

**LAPORAN AKHIR
PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT YANG DIAJUKAN
KE LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN MASYARAKAT**



**PELATIHAN SISTEM DAN MEKANISME ANGGARAN
PADA YAYASAN BANGUN MULYA/ SMK VIRAMA 2
BEKASI**

Disusun Oleh

Ketua Tim:

Dra. Khairina Natsir, MM (NIDN: 0307115901/NIK:10190049)

Anggota:

Dra. Nurainun Bangun, M.M., Ak., CA (NIDN: 031708660/NIK: 10191086)

Dr. Jonnardi (NIDN: 03 240 164 01 /NIK: 10191030)

Dr. Ir. Agus Zainul Arifin, M.M. (NIDN: 0318086301/NIK: 10190018)

**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI DAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS TARUMANAGARA
JAKARTA
2021**

HALAMAN PENGESAHAN
LAPORAN AKHIR PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
Semester Ganjil 2020-2021

1. Judul : Pelatihan Sistem dan Mekanisme Anggaran pada Yayasan Bangun Mulya / SMK Virama 2 Bekasi
2. Nama Mitra PKM : Yayasan Bangun Mulya / SMK Virama 2 Bekasi
3. Ketua Tim PKM
 - a. Nama dan gelar : Dra. Khairina Natsir, MM
 - b. NIK/NIDN : 10190049/0307115901
 - c. Jabatan/gol. : Lektor /III-c
 - d. Program studi : Akuntansi
 - e. Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
 - f. Bidang keahlian : Manajemen Bisnis
 - g. Alamat kantor : Jl. Tanjung Duren Utara no. 1, Jakarta Barat
 - h. Nomor HP/Tlp : 0812-1896-1696
4. Anggota Tim PKM (Dosen)
 - a. Jumlah anggota : Dosen 3 orang
 - b. Nama anggota I/Keahlian : Dra. Nurainun Bangun, M,Ak,CA/ Akuntansi Keuangan / Akuntansi Manajemen
 - c. Nama anggota II/Keahlian : DR. Jonnardi /Akuntansi Keuangan
 - d. Nama anggota III/Keahlian : Dr. Ir. Agus Zainul Arifin, M.M.
5. Anggota Tim PKM (Mahasiswa)
 - a. Nama mahasiswa dan NIM : Mahasiswa 1 orang
: Natasha / 125180344
6. Lokasi Kegiatan Mitra
 - a. Wilayah mitra : Bekasi Utara
 - b. Kabupaten/kota : Kota Bekasi
 - c. Provinsi : Jawa Barar
 - d. Jarak PT ke lokasi mitra : 40 km
7. Luaran yang dihasilkan :
 - a. Luaran Wajib : Artikel Jurnal
 - b. Luaran Tambahan : HAKI
8. Jangka Waktu Pelaksanaan : Juli 2020-Desember 2020
9. Biaya Yang Disetujui : Rp. 8.500.000

Jakarta, 30 Januari 2021

Menyetujui,
Ketua Lembaga Penelitian dan
Pengabdian kepada Masyarakat



Jap Tji Beng, Ph.D.
NIK:10381047

Ketua Tim Pengusul

Dra. Khairina Natsir, MM
NIK: 10190049

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	ii
DAFTAR ISI	iii
RINGKASAN.....	iv
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Analisis Situasi.....	1
1.2 Permasalahan Mitra.....	3
1.3. Hakikat Organisasi Nirlaba	3
1.4 Sistem dan Mekanisme Anggaran Organisasi Nirlaba.....	5
1.5. Kesenjangan Anggaran pada Organisasi Nirlaba.....	6
BAB II. SOLUSI PERMASALAHAN DAN LUARAN	10
2.1. Solusi Permasalahan.....	10
2.2. Luaran Kegiatan PKM	12
BAB III. METODE PELAKSANAAN.....	13
3.1. Langkah-langkah /Tahapan Pelaksanaan	13
3.2. Partisipasi Mitra dalam Kegiatan PKM	14
3.3. Kepakaran dan Pembagian Tugas Tim.....	14
BAB IV. HASIL DAN LUARAN YANG DICAPAI.....	16
4.1. Hasil Kegiatan	16
4.2. Luaran Yang Dicapai	21
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	22
DAFTAR PUSTAKA.....	23
LOGBOOK KEGIATAN PKM	24
ARTIKEL JURNAL (SERINA 2020).....	27
MODUL SISTEM DAN MEKANISME ANGGARAN ORGANISASI NIRLABA	36

RINGKASAN

Pengabdian Pada Masyarakat (abdimas) ini bertujuan mengadakan pelatihan untuk mentransfer pengetahuan mengenai sistem dan mekanisme anggaran yang memadai pada organisasi nirlaba, yang dalam hal ini adalah organisasi non profit menyelenggarakan pendidikan atau sekolah SMK Virama 2 berlokasi di Jl. Kaliabang Tengah No.20 Bekasi Utara, Kota Bekasi, Jawa Barat, 17125. Lokasi tersebut berjarak sekitar 40 km dari Universitas Tarumanagara Kampus 2, dengan waktu tempuh normal sekitar 40 sampai dengan 50 menit bila menggunakan kendaraan mobil melalui jalur linkar dalam dan tol Jakarta-Bekasi. Hasil survey awal serta diskusi dengan pihak yayasan dan sekolah memberikan gambaran bahwa permasalahan yang dialami oleh pihak yayasan adalah bahwa pengurus seringkali mengalami kesulitan dalam menilai target pencapaian riil dari penerimaan berupa dana donasi, usaha pendidikan maupun belanja yayasan dan sekolah bila hendak dibandingkan dengan rencana target. Hal ini diakui sebagai akibat kurangnya pemahaman pengurus mengenai mekanisme anggaran yang seyogyanya disusun berdasarkan mekanisme yang baik. Pihak yayasan mengakui bahwa seiring dengan perkembangan yayasan namun sejauh ini belum sistematis dalam membuat anggaran target pendapatan dan belanja yayasan, sehingga meskipun dalam format yang sederhana para pengurus belum dapat menilai kinerja riil terhadap rencana target/anggaran. Target peserta kegiatan adalah pengurus yayasan, beserta sejumlah guru, karyawan dan siswa SMK Virama 2 yang bernaung dibawah Yayasan Bangun Mulya Bekasi dapat memahami tentang mekanisme penyusunan anggaran. Metode yang digunakan dalam abdimas ini adalah metode penyuluhan dan praktek mengenai sistem dan mekanisme penyusunan anggaran yang memadai bagi organisasi nirlaba khususnya yang berbentuk yayasan sebagaimana halnya dengan Yayasan Bangun Mulya Bekasi. Kegiatan Abdimas ini juga melibatkan mahasiswa dari Prodi S1 akuntansi FE UNTAR. Keterlibatan mahasiswa dimaksudkan untuk menambah wawasan mengenai fakta permasalahan riil yang ada di masyarakat, serta upaya memberi solusi nyata atas permasalahan yang dihadapi berdasarkan bidang keilmuan yang dikuasai.

Keluaran dari kegiatan Abdimas ini adalah tersedianya video kegiatan pelatihan, artikel ilmiah yang sudah dipublikasikan pada seminar Serina 2020, tersedianya Modul Sistem dan Mekanisme Anggaran Organisasi Nirlaba, dan tersedianya luar tambahan berupa sertifikat HKI penyusunan modul.

