berisi keseluruhan pendapatan dan pengeluaran organisasi dalam satu tahun.
	Gabungan	Berisi beberapa anggaran belanja program atau proyek dalam satu tabel untuk menunjukkan ringkasan dari tiap-tiap <u>dan</u> total keseluruhan.
	Proyek atau program	Rencana biaya ini menunjukkan pendapatan dan pengeluaran untuk proyek atau program khusus pada jangka waktu tertentu.
PERIODE WAKTU	Tahunan	Rencana biaya ini berisi pendapatan dan pengeluaran atau aliran dana untuk dua tahun atau selanjutnya.
	Terbagi	Rencana biaya yang terbagi dalam periode waktu yang lebih kecil – biasanya bulanan atau empat bulanan – untuk memberikan gambaran kebutuhan dalam rencana biaya menurut tingkat kegiatan dalam satu periode tertentu.

ANGGARAN BELANJA KHUSUS	Pendonor	Rencana biaya dibuat dalam satu format yang dibutuhkan oleh agen pemberi dana dan biasanya disertakan dalam proposal permintaan dana.
	Fleksibel (bervariasi)	Rencana biaya dibahas secara rutin dan selalu mengikuti perubahan dalam tingkat kegiatan.
	Grid pendanaan	Adalah anggaran spesial yang merekonsiliasi sumber pendapatan yang diharapkan dengan anggaran program, untuk menunjukkan sumber dana mana dipakai untuk mendanai apa dan untuk mengidentifikasi kekosongan dana (<i>funding gaps</i>)
	Berputar	Anggaran ini selalu mencakup satu periode waktu yang tetap (contoh 12 bulan). Anggaran ini selalu ditinjau ulang setiap bulan atau tiga bulan untuk memperhitungkan angka-angka untuk periode waktu budget tersebut.

Proses Pembuatan Anggaran Belanja

Untuk mempersiapkan anggaran belanja yang berarti dan bermanfaat, paling baik apabila prosesnya dilakukan secara beregu, terorganisir dan berstruktur. Proses pembuatan anggaran belanja melibatkan pertanyaan-pertanyaan di bawah ini:

- Apa tujuan dari proyek?
- Kegiatan apa saja yang dilakukan dalam mencapai tujuan ini?
- Sumber-sumber apa saja yang diperlukan untuk melakukan kegiatan-kegiatan ini?
- Apa yang dibutuhkan untuk mendapatkan sumber-sumber ini?
- Darimana dana akan didapatkan?
- Apakah hasil yang didapat realistik?

Apabila anggaran belanja telah disetujui dan kegiatan sudah dilaksanakan maka proses akan lengkap dengan membandingkan antara rencana (anggaran belanja) dengan hasil aktual untuk melihat apakah ada sesuatu yang perlu kita pelajari atau perlu melakukan sesuatu yang berbeda di lain waktu.

Proses pembuatan anggaran belanja hampir kita lakukan tiap hari tanpa kita sadari, seperti contoh dibawah ini.

■ Sesuai dengan jangka waktu

Ada beberapa tingkat dalam membuat sebuah anggaran belanja sebelum diajukan ke dewan utama oleh karena itu ide bagus jika mempersiapkan anggaran belanja sesuai dengan jangka waktu dan mengerjakan proses lebih awal. Hal ini dapat dilakukan enam bulan sebelum dimulai tahun yang baru, bergantung pada besarnya organisasi dan pendekatan apa yang diambil.

Contoh: Rudi pergi ke bioskop

Pada hari Jumat siang seorang remaja – Rudi – terburu-buru pulang dari sekolah meminta \$10,000 kepada ibunya untuk pergi bersama-sama temannya pada malam hari. Ibunya meminta dia untuk menjelaskan apa saja yang ingin dilakukannya dan mengapa dia butuh uang sebesar \$10,000.

Rudi menjelaskan bahwa dia akan naik bus ke kota, membeli sebuah burger dan kemudian pergi ke bioskop. Ibunya kemudian membuat proses anggaran seperti berikut:

Tujuan: Untuk bersenang-senang dengan teman

Kegiatan: Naik bus ke kota, mengunjungi toko roti, datang ke bioskop, pulang rumah dengan bus.

Sumber: Uang untuk membayar tiket bus, burger, tiket bioskop dan popcorn.

	\$	
Perjalanan	1.50	2 x 75c tiket bus
Makanan	3.50	\$3.00 untuk burger, 50c untuk popcorn di bioskop
Tiket	<u>3.00</u>	
TOTAL	8.00	

Berdasar rencana ini, Ibu Rudi memutuskan untuk memberi uang sebesar \$8.00 bukan \$10.00 seperti yang diminta Rudi.

Keesokan harinya....

Sabtu pagi ibu Rudi bertanya apakah Rudi menikmati malam kemarin. Rudi bercerita bahwa film yang ditonton sangat bagus dan dia sangat menikmati malam kemarin dengan teman-temannya walaupun semuanya tidak berjalan sesuai dengan rencana...Setelah membeli burger dari toko roti, Rudi dan temannya pergi ke bioskop dan ternyata tiket \$3.00 sudah habis terjual dan sehingga mereka harus membeli tiket \$4,00.

Hal ini berarti Rudi tidak mempunyai cukup uang untuk membeli popcorn atau untuk pulang ke rumah dengan bus. Untungnya dia bertemu dengan orang tua teman sekolahnya di lobi bioskop dan mereka menawari Rudi untuk pulang bersama setelah menonton film. Tentu saja Rudi dengan gembira menerimanya.

Nama-Nama Kategori dalam Anggaran (Budget Headings)

Ketika membuat anggaran belanja untuk pertama kali atau ketika membahas suatu anggaran belanja penting untuk memberi perhatian pada Bagan Akun. Hal ini penting karena item-item dalam anggaran belanja juga ada dalam buku akuntansi dan laporan manajemen. Jika nama-nama item tidak konsisten dengan catatan akuntansi maka akan sangat sulit untuk membuat laporan pengawasan begitu tahap pengerjaan proyek dimulai.

Salah satu cara untuk mencapai konsistensi adalah dengan merancang Lembar Penyusunan Anggaran Belanja untuk organisasi anda, yang berfungsi untuk mengingatkan staff untuk memasukkan semua biaya yang relevan. Lembar ini akan mencantumkan seluruh tipe pendapatan dan pengeluaran yang kira-kira akan dimiliki oleh proyek atau departemen dalam periode waktu tertentu.

■ Memperkirakan Biaya

Penting untuk dapat mempunyai perhitungan yang tepat dalam memperkirakan biaya. Walaupun anda menggunakan metode *incremental*, anda jangan dengan mudah hanya mengambil anggaran belanja tahun kemarin dan menambahkan persentase untuk efek inflasi. Walaupun anggaran belanja tahun kemarin sangat berguna sebagai titik awal, tetapi mungkin saja didalamnya ada kekeliruan dan ketidakakuratan.

Salah satu pendekatan terbaik adalah membuat daftar yang berisi seluruh masukkan yang dibutuhkan dan memberi angka dan biaya unit untuk tiap-tiap item. Dari daftar ini maka akan mudah untuk membuat ringkasan anggaran belanja untuk setiap item dan sangat mudah untuk memperbaruinya jika ada perubahan biaya atau unit. **Tabel 3.1** dibawah merupakan contoh dari format lembar anggaran belanja.

Lihat bagian selanjutnya untuk panduan detil tentang bagaimana menggunakan Lembar Kerja Anggaran Belanja dan **Lampiran 12** untuk lembar kerja proyek anggaran belanja yang lengkap.

■ Kemungkinan

Cobalah untuk menghindari praktek penambahan angka persentase dari ‘kemungkinan-kemungkinan yang bisa terjadi’ di dalam anggaran secara keseluruhan. Pada dasarnya pendonor tidak suka melihat ini dan hal tersebut bukan cara yang akurat dalam menghitung anggaran belanja. Cara yang lebih baik adalah menghitung dan memasukkan angka kemungkinan pada item tertentu ke dalam anggaran belanja – contoh: honor, asuransi, dan bahan bakar. Setiap item dalam anggaran belanja harus tepat – menambah persentasi di bagian bawah anggaran akan sulit dipertanggungjawabkan (apa dasarnya anda menambahkan persentasi tersebut) – dan sulit untuk diawasi.

■ Biaya yang terlupakan

Ada kecenderungan LSM memperkirakan sekecil mungkin jumlah biaya yang akan dikeluarkan dalam menjalankan proyek karena mereka takut tidak bisa mendapatkan dana bantuan untuk membiayai proyek. Berikut adalah beberapa biaya yang biasa diabaikan:

- Biaya-biaya yang berhubungan dengan karyawan (contoh: biaya penerimaan karyawan, pelatihan, tunjangan dan pajak)
- Biaya awal (contoh: publisitas, biaya hukum)
- Biaya kebutuhan harian atau biaya inti (contoh asuransi, perlengkapan)
- Biaya jalan kendaraan
- Perawatan dan perbaikan perlengkapan (contoh untuk fotokopi dan komputer)
- Biaya pengaturan (contoh: pertemuan dewan, AGM)
- Biaya audit

Kesimpulan: Apa yang membuat anggaran belanja menjadi baik?

- Setiap orang dapat mengambil dan menggunakannya untuk mengatur proyek dan program mereka
 - Mudah untuk dibaca
 - Perhitungan yang jelas
 - Pembiayaan jelas, tepat dan akurat
 - Ketersediaan catatan penjelasan
- Sesuai dengan tujuan
 - Tingkat detil yang jelas untuk pemakai

Tip dalam Menggunakan Lembar Kerja Anggaran Belanja

Tabel 3.1 menunjukkan contoh tampilan lembar kerja anggaran belanja. Tabel dibawah menggambarkan kebutuhan dari *workshop* selama 4 hari untuk 20 peserta dan 2 tutor.

Tabel 3.1 Lembar kerja anggaran belanja

A	B	C	D	E	F	G [D x E x F]
Ref.	Deskripsi	Satuan	Jumlah Satuan	Jumlah	Satuan Biaya \$	Total Biaya \$
1	<u>Biaya <i>workshop</i></u>					
1.1	Sewa ruang untuk <i>workshop</i>	Hari	4	1	25.00	100.00
1.2	Biaya Tutor	Hari	4	2	100.00	800.00
1.3	Akomodasi Tutor	Malam	5	2	50.00	500.00
1.4	Makan siang & istirahat	Individu/ delegasi	22	4	5.00	440.00
1.5	Buku pelatihan	Individu/ delegasi	22	1	5.00	110.00
1.6	Map/folder untuk berkas-berkas	Peserta	20	1	3.00	60.00
	Sub total					2010.00

Kolom lainnya (tidak ditunjukkan dalam contoh diatas karena keterbatasan ruang) termasuk 'Catatan' dan 'Kode Catatan' di tulis secara detil di **Tabel 3.2**

Tabel 3.2 Kolom Lembar Kerja Anggaran Belanja

A	Ref.	Referensi baris – berguna jika anda sedang mendiskusikan anggaran belanja dan ingin memberi perhatian khusus atas satu baris tertentu dalam lembar kerja anggaran belanja. Anggaran belanja kegiatan biasanya dibagi menjadi beberapa bagian, masing-masing dicantumkan total biaya. Masing-masing kotak membunya angka khusus seperti pada contoh diatas dimana semua biaya ' <i>workshop</i> ' diberi nomor 1.
B	Deskripsi	Gambaran singkat dari setiap baris di anggaran belanja. Coba untuk mencantumkan masing-masing input yang berbeda secara terpisah dan jangan menjumlahkan input-input tersebut menjadi satu.
C	Satuan	Adalah dasar dari pembiayaan dan perhitungan. Satuan dapat bervariasi sesuai dengan item. Sebagai contoh di baris 1.3 di tabel diatas anggara belanja untuk makan siang dihitung dengan satuan kelompok. Lihat di bagian bawah untuk contoh satuan lainnya yang digunakan pada item yang berbeda-beda.
D	Jumlah satuan	Menjelaskan tentang jumlah satuan yang dibutuhkan dalam proyek. Contoh dalam anggaran belanja diatas pada garis 1.4 kita perlu menyediakan makan siang untuk 2 kelompok (20 peserta dan 2 tutor).

E	Jumlah	Hal ini berguna ketika dibutuhkan banyak item. Contoh: pada baris 1.4 pada tabel diatas kita perlu menyediakan makan siang untuk 22 kelompok selama 4 hari pelatihan. Dalam bari 1.3 kita perlu menyediakan akomodasi untuk 2 tutor. Sedangkan pada baris 1.1 kita hanya butuh satu ruangan.
F	Satuan biaya	Oleh karena itu apa itu satuan biaya yang dijelaskan dalam kolom C? Dalam baris 1.4 kita melihat dibutuhkan biaya \$ 5,00 untuk makan siang dan istirahat untuk tiap-tiap kelompok
G	Total biaya	Total biaya dihitung dengan mengalikan jumlah satuan x jumlah x satuan biaya. Karena itu biaya makan siang dan istirahat untuk 22 kelompok selama 4 hari dengan biaya \$5.00 adalah \$440.00 [22 x 4 x 5]
H	Catatan	Kolom untuk keterangan atau komentar berguna untuk menjelaskan kegunaan item dan berapa jumlah yang dibutuhkan.
I	Kode catatan	Kode yang digunaka dalam catatan akuntansi organisasi (contoh: tertulis dalam Bagan Akuntansi)
J	Kode Pendoron	Sangat berguna untuk menambah kolom yang berisi detail tentang kode pendonor atau referensi item karena hal ini akan memudahkan pemindahan angka-angka budget ke dalam budget donor dan laporan-laporan.

Keterangan untuk Satuan

Tidak mudah dalam memutuskan satuan yang digunakan karena bergantung pada bagaimana item tersebut biasanya dijual atau diberi harga.

Tabel 3.3 Memilih satuan

Item khusus Anggaran Belanja	Contoh satuan
Biaya Personel	
Honor, keuntungan & pajak	Bulan
Penerimaan staff	Jumlah iklan
Perkembangan staf	Hari, orang
Tunjangan/uang saku (contoh per diem)	Harian, orang, perjalanan
Biaya sukarelawan	Sesi, orang, perjalanan
Biaya Transportasi	
Bahan bakar & pelumas	Kilometer, bulan
Asuransi Kendaraan	Bulan atau jumlah per <i>quotation</i>
Perawatan Kendaraan	Kilometer, bulan
Biaya perjalanan udara	Perjalanan
Biaya perjalanan Bus/taksi	Perjalanan, bulan
Biaya distribusi	Kilometer, perjalanan, bulan
Administrasi Program	
Biaya sewa kantor, listrik dan air	Bulan
Asuransi kantor	Bulan atau jumlah per <i>quotation</i> .
Telepon dan faks	Bulan
Kantor	Bulan (atau item khusus, seperti rim untuk kertas, batang untuk pena)
Langganan email	Bulan atau jumlah per <i>quotation</i>
Biaya pos	Bulan

Perbaikan dan pembaharuan	Bulan
Pajak bank	Bulan
Biaya audit	jumlah per <i>quotation</i>
Biaya proyek	
Sewa ruang	Harian, bulan
Biaya publisitas	Jumlah iklan, jumlah per <i>quotation</i>
Buku referensi/publikasi	Bulan atau jumlah per <i>quotation</i>
Material pelatihan	Peserta, atau pengkhususan tiap item
Biaya profesional (contoh fasilitator, konsultan)	Hari
Cetak/fotokopi	Kopi, delegasi, jumlah per <i>quotation</i>
Input (contoh pohon, pipa, tenda, perkakas, ternak)	Potong, tergantung dari basis penghitungan biaya
Perkakas (contoh: kendaraan, komputer, meja, dll.)	Potong, tergantung dari basis penghitungan biaya, atau jumlah per <i>quotation</i>
Akomodasi	Malam
Makanan	Orang, porsi

Tantangan dari Biaya Inti

Penting untuk memiliki kebijakan yang jelas bagaimana organisasi anda akan mendanai biaya inti. Biaya ini harus didanai seperti biaya lain yang ada dalam LSM.

Langkah awal adalah dengan membuat sebuah anggaran belanja yang terpisah sehingga biaya tersebut tidak diabaikan.

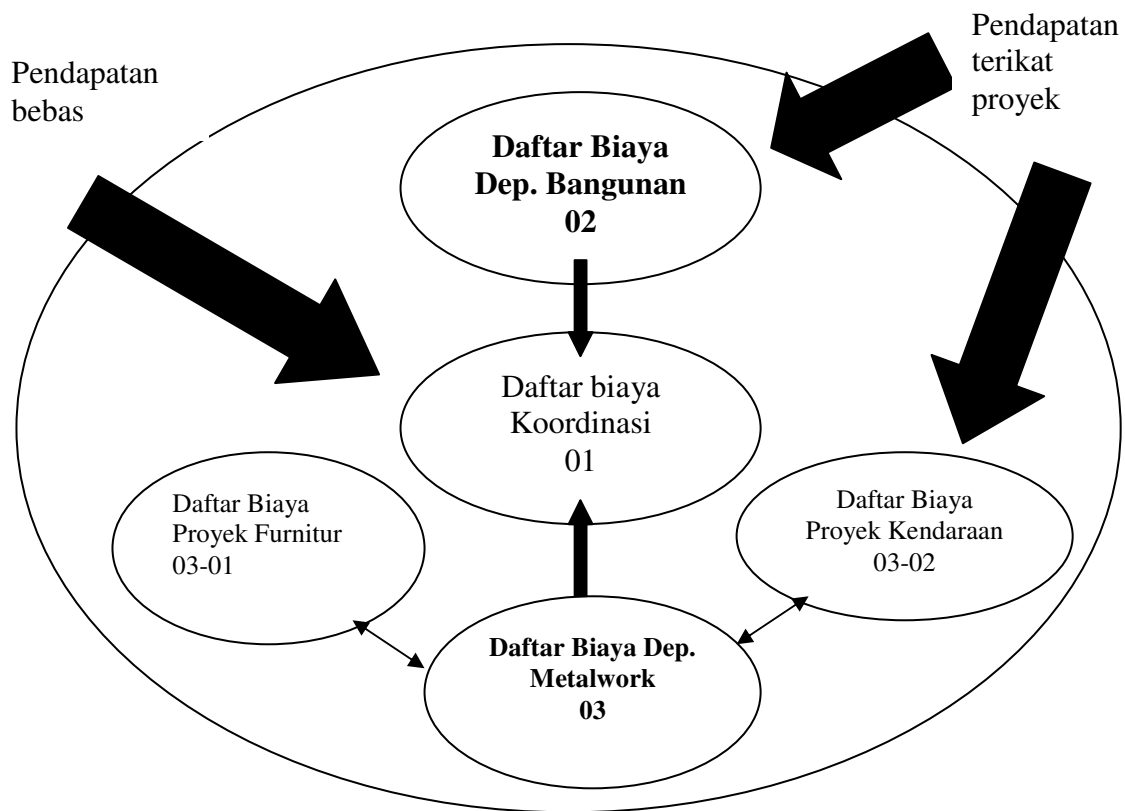
Ada dua cara mendasar – atau kombinasi keduanya – untuk mendanai biaya inti:

- Menggunakan dana bebas (contoh: dana yang diberikan kepada organisasi untuk tujuan umum) untuk mendanai semua atau sebagian biaya inti; atau
- Membebankan biaya inti ke proyek-proyek menggunakan rasio pengalokasian yang sudah ditentukan sebelumnya

Diagram dibawah menunjukkan bagaimana kedua cara diatas diterapkan oleh Milestone. Dana terikat mereka digunakan pada proyek; sedangkan dana bebas digunakan untuk mendanai beberapa biaya inti. Beberapa dana proyek juga digunakan untuk membantu biaya inti di Departemen Koordinasi.