BAB I. PENDAHULUAN

1.1. Analisis Situasi

Yayasan Bangun Mulya Bekasi yang menaungi Sekolah Menengah Perguruan Vinama 2 didirikan dan dipimpin Ir. H. Kasman Bangun MBA dan berlokasi di Jl.Kaliabang Tengah No.20 Bekasi Utara, Kota Bekasi, Jawa Barat, 17125 . Lokasi tersebut berjarak sekitar 40 KM dari Universitas Tarumanagara Kampus 2, dengan waktu tempuh normal antara 40 sampai dengan 50 menit bila menggunakan kendaraan pribadi atau taksi online melewati jalur linkar dalam dan tol Jakarta-Bekasi. Yayasan Bangun Mulya menaungi Sekolah SMK Perguruan Vinama 2 bergerak di bidang pendidikan kejuruan yang beroperasi sejak tahun 2008 dengan dikeluarkannya izin operasional dari Dinas Pendidikan Kota Bekasi tertanggal 17 Desember 2008. yaitu dengan beroperasinya pendidikan dasar islam terpadu yang bernama SMK VINama 2, Bekasi. Saat ini SMK Perguruan Vinama 2 sudah berstatus ‘disamakan’ atau sudah terakreditasi ‘A’, Jumlah murid yang menuntut ilmu di sekolah ini terdiri dari murid kelas X sebanyak 265 orang, kelas XI sebanyak 267 dan siswa kelas XII sebanyak 276 siswa. Sekolah ini secara administrasi dibantu oleh 6 orang karyawan tata usaha, guru sebagai pendidik sebanyak 65 orang serta dibantu juga oleh personal kebersihan dan security sebanyak 5 orang. Sekolah Menengah Perguruan Vinama 2 Bekasi saat ini menyelenggarakan 3 jurusan program studi, yaitu Teknik kendaraan Ringan, Teknik Sepeda Motor, Teknik Komputer dan Jaringan, Keperawatan dan Akuntansi. Fasilitas yang dimiliki SMK VINAMA 2 BEKASI antara lain Bengkel yang di sesuaikan dengan Standar Yamaha , Bekerja sama dengan Yamaha , Kurikulum Sekolah disesuaikan dengan Kebutuhan PT. Yamaha Indonesia. Selain itu ada juga fasilitas Lab. Akuntansi yang Lengkap dan Nyaman, Laboratorium komputer, peralatan musik dan sebagainya.

Sekolah Menengah Kejuruan yang terletak di Kelurahan Kaliabang Tengah, menawarkan 5 program keahlian yang masing-masing telah terakreditasi A dan terdaftar di Dinas Pendidikan Kota Bekasi. Dengan luas tanah 5.000 m2 dan luas bangunan kurang lebih 10.000m2, terdapat 40 ruang kelas yang digunakan untuk Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) sehari - hari. Sekolah memiliki fasilitas yang cukup lengkap, dan terus bertambah setiap tahunnya. Mulai dari 4 Ruang Praktek / Bengkel TKR dan TSM, 3 Ruang Praktek Hardware / Software TKJ, 2 Ruang Praktek Perawat Kesehatan, dan 1 Ruang Praktek / Kerja

Akuntansi. Misi sekolah adalah menghasilkan peserta didik yang menguasai skill dan keterampilan di bidangnya masing-masing, serta berkarakter baik dan berakhlak

Bapak Ir. H. Kasman Bangun MBA sebagai ketua Yayasan merangkap sebagai pemilik sekolah mengungkapkan kepada Tim Pengusul bahwa dana operasional yayasan diperoleh dari iuran bulanan siswa didik, para donatur tetap maupun dari pihak lain yang bersimpati dengan kegiatan yayasan selama ini, serta dana yang berasal dari kegiatan usaha ekonomi mikro dari yayasan berupa usaha fotocopy dan toko yang menyediakan makanan kecil dan alat sekolah.

Bapak Ir. H. Kasman Bangun MBA mengakui bahwa pengurus yayasan memiliki keterbatasan dalam pengetahuan maupun ketrampilan untuk mengadministrasikan anggaran pendapatan dan belanja yayasan yang sistematis. Beliau juga mengakui bahwa kondisi sumberdaya manusia yang menjadi pengurus yayasan berlatar pendidikan sekolah tinggi agama, sedangkan staf administrasi rata-rata hanya berpendidikan setingkat SMA. Beliau mengungkapkan bahwa mayoritas pengurus tidak paham bagaimana mekanisme anggaran yang benar sehingga dapat menjadi alat kontrol untuk penilaian kinerja yayasan.

Pihak yayasan/sekolah secara periodik harus membuat laporan pertanggungjawaban atas dana yang diperoleh dari para donatur. Para donator sering meminta penjelasan detail terkait dengan rencana penggunaan penerimaan dana donasi maupun rencana belanja.

Seiring dengan perkembangan yayasan, maka pengurus merasakan perlunya mekanisme penilaian pencapaian riil dari pendapatan dan belanja yayasan dengan mampu membandingkan dengan rencana target penerimaan dan belanja yayasan. Hal ini, sebagaimana diakui oleh Bapak Ir. H. Kasman Bangun MBA bahwa pihak Yayasan cukup kerepotan apabila terdapat donatur yang meminta laporan keuangan secara lengkap dan sistematis.

Demikian sejumlah fakta yang didapatkan dari hasil survey oleh Tim Pengusul. Faktor keterbatasan waktu dari personil Tim Pengusul tidak memungkinkan untuk mengidentifikasi semua permasalahan yang dialami oleh Mitra Abdimas. Setelah berbincang dengan salah seorang pengurus Yayasan Bangun Mulya Bekasi, tim pengusul memprioritaskan pada hal-hal yang mendesak bagi pihak yayasan yang tentunya menjadi topik Abdimas untuk periode ini.

1.2 Permasalahan Mitra

Sebagai hasil dari perbincangan dengan pihak pengurus Yayasan SMK Virama 2 untuk periode Abdimas ini, Tim Pengusul mendapatkan sejumlah fakta yang merupakan identifikasi dari permasalahan yang dihadapi oleh pengurus dan juga staf yayasan dan sekolah yaitu: bahwa pihak pengurus mengalami kesulitan berkenaan dengan mekanisme penyusunan anggaran penerimaan dan belanja yayasan. Mekanisme perencanaan dan pengawasan anggaran terhadap pencapaian riil yang kurang tepat dirasakan relatif mengganggu aktivitas yayasan. Dan hal ini dikhawatirkan berimbas pada kredibilitas yayasan di mata para donatur. Minimnya pengetahuan mengenai mekanisme penganggaran yang memadai bagi organisasi nirlaba berjenis yayasan tentu perlu diberikan solusinya melalui kegiatan abdimas ini,.

Oleh karena itu telah disepakati oleh tim pengusul dan mitra yaitu Yayasan Bangun Mulya/SMK Vinama 2 Bekasi, bahwa perlu adanya pembahasan dan pemahaman mengenai bagaimana sistem dan mekanisme anggaran pada organisasi nirlaba khususnya yayasan dan juga bagaimana mengelola SDM yayasan secara memadai.

1.3. Hakikat Organisasi Nirlaba

Organisasi terdiri dari tim-tim yang berusaha mencapai tujuannya. Tim adalah sejumlah kecil orang yang memiliki keterampilan yang saling melengkapi dan berkomitmen pada satu tujuan umum, tujuan kinerja, dan pendekatan yang mana mereka bertanggung jawab satu sama lain [1]. Tim inilah yang akan berusaha semaksimal mungkin untuk pencapaian tujuan organisasi.

Organisasi nirlaba merupakan suatu organisasi yang tujuan utamanya adalah mendukung atau terlibat aktif dalam berbagai aktifitas publik tanpa berorientasi mencari keuntungan moneter atau komersil. Organisasi nirlaba mencakup berbagai bidang, antara lain lingkungan, bantuan kemanusiaan, konservasi, kesenian, isu-isu sosial, derma-derma, pelayanan kesehatan, politik, agama, riset, olahraga, dan lain-lain.

Organisasi nirlaba atau organisasi non-bisnis tujuannya kebanyakan dianggap sedemikian luhur dan mulia, sehingga merusak citra jika kegiatan operasinya menekankan efektivitas. Ini terlihat dengan diterima, diangkat, atau dipromosikannya

tenaga-tenaga yang tidak mengenyam penJajangan manajemen untuk jabatan-jabatan yang bertugas memanajemeni sumberdaya fisik, modal dan manusia [2].

Organisasi nirlaba lebih berorientasi pada visi/misinya, yaitu mendukung, mendorong serta memperkuat berbagai kepentingan masyarakat sehingga menjadi lebih baik, daripada untuk mencari laba. Keuntungan yang diperoleh oleh organisasi nirlaba selama menjalankan kegiatan-kegiatannya akan digunakan kembali melalui penyelenggaraan berbagai program kerja dalam rangka pencapaian visi/misi keberadaan organisasi nirlaba. Hal inilah juga yang membedakannya dengan organisasi-laba. Pada organisasi-laba, yang memang berorientasi semata keuntungan, berbagai laba yang diperolehnya akan dinikmati hanya oleh pihak-pihak yang menjadi pemiliknya.

Yayasan merupakan bentuk oraganisasi yang dikategorikan kepada organisasi nirlaba [3] . Pengertian yayasan menurut Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 Pasal 1 ayat (1) adalah badan hukum yang terdiri atas harta kekayaan yang dipisahkan dan diperuntukkan untuk mencapai tujuan tertentu dibidang sosial, keagamaan, dan kemanusiaan, yang tidak mempunyai anggota. Menurut Prasetya (2014) yayasan tergolong sebagai subjek hukum. Hanya saja ia bukan subjek hukum dalam wujud manusia alamiah, melainkan ia merupakan subjek hukum yang berwujud badan yaitu badan hukum.

Maka sudah tentu subjek hukum yang berwujud badan ini, tidak dapat mengurus dirinya sendiri. Sebagai subjek badan hukum, ia tidak dapat menjalankan sendiri apa yang harus dilakukan oleh badan tersebut. Maka demikian diperlukan alat perlengkapan (yang dinamakan organ) yang berwujud manusia alamiah untuk mengurus dan bertindak mewakili badan ini. Organ yayasan itu terdiri dari tiga macam, yaitu: a) Pengurus; b) Pengawas; dan c) Pembina.

Tipe-tipe yayasan menurut [3] adalah sebagai berikut:

- a) Yayasan yang kegiatannya hanya semata-mata mengumpulkan dana-dana dari para dermawan, untuk dana-dana yang terkumpul disumbangkan kepada badan-badan kegiatan sosial, seperti memberikan beasiswa, menyumbang panti-panti asuhan, rumah sakit dan lain-lain, dengan yayasan sama sekali tidak ikut campur dalam penyelenggaraan sosial seperti badan penJajangan, panti, rumah sakit, dan lain-lain lembaga sosial yang bersangkutan. Tipe ini adalah tipe yayasan yang klasik kuno.

- b) Yayasan yang menyelenggarakan sendiri lembaga-lembaga sosial yang bersangkutan, yayasan mendirikan lembaga penJajangan, universitas, rumah sakit, dengan sekaligus mencari kelebihan hasil untuk dari kelebihan hasil ini ditanamkan kembali untuk mengintensifitaskan kegiatan sosialnya.
- c) Yayasan mendirikan Perseroan Terbatas yang menjalankan bisnis seperti pabrik-pabrik, badan-badan usaha pencari laba, untuk dari hasil dividen yang diperoleh disumbangkan kepada kegiatan sosial yang diselenggarakan oleh pihak lain atau diselenggarakan sendiri oleh yayasan.

1.4 Sistem dan Mekanisme Anggaran Organisasi Nirlaba

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

Secara sederhana, anggaran dapat diartikan sebagai rencana penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi selama satu atau beberapa periode mendatang. Umumnya anggaran dibuat untuk masa satu tahun. Anggaran merupakan awal dari siklus pengelolaan keuangan. Dalam organisasi nirlaba, penyusunan anggaran akan diikuti dengan penyusunan proposal biaya. Seandainya proposal tersebut memperoleh respon positif, maka organisasi nirlaba tersebut akan menerima dana hibah yang digunakan untuk membiayai program yang ditawarkan. Dalam rentang pelaksanaan program itulah terjadi aneka transaksi keuangan, maka pencatatan akuntansi pun langsung bekerja yang kemudian menghasilkan laporan keuangan.

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

Anggaran merupakan alat, bagaimanapun baiknya suatu alat, bagaimanapun baiknya suatu anggaran, tidak akan berfungsi dengan baik bila manusia yang menggunakan alat tersebut tidak dapat-menggunakannya dengan baik. Anggaran memiliki fungsi yang

sama dengan manajemen yang meliputi fungsi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Hal ini disebabkan anggaran mempunyai fungsi sebagai alat manajemen dalam melaksanakan fungsinya.

Fungsi manajemen dimulai dari fungsi perencanaan (*planning*), kemudian diadakan pelaksanaan (*actuating*) dan perencanaan memberikan proses umpan maju dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari, setelah dilakukan pelaksanaan, barulah diadakan pengawasan (*controlling*), dan pengawasan memberikan proses umpan balik dalam perencanaan, artinya pengawasan melakukan evaluasi dengan cara membandingkan rencana dengan realisasi, apakah pekerjaan sudah dilaksanakan sesuai rencana.

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

1.5. Kesenjangan Anggaran pada Organisasi Nirlaba.

Anggaran diperlukan organisasi tidak semata-mata untuk mengalokasikan sejumlah uang yang diperlukan untuk menggerakkan aktivitas organisasi, tetapi anggaran diperlukan sebagai alat manajemen untuk perencanaan, koordinasi dan pengendalian. Menurut [4], anggaran mempunyai hubungan yang erat dengan 3 (tiga) fungsi manajemen yaitu fungsi perencanaan (*planning*), fungsi koordinasi (*coordinating*), dan fungsi pengendalian (*control*). Anggaran sebagai fungsi perencanaan dapat dimaknai bahwa setiap organisasi mempunyai tujuan yang hendak dicapai, baik tujuan bersifat jangka pendek maupun jangka panjang. Untuk mencapai tujuannya tersebut, organisasi perlu menetapkan kebijakan yang berisi rencana kegiatan yang diikuti dengan dana yang dibutuhkan untuk menjalankan kegiatan tersebut. Ini artinya anggaran mempunyai fungsi perencanaan. Anggaran sebagai fungsi koordinasi mempunyai arti bahwa anggaran melihat organisasi secara utuh, artinya segala kegiatan organisasi harus tercermin dalam anggaran organisasi agar dapat terkoordinasikan dengan baik dan untuk menghindari tumpang tindih anggaran atau keuangan organisasi. Dengan demikian, anggaran berperan dalam fungsi koordinasi dalam organisasi. Anggaran sebagai fungsi pengendalian berarti anggaran mempunyai fungsi untuk mengendalikan aktivitas organisasi dan biaya yang dikeluarkan oleh organisasi agar sumber daya yang dimiliki organisasi dapat dimanfaatkan sesuai dengan yang direncanakan.

Organisasi perlu melakukan kegiatan monitoring dan evaluasi untuk mengetahui kesesuaian antara pelaksanaan anggaran (*budget executing*) dan anggaran. Perbandingan tersebut diperlukan untuk memastikan bahwa tidak ada penyimpangan anggaran.

Anggaran juga dipahami sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi dengan merencanakan alokasi sumber daya keuangan untuk mendukung aktivitas-aktivitas organisasi dalam jangka waktu tertentu. Anggaran yang baik dapat menyelaraskan antara tujuan organisasi, strategi yang telah ditetapkan pimpinan, dan kegiatan yang dilakukan oleh unit-unit di tubuh organisasi. Oleh karena itu, dalam jangka waktu tertentu, aktivitas organisasi dapat dilakukan sesuai dengan yang telah direncanakan dan dapat mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, anggaran yang kurang atau berlebihan menggambarkan perencanaan aktivitas yang tidak disusun secara tepat dan berpotensi untuk dilakukan revisi atau perbaikan [5]

Di banyak organisasi, pimpinan melibatkan jajaran di bawahnya dalam menyusun anggaran. Keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran dikarenakan bawahan dianggap lebih mengetahui aktivitas di unit yang menjadi tanggung jawabnya secara langsung dibandingkan dengan pimpinan. Keterlibatan ini lazim disebut partisipasi anggaran. Menurut [6], partisipasi anggaran merupakan upaya pimpinan melibatkan manajer dalam proses pencapaian target anggaran organisasi. Partisipasi anggaran merupakan bagian dari gaya kepemimpinan yang melibatkan manajer dalam pengambilan keputusan mengenai anggaran organisasi. Pimpinan mengharapkan adanya pengaruh terhadap kinerja manajer ketika mereka dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran. Anggaran bisa juga dijadikan sebagai ukuran kriteria kinerja manajer dalam memenuhi kepentingan pimpinan yang “dipaksakan” melalui anggaran. Namun demikian, partisipasi bawahan dalam menentukan anggaran membuka peluang bawahan untuk menentukan jumlah anggaran sesuai dengan kepentingan mereka. Ketika kepentingan pribadi manajer masuk dalam penyusunan anggaran, anggaran yang disusun pun tidak lagi objektif alias menjadi bias. Anggaran yang pada dasarnya merupakan suatu estimasi akan aktivitas-aktivitas masa mendatang dapat dimanfaatkan oleh manajer untuk memasukan informasi yang mengandung unsur kepentingan pribadi manajer. Anggaran bias mencerminkan adanya *gap* antara proposal anggaran dengan kebutuhan anggaran sebenarnya atau senjangan anggaran [7].