Metode yang digunakan untuk mendanai biaya inti dibahas pada bab selanjutnya

Gambar 3.4: Mendanai biaya inti Milestone



Tantangan dari Program Pendonor Berganda

Ketika program atau proyek memiliki pendonor lebih dari satu maka dapat terjadi beberapa masalah dalam perencanaan keuangan. Khususnya,

- Masing-masing pendonor memiliki format dan tampilan anggaran belanja yang berbeda-beda yang mereka ingin anda gunakan ketika menggunakan dana mereka.
- Deskripsi dan item anggaran belanja bervariasi sehingga apa yang termasuk/tidak termasuk dalam masing-masing kategori menjadi tidak jelas, contoh 'Transportasi' vs. 'Perjalanan' vs. 'Biaya jalan kendaraan'
- Tidak selalu jelas siapa yang akan membayar kegiatan atau item
- Pendonor yang berbeda memiliki kebijakan yang berbeda pula dalam biaya inti. Tidak selalu jelas apakah seluruh biaya inti akan didanai.
- Seringkali terjadi pendanaan ganda untuk beberapa item anggaran belanja padahal ada beberapa item lain malah kekurangan dana.

■ Beberapa Solusi

Sebuah Bagan Akuntansi yang rapi dan detail

Jika Bagan Akuntansi cukup detail maka organisasi dapat mengatasi berbagai perbedaan format anggaran belanja dari pendonor. Sebagai contoh kategori 'Transportasi' dalam bagan akuntansi LSM diperluas menjadi:

- Bahan bakar & Pelumas
- Perawatan Kendaraan
- Asuransi Kendaraan
- Transportasi umum
- Perjalanan udara
- Biaya distribusi.....etc

Menggunakan pendekatan lembar kerja anggaran belanja untuk membiayai seluruh proyek

Pendekatan ini menyediakan anggaran belanja yang sangat teliti maka dimungkinkan untuk memindahkan informasi ke format anggaran belanja lain jika dibutuhkan. Tingkatan detail ini memiliki sifat fleksibilitas sangat tinggi.

Memasukkan beberapa 'biaya tidak langsung' sebagai biaya langsung proyek dalam anggaran belanja proyek

Memasukkan sebanyak-banyaknya biaya proyek yang mungkin ke dalam anggaran belanja proyek termasuk pembagian biaya tidak langsung proyek seperti biaya sewa kantor atau persentasi dari honor Direksi.

Perlu diingat: semua biaya harus benar adanya

Mempersiapkan sebuah 'grid pendanaan'

Grid pendanaan adalah tabel khusus yang berisi tentang dana pendonor mana yang digunakan dalam anggaran belanja.

Grid pendanaan adalah alat perencanaan internal yang harus diperbaharui secara rutin ketika ada informasi baru. Grid pendanaan juga berguna dalam negosiasi ulang persetujuan pencarian dana dan berguna dalam mengetahui kebutuhan menggalang dana.

Cara kerja:

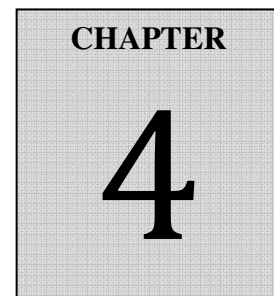
- Proyek keseluruhan atau anggaran belanja program ditulis pada kolom 1.
- Anggaran Dana dari pendonor dimasukkan ke kolom selanjutnya dan direkonsiliasi ke anggaran proyek atau program secara keseluruhan.

- Dana bebas dimasukkan untuk mencukupi kekosongan dana (*'plug the gaps'*)
- Kolom terakhir untuk mengetahui ada tidaknya pendanaan ganda dan kekosongan dana (*funding gaps*) yang tersisa

Bidang biaya pengeluaran	Total Budget	Pendanaan Milestone yang disetujui				Sub Total	Keseimbangan
		Dana terikat			Dana Bebas		
		DFID	Smile Trust	Vanguard	Other		
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Admin.	38,100	38,100	9,000	0	13,200	31,200	6,900
Personel	71,00	71,000	18,000	9,000	26,000	71,000	0
Perjalanan	51,00	51,00	11,000	2,000	6,500	30,500	20,500
Pelatihan	111,200	111,200	52,000	10,000	0	114,000	(2,800)
TOTAL	271,300	90,000	90,000	45,700	246,700	246,700	24,600

Dalam contoh dalam **Tabel 3.2** kita dapat melihat adanya 'pembiayaan ganda' dari \$2,800 untuk Pelatihan (ditulis didalam kurung dalam contoh ini) dan beberapa gap pembiayaan untuk Admin dan Perjalanan (ditandai dengan angka positif). Dalam kasus ini Milestone tidak dapat dengan mudah mengasumsikan dapat menggunakan 'dana lebih' sebesar \$2,800 dan menggunakannya di bidang lain yang mengalami kekurangan karena dana lebih ini bersifat terikat.

Namun pendonor mungkin setuju dengan permintaan realokasi dana dari Pelatihan ke bidang lain.



Memahami Laporan

Sebuah pemahaman tentang misteri dari konsep dan istilah akuntansi

Pendahuluan

Bab ini:

- Mendiskusikan mengapa LSM perlu memiliki akun
- Menggambarkan metode-metode yang berbeda dalam mencatat transaksi keuangan
- Memaparkan catatan akun apa yang harus dimiliki.
- Mengartikan dan menjelaskan konsep utama dan terminologi akuntansi keuangan
- Menggambarkan Laporan keuangan yang disiapkan dari akun-akun.

Mengapa Perlu Memiliki Akun?

Catatan keuangan yang baik adalah dasar dari manajemen keuangan yang baik dari organisasi anda:

■ Informasi

Semua organisasi perlu menyimpan catatan dari transaksi keuangan mereka supaya mereka bisa mendapatkan informasi tentang keadaan keuangan mereka, yaitu:

- Ringkasan dari Pendapatan dan Pengeluaran dan bagaimana pendapatan dan pengeluaran tersebut dialokasikan ke dalam berbagai kategori.

- Hasil dari semua operasi – surplus atau defisit, pendapatan bersih atau pengeluaran bersih.
- Aset/Aktiva dan Kewajiban – atau apa yang organisasi miliki atau yang menjadi hutang kepada pihak lain

■ Kredibilitas

LSM harus tampak cermat dalam menanganangi uang mereka – menjaga agar catatan keuangan tetap akurat akan meningkatkan integritas, akuntabilitas dan transparansi serta menghindarkan dari kecurigaan akan adanya ketidakjujuran.

■ Persyaratan hukum

Sering ada kewajiban hukum untuk menyimpan dan menerbitkan laporan keuangan dan agen pendonor hampir selalu meminta laporan audit sebagai syarat dalam pemberian dana.

■ Perencanaan Masa Depan

Walaupun informasi akuntansi keuangan bersifat histories (terjadi di masa lalu), informasi ini akan membantu manajer dalam merencanakan masa depan dan memahami operasi dari NGO. Dengan informasi dua atau tiga tahunan manajer dapat mendeteksi terjadinya trend.

Metode Pembuatan Laporan

Menyimpan akun berarti menggunakan metode yang tepat untuk menyimpan informasi keuangan sehingga organisasi dapat melihat bagaimana penggunaan dari dana dan darimana dana tersebut berasal. Catatan akun dapat disimpan dalam format manual – dengan kata lain buku akun – atau dalam computer dengan menggunakan salah satu software akunting dari sekian banyak software yang beredar di pasaran.

Ada dua macam metode utama dari menyimpan laporan:

- Akuntansi dengan basis kas
- Akuntansi dengan basis akrual

Kedua metode di atas memiliki banyak perbedaan, namun perbedaan mereka yang paling mendasar terletak pada waktu pencatatan (*timing*) transaksi keuangan:

- **Transaksi kas** tidak memiliki jeda waktu karena jual beli dan pertukaran uang terjadi secara simultan
- **Transaksi kredit** memiliki jeda waktu antara kontrak dengan pembayaran untuk barang atau jasa.

Pada intinya, transaksi diatas menghasilkan informasi yang berbeda sehingga kita perlu mengetahui dasar akuntansi yang digunakan untuk memahami laporan keuangan.

■ Akuntansi Kas

Jenis ini adalah cara yang paling mudah dalam menyimpan laporan akuntansi dan tidak membutuhkan keahlian pembukuan yang tinggi. Fitur dari laporan ini adalah:

- Transaksi pembayaran dicatat dalam Buku Bank atau Buku Kas ketika dibayarkan dan transaksi masuk dicatat ketika barang diterima.
- Sistem ini tidak memperhitungkan jeda waktu maupun tagihan-tagihan yang belum dibayar
- Sistem ini tidak secara otomatis mencatat jumlah kewajiban maupun aset organisasi.
- Sistem ini tidak dapat mencatat transaksi non-tunai seperti donasi barang atau depresiasi.

Ketika diringkas catatan-catatan ini akan menghasilkan Laporan Penerimaan dan Pembayaran selama satu periode. Laporan ini menunjukkan aliran uang yang masuk dan keluar organisasi dan saldo kas setiap saat. Lihat lampiran 7 untuk contoh Laporan Penerimaan dan Pembayaran.

■ Akuntansi AkruaI

Pembukuan dengan sistem ini melibatkan pembukuan berpasangan / *'double entry'* yaitu pembukuan yang mengacu pada dua aspek dari pencatatan transaksi keuangan untuk mengenali bahwa dalam setiap transaksi selalu ada 2 pihak yang terlibat: pemberi dan penerima. Dua aspek ini disebut debit dan kredit. Sistem ini lebih sulit dan membutuhkan keahlian akuntansi.

- Pengeluaran dicatat dalam Buku Besar pada saat transaksi terjadi, dan bukan pada saat pengeluaran tersebut dibayarkan aktual; dan ketika pendapatan terjadi bukan pada waktu diterima.
- Dengan mencatat kewajiban keuangan ketika transaksi terjadi, bukan pada saat pembayaran atau penerimaan, maka akan mengatasi masalah jeda waktu, dan memberikan gambaran yang lebih benar/tepat dari situasi keuangan.

- Sistem ini tepat digunakan untuk semua tipe transaksi dan penyesuaian (*'adjustments'*)
- Sistem ini secara otomatis akan memperbaharui informasi tentang aset dan kewajiban

Catatan ini menyediakan Akun Pendapatan dan Pengeluaran yang mencakup semua pendapatan dan pengeluaran yang terjadi dalam periode tertentu; dan Neraca yang menunjukkan jumlah piutang dan hutang yang dimiliki oleh organisasi pada hari terakhir dalam periode tersebut.

	KEUANGAN TUNAI	PERTUMBUHAN
Sistem Laporan	Pembukuan tunggal	Pembukuan berpasangan
Tipe Transaksi	Hanya Kas	Kas dan kredit
Terminologi	Penerimaan dan Pembayaran	Pendapatan dan Pengeluaran
Buku Utama Akun	Buku Bank (atau Kas)	Buku Besar Nominal
Tingkat Keahlian	Pembukuan dasar	Pembukuan tingkat tinggi
Transaksi non-tunai	Tidak	Ya
Aset dan Kewajiban	Tidak	Ya
Hasil Laporan	Laporan Penerimaan dan Pembayaran	Laporan Pendapatan dan Pengeluaran dengan Neraca

■ Pendekatan Hibrid

Banyak LSM yang mengadopsi pendekatan *'half-way house'*. Mereka menggunakan akuntansi berbasis kas sepanjang tahun, dan setelah angka-angka pada akhir tahun didapatkan, angka-angka tersebut kemudian (seringnya dengan bantuan auditor) dirubah menjadi sesuai dengan basis akrual dan digunakan sebagai akun akhir dan dipakai demi keperluan audit. Hal ini mencakup pengidentifikasian semua akrual dan pembayaran di muka (lihat contoh dalam kotak di bawah), hibah yang belum dibelanjakan dan pembelian aset modal sepanjang tahun tersebut.

Contoh dari sebuah akrual.

Tagihan listrik untuk bulan terakhir dari tahun periode keuangan belum diterima sampai empat minggu setelah akhir tahun. Walaupun pembayaran akan dilakukan pada tahun periode keuangan yang baru, pengeluaran harus dicatat pada tahun keuangan ketika listrik digunakan. Pengeluaran ini dicatat sebagai hutang dalam Neraca.

Contoh dari Pembayaran di muka

Uang sewa kantor dibayarkan 6 bulan di muka. Setengah dari jumlah yang dibayarkan meliputi kuartar (3 bulan) pertama dari periode tahun keuangan yang baru sehingga pada akhir tahun jumlah ini perlu dikurangkan dari akun sewa kantor periode tahun ini. Jumlah uang yang sudah dibayarkan tersebut akan dibawa ke akun sewa kantor di periode tahun keuangan yang baru dan ditunjukkan sebagai pembayaran dimuka di bagian aset dalam Neraca.

Lihat Lampiran 10 untuk Daftar Kreditor dan Debitor untuk mengetahui proses penyesuaian akhir tahun Milestone.

Catatan Akuntansi yang Perlu Disimpan

Untuk LSM kecil dengan transaksi keuangan yang sedikit maka yang dibutuhkan adalah sistem pembukuan yang sederhana. Seiring dengan semakin berkembangnya organisasi dan semakin banyaknya proyek yang dikerjakan dan sumber dana maka sistem keuangan dan laporan menjadi lebih rumit.

Catatan keuangan dibagi menjadi dua kategori utama:

- Dokumen Pendukung
- Buku Akuntansi

■ Dokumen Pendukung

Setiap organisasi perlu untuk menyimpan dokumen asli berikut sebagai bukti terjadinya setiap transaksi:

- Kwitansi atau voucher untuk setiap uang yang diterima
- Kwitansi atau voucher setiap kali uang dibayarkan
- Faktur – disetujui dan dicap begitu dibayarkan
- Voucher pembayaran untuk setiap uang yang dibayarkan ke bank
- Catatan bank (*'Bank Statements'*)
- Voucher jurnal – untuk penyesuaian dan transaksi non-kas

Dengan adanya dokumen-dokumen ini maka dimungkinkan untuk membuat satu set akun. Dokumen pendukung lain adalah:

- Voucher Pembayaran

- Pesanan Pembelian Lokal (*'Local Purchase Orders'*)
- Catatan Penerimaan Barang

■ Buku Akuntansi

Syarat minimum yang harus ada untuk buku akuntansi adalah:

- Buku bank (atau kas) untuk setiap rekening
- Buku *Petty Cash*

Untuk organisasi yang memiliki staf bayaran, aset tetap dan stocks, dokumen-dokumen pembukuan yang relevan dapat juga dimasukkan sebagai bagian dari sistem pembukuan total:

- Buku Besar Umum/Nominal
- Buku transaksi harian/jurnal
- Buku Upah
- Registrasi Aset
- Buku Kontrol Modal

Dokumen Pendukung

Sangat penting untuk menyimpan dokumen pendukung dalam bentuk tanda terima dan kuitansi dari semua transaksi keuangan – akan sangat baik apabila dokumen dapat direferensi ke buku akun dan disimpan dalam arsip berdasarkan tanggal atau urutan nomor. Selain dibutuhkan oleh auditor eksternal untuk proses audit, tanda terima juga digunakan sebagai perlindungan bagi mereka yang mengelola uang.

Perlu dipisah arsip/file antara bukti uang masuk dengan bukti uang keluar. Setiap faktur yang sudah dibayar harus diberi tanggal dan nomor cek untuk menghindari penyalahgunaan oleh orang yang tidak bertanggung jawab.

Penjelasan Tanda Terima	
📄 Kapan?	File/arsip yang tidak lengkap akan menimbulkan kecurigaan adanya kesalahan manajemen uang. File yang rapi memberikan informasi yang sangat berharga kepada organisasi seperti trend kenaikan harga, detil peralatan yang dibeli, potongan harga, dll.
📄 Berapa?	
📄 Apa?	
📄 Siapa?	
📄 Mengapa?	

Pengetahuan Dasar Buku Bank

Buku Bank – atau Buku Kas atau Buku Analisa Kas – adalah buku utama akuntansi untuk mencatat transaksi bank (contoh: transaksi tunai). Buku bank sebaiknya terpisah untuk masing-masing rekening supaya mempermudah dalam mengatur tiap-tiap rekening di akhir bulan. [Lihat Lampiran 3 dan 4 untuk contoh Buku Bank].

Dalam Buku Bank manual biasanya pemasukkan dimasukkan di sebelah kiri dan pembayaran di sebelah kanan dan masing-masing halaman dibagi menjadi beberapa kolom (lihat **Gambar 4.1** untuk contoh tampilannya). Jumlah kolom bergantung pada tipe dan jumlah transaksi.

Masing-masing transaksi ditulis dalam satu baris baik halaman pemasukkan atau halaman pembayaran sesuai dengan urutan tanggal. Kolom utama diisi informasi kunci – contoh: tanggal, nomor cek, penerima bayaran, deskripsi, jumlah, kategori transaksi, dll. Seluruh kolom ditotal di setiap akhir halaman atau pada periode tertentu.

Kolom **Analisa** membuat Buku Bank menjadi laporan yang berguna. Kolom ini berisi kategori utama dari pendapatan dan pengeluaran yang ditulis pada Bagan Akuntansi dan anggaran belanja. Kolom analisa memungkinkan anda untuk meringkas transaksi berdasar kategori anggaran belanja yang sangat membantu dalam pembuatan laporan keuangan.

Gambaran 4.1: Tampilan Buku Bank

HALAMAN KIRI Pemasukkan ke Bank										HALAMAN KANAN Pembayaran dari Bank									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		1	2	3	4	5	6	7	8	9

Rekonsiliasi Bank

Buku Bank sebaiknya di cek dengan catatan bank – pernyataan bank (*bank statement*) – setidaknya satu kali dalam satu bulan. Hal ini dinamakan rekonsiliasi bank. Tujuannya adalah untuk memastikan adanya persamaan antara laporan organisasi dengan catatan bank dan untuk menemukan kesalahan yang mungkin dibuat oleh bank.

Hal ini dilakukan dengan cara membandingkan saldo akhir bank statement pada tanggal tertentu dengan saldo akhir buku bank pada tanggal yang sama. Jika ada perbedaan antara keduanya maka perbedaan tersebut harus dijelaskan.

Dalam prakteknya hampir pasti terjadi perbedaan antara keduanya karena adanya jeda waktu seperti:

- Uang yang telah didepositkan oleh organisasi namun belum muncul dalam catatan bank
- Cek yang dikeluarkan oleh organisasi belum dicairkan oleh *supplier*.
- Biaya bank dan bunga yang dikenakan
- Kesalahan oleh bank atau kesalahan pencatatan buku bank.

Lihat **Lampiran 6** tentang rekonsiliasi bank lengkap dan Lampiran 19 berupa lembar kosong untuk membantu anda dalam proses ini.

Buku *Petty Cash*

Catatan *Petty Cash* disimpan sama seperti catatan Buku Bank. Karena angka-angka dari kedua catatan tersebut pada akhirnya akan digabungkan untuk menyusun laporan keuangan, maka sudah selazimnya kalau pencatatan dalam kedua buku tersebut dibuat dengan system yang konsisten satu dengan yang lainnya. Contoh Buku *Petty Cash* dapat dilihat di Lampiran 5.

Buku *Petty Cash* dapat disimpan dalam loose leaf (kertas refill) atau buku tulis biasa. Buku *Petty Cash* hanya membutuhkan satu kolom analisa pada sisi Penerimaan karena satu-satunya macam/kategori uang yang dibayarkan ke petty cash hanyalah penggantian uang (*'float reimbursement'*) saja

Buku *Petty Cash* juga membutuhkan kolom analisis pembayaran yang lebih sedikit karena petty cash (biasanya) tidak digunakan untuk membayar item dengan jumlah besar seperti honor, sewa kantor, dll.

Ada dua cara dalam menyimpan *petty cash*

- Sistem pinjaman atau 'float' tetap (*'fixed float or imprest system'*)
- Sistem non-pinjaman (*'non-imprest system'*)

■ Metode imprest atau fixed float

Dengan system imprest anda mempunyai jumlah pinjaman ('float') yang tetap, katakanlah, \$50 dan ketika jumlah uang berkurang, anda perlu menambahkan uang untuk mencapai kembali jumlah pinjaman('float') tersebut yang besarnya sama dengan jumlah uang yang anda belanjakan semenjak terakhir kalinya 'float' dipenuhi (*direimburse*)

Contoh:

Kwitansi total uang yang dikeluarkan:	\$34.60
Uang yang tersisa di kotak uang:	<u>\$15.40</u>
TOTAL Pinjaman (float):	\$50.00
∴ Cek penggantian/reimbursement sebesar:	<u>\$34.60</u>

Keuntungan dari sistem ini adalah kapan saja anda menghitung jumlah uang plus vouchers di dalam kotak uang, jumlahnya harus selalu sama dengan jumlah pinjaman/float tetap.

Selain itu, lebih mudah untuk memasukkan pembelanjaan petty cash ke dalam akun-akun pada saat cek penggantian dicatat di dalam Buku Bank. Lihat bagaimana cek ganti rugi untuk buku petty cash di Lampiran 5 ditulis ke dalam Buku Bank di Lampiran 4. Lihat cek no 13583 tgl 12/01.

■ Metode non-imprest atau pinjaman variabel (variable float)

Alternatif ini menarik uang dari bank dalam jumlah bulat sesuai dengan kebutuhan. Jika anda menggunakan metode non-imprest, anda akan membutuhkan satu kolom tambahan di Buku Bank anda yang bernama "Penarikan Petty Cash." Ketika anda merekonsiliasi pinjaman/float ini anda harus menjumlah semua penarikan petty cash semenjak rekonsiliasi terakhir dan menambahkan saldo uang awal tuntut mendapatkan jumlah total uang pinjaman / cash float untuk periode ini. Jumlah total ini harus sama jumlahnya dengan jumlah uang yang dibelanjakan semenjak rekonsiliasi terakhir plus jumlah uang yang tersisa di dalam kotak uang. Sebuah proses yang lebih rumit!

Sistem Pembukuan Penuh

Organisasi membutuhkan sistem pembukuan penuh menggunakan Buku Besar, bergantung pada kegiatan organisasi.

■ Buku Besar Umum atau Nominal

Buku ini berisi informasi pembukuan dasar dari buku akuntansi utama (Buku Bank, Buku Keuangan Kecil, Buku Penjualan dan Pembelian). Buku ini dapat digambarkan seperti sarang merpati yang mengatur informasi keuangan dasar dan buku ini juga berguna ketika sebuah organisasi memiliki beberapa proyek dimana para pendonor yang berbeda meminta laporan yang berbeda.

Buku Besar Umum atau Nominal mempunyai satu halaman untuk tiap-tiap kategori pendapatan, pengeluaran, aset dan kewajiban. Informasi akan di-pos dari buku akuntansi ke tiap-tiap kategori tersebut. Buku Besar memainkan peranan penting dalam sistem pembukuan berpasangan / *double entry* dan merupakan acuan pembuatan Neraca Saldo (lihat di bawah), titik awal untuk penyusunan laporan keuangan.

■ Buku Lainnya

Elemen lain dalam sistem pembukuan penuh adalah:

- Buku Besar Penjualan dan Buku penjualan harian (jika anda memiliki penjualan)

- Buku Besar Pembelian dan buku pembelian harian
- Buku Besar Modal
- Jurnal atau Buku Harian

Semuanya ini bersama dengan Buku Bank dan Buku Petty Cash dinamakan Buku akuntansi kerja harian. Sangat mungkin untuk membuat Buku Besar Umum tanpa tambahan buku besar diatas; pilihan tergantung pada kegiatan pada organisasi anda.

Jurnal atau Buku Harian digunakan untuk mencatat transaksi tidak biasa atau transaksi tunggal yang tidak dapat dicatat dengan mudah di buku akuntansi lain. Buku ini akan mencatat transaksi non-tunai (seperti depresiasi dan hibah), penyesuaian dan koreksi.

Jika transaksi-transaksi macam ini tidak sering terjadi, contohnya pada akhir tahun, maka jurnal yang terpisah tidak diperlukan. Sebuah pencatatan jurnal mengikuti aturan pencatatan berpasangan / double entry dan selalu memperhitungkan sedikitnya dua akun. Sebagai contoh, sebuah donasi non uang dalam bentuk ruang kantor gratis akan dicatat sebagai pendapatan di bawah kategori 'Donasi' dan pengeluaran di bawah kategori 'Sewa Kantor'

■ Catatan Upah

Pemberi kerja mempunyai kewajiban untuk mencatat seluruh upah yang dibayar dan potongan yang diambil. Apabila pemberi kerja lalai dalam hal ini, pemberi kerja dapat dikenakan denda yang cukup besar jumlahnya. Pastikan anda mengenal betul struktur dari departemen pajak dan selalu ikuti perkembangan tabel pajak.

Organisasi yang lebih besar harus memiliki Buku Upah yang terpisah yang berisi semua informasi mengenai upah staf dan potongan-potongan bebas pajak. Buku upah tersedia di pasaran dengan format khusus yang sudah dicetak dan sangat membantu dalam rekonsiliasi akhir tahun. Buku ini dapat dibeli di toko penjual perlengkapan kantor dan alat tulis.

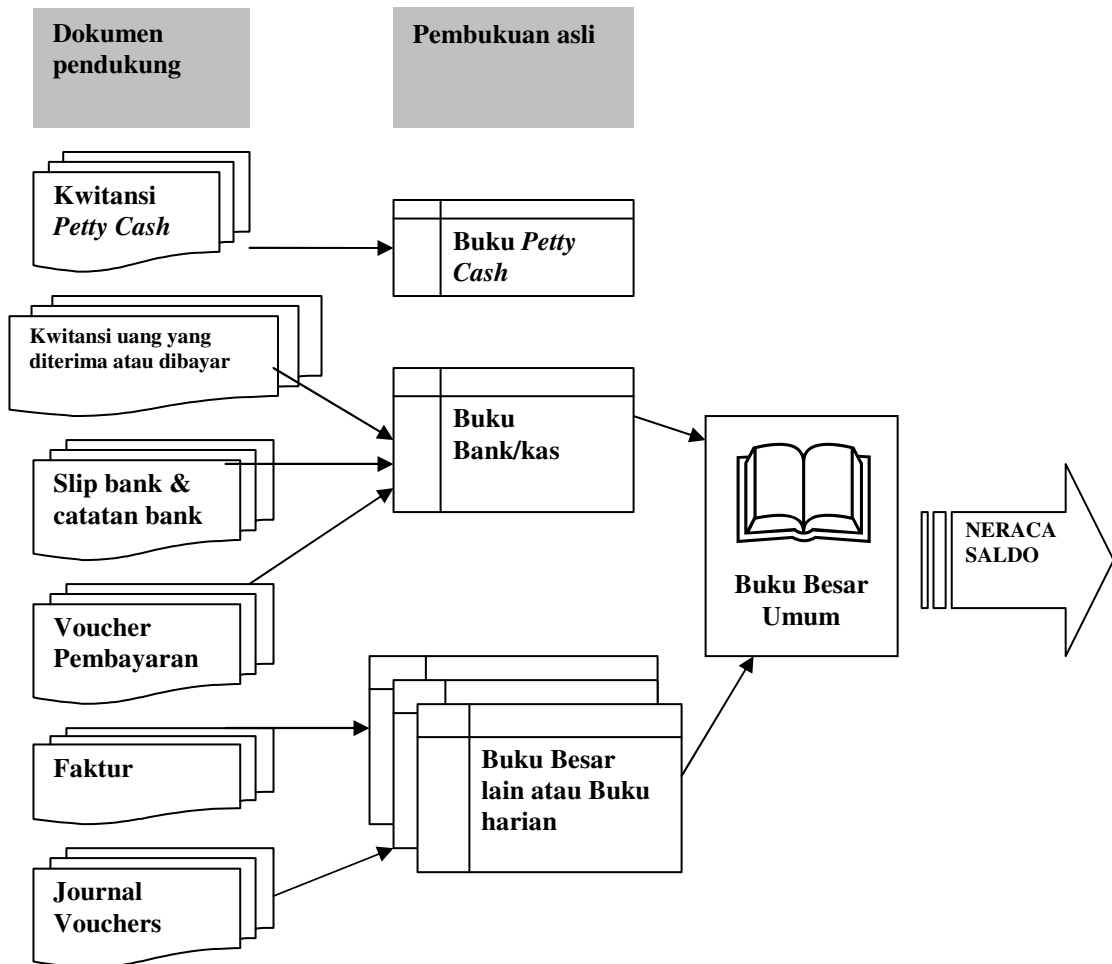
Apa itu Neraca Saldo?

Neraca Saldo/ Trial Balance (atau sering disingkat oleh para akuntan sebagai 'TB') adalah cara pengecekan secara aritmetika terhadap akun-akun yang dicatat menggunakan metode akuntansi double entry. Neraca saldo juga merupakan dasar dari penyusunan laporan keuangan dengan basis akrual)

Pada akhir periode – biasanya per bulan – semua kategori akun yang memiliki saldo akhir di Buku Besar akan didaftar pada selembur kertas ringkasan untuk menyusun Neraca Saldo. Apabila tidak ada kesalahan-kesalahan dalam waktu pencatatan dan peringkasan, jumlah total debit di daftar akan sama jumlahnya dengan jumlah total kredit.

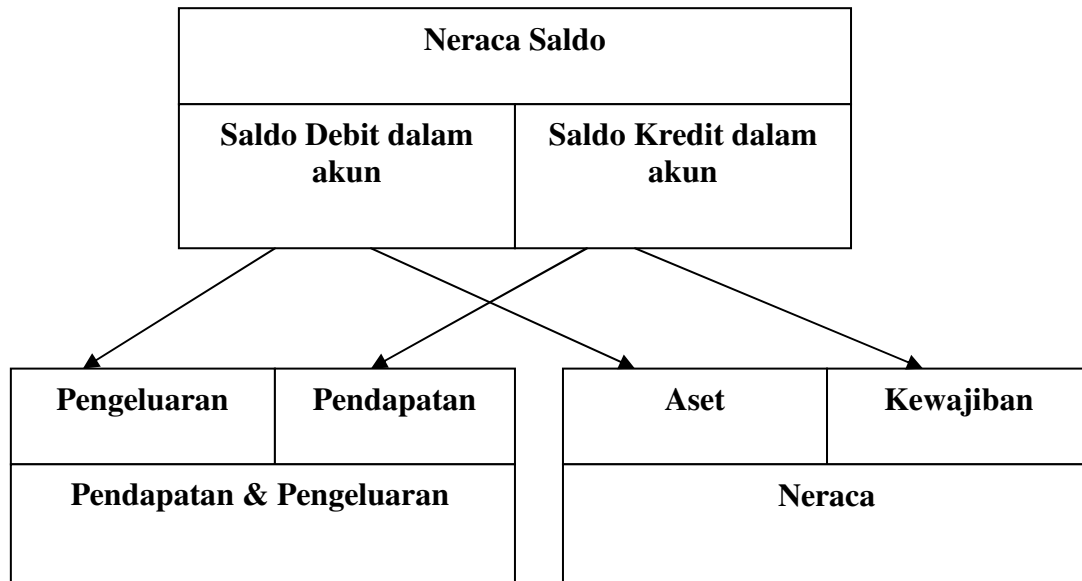
Gambar 4.2 menunjukkan bagaimana Neraca saldo adalah tahap terakhir dari proses akuntansi – hasil dari pencatatan, pemilahan dan peringkasan dari berbagai macam transaksi yang terjadi dalam organisasi.

Gambar 4.2: Bagaimana semua berkaitan



Gambar 4.3 menggambarkan angka-angka mana dari Neraca Saldo yang akan berpindah ke Laporan Keuangan, dan ke bagian mana angka-angka tersebut akan dimasukkan.

Gambar 4.3: Dari Neraca Saldo menuju ke Laporan Keuangan



Laporan Keuangan

Laporan keuangan adalah hasil dari akuntansi keuangan. Laporan keuangan berisi ringkasan dari seluruh transaksi dalam periode tertentu dan menunjukkan kondisi keuangan organisasi. Laporan keuangan dapat mencakup berbagai macam periode waktu – satu bulan, satu caturwulan atau satu tahun.

Laporan keuangan yang paling sederhana adalah Laporan Pendapatan dan Pengeluaran. Laporan ini merupakan ringkasan dari buku kas (lihat Lampiran 7) dan berisi detail dari saldo kas pada awal dan akhir periode.

Dua laporan utama lain yang berhubungan dengan LSM adalah:

- Laporan Pendapatan dan Pengeluaran
- Neraca

Kedua laporan ini memiliki informasi yang berguna. Dalam bab mengenai Pelaporan Keuangan kita akan melihat bagaimana menganalisa informasi dalam Laporan keuangan.

Akun Pendapatan dan Pengeluaran

Dalam organisasi dengan orientasi bukan untuk mencari keuntungan, Laporan Laba dan Rugi disamakan dengan Laporan Pendapatan dan Pengeluaran (lihat Lampiran 8). Keduanya dibuat berdasar Neraca Saldo (seperti yang dijelaskan diatas) dimana sistem akuntansi akrual digunakan; atau berdasar pada laporan Penerimaan & Pembayaran dengan penyesuaian / *adjustments*.

Sehingga dapat disimpulkan:

- Semua kategori pendapatan dan pengeluaran yang termasuk dalam tahun itu;
- Semua pendapatan yang belum diterima tetapi termasuk dalam tahun keuangan; dan
- Semua pembayaran yang belum dibayar tetapi termasuk dalam tahun keuangan

Pendapatan biasanya muncul pada baris pertama halaman, diikuti oleh sejumlah pengeluaran. Perbedaan antara total pendapatan dan total pengeluaran ditulis pada bagian bawah dengan

- 'pendapatan lebih besar dari pengeluaran' dinamakan surplus; atau
- 'pendapatan lebih kecil dari pengeluaran' dinamakan defisit

Kelebihan atau kekurangan ini dimasukkan ke Neraca dalam kolom Dana Akumulasi.

Perlu dicatat bahwa Neraca harus ada pada waktu yang sama pada saat pembuatan Laporan Pendapatan dan Pengeluaran.

Neraca

Tujuan dari Neraca adalah untuk mengetahui kondisi keuangan – atau nilai bersih / *net worth* – dari organisasi pada saat tertentu. Jika organisasi berhenti beroperasi pada saat tertentu dan semua asetnya dicairkan, hutang-hutang dibayar, maka yang tersisa dari organisasi adalah 'nilai'. [Lihat **Lampiran 9**]

Neraca adalah daftar aset dan hutang pada saat tertentu dan menggambarkan kondisi keuangan dari sebuah organisasi.



■ Komponen Neraca

Neraca dibagi menjadi dua bagian. Bagian pertama mencatat semua saldo dari aset sedangkan bagian kedua mencatat semua saldo dari kewajiban ditambah saldo pendapatan & pengeluaran. Neraca akan dibuat dengan daftar Aset di sebelah kiri dan daftar Hutang di sebelah kanan halaman, atau daftar Aset di atas dan kemudian Kewajiban dikurangkan dari Aset.

Aset Tetap / Aktiva Tetap

Aset Tetap adalah aset berwujud, jangka-panjang seperti bangunan, peralatan dan kendaraan yang memiliki nilai/harga untuk jangka waktu lebih dari satu tahun. Aset tetap ditunjukkan pada Neraca setelah penurunan nilai untuk pemakaian – atau depresiasi – dihitung (lihat penjelasan depresiasi selanjutnya di bab ini)

Aset Lancar

Aset ini lebih ‘cair’ seperti uang di bank, pembayaran dimuka dan stocks. Aset ini secara teori dapat dicairkan dalam 12 bulan.

Kewajiban juga dibagi menjadi kewajiban jangka pendek dan kewajiban jangka panjang

- **Kewajiban jangka pendek** – termasuk didalamnya hutang yang belum dibayar, dan pinjaman jangka pendek – pada dasarnya pinjaman yang harus dibayarkan dalam 12 bulan
- **Kewajiban jangka panjang** – contohnya pinjaman yang perlu dikembalikan setelah 12 bulan (namun bagi LSM pinjaman seperti ini tidak lazim)

Dana Akumulasi

Dana akumulasi dan Dana Cadangan terpisah dari kewajiban lain dan bertindak sebagai penyeimbang dalam Neraca. Dana akumulasi dan dana cadangan menggambarkan nilai sebenarnya dari organisasi – dalam bentuk modal dan/atau simpanan uang yang diambil dari surplus tahun-tahun sebelumnya. Dana Akumulasi dikategorikan sebagai kewajiban karena dalam sebuah LSM dana dipegang dalam ‘trust’ bagi organisasi yang dapat digunakan hanya untuk mencapai tujuannya.