Senjangan anggaran dapat juga sengaja diciptakan oleh manajer dengan membuat target anggaran yang mudah tercapai. Ini dimaksudkan agar manajer dapat dengan mudah memenuhi target anggaran sehingga dapat memperoleh penilaian kinerja yang baik dari

pimpinan. Pimpinan akan menilai bahwa manajer mempunyai kemampuan, motivasi, dan kompetensi di bidang yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa mengetahui adanya deviasi yang diciptakan oleh manajer dalam penyusunan anggaran agar mudah tercapai [8]. Kondisi ini akan menghasilkan *reward* yang diharapkan. Kondisi ini tentunya merupakan keuntungan bagi manajer yang memang aktif terlibat dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan anggaran. *Reward* dari pimpinan – bisa berupa kompensasi, peringkat jabatan, promosi, atau penggajian – menjadi tujuan individu manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Senjangan anggaran yang menghasilkan anggaran yang mudah dicapai dan bersifat menghindari risiko, telah mengantarkan pada penilaian bahwa kontribusi manajer melalui tercapainya target anggaran telah membantu organisasi mencapai tujuannya. Dengan demikian, manajer tersebut (tampak) pantas memperoleh *reward*.

Penelitian yang dilakukan Lukka [7] menunjukkan bahwa adanya kepentingan manajer agar kinerjanya dinilai baik mendorong manajer untuk membuat anggaran yang mudah untuk dicapai sehingga proposal anggaran yang dibuat tidak sesuai dengan estimasi anggaran yang sebenarnya. Kesempatan untuk menentukan kinerjanya sendiri digunakan manajer untuk memilih standar kerja yang aman untuk menghindari risiko saat dilakukan penilaian kinerja mereka melalui mekanisme evaluasi. Penelitian makin menguatkan pendapat Bromley [9] bahwa kepentingan untuk memperoleh penilaian kinerja yang baik dari pimpinan memotivasi manajer untuk menciptakan senjangan anggaran.

Asimetri informasi adalah faktor lain yang dapat menimbulkan senjangan anggaran. Asimetri informasi terjadi karena adanya perbedaan kualitas informasi yang dimiliki antara pimpinan dan manajer atau manajer tingkat atas dengan manajer tingkat menengah atau bawah. Manajer mempunyai informasi yang lebih daripada pimpinan mengenai aktivitas di unit yang menjadi tanggung jawabnya. Informasi bias dari manajer sangat berpotensi menimbulkan senjangan anggaran di mana manajer memberikan estimasi biaya yang terlalu tinggi dan estimasi pendapatan yang terlalu rendah untuk memenuhi kepentingan pribadinya. Pengaruh asimetri informasi pada senjangan anggaran adalah substansial dan dapat menyebabkan peningkatan senjangan karena penyusunan anggaran didasarkan pada informasi yang berbeda dari kenyataan [10].

Senjangan anggaran juga terkait dengan isu etika. Potensi manajer untuk menyampaikan informasi yang tidak sebenarnya yaitu anggaran biaya yang lebih tinggi dan pendapatan yang lebih rendah dari yang seharusnya, untuk kepentingan pribadi sangat terbuka. Manajer yang lebih rendah umumnya tidak mau terbuka dengan atasannya dalam

penyampaian seluruh informasi yang dimiliki sehingga atasan memperoleh gambaran akan potensi yang tereduksi. Kesalahan pengalokasian yang disengaja oleh manajer merupakan bagian dari masalah etika dalam sebuah organisasi. Salah satu aspek etika dalam anggaran adalah adanya perilaku yang menyimpang dalam penyusunan anggaran. Perilaku yang menyimpang bisa menjadi penyebab senjangan anggaran karena dapat mengarahkan proses anggaran pada hasil yang tidak diharapkan [11]. Perilaku menyimpang akan membawa konsekuensi yang negatif bagi individu-individu atau organisasi karena dapat memicu timbulnya konflik dalam organisasi.

BAB II. SOLUSI PERMASALAHAN DAN LUARAN

2.1. Solusi Permasalahan

Tim pengusul menawarkan solusi atas permasalahan yang berkaitan dengan sistem penyusunan anggaran keuangan yang dialami oleh pihak Yayasan SMK Virama 2. Solusi yang ditawarkan terdiri dari 2 bagian, yaitu

- 1) Menyusun modul belajar yang juga akan menjadi materi pada saat pelatihan di lokasi.
- 2) Memberikan pelatihan dan praktek tentang mekanisme penyusunan anggaran organisasi.

Topik modul yang akan diberikan kepada mitra yaitu: Modul Sistem dan Mekanisme Anggaran Organisasi Nirlaba yang akan memuat hal-hal sebagai berikut:

1). Konsep Dasar Anggaran

- a. Pengertian Anggaran. Secara sederhana, anggaran dapat diartikan sebagai rencana penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi selama satu atau beberapa periode mendatang. Umumnya anggaran dibuat untuk masa satu tahun. Anggaran merupakan awal dari siklus pengelolaan keuangan. Dalam organisasi nirlaba, penyusunan anggaran akan diikuti dengan penyusunan proposal biaya. Seandainya proposal tersebut memperoleh respon positif, maka organisasi nirlaba tersebut akan menerima dana hibah yang digunakan untuk membiayai program yang ditawarkan. Dalam rentang pelaksanaan program itulah terjadi aneka transaksi keuangan, maka pencatatan akuntansi pun langsung bekerja yang kemudian menghasilkan laporan keuangan.
- b. Tujuan Anggaran. Anggaran disusun dengan tujuan sebagai berikut digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana, mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan, Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana sehingga dapat mempermudah pengawasan, merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai basil yang maksimal, menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat, dan menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

- c. **Kegunaan Anggaran.** Anggaran yang efektif akan membantu organisasi nirlaba dalam memandu implementasi kebijakan dan arahan yang dikeluarkan oleh manajemen organisasi (direksi), memandu manajemen organisasi untuk merencanakan kondisi keuangan organisasi, baik jangka pendek maupun jangka panjang, memandu manajemen organisasi untuk mengelola administrasi dan operasional organisasi secara efektif., mengantisipasi terjadinya biaya dan menghindari defisit, menghindari terjadinya biaya-biaya yang tidak diperbolehkan dan pengeluaran yang sebenarnya tidak perlu, menghindari sejak dini adanya temuan-temuan auditor dan mendorong perencanaan anggaran yang efektif.
 - d. **Resiko Anggaran.** Selain kegunaan, maka anggaran juga tidak luput dari sejumlah resiko yaitu, anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan sehingga mengandung unsur ketidakpastian, menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (komprehensif) dan akurat dan bagi pihak yang merasa “dipaksa” untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang sehingga anggaran tidak akan efektif.
 - a. **Prinsip-Prinsip Anggaran.** Anggaran harus tegas dan jelas mendefinisikan/ menterjemahkan rencana strategis organisasi. Anggaran seharusnya mengkomunikasikan tujuan, prioritas, rencana operasional organisasi kepada seluruh komponen organisasi, proses penganggaran harus melibatkan kerjasama dari seluruh pihak terkait. Proses penganggaran akan memberikan hasil maksimal jika perspektif dan kepentingan berbagai pihak terkait bisa dipertimbangkan. Pihak-pihak terkait itu adalah *Board* , pihak manajemen, staf, donor prspektif, dan sumber dana lainnya, dan anggaran harus bisa diawasi dan dipantau secara berkelanjutan dalam pelaksanaannya, juga memiliki mekanisme evaluasi serta penyesuaian anggaran. Prinsip ini bersandar pada pemikiran mendasar bahwa proses penganggaran merupakan suatu proses yang dimanis. Pengawasan periodik, pengumpulan data, analisa data, penyesuaian anggaran dan asumsi, serta mempertimbangkan berbagai alternatif merupakan dinamisasi proses penganggaran.
- 2). **Fungsi dan Macam Anggaran.** Anggaran semata merupakan alat, bagaimanapun baiknya suatu alat, bagaimanapun baiknya suatu anggaran, tidak akan berfungsi dengan baik bila manusia yang menggunakan alat tersebut tidak dapat-menggunakannya dengan baik. Anggaran memiliki fungsi yang sama dengan manajemen yang meliputi fungsi

perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Hal ini disebabkan anggaran mempunyai fungsi sebagai alat manajemen dalam melaksanakan fungsinya.

- 3) Pilihan dan Strategi Dalam Penyusunan Anggaran. Pilihan strategi sangat menentukan apakah penyusunan anggaran bisa efektif atau sebaliknya. Organisasi perlu mendefinisikan dulu strategi penyusunan anggaran mereka dan mengkomunikasikannya kepada seluruh pihak terkait. Cara ini akan banyak membantu membangun dukungan yang luas terhadap penganggaran dan menghindarkan organisasi dari konflik yang menyita waktu. Strategi penyusunan anggaran yang tidak jelas atau tidak terkendali, sebenarnya sama halnya dengan membangun permasalahan baru. Fokuslah pada dua strategi pertama. Kedua strategi tersebut menyusun anggaran dengan pendekatan '*top down*'. Pendekatan ini membatasi masukan-masukan dari manajer program dan manajer divisi. Sementara, pada dua strategi berikutnya, penyusunan anggaran dilakukan dengan menekankan proses '*bottom-up*'. Pendekatan *bottom-up* menyediakan ruang bagi manajer program dan manajer divisi untuk memberikan lebih banyak masukan. Apapun strateginya, masing-masing memiliki kekuatan dan kelemahan. Kita bisa memilih elemen-elemen unggul dari tiap strategi, lalu menggabungkan sesuai dengan gaya dan kebutuhan organisasi. Berikut ini ditampilkan empat pilihan strategi yang bisa membantu meningkatkan efisiensi dan keakuratan penyusunan anggaran

2.2. Luaran Kegiatan PKM

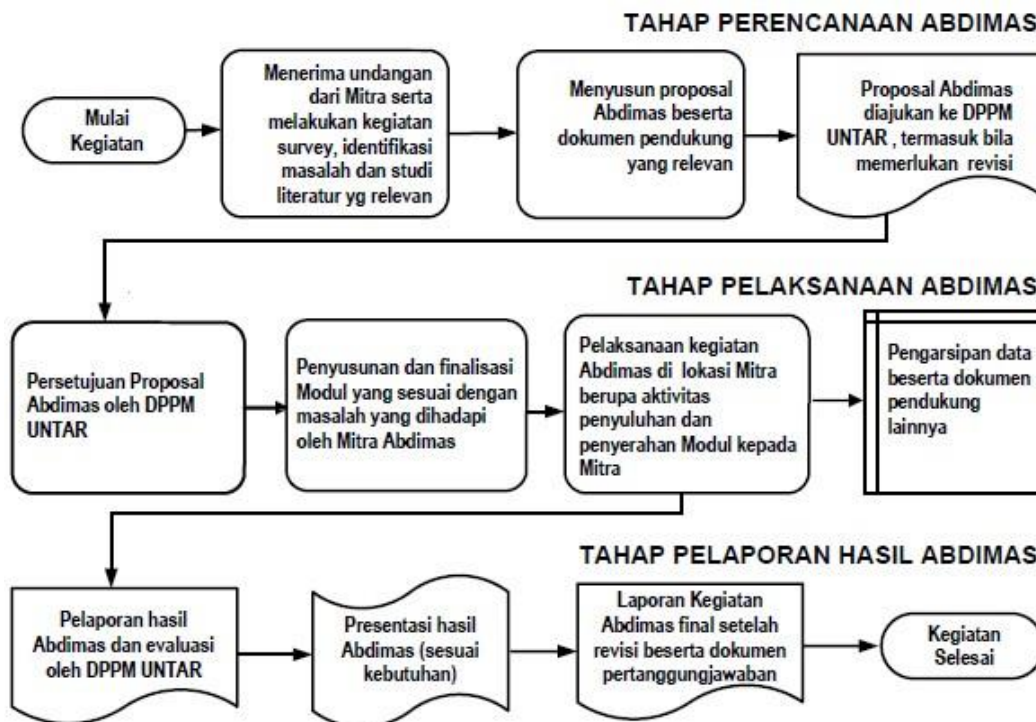
Luaran yang akan dihasilkan dalam Abdimas ini berupa:

- a. Modul yang terdiri dari dua buah modul yaitu modul mekanisme anggaran keuangan pada organisasi nirlaba yang akan diserahkan kepada pengurus yayasan
- b. Publikasi atas kegiatan pelaksanaan Abdimas ini dalam wujud poster dan/atau paper jurnal.
- c. Laporan Abdimas yang selain ditujukan kepada DPPM UNTAR, juga akan diserahkan kepada Perpustakaan FE UNTAR

BAB III. METODE PELAKSANAAN

3.1. Langkah-langkah /Tahapan Pelaksanaan

Kegiatan Abdimas ini merupakan kegiatan ilmiah dengan mekanisme sistematis yang mencakup tahapan sebagaimana ditampilkan pada **Gambar 3.1** dibawah ini.



Gambar 1. . Bagan Alur Kegiatan Abdimas/Abdimas

Berdasarkan **Gambar 1** di atas, tampak bahwa aktivitas Abdimas ini memiliki tiga tahapan yaitu: tahap perencanaan abdimas, tahap pelaksanaan abdimas, serta tahap pelaporan hasil abdimas. Kelancaran pada setiap tahapan akan sangat menentukan kelanjutan dari tahapan berikutnya. Koordinasi antar personil tim pengusul sangat dibutuhkan demi keberhasilan kegiatan Abdimas ini.

Rencana kegiatan yang diusulkan akan dilaksanakan di lokasi Yayasan Bangun Mulya Bekasi. Sebagai tindak lanjut dari silaturahmi dan diskusi dengan pengurus, pihak Yayasan SMK Virama 2 yang menjadi mitra Abdimas ini mengundang tim pengusul untuk memberikan semacam pelatihan yang diharapkan memberi solusi atas permasalahan yayasan.

Kegiatan ini akan berlangsung lebih-kurang selama 2 (hari) hari dari siang sampai sore yaitu dimulai dengan acara pembukaan, pembagian modul, penjelasan isi modul, yang meliputi materi dan praktek penyusunan anggaran organisasi nirlaba.

Metode yang dipakai dalam Abdimas ini adalah metode penjelasan dan pelatihan singkat mengenai materi penyusunan anggaran pada organisasi nirlaba, yang berbentuk yayasan. Hal ini dilakukan untuk memberi solusi atas permasalahan mitra yaitu Yayasan SMK Virama 2 yang ditawarkan kepada mitra berupa pelatihan singkat mengenai sistem pelaporan keuangan organisasi nirlaba pada organisasi nirlaba.

3.2. Partisipasi Mitra dalam Kegiatan PKM

1. Mitra dalam kegiatan pengabdian ini berkontribusi dalam menyiapkan informasi tata kelola administrasi keuangan yayasan, menyediakan fasilitas yang dibutuhkan, selain juga tenaga dan pikiran.
2. Mitra melakukan seleksi terhadap calon peserta yang akan mengikuti pelatihan
3. Menyediakan grup diskusi online sebagai wadah untuk tukar pikiran, diskusi dan pendalaman materi pelatihan.
4. Mitra menerima dan mendistribusikan modul/ materi/video pelatihan kepada peserta pelatihan, atau memberikan link untuk mengakses video dan materi pelatihan.
5. Mitra melakukan koordinasi dengan tim tentang hal-hal yang perlu didiskusikan.