Likuiditas

Istilah Likuiditas digunakan untuk menggambarkan mudah sulitnya dalam mencairkan aset. Uang yang tersimpan di rekening bank dianggap bersifat sangat cair, sedangkan nilai uang dari bangunan jelas sama sekali tidak cair.

Modal kerja / Working Capital

Modal kerja / working capital adalah istilah lain dari aset lancar bersih / net current assets, yaitu aset jangka pendek yang tersisa apabila semua hutang jangka pendek dibayar. Modal ini adalah dana yang dimiliki oleh organisasi sebagai dana keamanan dalam beroperasi.

Tabel dibawah meringkas komponen utama dan tampilan dari Neraca pada umumnya, walaupun perlu diperhatikan bahwa terminology yang dipakai bisa bervariasi.

Komponen dalam Neraca

Komponen	Deskripsi
<i>ASSET TETAP</i>	Asset yang bersifat kurang cair – mempunyai nilai lebih dari satu tahun
<i>ASET LANCAR</i>	Aset yang lebih bersifat cair – dapat dicairkan menjadi uang dalam satu tahun
- <i>Kas</i>	Dana yang disimpan dalam bank dalam bentuk uang tunai
- <i>Piutang</i>	Uang yang akan dibayarkan ke organisasi seperti pinjaman dan faktur yang belum dibayar
- <i>Pembayaran di muka</i>	Nilai dari item dibayarkan dimuka seperti asuransi premium atau penyewaan peralatan
- <i>Dana hibah yang akan diterima</i>	Dana yang akan diberikan ke organisasi untuk proyek sudah dimulai dalam periode laporan keuangan
- <i>Stock</i>	Nilai dari bahan mentah seperti publikasi atau T-shirt untuk dijual
<i>KEWAJIBAN JANGKA PENDEK</i>	Hutang yang harus dibayarkan dalam satu tahun
- <i>Kreditor dan Akrua</i>	Hutang yang dimiliki organisasi pada akhir periode seperti hutang bank dan tagihan
- <i>Hibah di muka</i>	Dana yang sudah diterima dengan tujuan khusus tetapi belum dibelanjakan semuanya, sehingga dibawa untuk periode keuangan selanjutnya.
<i>KEWAJIBAN LAIN</i>	Komitmen jangka panjang dan Dana Umum
- <i>Dana Cadangan</i>	Uang yang disimpan terpisah untuk tujuan khusus, seperti penggantian peralatan. Meskipun peruntukannya khusus, dana ini dimasukkan ke dalam Dana umum.
- <i>Dana akumulasi</i>	Jumlah surplus dana yang ditimbulkan oleh jumlah pendapatan yang lebih besar dari jumlah pengeluaran semenjak organisasi didirikan.

Apa itu Depresiasi?

Pengeluaran modal seperti bangunan, computer, dan kendaraan adalah pengeluaran yang yang mencakup lebih dari satu periode akuntansi dan memiliki nilai tertentu bagi organisasi. Depresiasi adalah cara akuntan mengalokasikan biaya pemakaian aset modal. Depresiasi memungkinkan nilai mula-mula sebuah item untuk dialokasikan sepanjang periode pemakaian item tersebut.

Jumlah penyusutan nilai / depresiasi ditunjukkan sebagai pengeluaran dalam akun dan dikurangkan dari nilai aset sebelumnya. Karena depresiasi adalah transaksi non-tunai, maka depresiasi dicatat ke dalam akun dengan menggunakan pencatatan jurnal.

Ada beberapa metode yang digunakan dalam menghitung penyusutan nilai aset, dua diantaranya yang paling sering digunakan adalah metode Garis Lurus dan metode Saldo Menurun.

Dalam metode Garis Lurus jumlah yang akan didepresiasi dibagi secara merata sepanjang periode tertentu. Contohnya, pembelian computer seharga \$1,000 yang diharapkan akan dipakai selama 4 tahun akan didepresiasi sebesar \$250 tiap tahunnya selama 4 tahun. Pada akhir tahun ke-4 komputer akan memiliki nilai nol – dengan kata lain computer tersebut tidak akan memiliki nilai apapun dipandang dari segi akun. Pada kenyatannya, computer tersebut bisa jadi memiliki harga jual di pasaran.

Metode Saldo Menurun menetapkan persentasi untuk penyusutan nilai sehingga aset akan mengalami penurunan nilai lebih banyak di tahun-tahun pertama.

Contoh

Sebuah mobil dibeli seharga \$10,000. Diputuskan mobil tersebut akan didepresiasi selama 4 tahun – dengan kata lain, 25% tiap tahunnya. Tabel dibawah menunjukkan bagaimana peralatan didepresiasi sepanjang periode pemakaiannya (semua angka dibulatkan ke dollar terdekat)

Jadwal penurunan nilai

Tahun	Perhitungan Depresiasi	Nilai Buku Netto
Tahun 1	$\$10,000 \times 25\% = \$2,500$	\$7,500
Tahun 2	$\$7,500 \times 25\% = \$1,875$	\$5,625
Tahun 3	$\$5,625 \times 25\% = \$1,406$	\$4,219
Tahun 4	$\$4,219 \times 25\% = \$1,055$	\$3,164

Perlu dicatat bahwa ketika metode ini digunakan, aset tidak akan pernah habis disusutkan nilainya. Pada akhir tahun ke-4 aset pasti masih memiliki nilai sisa. Dalam contoh ini dalam akun, mobil akan dinilai sebesar \$3.164. Metode ini menunjukkan bahwa item yang didepresiasi masih bisa memiliki nilai jual ketika waktunya tiba untuk diganti.

Catatan Tambahan Mengenai Akuntansi untuk Biaya yang Dibagi

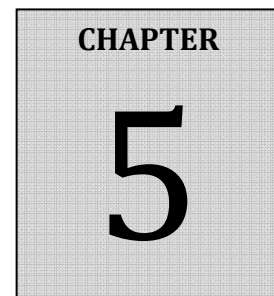
Biaya inti biasanya dibagikan ke pos-pos biaya dengan rasio yang sudah ditentukan. Pembagian ini bisa dilakukan ketika transaksi dicatat, atau bisa juga pada akhir periode laporan dengan cara membuat satu pencatatan penyesuaian (adjustment entry). Keputusan mengenai bagaimana mengalokasikan biaya-biaya pada pos-pos biaya dapat didasarkan atas beberapa criteria yang berbeda bergantung pada apa yang sering disebut sebagai 'cost driver,' contohnya:

- Jumlah tenaga kerja dalam proyek
- Jumlah pos biaya
- Besar kecilnya anggaran belanja tiap-tiap proyek
- Biaya staf proyek
- Jumlah ruang yang digunakan departemen
- Jumlah penerima bantuan/klien
- Konsumsi sebenarnya, contoh: kilometer yang ditempuh, fotokopi yang dibuat

Tidak ada aturan cepat dan kaku dalam mengalokasikan biaya operasional ke proyek; logika harus digunakan dan criteria yang dipilih harus masuk akal.

Sebagai contoh, dalam mengalokasikan honor staf pendukung ke proyek, jumlah tenaga kerja dalam proyek dapat digunakan; dan untuk membagi biaya sewa kantor, jumlah ruang aktual yang digunakan staf proyek dapat dipakai.

Metode apapun yang digunakan harus baik dan tepat, dan sekali diterapkan harus selalu digunakan secara konsisten.



Laporan Keuangan

Memahami Angka-angka di Laporan Keuangan

Pendahuluan

Bab ini:

- Mengetahui unsur siapa, apa, kapan dan mengapa dari laporan keuangan.
- Menjelaskan bagaimana menginterpretasikan pernyataan keuangan menggunakan analisa trend dan rasio
- Menjelaskan bagaimana mengumpulkan dan menggunakan informasi dalam akuntansi manajemen
- Menerangkan fitur yang penting pada laporan untuk pendonor
- Menerangkan alasan pelaporan kepada pihak yang menerima bantuan.

Siapa yang Membutuhkan Laporan Keuangan?

Seperti yang telah kita lihat sebelumnya salah satu alasan utama mengapa harus memiliki laporan akuntansi adalah untuk mendapatkan informasi tentang kinerja organisasi. Setelah membuat sistem akuntansi dan anggaran belanja, langkah selanjutnya adalah membuat laporan keuangan untuk mengawasi penyimpangan finansial organisasi.

Apabila akun-akun disimpan dengan cara yang semestinya dan selalu dicek keakuratannya, maka proses penyusunan sebuah laporan keuangan tidak akan memakan waktu selama yang anda mungkin perkirakan sebelumnya.

Laporan keuangan harus tepat waktu, akurat, dan relevan

Laporan keuangan dibutuhkan terutama oleh pihak yang bertanggung jawab dalam mengatur organisasi dan oleh badan-badan pendonor dana yang sudah ada maupun calon pendonor. Namun demikian, pihak yang bertanggung jawab dalam manajemen keuangan sebuah LSM juga perlu memberi “pertanggungjawaban” akan kerja mereka kepada pihak-pihak lain yang berhubungan dengan organisasi.

Ambil waktu beberapa saat untuk memikirkan tentang semua individu dan agensi yang berhubungan dengan LSM kita dan mengapa mereka mungkin membutuhkan laporan keuangan dari kegiatan organisasi anda.

Tabel 5.1 ringkasan dari penerima laporan utama dan mengapa mereka butuh informasi ini.

Tabel 5.1: Siapa yang membutuhkan laporan keuangan LSM?

Pemberi Modal	Mengapa mereka membutuhkannya?
Staf proyek	Untuk mengetahui berapa banyak uang dan sumber yang tersedia untuk proyek mereka dan apa saja yang telah dibelanjakan sejauh ini.
Manajer	Untuk mengawasi penggunaan dana proyek terutama untuk membandingkannya dengan rencana awal. Untuk membantu perencanaan masa depan.
Staf Keuangan	Memastikan ketersediaan dana di bank untuk membeli segala sesuatu bagi LSM supaya dapat menjalankan program-programnya.
Dewan Kehormatan	Untuk mengawasi penggunaan sumber-sumber yang ada dalam memenuhi tujuan LSM.
Pendonor	Memastikan dana yang diberikan digunakan sesuai dengan perjanjian dan tujuan proyek dapat tercapai. Sebagai bahan pertimbangan apakah akan mendukung kembali di masa yang akan datang
Departemen Pemerintah	Memastikan bahwa LSM membayar pajak dan tidak beroperasi dengan berkedok status ‘bukan untuk keuntungan’
Penerima bantuan dari proyek	Untuk mengetahui berapa besar biaya yang dikeluarkan organisasi untuk menyediakan jasa yang mereka nikmati dan untuk memutuskan apakah hal ini memberikan nilai baik untuk komunitas mereka.
Publik umum	Untuk mengetahui apa yang LSM dapatkan dan belanjakan selama satu tahun dan untuk apa saja uang yang mereka miliki.

Dari daftar ini kita dapat melihat ada bermacam-macam pihak yang membutuhkan laporan keuangan – baik pemegang modal internal maupun eksternal – yang menggunakannya untuk mendapatkan informasi keuangan untuk manajemen dan tujuan akuntabilitas. Hal ini tidak mengejutkan karena itu kita memerlukan beberapa macam laporan yang berbeda-beda untuk pengguna yang berbeda seperti yang tercantum dalam **Table 5.2** di bawah.

Tabel 5.2: Laporan berbeda untuk Pengguna berbeda

	Manajemen Program	Akuntabilitas pemberi modal
Internal	Laporan manajemen – Laporan pengawasan Anggaran Belanja dan Laporan Arus Kas	Laporan dewan
Eksternal	Laporan perkembangan untuk pendonor (keuangan dan naratif)	Laporan untuk pendonor Pernyataan Keuangan Audit Laporan untuk penerima bantuan

Dalam kurun waktu satu periode keuangan, informasi akuntansi dicatat dan diubah ke dalam Laporan Manajemen untuk pengawasan internal perkembangan anggaran belanja. Pada akhir periode, Laporan Tahunan (contoh Lembar Saldo dan Laporan Pendapatan & Pengeluaran) dibuat untuk melaporkan hasil kepada pemegang modal eksternal. Dalam kurun waktu tertentu LSM juga diharapkan untuk membuat laporan perkembangan khusus untuk agensi pendonor.

Laporan Tahunan

Kita kembali ke Lembar Saldo dan Laporan Pendapatan dan Pengeluaran. Laporan keuangan tahunan ini berisi tentang:

- Darimana mendapatkan dana;
- Dana yang didapat digunakan untuk tujuan apa;
- Bagaimana penggunaan dana tersebut; dan
- Apa saja yang menjadi hasil dari operasi

Laporan ini harus segera disiapkan pada akhir periode keuangan – sebagai contoh dalam 6 bulan – dan siap untuk diaudit eksternal. Konstitusi organisasi biasanya akan menyebutkan kapan jatuh tanggal (deadline) laporan-laporan tersebut sudah harus dipresentasikan kepada para pengguna. Karenanya laporan tahunan harus :

- Menampilan organisasi sebaik mungkin;

- Membantu untuk meningkatkan kinerja organisasi;
- Memenuhi kebutuhan para pengguna laporan; dan
- Memenuhi permintaan dari auditor

Jika laporan tahunan LSM menunjukkan adanya dana akumulasi dengan jumlah besar maka akan memberikan kesan bahwa organisasi sudah memiliki sumber dana yang cukup baik dan pendonor akan menjadi lebih enggan untuk memberi dukungan pada ide-ide baru. Namun ada alasan kuat mengapa organisasi memiliki simpanan dana – sebagai contoh, simpanan dana digunakan untuk biaya penggantian peralatan atau untuk mendanai renovasi gedung. Dibutuhkan penjelasan yang meyakinkan kepada pendonor untuk menjelaskan bahwa dukungan mereka sangat dibutuhkan.

Menginterpretasikan Laporan

Setiap angka yang muncul dalam laporan tidak memberi indikasi mengenai kualitas dari hasil kerja. Dibutuhkan sebuah tolak ukur – seperti standar dalam industri ataupun laporan-laporan dari tahun-tahun sebelumnya – supaya angka-angka tersebut bisa memiliki arti.

Ketika kita menginterpretasikan Lembar Saldo dan Laporan Pendapatan & Pengeluaran kita dapat membuat dua macam analisa keuangan:

- **Analisa Trend** yang menanyakan: ‘Bagaimana perkerjaan kita dibandingkan periode yang lalu?’
- **Analisa Rasio** yang berisi tentan interpretasi dan perbandingan hasil keuangan.

■ Analisa Tren

Analisa tren setidaknya membutuhkan dua macam figur yang disatukan dengan teknik akuntansi yang sama dan menunjukkan informasi untuk dua period berturutan, biasa dari tahun ke tahun. Dengan membandingkan figur-figur ini maka akan diketahui tentang tren yang terjadi yang kemudian dijadikan bahan dalam memperkirakan tren masa depan atau membuat target. Analisa tren akan sangat berguna jika digabungkan dengan analisa rasio keuangan

■ Analisa Rasio Keuangan

Analisa Rasio Keuangan digunakan secara luas dalam bisnis untuk mengkaji keuntungan dan efisiensi perusahaan. Analisa rasio tidak biasa digunakan dalam sector non-laba, tetapi meskipun demikian akan sangat berguna jika diterapkan. Rasio memungkinkan kita untuk membandingkan laporan-laporan yang dipresentasikan dalam mata uang yang berbeda maupun antar organisasi-organisasi yang berbeda ukurannya dengan cara mengubah angka-angka dalam laporan-laporan tersebut menjadi suatu tolok-ukuran yang sejenis.

Agensi pendonor sering menggunakan teknik ini ketika mengkaji hasil kerja, khususnya dalam membandingkan biaya relative – contohnya administrasi – antara organisasi atau proyek yang sejenis.

Pentingnya rasio adalah pada petunjuk yang memberitahukan apa yang sedang terjadi, bukan ukuran yang absolute tentang kegiatan itu baik atau buruk. Analisa rasio membantu manajer dalam menjawab tiga pertanyaan utama yang berlaku di setiap institusi :

- **Kemampuan keuangan** – contoh apakah organisasi kita akan memiliki sumber dana untuk menolong orang esok hari seperti hari ini?
- **Efisiensi** – apakah organisasi kita melayani orang sebanyak mungkin yang bisa dilayani dengan menggunakan sumber dana yang terbatas?
- **Efektifitas** – apakah organisasi kita mengerjakan tugas yang bertanggung jawab dalam mengatur sumber-sumber yang dimiliki?

Menganalisa Laporan Pendapatan dan Pengeluaran

Anda dapat menggunakan rasio dalam Laporan Pendapatan dan Pengeluaran dengan merubah setiap baris menjadi persentasi dari total pendapatan (membagi masing-masing item dengan total pendapatan dan dikalikan 100). Hal ini memberikan sebuah panduan bagi kita untuk mengenali bagian-bagian mana yang relatif penting dari laporan keuangan. Sebagai contoh biaya relative dari administrasi vs. biaya proyek langsung. Hal ini berguna dalam menarik perhatian ke bagian yang lebih penting dan menjauhkan diri dari masalah-masalah yang kurang penting. (kecenderungan dari anggota dewan)

Perhitungan ini juga memberikan satu indikasi tingkatan dari ketergantungan pada pendonor. – membagi total dana dari pendonor dengan total pendapatan dikalikan 100. Jika strategi keuangan yang anda memiliki ketergantungan yang kecil pada bantuan eksternal maka rasio ketergantungan akan membantu dan mengawasi tingkat target anda. Tingkat analisa yang lebih jauh didapatkan dengan membandingkan rasio tahun ini dengan tahun sebelumnya untuk mengetahui tren apa yang terjadi.

Menganalisa Lembar Saldo

Sekali lagi dengan mencoba membagi apa saja dengan total pendapatan dalam Akun Pendapatan dan Pengeluaran akan memberi indikasi mengenai tingkat relative penting tidaknya item-item dalam Neraca.

'Ketahanan' dapat dihitung dari simpanan dana (sebagian dari dana akumulasi yang digunakan dalam penggunaan umum) dibagi total pendapatan (diambil dari laporan pendapatan dan pengeluaran)

Jika kemudian anda mengalikan hasilnya dengan 365 maka akan menunjukkan berapa lama organisasi akan bertahan di tahun mendatang jika pendapatan mulai berkurang sedangkan tingkat kegiatan sama.

'**Acid Test**' atau Rasio Cepat menjawab pertanyaan: Dapatkah kita melunasi hutang kita sekarang? Tes ini membagi aset/aktiva lancar dikurangi aset yang kurang cair seperti saham dan pembayaran di muka (dengan kata lain, piutang jangka pendek dan kas saja) dengan Kewajiban/Hutang Lancar (hutang jangka pendek dan *overdrafts*). Rasio yang diperoleh paling idealnya berkisar sekitar 1:1. Rasio 1:1 berarti organisasi tersebut memiliki cukup kas untuk membayar hutang-hutang yang perlu dibayar saat ini.