3.3. Kepakaran dan Pembagian Tugas Tim

Tim pengusul adalah tim yang telah memperoleh sertifikasi dosen, sehingga setiap semester pasti akan melakukan Tri Dharma Perguruan Tinggi, salah satunya adalah kegiatan Pengabdian Pada Masyarakat (PPM)/Abdimas. Kegiatan Abdimas yang telah dilakukan tim pengusul sejauh ini adalah kegiatan yang sesuai dengan spesialisasi keahliannya. Tim pengusul terdiri dari tiga orang dosen tetap pada FE UNTAR yang meliputi satu orang ketua dan dua orang anggota. Tim ini juga melibatkan satu orang mahasiswi dari program studi S1-Akuntansi FE UNTAR. Personil tim pengusul kegiatan Abdimas ini terdiri dari:

1. Dra. Khairina Natsir, MM bertindak selaku ketua tim pengusul (Spesialisasi Manajemen, akan menangani pengkoordinasian tim, koordinasi kegiatan, penyusunan proposal dan pelaporan)

2. Dra.Nurainun Bangun, MM, Ak, CA bertindak selaku anggota tim pengusul (Spesialisasi dalam bidang Akuntansi Manajemen dan Sistem Informasi Akuntansi; akan menangani dan mengkoordinasikan penyusunan modul kegiatan PKM).
3. Dr. Jonnardi . bertindak selaku anggota tim pengusul (Spesialisasi dalam bidang Akuntansi,, akan menangani modul tentang modul sistem dan mekanisme anggaran)
4. Dr. Ir. Agus Zainul Arifin, M.M bertindak selaku anggota tim pengusul (Spesialisasi dalam bidang Manajemen Keuangan, akan menangani modul dan draft jurnal)
5. Natasha bertindak selaku anggota tim pengusul (Mahasiswi yang akan membantu hal-hal adminstratif dan klerikal dari kegiatan Abdimas).

BAB IV. HASIL DAN LUARAN YANG DICAPAI

4.1. Hasil Kegiatan

Di tengah pandemi virus corona jenis baru penyebab Covid-19 yang semakin berdampak ke berbagai sektor termasuk pendidikan, membuat seluruh jenjang pendidikan dipaksa bertransformasi secara drastis untuk melakukan seluruh kegiatan akademik dari rumah atau melalui media daring (dalam jaringan) atau secara online. Wabah virus COVID-19 yang terjadi di Indonesia saat ini, mengakibatkan seluruh masyarakat Indonesia harus menerapkan *physical distancing* dalam semua kegiatan, termasuk kegiatan di sektor pendidikan. Berbagai sekolah dan perguruan tinggi di Indonesiapun menerapkan *physical distancing* dengan melaksanakan kegiatan belajar secara online.

Berdasarkan surat edaran Kementerian Pendidikan Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi perihal Pelaksanaan Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Tahun 2020, yang menghimbau kepada semua peneliti dan pelaksana pengabdian masyarakat untuk selalu menjaga kesehatan dengan memperhatikan aspek keselamatan peneliti, orang lain, serta lingkungan selama pelaksanaan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang mengacu pada Standar Nasional Pendidikan Tinggi sesuai Permenristekdikti Nomor 44 Tahun 2015.

Mengacu kepada Surat Edaran tersebut, di tengah wabah pandemi COVID-19, kami tim dosen pelaksana PKM Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara tetap konsisten untuk berkontribusi dalam memajukan potensi masyarakat terutama dalam meningkatkan pemberdayaan organisasi pada bidang pendidikan, disamping kegiatan ini merupakan bagian dari Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Salah satu dari Tri Dharma PT adalah melaksanakan kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat. Kegiatan Pengabdian Masyarakat periode semester ganjil tahun akademik 2020-2021 ini dilakukan secara online di Yayasan Bangun Mulya/SMK Vinama 2, Bekasi. Kegiatan ini memanfaatkan teknologi sebagai alternatif dalam pelaksanaan Pengabdian Kepada Masyarakat ditengah kebijakan pemerintah mengenai pencegahan penyebaran Covid 19, khususnya di Jakarta, Tangerang dan Bekasi. Platform yang kami gunakan adalah menyediakan video pelatihan (tutorial) yang dapat diakses oleh mitra secara offline dan dapat juga diakses secara online melalui platform youtube.

Pelatihan online mengenai sistem dan mekanisme anggaran ini sebenarnya dikhususkan untuk pengurus yayasan Bangun Mulya dan guru-guru dan pengurus sekolah

pada lingkungan Bangun Mulya/SMK Vinama 2 Bekasi, tetapi dapat juga digunakan oleh masyarakat lainnya karena ketersediaan di platform youtube. Adapun materi pelatihan sistem dan mekanisme anggaran dibagi menjadi 2 bagian, yaitu:

Bagian 1: Pelatihan mengenai Sistem dan Mekanisme Anggaran pada organisasi nirlaba

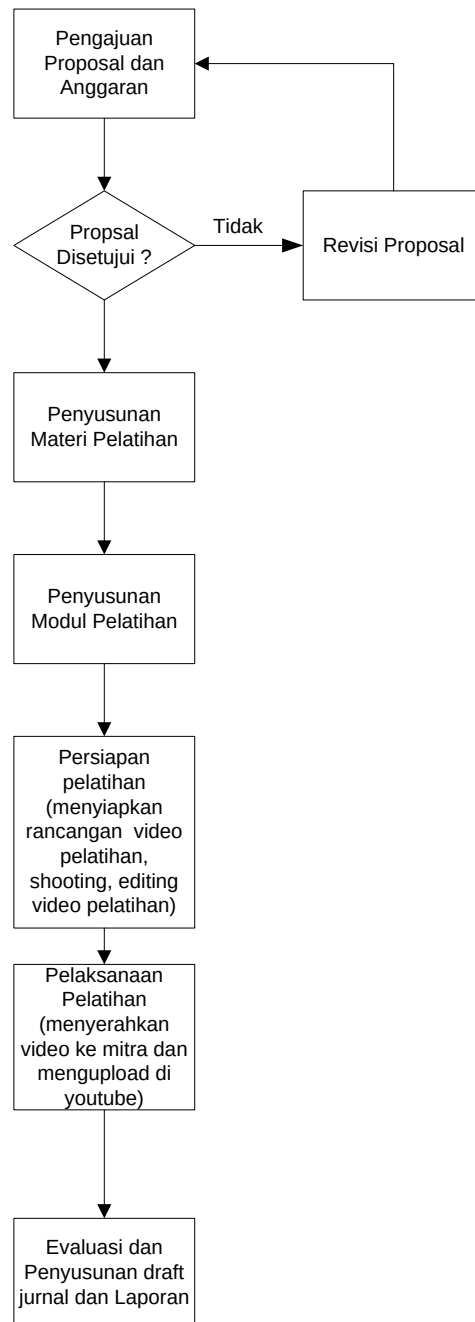
Bagian 2: Pelatihan/ praktek dan diskusi mengenai penyusunan anggaran dan Belanja pada organisasi nirlaba, khususnya yang bergerak di dalam bidang pendidikan (jasa)

Berikut ini disajikan tabel hasil kegiatan dan waktu pelaksanaan kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat.