Rasio Lancar menjawab pertanyaan: Dapatkah kita melunasi hutang dalam 12 bulan? Rasio ini didapatkan dengan membagi total aset/aktiva lancar dengan kewajiban/hutang lancar untuk memperoleh hasil lebih lanjut yang akan menunjukkan likuiditas/kecairan sebuah organisasi (dalam periode yang sedikit lebih panjang dibanding tes yang pertama). Hasil 2:1 dianggap memuaskan. Perlu ditekankan lagi, dengan mengkonversi angka-angka di Neraca untuk dua tahun akan memungkinkan kita mendeteksi adanya tren yang terjadi.

■ Analisa Rasio – Ringkasan Rumus-rumus

Rasio	Rumus
1. Ketergantungan pada pendonor Dalam satuan %	$\frac{\text{TOTAL PENDAPATAN DARI DONOR}}{\text{TOTAL PENDAPATAN}} \times 100$
2. Penggunaan pendapatan Dalam satuan %	$\frac{\text{PENGELUARAN}}{\text{TOTAL PENDAPATAN}} \times 100$
3. Rasio ketahanan Dalam minggu atau hari	$\frac{\text{SIMPANAN DANA UMUM}^*}{\text{TOTAL PENDAPATAN}} \times 52 \text{ OR } \times 365$ * adalah dana bebas dalam dana akumulasi yang digunakan untuk tujuan umum. Sebagai alternatif lain dapat menggunakan Aset Lancar Bersih.
4. Tes <i>Acid</i> atau Likuiditas Dalam satuan rasio n:n	$\frac{\text{AKTIVA LANCAR} - \text{PEMBAYARAN DI MUKA}}{\text{KEWAJIBAN SAAT INI}}$ Hasil yang didapat harus berkisar di antara 0,8 sampai 1,2 : 1. Hasil 1 : 1 menunjukkan terdapat dana yang cukup untuk membayar hutang
5. Rasio terkini : Dalam satuan rasio n:n	$\frac{\text{AKTIVA LANCAR}}{\text{KEWAJIBAN SAAT INI}}$ * Hasil 2:1 dianggap memuaskan – cukup untuk membayar hutang yang perlu dibayar dalam 12 bulan

Membuat Laporan Manajemen

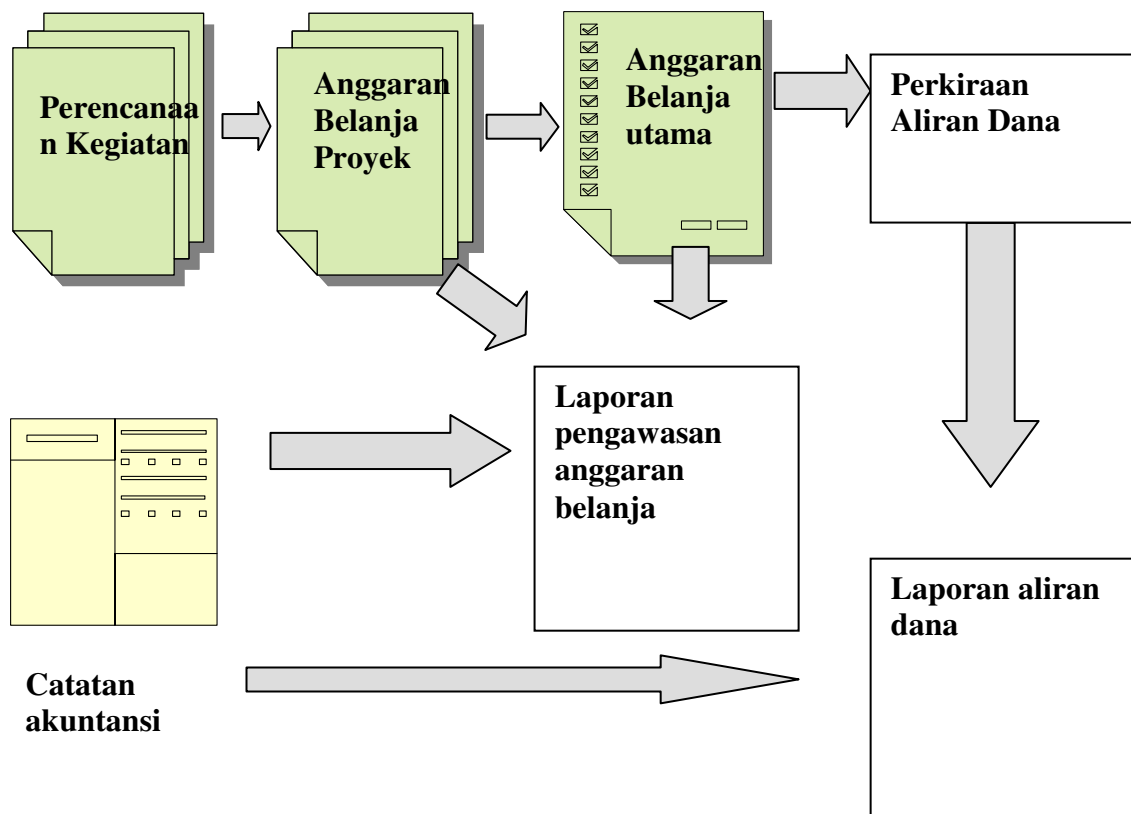
Manajer membutuhkan informasi keuangan dalam satu periode keuangan untuk melihat perkembangan proyek.

Idealnya laporan manajemen sebaiknya dibuat bulanan atau paling sedikit dalam 3 bulan. Karena laporan ini akan membantu manajer dalam mengambil keputusan dalam manajemen masa depan organisasi, pertemuan dari dewan utama sebaiknya diatur supaya bersamaan dengan siklus periode akun manajemen supaya informasi-informasi dalam laporan masih cukup tepat waktu.

Ada dua macam laporan yang berguna bagi manajer : Laporan Perbandingan Anggaran Belanja dengan Laporan Hasil Kerja Aktual dan Laporan Kas Masuk

Gambar 5.1 menunjukkan bagaimana perencanaan keuangan dan laporan keuangan disusun untuk membuat laporan manajemen.

Gambar 5.1 : Diagram Alir pembuatan Laporan Manajemen



■ Laporan perbandingan anggaran belanja dengan kondisi aktual

Anggaran belanja vs. Laporan Aktual membandingkan anggaran pendapatan dan pengeluaran dalam anggaran belanja dalam satu periode dengan pendapatan dan pengeluaran aktual untuk periode yang sama. Perbedaan antara keduanya disebut dengan istilah 'variansi' dan variansi inilah yang akan dikaji untuk diketahui penting tidaknya perbedaan yang terjadi. Lihat contoh laporan di **Lampiran 14**.

Data laporan berasal dari buku-buku akuntansi utama. Setiap bulan catatan-catatan transaksi direkonsiliasi dan dituangkan ke dalam satu ringkasan transaksi. Karena akun-akun telah dibuat supaya konsisten dengan nama-nama kelompok dalam anggaran, analisa tambahan tidak diperlukan lagi.

Mari kita lihat contoh 'Rudi pergi ke bioskop'. Dibawah ini perbandingan anggaran belanja Rudi dengan kondisi aktual.

Perbandingan anggaran belanja Rudi dengan Laporan Aktual

Item	Perkiraan awal	Pengeluaran aktual	Selisih	Diinginkan atau Tidak Diinginkan?
Perjalanan	1.50	0.75	0.75	
Makanan	3.50	3.00	0.50	
Tiket masuk	<u>3.00</u>	<u>4.00</u>	<u>(1.00)</u>	
TOTAL	8.00	7.75	0.25	

Kita dapat melihat akibat kedatangan Rudi yang terlambat sehingga tidak mendapatkan tiket yang lebih murah. Dia harus membayar \$1.00 lebih mahal untuk tiket masuk, seharusnya Rudi tidak memiliki biaya untuk membeli tiket bus tetapi untungnya mendapat tumpangan untuk pulang sehingga Rudi memiliki uang lebih.

Analisa Variansi

Dalam analisa variansi kita meninjau adanya variasi-variasi / perbedaan-perbedaan dari anggaran mula-mula dan mencoba mencari alasan terjadinya variasi-variasi tersebut, serta mencoba mencari apa yang perlu dilakukan untuk mengatasi permasalahan. Variansi sering digambarkan sebagai 'favorable' (diinginkan) atau 'adverse' (tidak diinginkan).

Diinginkan berarti :

- Jika pendapatan aktual lebih besar dari anggaran belanja, atau
- Jika pengeluaran aktual lebih kecil dari anggaran belanja (tetapi perlu dicatat hal ini tidak selalu merupakan kabar baik bagi LSM)

Tidak diinginkan berarti:

- Jika pendapatan aktual lebih kecil dari anggaran belanja, atau
- Jika pengeluaran aktual lebih besar dari anggaran belanja

Ada perlunya juga untuk menganalisa alasan adanya variansi dan apakah variansi ini permanent atau sementara. Variansi dapat menyebabkan seperti berikut :

- Perubahan harga
- Perubahan volume
- Perubahan rencana
- Perubahan waktu

Kegiatan

Lihat kembali pada contoh laporan pengeluaran Rudi

- Hasil mana yang baik dan mana yang buruk?
- Apa yang menyebabkan perubahan?

	Sementara	Permanen
Baik	Mengawasi kemajuan Rencana belanja jika kegiatan ditunda	Peningkatan skala operasi Realokasi dana (jika diijinkan pendonor)
Buruk	Menunda biaya anggaran belanja masa depan Mempertimbangkan implikasi aliran dana	Menggalang dana tambahan Memotong dana lain Mengurangi operasi

■ Laporan Aliran Dana

Laporan aliran dana secara sederhana adalah perkiraan aliran dana yang selalu diperbaharui dengan penerimaan dan pembayaran aktua tiap bulan, ditambah dengan setiap informasi baru tentang pembelanjaan masa depan atau perencanaan penggalangan dana. Laporan ini membantu manajer untuk memperkirakan kapan periode-periode ketika saldo kas yang dimiliki tidak cukup untuk membiayai semua komitmen dan kapan kelebihan dana terjadi dalam tahun tersebut.

Menyajikan Laporan

Laporan membutuhkan banyak persiapan sehingga anda ingin orang-orang untuk membaca dan menggunakannya. Sangat berguna memikirkan siapa yang membacanya dan bentuk laporan yang seperti apa yang harus diambil agar laporan tersebut bermanfaat.

■ Laporan Pengecualian

Manajer dan anggota dewan adalah orang-orang yang sibuk dan mereka jarang memiliki kesempatan untuk membaca seluruh laporan dengan teliti. Dalam hubungannya dengan laporan keuangan, mereka biasanya akan menyambut baik sebuah ringkasan yang akan mengarahkan langsung perhatian mereka ke hal-hal penting yang membutuhkan tindak lanjut.

Sebuah 'laporan pengecualian' berguna karena berupa ringkasan naratif yang disertakan dalam laporan manajemen, mengulas hanya masalah-masalah yang penting saja – khususnya yang membutuhkan perhatian manajemen atau keputusan Dewan.

Laporan ini juga berguna untuk menjauhkan perhatian dari sesuatu yang tidak signifikan – seringnya anggota Dewan hanya berkutat dengan sesuatu yang detil sehingga mereka mengabaikan sesuatu yang benar-benar penting

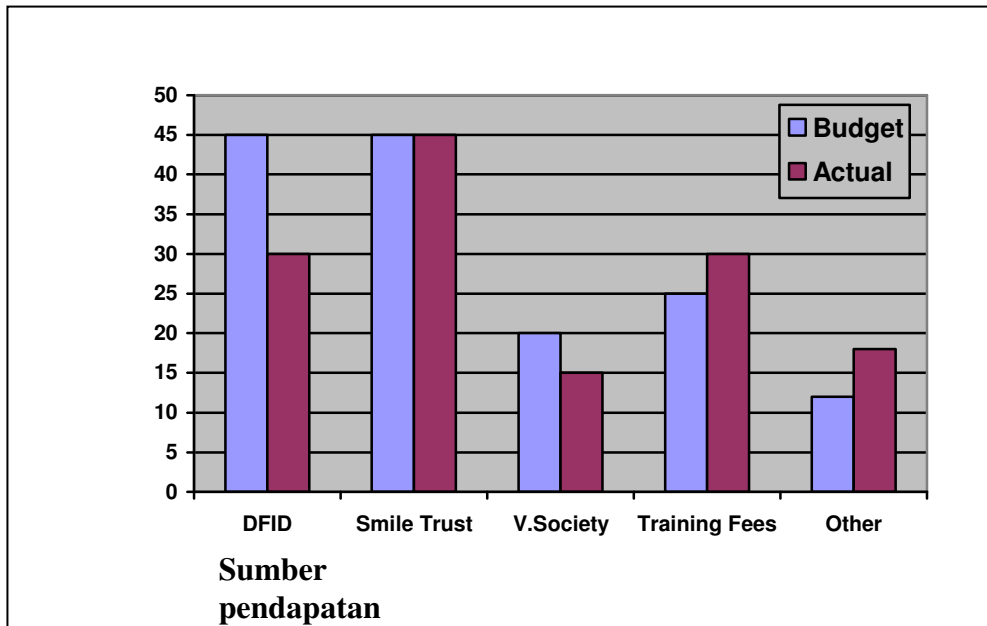
Laporan pengecualian harus mencakup hanya satu maksimal dua halaman, tidak menggunakan bahasa teknik dan dibuat dengan sistem poin-poin sehingga menarik dan mudah dibaca. Yang dianjurkan dalam laporan pengecualian :

- **Pandangan keseluruhan** dari periode yang dilaporkan – contohnya tanggal; bagaimana menyatukan data; kegiatan apa yang masuk dalam laporan; dan pembuat laporan
- **Variansi signifikan dalam Laporan Perbandingan Anggaran Belanja dan Perkiraan Aliran Dana** – contohnya memilih variansi yang paling signifikan dari anggaran belanja beserta alasannya. Hal ini sebaiknya tidak hanya berkonsentrasi pada pembelanjaan anggaran belanja yang berlebih – anggaran belanja dengan pembelanjaan yang kurang pun dapat menjadi masalah, khususnya jika berhubungan dengan kegiatan proyek
- **Rekomendasi** tindakan – contohnya tindakan koreksi yang dibutuhkan untuk permasalahan yang terjadi. Sebagai contoh strategi untuk menghindari krisis aliran dana pada bulan-bulan selanjutnya; merevisi perencanaan kegiatan untuk mengembalikan sasaran proyek; melarang penggunaan kendaraan pada saat mengalami pembelanjaan lebih pada anggaran belanja.

■ Format Alternatif

Bentuk laporan dengan format grafik juga dapat berguna – contohnya menggunakan diagram batang untuk laporan anggaran belanja aktual (lihat **Gambar 5.2**) atau diagram lingkaran untuk laporan pendapatan dan pengeluaran. Format ini dapat digunakan oleh orang-orang dengan keahlian yang terbatas.

Gambar 5.2: Laporan keuangan dengan grafik



Penggunaan Laporan

Tujuan dari melihat laporan – apa itu laporan akhir tahun atau satu bendel laporan manajemen terbaru – adalah untuk memperkirakan kesehatan organisasi dan memastikan apakah tujuan organisasi sudah terpenuhi atau belum. Jika laporan dibuat menurut waktu maka banyak persoalan dapat diketahui dari awal dan dapat mengambil tindakan untuk mengatasinya.

■ Mengenal masalah, mencari solusi

Laporan pengawasan anggaran belanja membantu dalam mengenali daerah permasalahan dan memberikan peringatan awal jika tujuan tidak dapat dicapai. Laporan ini juga membantu dalam memeriksa penipuan atau penyalahgunaan dana.

Ada 4 indikator kunci yang harus dilihat :

- Bagaimana hasil **baris terakhir**? Secara keseluruhan apakah anggaran belanja mengalami pembelanjaan lebih atau kurang dan apakah hal ini signifikan dalam periode ini? Kurang lebihnya 10% dimaklumi.
- Apa variasi-variansi penting dalam setiap baris/item? Apa penyebab terjadinya perbedaan-perbedaan tersebut? Contohnya, pengeluaran yang (tidak biasanya) melebihi anggaran, atau pendapatan dari iuran-iuran yang lebih rendah dari perkiraan (tidak biasanya terjadi pada tahun seperti ini). Jangan hanya berkonsentrasi pada pembelanjaan yang berlebih – pembelanjaan di bawah anggaran juga sama pentingnya bagi sebuah LSM.
- Apakah item-item baris yang berkaitan dalam anggaran belanja (contohnya biaya-biaya yang berkaitan dengan kegiatan) menunjukkan indikasi yang sama? Atau mereka saling berlawanan? Contohnya, pengeluaran untuk material proyek jatuh di bawah anggaran, dan merupakan indikasi adanya kegiatan-kegiatan yang terhambat/tertunda, namun sebaliknya pengeluaran perjalanan kendaraan proyek sangat tinggi.
- Apakah laporan anggaran belanja sama dengan laporan proyek naratif?

Kadang-kadang angka-angka dalam laporan kelihatan tidak benar/ tidak meyakinkan. Dalam hal ini anda harus mempercayai insting anda dan melakukan tindak lanjut.

Beberapa solusi atau tindakan yang dapat diambil:

Masalah	Solusi / tindakan
<p>Anggaran belanja dalam keadaan bahaya karena pembelanjaan yang berlebih</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oleh karena itu dapat terjadi kekurangan dana dalam menyelesaikan proyek 	<ul style="list-style-type: none"> - Meminta ijin untuk menggunakan simpanan dari pembelanjaan yang kecil dalam anggaran belanja - Mengurangi atau menunda beberapa kegiatan - Menggalang dana untuk meningkatkan pendapatan - Melakukan kegiatan untuk menambah dana - Menggunakan dana cadangan untuk mendanai kekurangan yang ada.
<p>Anggaran belanja menunjukkan pembelanjaan yang sedikit</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mengusulkan bahwa kegiatan yang direncanakan tidak dikerjakan 	<p>Berusaha untuk mendorong proyek agar tujuan dan tanggung jawab ke agensi pendonor terpenuhi.</p>

<i>Pendapatan lebih besar dari yang dikira</i>	Bisa: - Menambah kegiatan pada area tertentu atau - Menyimpan surplus sebagai dana cadangan (jika diijinkan pendonor)
<i>Item yang ada menunjukkan hasil yang berbeda</i>	Menyelidiki mengapa hal ini dapat terjadi – dapat berupa peringatan awal adanya penipuan atau penyalahgunaan anggaran belanja

Beberapa poin penting bagi LSM untuk mengingat kapan membuat keputusan berdasar data keuangan:

- Memberhentikan staff menjadi langkah terakhir. Hal ini terjadi jika dana ditarik secara tiba-tiba.
- Ketika dana diberikan untuk tujuan tertentu anda tidak dapat menggunakan dana tersebut untuk kegiatan yang lain karena akan mengakibatkan defisit
- Apabila perlu dilakukan pemotongan proyek anda harus membahas alasan dan perubahan rencana dengan siapapun yang memberi dana untuk proyek tersebut.

■ **Memperkirakan masa depan**

Pada caturwulan kedua laporan pengawasan anggaran belanja berguna dalam memperkirakan hasil pada akhir tahun dan membantu dalam proses pembuatan anggaran belanja untuk tahun depan. Dengan tingkat akurasi yang baik anda dapat memberitahukan apakah organisasi akan mengalami surplus atau defisit. Semuanya ini penting dalam menjaga hubungan dengan pendonor.

- Defisit yang besar dapat membuat organisasi terlihat diluar kontrol dan terkesan memiliki pengaturan yang buruk
- Defisit yang kecil menunjukkan kalau organisasi benar-benar membutuhkan bantuan dan bahkan juga bisa menunjukkan adanya pengaturan yang baik.
- Surplus yang kecil menunjukkan manajemen yang baik
- Surplus yang besar mengindikasikan kegagalan dalam mencapai kebutuhan atau tidak adanya pengalaman dalam pembuatan anggaran belanja.

Ada beberapa cara untuk mengurangi surplus pada akhir tahun, termasuk didalamnya membeli atau mengganti perlengkapan, memesan alat-alat tulis dan peralatan kantor. Defisit yang besar akan sulit diatasi kecuali adanya peringatan awal dan penjelasan yang baik ke pemegang modal dan berharap adanya simpanan dana yang cukup untuk menutupinya. Lihat contoh Lampiran Perkiraan di Lampiran 17.

■ Mengatur aliran dana

Laporan aliran dana berguna dalam memprediksi surplus dan kekurangan dana dan mengambil langkah pencegahan sementara. Ketika ada saldo sisa dalam jumlah yang cukup besar, manajer harus melakukan pengawasan yang baik demi manajemen keuangan/kekayaan organisasi yang baik – dengan kata lain, apakah dana-dana yang tersedia diinvestasikan untuk mendapatkan bunga secara maksimal.

Ketika sumber dana menjadi terbatas, maka penting untuk mengawasi kemampuan dalam membayar kreditor tepat waktu (menggunakan rasio likuiditas) dan untuk mengambil tindakan pada saat ada peringatan dini tentang kesulitan keuangan yang akan terjadi

Pilihan dalam mengatur aliran dana”

- Latihan mengatur kredit dengan baik – mengejar debitor untuk melunasi pembayaran
- Melihat ulang jadwal pendaanaan – mendorong pembayaran di muka daripada belakangan
- Memasukkan semua uang harian yang diterima ke bank
- Meminta waktu pembayaran khusus dari penyedia besar (dan dekati mereka)
- Membayar biaya inti tertentu dengan angsuran – contohnya asuransi premium
- Memprioritaskan pembayaran yang besar
- Menunda kegiatan yang mengakibatkan pengeluaran tambahan – contohnya pembukaan lowongan kerja, menyewa sesuatu ('lease'), pembelian peralatan
- Menegosiasikan sebuah fasilitas 'overdraft' sebagai pemecah persoalan jangka pendek – namun mahal.

Pelaporan ke Badan Pendoror

Perlu diingat bahwa badan pendonor juga memiliki tanggung jawab terhadap para 'stakeholders' dan mereka bergantung pada anda untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan.

■ Akuntabilitas

Akuntabilitas keuangan dibutuhkan untuk memberitahukan kepada pendonor bahwa dana mereka telah digunakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Referensinya adalah

permohonan pendanaan awal dan syarat yang biasanya menyertai persetujuan pencairan dana dan kontrak persetujuan yang ditandatangani kedua belah pihak

Sangat penting untuk mematuhi persyaratan dan tepat waktu dalam pelaporan untuk membangun kredibilitas dan kepercayaan diri, dan memastikan dana didapat tepat waktu.

■ Waktu dan Persyaratan Dana Bantuan

Sangat penting untuk selalu memeriksa apa yang sudah anda setuju dalam perjanjian pendanaan dengan masing-masing pendonor. Syarat-syarat dari pendonor sangat bervariasi tetapi biasanya adalah :

- **Laporan kemajuan** – frekuensi, format, dan bentuk laporan, biasanya 3 bulanan supaya bisa disesuaikan dengan penerimaan cicilan dana bantuan.
- **Bidang dan tujuan dana** – apa yang boleh atau tidak boleh dalam menggunakan dana; apakah dana dapat disimpan dari satu periode ke periode selanjutnya.
- **Biaya rutin administrative** – item-item spesifik yang diperbolehkan atau tidak termasuk, atau persentase batasan berdasar jumlah total bantuan.
- **Item baris anggaran belanja** – nama klasifikasi spesifik pada anggaran belanja yang selaras dengan permohonan dana mula-mula.
- **Kebijakan transfer/pengalihan dana ('virement')** – dengan kata lain ijin untuk memindahkan surplus dana dalam anggaran belanja dari klasifikasi yang satu untuk digunakan ke klasifikasi yang lain, dan apa batasannya.
- **Metode Akuntansi – Akrua atau Kas**
- **Rekening dan bunga Bank** – rekening bank yang terpisah dibutuhkan bagi beberapa pendonor yang tidak mengizinkan anda untuk menyimpan bunga yang didapat.
- **Kebijakan depresiasi** – bagaimana untuk mengelola pembelian aset tidak bergerak dengan dana yang di dapat.
- **Audit eksternal** – beberapa pendonor membutuhkan audit eksternal yang terpisah.

■ Laporan untuk pendonor

Pendonor ingin agar LSM dapat menjelaskan kemampuan pengelolaan keuangannya sebelum pemberian dana dilakukan. Hal ini menyebabkan mengapa laporan untuk pendonor penting. Biasanya laporan berisi perbandingan anggaran belanja dengan keadaan yang sebenarnya, dan juga laporan naratif dari pelaksanaan kegiatan. [Lihat Lampiran 15 untuk contoh laporan bagi pendonor].

Apabila jumlah pendonor lebih dari satu maka penting untuk membuat sistem pelaporan supaya informasi yang dibutuhkan oleh pendonor dapat mudah diterima.

Apabila tidak maka organisasi akan berkebutuhan dalam kerutinan yang membosankan setiap memerlukan sebuah laporan. Fungsi Daftar Biaya dapat berguna disini.

Yang perlu dilakukan pada saat membuat laporan untuk pendonor:

- Dibuat tepat waktu (dapat meminta tambahan waktu)
- Data-data yang ditulis akurat dan sesuai dengan kenyataan.
- Tidak menyembunyikan kekurangan atau kelebihan pembelanjaan yang terjadi
- Selalu melapor kepada pendonor tentang masalah-masalah yang mungkin terjadi.

Akhirnya perlu diingat bahwa staf dalam agensi pendonor mempunyai banyak pengalaman dalam bekerja bersama LSM; mereka hampir pasti menanggapi dengan baik apabila dimintai nasihat.

Membuat Laporan untuk Penerima Bantuan

Kebanyakan LSM mengetahui pentingnya pelaporan ke bawah. Tetapi hanya sedikit yang membuat sistem untuk menjalankannya: sistem dalam kebanyakan LSM fokus pada pelaporan ke atas, seperti membuat laporan untuk pendonor, dewan dan kepala kantor.

Untuk dapat berperan serta sepenuhnya dalam kerja LSM, para penerima bantuan perlu untuk mengetahui informasi tentang rencana, sumber-sumber, dan kegiatan dari LSM. Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas bagi para penerima bantuan mempunyai beberapa keuntungan yaitu:

- Memperkuat rasa percaya dan hormat antara staf LSM dan para penerima bantuan
- Meningkatkan kualitas dari keputusan program karena para penerima bantuan akan memberikan informasi bagaimana penggunaan dana yang diberikan.
- Membantu para penerima bantuan untuk membuat keputusan sendiri.
- Mengurangi resiko dari ketidakefisienan dan penipuan
- Mendorong staff keuangan agar lebih terlibat dalam kerja LSM.

Memperkenalkan tingkatan transparansi keuangan ini akan menghadapi beberapa rintangan seperti menambah beban pada staf yang sudah memiliki kesibukan. Tetapi apabila dapat dilakukan maka keuntungan yang didapat akan jauh bila dibandingkan dengan biaya.

Beberapa ide praktek tentang bagaimana pelaporan yang baik kepada para penerima bantuan:

- Menampilkan informasi dengan menggunakan tampilan grafik akan lebih mudah dimengerti
- Menggunakan papan spidol di luar kantor untuk menunjukkan anggaran belanja, jumlah dana yang tersedia untuk masing-masing area dan pengeluaran bulanan yang selalu diperbaharui

Untuk mendapatkan ide-ide lain tentang bagaimana membuat laporan untuk para penerima bantuan dan kampanye “Who Counts?” oleh Mango kunjungi www.whocounts.org.

20 Pertanyaan

Berikut adalah 20 pertanyaan dalam mengulas informasi keuangan:

Laporan audit dalam Laporan Keuangan Tahunan

1. Kapan audit terakhir dilakukan?
2. Apa opini dari auditor – memenuhi syarat atau tidak?

Lembar Saldo

3. Apakah organisasi memiliki dana siap pakai yang cukup (lihat baris 'Uang di Bank' dalam Aset Bergerak) untuk membayar hutang dengan segera (lihat kreditor)?
4. Berapa lama organisasi dapat bertahan jika semua pendanaan terhenti? (menghitung 'rasio ketahanan') Bagaimana apabila dibandingkan tahun kemarin?

Laporan Pendapatan & Pengeluaran (atau Laba dan Rugi)

5. Apakah pendapatan dan pengeluaran seimbang? (lihat pendapatan/pengeluaran netto)
6. Apakah terjadi penambahan atau pengurangan kegiatan yang signifikan dibandingkan tahun sebelumnya?
7. Apa jumlah saldo dari biaya proyek langsung vs biaya administrasi? Apakah jumlah saldo tersebut masuk akal mengingat ukuran dan jenis organisasi?
8. Bagaimana tingkat ketergantungan organisasi pada pendonor? (Hitung 'rasio ketergantungan pada pendonor')

Laporan Pengawasan Anggaran Belanja

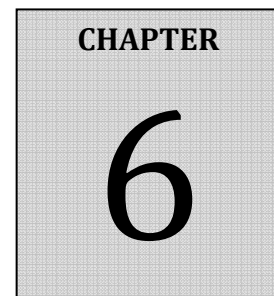
9. Apakah pengeluaran sesuai dengan anggaran belanja? ($\pm 10\%$)
10. Apakah pendapatan sesuai dengan anggaran belanja?
11. Apakah terjadi variasi yang signifikan? Jika ada, apakah ada penjelasan yang memuaskan?
12. Tindakan apa yang diambil untuk mengatasi variasi yang signifikan – contoh: penundaan pembelanjaan karena adanya rencana kegiatan yang tertunda?
13. Apakah ada tagihan rekening yang cukup besar dan belum dibayar yang dapat mengakibatkan perubahan-perubahan terhadap angka-angka yang ditunjukkan?
14. Apakah organisasi memiliki hutang uang dalam jumlah besar? Apa yang dilakukan untuk mendapatkannya kembali?
15. Apakah terjadi pengeluaran diluar anggaran belanja yang terjadi dalam satu tahun?
16. Apa hasil dari proyek pada akhir tahun? Apakah hasil ini memuaskan? Jika tidak langkah apa yang diambil untuk merubah hasil?

Perkiraan Aliran Dana

17. Apakah terdapat dana yang cukup di bank untuk memenuhi rencana kegiatan untuk 6 bulan ke depan?
18. Apakah ada dana tambahan dalam satu tahun ini dan apakah dana tersebut bisa diharapkan datang/masuk tepat waktu?
19. Apakah kas yang tersisa diinvestasikan untuk menghasilkan hasil investasi terbaik?

Umum

20. Angka-angka non-keuangan apa saja yang dibuat untuk menunjukkan kemajuan dari kegiatan-kegiatan?



Menjaga Aset Anda

Lebih mudah untuk membuat sistem untuk mencegah penipuan daripada untuk menemukannya.

Pendahuluan

Bab ini:

- Menjelaskan pentingnya dari pengadaan kontrol internal
- Menerangkan prinsip dari pemberian otorisasi dan pemisahan tugas.
- Menerangkan pentingnya kontrol kas dan rutinitas rekonsiliasi
- Mendiskusikan cara dalam mengatur dan mengontrol aset tak bergerak
- Memberikan petunjuk bagaimana menangani tindak penipuan dan pelanggaran lainnya.

Mengatur Resiko Internal

Di sini kita akan memikirkan bagaimana mengatur resiko internal yang dihadapi LSM setiap harinya. Mengatur resiko internal dapat dilakukan dengan serangkaian pengontrolan, pengecekan dan pencocokkan yang apabila dapat dilaksanakan dengan semestinya, akan mencegah terjadinya kerugian dan dapat mendeteksi kesalahan atau kelalaian dalam laporan keuangan.

Kontrol sangat penting dalam melindungi orang-orang yang memegang urusan keuangan organisasi karena kontrol akan melenyapkan semua kecurigaan akan, maupun godaan untuk, ketidakjujuran

Ada beberapa kategori yang berbeda dalam kontrol internal:

- Pemberian otorisasi

- Pemisahan tugas
- Rekonsiliasi
- Kontrol dana
- Kontrol fisik

Pemberian Otorisasi

Dewan kehormatan menyerahkan otorisasi kepada CEO dalam menjalankan organisasi. Dalam organisasi yang besar dan sibuk sangatlah tidak praktis apabila hanya ada satu orang saja yang membuat semua keputusan dan memberi otorisasi atas semua transaksi. Karenanya, CEO selanjutnya akan memberi otorisasi kepada para staff untuk meringankan beban dan menjamin operasi berjalan dengan mulus apabila staf yang bertanggung jawab tidak hadir.

■ Dokumen pemberian otorisasi

Setiap organisasi sebaiknya sebaiknya membuat keputusan di awal tentang siapa mengerjakan apa di dalam prosedur keuangan. Apa yang telah diputuskan sebaiknya dicatat dalam dokumen pemberian otorisasi; dokumen ini bertujuan untuk memperjelas siapa yang memiliki tanggung jawab untuk membuat keputusan, melakukan pembayaran dan menandatangani dokumen hukum sebagai wakil dari organisasi sehingga tidak terjadi kebingungan mengenai masalah tanggung jawab. [lihat contoh pada Lampiran 2]

Dokumen Pemberian Otorisasi sebaiknya berisi petunjuk untuk tugas-tugas seperti:

- Membuat dan memberi otorisasi/menyetujui/mensahkan pemesanan barang dan jasa
- Menandatangani cek
- Authorising staff expenses
- Memberi otorisasi /menyetujui/mensahkan pengeluaran staf
- Memegang uang masuk dan cek
- Akses ke brankas dan petty cash
- Mengecek dan memberi otorisasi /menyetujui/mensahkan catatan akuntansi
- Menandatangani berkas-berkas hukum

Dokumen Pemberian Otorisasi harus disetujui oleh dewan utama dan sebaiknya dikaji setiap tahunnya untuk memastikan apakah dokumen ini masih cocok diterapkan. Dokumen ini juga sebaiknya mengatur prosedur-prosedur pengalihan tugas yang perlu dilakukan apabila ada salah seorang personal inti yang absen. Pelanggaran prosedur pemberian otorisasi merupakan masalah serius dan harus ditangani dengan tepat.

■ Aturan dalam pemberian otorisasi

Ada beberapa aturan dasar yang harus ditinjau ketika membuat dokumen pemberian otorisasi.

- **Tingkatan otorisasi yang paling rendah harus dijelaskan** – sudah sewajarnya kalau orang-orang yang berada di tingkat manajemen yang lebih atas juga memiliki otorisasi yang mereka punyai.
- **Tidak ada seorang pun yang boleh memberi otorisasi atas transaksi yang akan memberikan keuntungan untuk dirinya sendiri.** Hal ini dapat membuat setiap individu rentan terhadap tuduhan penyalahgunaan.
- **Sub-ordinat tidak boleh memberi otorisasi atas pembayaran kepada manajer** – tanggung jawab ini harus diserahkan pada jabatan yang lebih senior dalam struktur manajemen.

Semua batasan dan persyaratan dalam pemberian otorisasi harus dijelaskan secara jelas. Sebagai contoh seseorang diijinkan untuk melakukan pengeluaran sampai dengan jumlah tertentu, atau dalam kategori tertentu, atau asal tidak melebihi anggaran.

Pemisahan Tugas

Untuk melindungi siapa saja yang menjalankan prosedur dan untuk mencegah segala godaan terjadinya penyalahgunaan dana maka harus ada pemisahan tugas dalam prosedur keuangan.

Sebagai contoh, tugas pemesanan barang, penerimaan barang, pemberian otorisasi pembayaran, pencatatan akun dan rekonsiliasi akun tidak boleh hanya dikerjakan oleh satu orang saja. Selain dapat memperlemah kontrol keuangan hal ini juga akan memberikan tanggung jawab yang terlalu besar pada satu orang dan apabila orang tersebut pergi dari organisasi atau absen dalam waktu yang lama maka keuangan akan macet dan berhenti.

Oleh karena itu sebisa mungkin tugas-tugas yang ada dibagi diantara tim staf dan/atau komisi jika hanya ada satu atau dua orang dalam keanggotaan staf.

■ Prosedur Pembelian Barang

Prosedur pembelian barang berisi tentang langkah dan persyaratan yang harus diikuti oleh staf dalam mendapatkan barang dan jasa sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien. Prosedur ini adalah contoh utama dalam praktek pemisahan tugas.

Prosedur ini akan:

- Menerangkan proses dan tanggung jawab dalam pemesanan, penerimaan dan pembayaran barang dan jasa;

- Menjelaskan metode pembayaran atau penerimaan mana yang harus digunakan ketika membeli suatu barang dan jasa yang berbeda-beda – sebagai contoh kapan saat yang tepat untuk menggunakan petty cash (biasanya jarang), transfer bank (honor karyawan) atau rekening pemasok (peralatan kantor, bensin);
- Menjelaskan kapan quotation dari pemasok diperlukan – contohnya diperlukan 2 quotation untuk semua pengeluaran di atas \$100;
- Mencakup daftar kontraktor/pemasok yang telah disetujui, jika diperlukan

■ Menandatangani cek

Tiap-tiap organisasi harus memiliki sebuah panel beranggotakan beberapa orang/penandatangan sebagai pilihan ketika beberapa jumlah tanda tangan untuk memberi otorisasi diperlukan. Harus ada cukup orang yang dinominasikan sebagai penandatangan supaya administrasi pembayaran bisa berjalan dengan efisien. Nama-nama penandatangan harus ditinjau secara rutin dan diperbaharui jika ada di antara mereka yang meninggalkan organisasi.

Sudah sewajarnya untuk memiliki lebih dari satu tanda tangan dalam cek untuk menghindarkan dari penipuan.