Tabel 1. Waktu dan Lokasi Kegiatan PKM

Tahap	Kegiatan	Waktu Pelaksanaan	Lokasi Kegiatan
Persiapan	1. Koordinasi awal dengan mitra	Juli 2020	Yayasan Bangun Mulya
	2. Penyusunan Proposal	Agustus -2020	FE-UNTAR
	3. Analisis Kebutuhan pelatihan	September 2020	FE-UNTAR
	4. Perancangan dan Penyusunan Modul Pelatihan	Oktober 2020	Work From Home
	5. Perencanaan Alur Kegiatan Pelaksanaan Pelatihan	Oktober 2020	Work From Home
Pelaksanaan	1. Membuat Video Pelatihan	November 2020	Studio Digital
	2. Editing Video Pelatihan	Nov-Des 2020	
	3. Upload video ke cloud dan youtube	Desember 2020	
	4. Penyerahan softcopy video pelatihan ke mitra	Desember 2020	Work From Home
	5. Menyusun draft jurnal	November 2020	Work From Home
	6. Presentasi di Serina	2 Desember 2020	Zoom Meeting
Monev	1. Menyiapkan laporan kemajuan	Des 2020 - 5 Jan 2021	Work From Home
	2. Melengkapi dokumen yang dibutuhkan	25/12/2020 sampai 5/1/2021	Work From Home
	3. Pengiriman dokumen dan laporan monev	5- Januari 2020	Work From Home
Penyelesaian	Penyusunan Laporan Pertanggungjawaban	5 Jan 2021- selesai	FE UNTAR

Berikut adalah tahapan kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat (PKM) yang dilakukan oleh tim yang terlihat dalam Gambar 3.:



Gambar 1. Tahapan Kegiatan PKM

Susunan materi yang dikemas dalam video pelatihan secara online adalah sebagai berikut

Tabel 2. Susunan Materi Pelatihan

Materi	Topik
Pembukaan	- Penjelasan tentang Tujuan dan manfaat Kegiatan - Tim Pelaksana PKM - Penjelasan mitra PKM dan permasalahan yang dihadapi - Penjelasan tentang ruang lingkup kegiatan
Topik -1	Menjelaskan tentang pengertian Anggaran
Topik -2	Menjelaskan tentang Tujuan anggaran dalam Organisasi
Topik-3	Menjelaskan tentang Manfaat anggaran dalam Organisasi
Topik-4	Menjelaskan tentang Karakteristik Perencanaan Anggaran yang baik dalam Organisasi
Topik-5	Menjelaskan tentang Sistem dan Mekanisme Anggaran
Topik-6	Menjelaskan tentang Formar Penganggaran Organisasi Nirlaba
Topik-7	Menjelaskan tentang Sumber dan Penggunaan Kas
Topik-8	Memberikan Contoh Studi Kasus Penganggaran dan Menyusun RAB Sekolah (materi lengkap dapat dilihat di Modul Pelatihan)

Para pengurus dan anggota yayasan yang tercatat ikut serta dalam pelatihan secara keseluruhan terdiri dari 20 orang. Kemudian mereka diberi softcopy video dan modul materi pelatihan sistem dan mekanisme anggaran yayasan dan sekolah yang berlandung dibawah Yayasan Bangun Mulya, Bekasi dengan memberikan modul pelatihan.

Sebagai pelengkap dalam pelatihan ini, disediakan juga sebuah studi kasus dan contoh penyusunan RAB sekolah sebagai implementasi atau bahan praktikum sistem dan mekanisme anggaran di yayasan dengan menggunakan contoh nyata yang dialami sehari-hari.

Tangkapan layar dari studi kasus dapat dilihat pada gambar dibawah ini:

1. Penyusunan Anggaran Kas sederhana:

Saldo awal kas (Maret)		Rp 21.000.000
Penerimaan kas :		
Penjualan tunai 30 % X Rp 450.000.000 =		Rp 135.000.000
Pelunasan Piutang :		
Bulan berjalan 60 % X 70 % X Rp 450.000.000 =		Rp 189.000.000
Bulan sebelumnya 35 % X 70 % X Rp 400.000.000 =		Rp 98.000.000 +/+
Total kas yang tersedia bulan April 2020		Rp 443.000.000
Pengeluaran Kas :		
Pembelian tunai 45 % X Rp 400.000 =	Rp 180.000.000	
Tenaga kerja 2 X 3.500 X Rp 15.000 =	Rp 105.000.000	
Biaya Overhead =	Rp 66.000.000	
Beban gaji =	Rp 14.500.000	
Beban komisi 5 % X Rp 450.000.000 =	Rp 22.500.000	
Beban sewa	Rp 7.000.000	
Beban bunga 12 % X Rp 200 jt : 12	Rp 2.000.000	+/+
Total pengeluaran kas	Rp 397.000.000	
Minimum Kas	Rp 5.000.000	+/+
Cash yang dibutuhkan		Rp 402.000.000 -/-
Surplus Kas		Rp 41.000.000

2. Penyusunan RAB Sekolah

RENCANA ANGGARAN DAN BELANJA SEKOLAH (RAPBS)							
TAHUN PELAJARAN 2020-2021							
Sekolah :							
Kabupaten :							
Propinsi :							
PENERIMAAN DAN SUMBER DANA				PENGELUARAN OPERASIONAL			
No Urut	No Kode	URAIAN	JUMLAH	No Urut	No Kode	URAIAN	JUMLAH
I	1	SALDO TAHUN LALU					
II	2	PENDAPATAN RUTIN		I	1	PENGELUARAN OPERASIONAL	
	2.1	Gaji PNS			1.1	Belanja Pegawai	
	2.2	Gaji Pegawai Tidak Tetap			1.2	Belanja Barang	
	2.3	Belanja Barang dan Jasa			1.3	Belanja Pemeliharaan	
	2.4	Belanja Pemeliharaan			1.4	Belanja Lain-lain	
	2.5	Belanja Lain-lain					
III	3	BANTUAN OPERASIONAL SEKOLAH (BOS)		II	2	PENGELUARAN PENGEMBANGAN SEKOLAH	
	3.1	BOS Pusat			2.1	Biaya Pembangunan	
	3.2	BOS Propinsi			2.2	Dana Alokasi Khusus (DAK)	
	3.3	BOS Kabupaten					
IV	4	BANTUAN		III	3	PENGELUARAN PROGRAM SEKOLAH	
	4.1	Dana APBN			3.1	Pengembangan Kurikulum	
	4.2	Dana Dekonsentrasi			3.2	Pengembangan Proses pembelajaran	
	4.3	Dana APBD I			3.3	Pengembangan Kompetensi Lulusan	
	4.4	Dana APBD II			3.4	Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan	
	4.5	Dana DAK			3.5	Pengembangan Sarana dan Prasarana	
	4.6	Dana Lainnya			3.6	Pengembangan Manajemen Sekolah	
					3.7	Pengembangan Pembiayaan	
V	5	PENDAPATAN ASLI SEKOLAH			3.8	Pengembangan Penilaian	
	5.1	Sumbangan Suka Rela					
	5.2						
		Jumlah Penerimaan	0			Jumlah Pengeluaran	0

Materi Lengkap tentang Studi kasus dapat dilihat pada Modul Pelatihan Sistem dan Mekanisme Anggaran pada Organisasi Nirlaba yang merupakan dokumen pelengkap laporan ini.

4.2. Luaran Yang Dicapai

Luaran yang dicapai berupa:

- a. Tersedianya Modul Sistem dan Mekanisme Anggaran pada organisasi nirlaba yang berbentuk yayasan;
- b. Tersedianya video tutorial/pelatihan sistem dan mekanisme anggaran di Youtube Channel dengan link sebagai berikut:
https://www.youtube.com/watch?v=mPkROyN9u_A&t=2s
- c. Tersedianya Jurnal/ Karya Tulis Ilmiah yang sudah dipresentasikan pada seminar Serina Untar tanggal 2 Desember 2020 yang berkaitan dengan pengabdian kepada masyarakat.
- d. Tersedianya luaran tambahan berupa HKI (masih dalam proses)

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Pelatihan sistem dan mekanisme anggaran pada organisasi nirlaba dapat disimpulkan berjalan dengan sejumlah penyesuaian karena terbentur dengan ketentuan pemerintah mengenai *social distancing* akibat adanya wabah pandemi covid-19. Kegiatan yang semula sudah disepakati dengan mitra dan direncanakan dengan agenda pelatihan sistem dan mekanisme anggaran akan dilaksanakan secara tatap muka bertempat di Yayasan Bangun Mulya/SMK Vinama 2, Bekasi. Karena keadaan pandemic Covid 19 yang masih belum kondusif dan adanya kebijakan *social distancing* yang dikeluarkan pemerintah, khususnya di kota Tangerang, Jakarta dan Bekasi mengharuskan semua perkantoran, kampus, sekolah dan lainnya untuk tidak beraktivitas dan berkumpul lebih dari 4 orang. Oleh karena itu tim dosen dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini memilih untuk memanfaatkan teknologi sebagai alternatif dalam pelaksanaan kegiatannya. Platform yang kami gunakan adalah menyediakan video pelatihan (tutorial) yang dapat diakses oleh mitra secara offline dan dapat juga diakses secara online melalui platform youtube. Dengan platform baru ini pelatihan dapat diikuti secara online oleh mitra tanpa harus bertatap muka dan dapat dipelajari berulang-ulang sesuai kebutuhan mitra..