☛ Jangan pernah meminta penanda tangan untuk menandatangani cek kosong karena hal ini bertolak belakang dengan tujuan mengapa lebih dari satu tanda tangan dibutuhkan.

■ Mengecek dan memberi otorisasi catatan akuntansi

Kunci tanggung jawab dari manajer (CEO atau Pengatur Keuangan pada organisasi yang lebih besar atau Bendahara pada organisasi yang lebih kecil) adalah untuk mengecek dan memberi otorisasi atas catatan-catatan/laporan-laporan, penghitungan uang petty cash dan peninjauan pemesanan perlengkapan kantor, dari waktu ke waktu.

Rekonsiliasi

Rekonsiliasi melibatkan pengecekan catatan laporan untuk memastikan tidak ada kesalahan atau kelalaian yang selama ini tidak diketahui. Catatan yang perlu dicek ulang dalam waktu-waktu tertentu adalah:

- Buku Bank
- Buku Petty Cash
- Catatan Kontrol Barang
- Tabel/Informasi mengenai Gaji dan Gaji bebas pajak

Apabila catatan sudah berhasil direkonsiliasi, maka laporan rekonsiliasi harus diserahkan kepada manajer atau dewan komite yang akan mengecek ulang secara independent laporan tersebut dengan sumber catatan yang ada. Seperti yang menjadi catatan di atas, tugas pengecekan ini adalah tanggung jawab utama dari manajer Bendahara.

■ **Buku Bank**

Buku bank harus direkonsiliasi dengan bank statement sedikitnya satu kali dalam satu bulan. Tujuan dari rekonsiliasi ini adalah untuk memastikan catatan organisasi sesuai dengan catatan bank yang merupakan catatan dari dua sisi. Tujuan ini dicapai dengan membandingkan saldo akhir pernyataan bank pada tanggal tertentu dengan saldo akhir Buku Bank pada tanggal yang sama, dan kemudian menjelaskan perbedaan yang terjadi

Hal ini penting dilakukan selain untuk kelengkapan laporan juga untuk memberi indikasi apabila terjadi penipuan.

■ **Buku *Petty Cash***

Petty cash harus dihitung dan dicatat paling tidak satu minggu sekali. Jika menggunakan sistem imprest maka sangat mudah untuk mengerjakannya karena hanya menghitung semua pembayaran yang terjadi sejak penggantian/reimbursement terakhir dan menghitung uang yang ada di kotak uang. Jika ada ketidaksesuaian, maka harus ditulis sebagai pembayaran tak teridentifikasi atau surplus-tak teridentifikasi dan dialokasikan ke kategori yang tepat. Ketidaksesuaian harus dilaporkan ke manajer.

■ **Catatan persediaan barang**

Catatan persediaan barang harus dibandingkan dengan barang-barang yang ada di penyimpanan dan tanda terima barang untuk menjamin tidak adanya kesalahan (dan tidak ada barang yang 'hilang')

Dibawah ini adalah contoh Lembar Kontrol Persediaan Barang berupa T-shirt. Lembar dibawah menunjukkan nilai dari barang ketika terakhir kali direkonsiliasi, kemudian memaparkan pembelian dan penjualan barang-barang yang terjadi setelah itu. Lembar ini akan memberikan kita nilai persediaan barang yang semestinya, setidaknya kalau dihitung di atas kertas.

Perlu diperhatikan tabel di bawah berisi nilai mula-mula (dengan kata lain jumlah uang yang dibayarkan organisasi ke penyedia barang) dan nilai jual kembali (dengan kata lain jumlah uang yang diharapkan organisasi dapat diperoleh dari penjualan T-shirt)

Namun demikian, ketika T-shirt di gudang dihitung dan dicek ternyata nilai aktualnya lebih rendah dari yang diharapkan. (angka dalam kurung menunjukkan nilai modal berkurang)

Penjelasan apa yang dapat menjelaskan perbedaan ini?

Contoh Lembar kontrol persediaan barang	Nilai awal \$	Nilai jual kembali \$
Nilai persediaan barang pada 1 januari 200x	3,000.00	6,000.00
Tambahan: Nilai pembelian antara periode 1 Jan s/d 31 Mar. 200x	800.00	1,600.00
Pengurangan: Nilai penjualan selama 1 periode	<u>1,300.00</u>	<u>2,600.00</u>
NILAI PERSEDIAAN BARANG YANG DIHARAPKAN	2,500.00	5,000.00
NILAI PERSEDIAAN BARANG AKTUAL	2,450.00	4,900.00
Difference	(50.00)	(100.00)

Perbedaan ini dapat disebabkan dari salah satu faktor berikut :

- a) Kesalahan yang mungkin terjadi pada pembelian barang baru – contoh singkatnya waktu pengiriman barang. Hal ini dapat terjadi karena barang tidak di cek dengan benar antara catatan pengiriman dan faktur yang diterima dari penyedia barang.
- b) Nilai penjualan yang salah – contoh: barang dijual dengan harga yang salah atau ada transaksi penjualan yang tidak tercatat atau diberi kode dengan semestinya.
- c) Persediaan Barang mungkin ada yang dicuri
- d) .Persediaan Barang yang diberikan sebagai hadiah atau untuk mencari publisitas dan tidak dicatat dalam laporan

Apapun penjelasannya perbedaan tersebut harus diselidiki dan apabila perlu sistem harus ditinjau ulang. Hal ini mendemonstrasikan betapa pentingnya rekonsiliasi barang secara teratur.

■ Buku Upah

Catatan upah dan catatan pemotongan biasanya penuh dengan ketidakakuratan dan banyak terjadi pelanggaran dengan modus ‘pekerja bayangan’. Catatan ini harus direkap setiap bulan untuk memastikan pemotongan yang dilakukan adalah tepat dan catatan ini harus diserahkan kepada yang bertanggung jawab. Kelalaian dalam hal ini dapat mengakibatkan penalti dan bunga yang cukup besar – dan mengakibatkan ketidakpuasan dari para karyawan.

Kontrol Kas

7 Peraturan emas dalam Memegang Uang yang perlu dipahami:

1. Menjaga agar uang yang masuk terpisah dengan uang yang keluar



Jangan pernah memasukkan dana yang diterima kedalam kotak petty cash karena nantinya akan menimbulkan kesalahan dan kebingungan dalam catatan akuntansi. Semua uang yang masuk ke dalam organisasi harus segera dimasukkan ke bank dan dicatat sebelum uang tersebut keluar lagi. Kelalaian dalam pencatatan akan mengacau informasi keuangan.

Contoh: organisasi mengadakan sebuah pelatihan dan 10 orang pesertanya dikenakan biaya masing-masing \$25.00. Biaya makan dan sewa ruangan sebesar \$150.00 dan dibayarkan dengan menggunakan uang pendaftaran. Saldo sebesar \$100.00 dimasukkan ke dalam bank dengan keterangan Biaya Training.

Mengapa hal ini menjadi masalah? Biaya makan dan sewa ruang belum dimasukkan dalam akun oleh karena itu tidak dapat dimasukkan dalam laporan keuangan. Demikian pula, karena jumlah yang dibayarkan ke bank adalah jumlah bersih dari pemasukan biaya training saja, hal ini akan menyebabkan jumlah orang yang menghadiri pelatihan kelihatan sedikit, dan potensi/prospek pendapatan penghasilan dari pelatihan semacam ini akan menjadi tersamar.

2. Selalu membuat kwitansi dari uang yang diterima

Kwitansi akan memberi perlindungan bagi orang yang menerima uang dan jaminan kepada pemberi uang bahwa transaksi ini sudah terjadi dan tercatat. Kwitansi harus ditulis dengan tinta, bukan pensil, dan lebih bagus apabila diambil dari buku kwitansi yang memiliki nomor urut.

3. Selalu meminta kwitansi pada waktu uang dibayarkan

Seringkali hal ini tidak mungkin untuk dilakukan. Contohnya ketika membeli barang dari pasar; dalam contoh ini setiap transaksi harus dicatat langsung supaya jumlah biaya yang dikeluarkan tidak akan terlupa dan dapat dipindahkan langsung ke lembar petty cash dan diotorisasi oleh manajer. Perlu diingat – tidak ada kwitansi berarti tidak ada bukti bahwa terjadi pembelian

4. Memasukkan uang lebih ke dalam bank

Menyimpan uang tunai di kantor akan mengundang pencuri dan tambahan lagi uang akan lebih berguna apabila disimpan di bank dan mendatangkan bunga. Praktek penyimpanan uang di kantor akan menggoda orang untuk 'meminjam' uang tersebut – banyak kejadian pencurian/penipuan yang dimulai dari hal ini. Semua upaya harus dilakukan untuk memasukkan uang ke bank setiap hari, atau paling sedikit, dalam waktu 3 hari setelah uang diterima.

5. Membuat dan menerapkan prosedur penerimaan uang

Untuk melindungi orang-orang yang memegang uang, maka ketika membuka brankas dibutuhkan minimal 2 orang. Kedua orang tersebut harus menghitung uang dan menandatangani kwitansi.

6. Membatasi akses ke petty cash dan brankas

Kunci dari kotak petty cash dan brankas harus diberikan hanya kepada orang yang sudah diberi otorisasi. Hal ini harus ditulis dalam dokumen Pemberian Otorisasi organisasi.

7. Menjaga transaksi uang tunai seminimal mungkin

Petty cash harus digunakan hanya apabila semua metode pembayaran yang lain tidak bisa digunakan. Jika memungkinkan, akun pemasok barang / suppliers' accounts harus dibuat dan tagihan-tagihan dibayar dengan cek. Keuntungan dari pembayaran menggunakan cek adalah terciptanya bentuk catatan akun lain dalam bentuk bank statement. Selain itu cara ini dapat menjamin hanya orang yang memiliki otorisasi yang dapat melakukan pembayaran sehingga mengurangi kemungkinan adanya pencurian atau penipuan

Kontrol Fisik

Kontrol fisik adalah langkah tambahan yang masuk akal dalam menjaga aset organisasi

■ Mempunyai brankas

Mempunyai brankas – atau tempat yang aman – untuk menyimpan uang, buku cek, dokumen hukum, dll sangatlah penting. Brankas diperlukan apabila organisasi anda harus menyimpan jumlah uang yang cukup besar di kantor semalaman. Namun, Brankas cukup mahal dan jika anda hanya memiliki sumber dana yang sangat terbatas maka lebih baik anda mencoba memperbaiki prosedur-prosedur penyimpanan uang di bank.

■ Perlindungan Asuransi

CEO bertanggung jawab dalam memastikan apakah terdapat perlindungan asuransi yang cukup sehingga apabila ada aset yang hilang, rusak atau dicuri dapat diganti atau mendapat kompensasi. Ada beberapa macam tipe asuransi, yaitu

- Perlindungan isi kantor terhadap kebakaran dan pencurian
- Perlindungan bangunan terhadap kebakaran, banjir dan badai
- Perlindungan kendaraan terhadap kecelakaan dan pencurian

Keputusan apakah menggunakan asuransi atau tidak merupakan contoh yang baik dalam mengatur resiko – membandingkan pro dan kontra dari pembelian asuransi merupakan dilemma yang biasa dialami manajer.

■ Menjaga Aset tak bergerak

Aset tak bergerak dapat berupa tanah, bangunan, kendaraan, mesin dan perlengkapan kantor. Diperlukan perhatian khusus dalam menjaga nilai aset ini sehingga tidak hilang karena kurangnya kewaspadaan.

Ukuran yang dipakai dalam menjaga aset ini adalah Daftar Aset, Kebijakan Kendaraan dan Kebijakan perawatan untuk perlengkapan

Daftar Aset

Daftar aset harus dibuat dengan catatan laporan dari tiap-tiap item. Tiap-tiap aset harus diberi nomor referensi khusus untuk keperluan identifikasi. Daftar ini akan mencatat informasi penting tentang masing-masing aset seperti:

- Kapan dan dimana item dibeli dan berapa harganya
- Dimana item ini berada
- Besar asuransi untuk aset ini
- Catatan perbaikan
- Nomor seri
- Detail garansi/jaminan
- Metode dan laju depresiasi, jika digunakan

Lembar catatan harus menyebutkan siapa yang bertanggung jawab dalam pemeliharaan dan keamanan aset. Daftar aset harus dicek oleh manajer senior atau anggota komisi setiap 3 bulan untuk melihat apakah ada kesalahan dan langkah apa yang tepat untuk mengatasinya. Lihat **Lampiran 19** untuk contoh Daftar Aset.

Kebijakan pemeliharaan perlengkapan dan bangunan

Untuk menjaga nilai dari bangunan dan perlengkapan, organisasi harus memiliki kebijakan pro-aktif dalam pemeliharaan. Untuk bangunan diperlukan kontrak pemeliharaan yang professional sehingga membutuhkan anggaran biaya yang realistis.

Perlengkapan kantor seperti mesin fotokopi dan peralatan listirk juga harus mendapatkan servis rutin oleh teknisi yang berkualitas untuk memastikan perlengkapan tersebut aman dan bekerja dengan semestinya.

Kebijakan kendaraan

Setiap organisasi yang memiliki kendaraan sebaiknya memiliki kebijakan kendaraan. Kebijakan tersebut mengatur tentang:

- Depresiasi

- Asuransi
- Pembelian, penggantian dan pembuangan
- Perawatan dan perbaikan
- Penggunaan kendaraan untuk kebutuhan pribadi oleh staf
- Apa yang dilakukan jika terjadi kecelakaan
- Kualifikasi dan pelatihan pengemudi
- Penumpang yang ikut

Biaya perbaikan dan penggantian harus tercantum dalam proses anggaran belanja

Setiap kendaraan harus memiliki catatan perjalanan sehingga dapat diperkirakan biaya per KM dan dapat diawasi secara teliti. (Contoh dapat dilihat pada Lampiran 19). Apabila informasi biaya jalan kendaraan selama 1 tahun sudah didapat maka dapat dihitung berapa biaya rata-rata per kilometer. Contohnya dapat dilihat di bawah

Contoh penghitungan biaya pemakaian kendaraan

Model Kendaraan	Toyota Hiace Van	
Tanggal pembelian	26 December 1999 26 Desember 1999	
Harga Pembelian:	\$20,000	
Metode/tahun depresiasi:	5 tahun, metode garis lurus	
Perawatan:	Servis setiap 6.000 km atau setiap 3 bulan	
KM yang ditempuh	Dari 1 Januari sampai 31 Desember 2000: Km pada 31/12/00 Dikurangi Km pada 01/01/00 Total KM selama 1 tahun	20,601 <u>(201)</u> 20,400
1. Depresiasi		\$
Harga beli = \$20,000		
Metode/tahun depresiasi = 5 tahun		
Biaya depresiasi tahunan = \$20,000 / 5		4000
2. Konsumsi bahan bakar		
total tagihan bahan bakar selama 1 tahun		5,500
3. Biaya perawatan		
Total faktur selama setahun untuk: perbaikan, biaya servis, suku cadang, ban, dll		900
4. Asuransi dan pajak		
Asuransi, pajak selama 1 tahun		<u>3,300</u>
TOTAL BIAYA JALAN KENDARAAN		13,700
Perhitungan biaya per Km		
<u>Biaya total 1 tahun</u> = \$13,700		
Total Km 20,400 km		\$0.67

Kesimpulan: dengan menggunakan informasi dari laporan dan lembar kendaraan, kita dapat melihat biaya setiap kilometer dari Toyota Hiace Van adalah sekitar 0,67 sen.

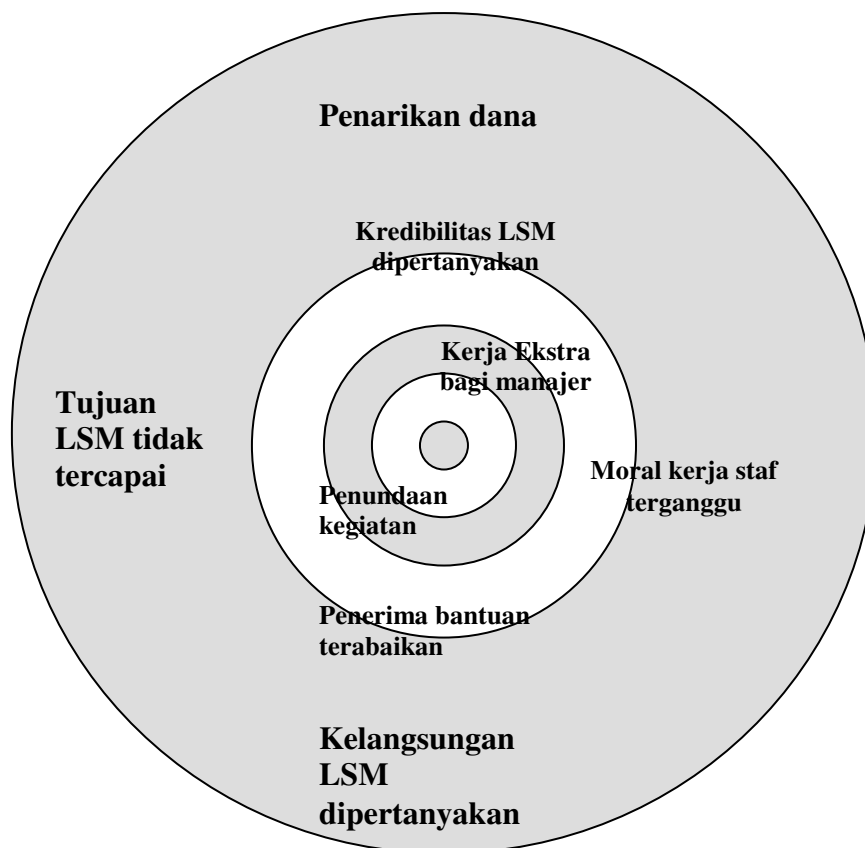
Berurusan dengan Penipuan dan Pelanggaran

Ada kalanya suatu saat sistem kontrol internal gagal untuk mengatasi pencurian, penipuan atau pelanggaran lainnya. Penipuan diartikan sebagai tindakan yang disengaja dan tidak semestinya yang menyebabkan kerugian financial bagi organisasi. Yang termasuk didalamnya adalah pencurian barang atau property; pemalsuan klaim pengeluaran; dan pemalsuan (penghancuran) beberapa catatan untuk menyembunyikan tindakan yang tidak semestinya itu.

Yang bukan termasuk penipuan: kesalahan akuntansi; tindakan yang dapat diterima dalam praktek; dan kasus dimana tidak terjadi kerugian. Pelanggaran lain adalah tindakan yang tidak bertanggung jawab untuk kepentingan pribadi: contohnya 'meminjam' dana belanja kecil-kecilan; pemakaian kendaraan; atau menggunakan telepon atau peralatan lain secara berlebihan bukan untuk urusan kantor.

Dampak negatif bagi organisasi dari kasus penipuan tidak dapat dihindari. Bayangkan sebuah batu jatuh ke kolam: gelombang pertama yang diakibatkan adalah hilangnya dana atau peralatan tetapi gelombang tersebut tidak langsung berhenti tapi meluas seperti pada gambar ilustrasi di bawah ini. **Gambar 6.1** mengilustrasikan efek ini

Gambar 6.1 Efek riak air dari Penipuan



Insiden penipuan dan pelanggaran memerlukan penanganan yang serius agar tidak mengakibatkan dampak jangka panjang. Perlu persiapan untuk menghadapi setiap penipuan atau pelanggaran dengan cara membuat suatu prosedur yang berisi langkah-langkah pencegahan.

■ Pencegahan

Prosedur yang ada harus menyatakan dengan jelas bahwa control rutin, pengecekan dan pencocokan untuk menjaga aset organisasi dan untuk melindungi para staf dari kecurigaan, godaan, penipuan atau hal negative lainnya. Staf honorer dan sukarelawan juga harus menaati prosedur dan apabila tidak maka akan dikenakan sanksi yang sesuai dengan kode disiplin organisasi.

■ Tipe-tipe pelanggaran

Prosedur akan menjelaskan beberapa tipe pelanggaran : seberapa serius pelanggaran ini dilihat; dan bagaimana cara mengatasinya. Sebagai contoh semua kejadian pencurian dan penipuan akan dilihat sebagai Tindakan Pelanggaran dan akan langsung mengakibatkan pemutusan hubungan kerja serta hilangnya santunan/tunjangan. Pernyataan yang jelas dari kebijakan organisasi mengenai kapan dan situasi apa perlu dilaporkan ke polisi juga harus dibuat. Kebijakan ini harus mempertimbangkan kondisi setempat.

■ Deteksi

Prosedur dalam melaporkan kecurigaan adanya pelanggaran harus jelas untuk semua pihak. Prosedur ini membuat orang mudah, percaya diri, dan berani melapor.

Ketika pelanggaran dilaporkan atau diketahui, catatlah dengan detil dalam bentuk tulisan; laporkan segera ke atasan. Ikuti semua laporan atau kecurigaan dengan segera; jangan biarkan gossip menyebar atau jangan sampai kehilangan jejak.

■ Penyelidikan

Ketika sebuah pelanggaran mulai terlihat maka harus segera diatasi dengan cepat dan berhati-hati; mengumpulkan bukti-bukti sebelum mengadakan penyelidikan formal. Jika semua bukti sudah dikumpulkan maka orang-orang yang terlibat harus diwawancarai oleh pihak ketiga untuk mendapatkan beberapa catatan.

Melindungi dokumen dan catatan dengan cara memutus akses orang-orang yang terlibat dalam pelanggaran atau dengan cara memberhentikan sementara orang-orang tersebut selama penyelidikan. Hal ini bergantung pada tingkat pelanggaran; dapat dilakukan oleh manajer senior, auditor internal, auditor eksternal atau polisi apabila sudah berat.

■ Dampak

Jangan anggap remeh akibat jangka panjang dari sebuah penipuan yang tidak kelihatan secara langsung. Hal ini dapat menghabiskan banyak waktu manajer selama penyelidikan dan setelah penyelidikan. Khususnya:

- Orang-orang akan menjadi tertekan karena peristiwa ini dan membutuhkan dukungan. Rekan kerja akan mengalami berbagai macam emosi seperti marah, rasa bersalah, kekecewaan dan kehilangan. Mereka juga akan menjadi khawatir kalau pekerjaan mereka terancam.
- Perlu menerima karyawan baru dan melatihnya.
- Pendonor akan membutuhkan kepastian bahwa sumber-sumber mereka aman dan proyek tidak terbengkalai.

■ Ringkasan

Berikut adalah beberapa petunjuk bagaimana berurusan dengan tindak penipuan dan pelanggaran lain – menjaga agar resiko tetap rendah

KERJAKAN

Laporkan insiden tersebut ke atasan atau anggota dewan

Selidiki insiden tersebut, kumpulkan bukti-bukti

Amankan aset dan laporan

Tetap tenang

Tindakan cepat

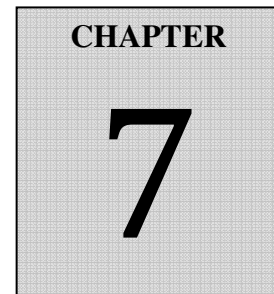
JANGAN

Melihat ke arah lain

Lalai untuk menyadari terjadinya penipuan

Menyimpan bukti untuk melindungi teman

Yang paling penting dari semuanya yaitu ingatlah bahwa mencegah lebih baik daripada mengobati



Mengatur Audit

Sebuah pemeriksaan independent pada sistem dan catatan keuangan

Pendahuluan

Bab ini:

- Menjelaskan pengertian audit
- Menggambarkan beberapa tipe dari audit
- Menunjukkan gambaran dari laporan audit
- Memberi petunjuk bagaimana mempersiapkan dan mengatur audit eksternal

Apa itu Audit?

Audit adalah pemeriksaan independen dari catatan, prosedur dan kegiatan sebuah organisasi yang hasilnya akan dituangkan ke dalam sebuah laporan hasil temuan.

Ada dua macam audit:

- Audit internal
- Audit eksternal

Seperti namanya, audit eksternal adalah audit yang dilakukan untuk kepentingan pihak luar organisasi contohnya pemegang modal dan pendonor. Audit internal dilakukan untuk kepentingan pihak-pihak dalam organisasi, contoh: dewan kehormatan dan manajemen.

Audit harus menjadi pengalaman yang positif dan tidak perlu ditakuti; audit adalah suatu kesempatan mendapat feedback mengenai kekuatan dan kelemahan sistem. Ajak auditor anda untuk berdiskusi tentang bagaimana meningkatkan sistem dan prosedur keuangan.

■ Mengapa LSM memerlukan audit?

Audit sangat penting bagi LSM karena audit menunjukkan akuntabilitas dan komitmen untuk transparansi; selain itu audit juga meningkatkan kredibilitas LSM. Di samping itu, kebanyakan negara mengharuskan adanya audit laporan keuangan yang dilakukan oleh auditor independen satu kali dalam setahun.

Audit Internal

Audit internal dilakukan atas permintaan manajer organisasi. Audit internal fokus pada pemeriksaan sistem dan prosedur yang dibuat oleh Dewan dan manajer. Laporan auditor internal menggarisbawahi semua temuan dan membuat rekomendasi langkah apa yang harus diambil jika diperlukan. Audit internal dapat dilakukan oleh orang dalam maupun pihak luar organisasi yang diminta untuk melakukan audit internal.

Audit internal mencakup serangkaian pengecekan sebagai bagian dari pengkajian independent, meliputi:

- Prosedur dan sistem akuntansi keuangan;
- Prosedur dan sistem akuntansi manajemen;
- Mekanisme kontrol internal.

Auditor internal memeriksa kelayakan sistem dan prosedur, dan memeriksa apakah sistem dan prosedur sudah dijalankan dengan semestinya. Laporan hasil audit diberikan kepada anggota dewan dan manajemen yang bertanggung jawab dalam mengambil tindakan koreksi, dan apabila perlu mengubah prosedur atau memberi pelatihan pada para karyawan.

3 E mempengaruhi audit internal:

- Ekonomi – membayar seperlunya saja untuk kebutuhan
- Efisiensi – mendapatkan keuntungan terbesar dari sumber yang sedikit
- Efektifitas – menggambarkan seberapa sukses dalam mencapai tujuan atau ‘mengerjakan hal yang benar’

Audit Eksternal

Audit eksternal adalah pemeriksaan eksternal dari laporan keuangan yang dipersiapkan oleh organisasi. Biasanya audit eksternal ini diadakan untuk tujuan hukum (untuk memenuhi persyaratan hukum). Auditor eksternal biasanya juga dipekerjakan untuk melakukan tugas khusus tambahan (misalnya penyelidikan penipuan).

■ Tujuan

Tujuan dari audit eksternal adalah untuk memastikan laporan tahunan memberi gambaran yang tepat dan sebenarnya mengenai kondisi keuangan organisasi; dan bahwa dana yang dimiliki telah digunakan sesuai dengan tujuan yang sudah dijelaskan dalam konstitusi.

Tujuan audit eksternal BUKAN:

- Menyelidiki tindak penipuan
- Mempersiapkan laporan
- Memberikan sertifikat yang bertuliskan “tidak ada masalah”
- Membuktikan sistem kontrol internal yang digunakan sudah efektif
- Mencari bukti bahwa laporan telah dibuat 100% tanpa kesalahan

Walaupun menyelidiki penipuan bukan tugas utama dari auditor tapi dalam proses audit auditor dapat menemukan adanya penipuan. Auditor digambarkan sebagai ‘anjing pengawas’ bukan ‘anjing pemburu.’

■ Perjanjian

Audit eksternal diadakan sebagai bagian dari tinjauan akuntansi tahunan atau sebagai tinjauan khusus dari agensi donor. Audit eksternal di laksanakan oleh perusahaan akuntansi dengan kualifikasi profesional.

Auditor dipilih oleh Dewan Kehormatan (atau Rapat Umum Tahunan) atau oleh pendonor jika diadakan audit khusus. Auditor bersifat independen. Independen berarti auditor tidak pernah terlibat dalam penyusunan laporan keuangan dan tidak memiliki hubungan secara personal dengan organisasi yang akan diaudit.

■ Apa saja yang dikerjakan?

Auditor memiliki waktu yang terbatas dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga mereka akan berkonsentrasi dalam menguji validitas dari beberapa sampel transaksi dan hasilnya daripada mengecek semuanya dengan membabi-butu. Walaupun auditor harus independen, meskipun demikian mereka menyediakan jasa yang akan dibayar dengan uang – anda memiliki hak untuk mendapatkan hasil kerja sesuai dengan uang yang anda bayar.

Istilah penting auditor:

Material: *suatu item dikatakan ‘material’ jika item ini dianggap signifikan bagi pengguna laporan keuangan*

Dasar Tes: *sample yang representatif, seluruh sisa transaksi dianggap sama dengan sample yang dites.*

■

Audit akan menghasilkan sebuah laporan yang ditujukan kepada anggota-anggota dan akan memberi sebuah 'opini audit' mengenai 'kebenaran dan kewajaran' laporan keuangan (dari kondisi organisasi dan kegiatan-kegiatan selama periode tersebut)

Istilah penting auditor:

'Benar' berarti transaksi benar-benar terjadi dan asetnya benar-benar ada.

'Wajar' berarti sebuah transaksi telah dinilai dengan wajar dan aset dan kewajiban telah dinyatakan nilainya dengan sewajarnya.

Jika auditor tidak setuju dengan hasil laporan keuangan yang diberikan organisasi maka auditor dapat menyatakan dalam laporannya bahwa, menurut opini mereka, laporan tersebut tidak baik. Hal ini bisa menjadi bencana bagi LSM yang sedang mencari dana.

Tabel dibawah meringkas beberapa tipe opini.

Opini Auditor	Komentar
Wajar Tanpa Bersyarat	Laporan memberikan gambaran yang benar dan wajar – laporan audit yang 'bersih'
Wajar: dengan pengecualian	Laporan pada dasarnya baik, hanya saja ada isu khusus, contoh kebijakan akuntansi yang salah, atau pengeluaran khusus yang tidak didukung
Wajar: tidak setuju	Ada banyak kesalahan sehingga laporan tidak memberikan gambaran yang benar dan wajar
Penolakan memberikan pendapat	Auditor tidak dapat memberi opini karena laporan sangat buruk atau tidak lengkap. Hal ini benar-benar sangat buruk.

Jika auditor menawarkan beberapa penyesuaian atau perubahan pada rancangan laporan keuangan, maka hal ini harus disetujui oleh Dewan. Laporan audit diberikan kepada para anggota dan biasanya diterima pada saat Rapat Umum Tahunan.

Auditor juga biasanya sering menyediakan **Surat Manajemen**. Surat manajemen terpisah dari laporan audit, dan ditujukan kepada bagian manajemen. Laporan ini menerangkan kelemahan yang terjadi dalam sistem kontrol internal dan memberikan rekomendasi bagaimana memperbaikinya. Manajer mempunyai kesempatan untuk merespon hasil temuan yang dijabarkan pada surat manajemen dan menjelaskan langkah apa yang akan diambil.

■ Audit Pendoror

Kadang-kadang, agensi pendonor dapat meminta audit eksternal independen atas laporan dan kegiatan. Mereka akan menunjuk orang yang memenuhi syarat untuk melaksanakannya. Tujuan utama dari audit ini adalah memeriksa apakah dana yang diberikan digunakan sesuai dengan yang diinginkan dan sesuai dengan anggaran belanja awal yang disetujui dalam perjanjian.

Auditor hampir pasti berharap dapat mewawancarai karyawan dan anggota komisi dan bahkan dapat mengajukan permintaan untuk mengobservasi organisasi dalam menjalankan kegiatan-kegiatannya. Kerjasama harus diberikan selama kunjungan auditor dan segala upaya harus ditempuh untuk tetap terbuka dan jujur mengenai kelebihan dan kelemahan organisasi.

Apa yang Dibutuhkan Auditor?

Seorang auditor akan membutuhkan tempat yang sunyi untuk bekerja dimana dia dapat memeriksa segala sesuatu tanpa ada gangguan. Jika ingin mewawancarai anggota staf satu demi satu maka dibutuhkan satu ruangan khusus sebagai tempat wawancara. Auditor biasanya memberi pemberitahuan terlebih dahulu mengenai dokumen-dokumen/catatan-catatan yang dia perlukan, bergantung dari jenis audit yang dilakukan.

Pastikan semua laporan berisi data terbaru dan disimpan dengan baik karena akan membantu dalam pengecekan rutin dan mengurangi gangguan pada organisasi. Hal ini juga membantu dalam menghemat biaya audit. Daftar Laporan-laporan/catatan-catatan dan dokumen-dokumen lain yang mungkin diminta oleh auditor adalah sebagai berikut:

Daftar Permintaan Auditor

Kumpulan Laporan/Catatan	Keterangan item
A. Laporan keuangan utama	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Buku bank dan Buku Petty Cash yang lengkap dan terbaru <input type="checkbox"/> Data faktur dari semua pembelanjaan <input type="checkbox"/> Data kwitansi dari semua uang yang diterima <input type="checkbox"/> Pernyataan bank, slip tabungan dan buku cek <input type="checkbox"/> Buku Upah dan data mengenai gaji <input type="checkbox"/> Buku Besar Umum jika ada
B. Ringkasan-ringkasan dan laporan rekonsiliasi	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Neraca Saldo dan/atau ringkasan semua kwitansi dan pembayaran dalam kategori-kategori sesuai dengan anggaran <input type="checkbox"/> Laporan Rekonsiliasi Bank dari seluruh rekening pada akhir tahun <input type="checkbox"/> Laporan rekonsiliasi petty cash pada akhir tahun <input type="checkbox"/> Daftar Persediaan Barang
C. Daftar	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Daftar Kreditor (hutang organisasi) <input type="checkbox"/> Daftar Debitor (piutang organisasi) <input type="checkbox"/> Daftar Hibah yang akan diterima <input type="checkbox"/> Daftar Hibah yang telah diterima di muka <input type="checkbox"/> Daftar Aset tak bergerak
D. Informasi lain:	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Surat dari bank untuk memastikan saldo (akan diminta oleh auditor sendiri) <input type="checkbox"/> Konstitusi Organisasi <input type="checkbox"/> Daftar anggota komisi dan staf <input type="checkbox"/> Minute dari pertemuan-pertemuan dewan dan manajemen <input type="checkbox"/> Perjanjian pemberian dana dari agensi pendonor dan persyaratan audit

Penghargaan:

Ucapan terima kasih kepada Samantha Musoke, ACA, dari Aclaim Afrika, Uganda untuk masukkannya dalam bab ini.

Rekomendasi Pustaka

Akuntansi dan Manajemen Keuangan:

1. *Practical Financial management for NGOs. A distance learning CD-Rom.* Terry Lewis and Alex Jacobs. Fahamu/Mango 2005
2. *Financial Management for Development.* John Cammack. INTRAC 2000
3. *Basic Accountig For Small Groups,* Cammack, J. Oxfam, 2003.
4. *Basic Accounting for Credit and Savings Schemes.* N., Elliott, Oxfam, 1996.
5. *A Practical Guide to Financial Management for Charities and Voluntary Organisations.* Kate Sayer. Directory of Social Change 2002.
6. *The Good Financial Management Guide.* Haroon Bashir. NCVO 1999.
7. *Accounting and Finance for Chareites.* David Wise. ICSA Publishing/Prentice Hall Europe 1998.

Manajemen Keuangan Strategis:

8. *The Virtuos Spiral – A Guide to Sustainability for NGOs in International Development.* Alan Fowler. Earthscan/INTRAC, 2000
9. *Financial Stewardship of Charities.* Adrian Poffley. Directory of Social Change 2002.
10. *Not Just For A rainy Day? Fuidelines on developing a reserves policy and putting it into practice.* Shirley Gillingham and John Tame. NCVO 1997.
11. *Managing Your Solvency – a guide to insolvency and how to ensure that you continue as a going concern.* Edited by Michael Norton. Directory of Social Change 1994.
12. *Towards Financial Autonomy – a manual of financing strategies and techniques for development NGOs.* Fernand Vincent. IRED Publications 1996.
13. *NGO Funding Strategies: An Introduciton for Southern and Eastern NGOs.* Jon Bennett. INTRAC 1996.

Manajemen Umum dan Proyek:

14. *Managing Without Profit – The Art of managing Third-sector Organizations.* Mike Hudson. Published by Penguin Group 1999.

15. *The complete Guide to Business and Strategic Planning for Voluntary Organisations*. Alan Lawre. Directory of Social Change 2001.
16. *The Complete Guide to Creating and Managing New Projects for Voluntary Organisations*. Alan Lawrie. Directory of Social change 2002.

Penulisan Proposal dan Penggalangan Dana

17. *The World-wide Fundraiser's Handbook – A Resource Mobilisation Guide to Fundraising for NGOs & Community Organisations*. Michael Norton. Directory of Social Change, 2003.
18. *Writing Better Funding Applications – a practical handbook with worked examples*. Michael Norton and Michael Eastwood. Directory of Social Change 2002.
19. *Proposals that Make a Difference – How to write effective grant proposals, a manual for NGOs*. (CD interaktif). Oxford Learning Space/fahamu 1998.
20. *Avoiding the Waste Paper Basket: A Practical guide for applying to grant making trusts*. Tim Cook. London Voluntary Service Council 1998.
21. *How to Write in Plain English* by The Plain English Campaign PO Box 3, New Mills, High Peak SK22 4QP, UK. (Dapatkan secara gratis di <http://www.plainenglish.co.uk>).
22. *Writing for Change – an Interactive Guide to Effective Writing*. (dalam bentuk CD dan buku panduan). Alan Barker and Firoze Manji. Fahamu/IDRC. 2000.