Kendala yang ditemui dalam pelaksanaan kegiatan ini adalah dengan pelatihan online waktu yang dibutuhkan untuk menerima feedback dari peserta cukup lama, diskusi kadang kurang efektif dan tidak dapat dilakukan seketika.

5.2. Saran

Waktu Pelaksanaan Pengabdian Kepada Masyarakat kali ini bertepatan dengan waktu ujian sekolah. Hal ini disebabkan karena keterlambatan penerimaan SPK dari proposal yang diajukan oleh tim. Pelaksanaan PKM bertepatan dengan waktu ujian sekolah cukup menyulitkan bagi kami untuk berkomunikasi dengan mitra karena sebagian besar calon peserta dan pengurus tidak bisa dihubungi, gedung sekolah kosong dan ada yang keberatan untuk berkegiatan dan ingin fokus menghadapi ujian saja.

Berkaitan dengan hal tersebut alangkah baiknya jika SPK dapat diproses lebih awal dan tim mendapat kepastian tentang proposal yang diajukan, Rencana kegiatan yang sudah disusun juga dapat dilaksanakan sesegera mungkin, terhindar dari kerja terburu-buru dan tim dapat bekerja dengan optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] G. Moorhead and R. W. Griffin, *Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat, 2013.
- [2] D. D. McConkey, *Manajemen bagi Organisasi Non-Perusahaan*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo, 1985.
- [3] R. Prasetya, *Yayasan Dalam Teori dan Praktik*. Jakarta: Sinar Grafika, 2014.
- [4] A. Nasehatun, *Budget & Control: Sistem Perencanaan dan Pengendalian Terpadu, Konsep dan Penerapannya*, 1st ed. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia., 1999.
- [5] A. F. J. Stoner and C. Wankel, *Perencanaan & Pengambilan Keputusan Dalam Manajemen*, 2nd ed. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2003.
- [6] T. A. Novarima, U. Ludigdo, and Y. W. Prihatiningtias, "Mengungkap Praktik Senjangan Anggaran Pada Organisasi Nirlaba: Badan Pengelola Dana Amanat (Studi Etnometodologi)," *J. Akunt. Aktual*, vol. 5, no. 1, pp. 63–75, 2019.
- [7] K. Lukka, "Budgetary Biasing In Organizations: Theoretical Framework And Empirical Evidence," *Accounting, Organ. Soc.*, vol. 13, no. 3, pp. 281–301, 1988.
- [8] Wibowo, *Manajemen Kinerja*, 1st ed. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2007.
- [9] R. Bromley, *IntroductionThe Urban Informal Sektor: Why Is It Worth Discussing? The Urban Informal Sektor: Critical Perspectives on Employment and Housing Policies*. R. Bromley. Oxford: Pergamon Press, 1979.
- [10] J. A. de Faria and S. M. G. da. Silva, "Effects of Information Asymmetry on Budget Slack: An Experimental Research," *African J. Bus. Manag.*, vol. 7, no. 13, pp. 1086–1099, 2013.
- [11] N. binti A. Liza, C. Z. M. Jamil, and N. A. M. Nor, "Ethical Antecedents of Dysfunctional Behaviour in Performance Measurement and Control System.," *Asian Soc. Sci.*, vol. 9, no. 1, pp. 29–41, 2013.

LOGBOOK KEGIATAN PKM

LOG BOOK
KEGIATAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
FAKULTAS EKONOMI, UNIVERSITAS TARUMANAGARA

Judul Abdimas : Pelatihan Sistem dan Mekanisme Anggaran pada Yayasan Bangun Mulya / SMK Virama 2 Bekasi
Ketua Pelaksana : Dra. Khairina Natsir, MM
Anggota Pelaksana : 1. Dra. Nurainun Bangun, M,Ak,CA/
2. DR. Jonnardi /Akuntansi Keuangan
3. Dr. Ir. Agus Zainul Arifin, M.M
4. Natasha / 125180344(mahasiswa)

Hari / Tanggal	Kegiatan	Pelaksana	Catatan
28 Juli 2020	Rapat koordinasi penyusunan proposal dan penyusunan <i>jobdescription</i> tim (Via Zoom)	Khairina, Nurainun, Jonnardi, Agus Zainul Arifin	Mendefinisikan ruang lingkup kegiatan dan tugas tim
6 Agustus 2020	Penelaahan Literatur (Buku) dan Penyusunan Proposal	Khairina, Nurainun Bangun	Tahap Persiapan
Minggu I dan II September 2020	Penyusunan Proposal Pengabdian Kepada Masyarakat	Khairina, Nurainun, Jonnardi, Agus ZA,Natasha	Tahap Persiapan
6 September 2020	Koordinasi Penyusunan Modul Digitalisasi Arsip	Khairina, Nurainun	Tahap Persiapan
20 September 2020	Rapat koordinasi persiapan pelaksanaan kegiatan	Tim + Yayasan	Tahap Persiapan
22 September 2020	Penyusunan Materi kegiatan dan Pembagian Tugas	Khairina, Nurainun,Natasha	Tahap Persiapan
Minggu I,II September 2020	Revisi Proposal	Khairina Natsir	Tahap Persiapan
Minggu III September 2020	Revisi Proposal, Penyusunan Modul Pelatihan	Khairina, Jonnardi, Agus ZA	Tahap Persiapan
Oktober 2020	Penyusunan Artikel draft Ilmiah	Khairina, Nurainun, Jonnardi	Tahap Pelaksanaan
Kamis, 19 Novemberr 2020	Menyerahkan buku manual sistem dan mekanisme anggaran ke mitra	Khairina dan Nurainun	Tahap Pelaksanaan
2 Desember 2020	Presentasi Makalah PKM di Serina 2020	Khairina Natsir	Tahap Pelaksanaan
Minggu I-II Desember 2020	Pembuatan dan Pemrosesan Video Kegiatan PKM	Khairina, Nurainun, Jonnardi, Agus ZA,Natasha	Tahap Pelaksanaan
Minggu III PKM	Pengiriman Video ke Mitra	Tim	Tahap Pelaksanaan

Minggu IV Desember 2020	Penyusunan Laporan Kemajuan dan Melengkapi dokumen Monev	Khairina, Nurainun, Jonnardi, Agus ZA,Natasha	Tahap Pelaporan
Januari 2021	Penyusunan Laporan Kegiatan PKM, Finalisasi Draft Jurnal	Khairina, Nurainun, Natasha	Tahap Pelaporan

ARTIKEL JURNAL (SERINA 2020)

PENYUSUNAN ANGGARAN PADA ORGANISASI NIRLABA YAYASAN BANGUN MULYA/SMK VIRAMA 2 BEKASI

Khairina Natsir^{1*}, Nurainun Bangun², Jonnardi³, Agus Zainul Arifin⁴

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi, Universitas Tarumanagara, Jakarta.

*Email : 1khairinan@fe.untar.ac.id, 2nurainunb@fe.untar.ac.id,
3Jonnardi@fe.untar.ac.id, agusz@fe.untar.ac.id

ABSTRAK

Anggaran merupakan *managerial plan for action* untuk memfasilitasi tercapainya tujuan organisasi. Dengan demikian, penganggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak berorientasi pada kinerja organisasi dapat menggagalkan perencanaan yang telah disusun. Kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat ini bertujuan untuk melakukan alih pengetahuan kepada mitra mengenai sistem dan mekanisme anggaran kepada organisasi non profit yang bergerak dalam bidang jasa pendidikan, yaitu Yayasan Bangun Mulya yang mengelola sekolah SMK Virama 2 berlokasi di Jl. Jl.Kaliabang Tengah No.20, Bekasi Utara, Kota Bekasi, Jawa Barat. Metode alih pengetahuan yang dilakukan adalah berupa pelatihan yang terdiri dari tutorial teori, praktek kasus dan diskusi dalam bentuk pelatihan online. Program pelatihan ini dilaksanakan ditengah isu pandemi COVID-19 yang masih mengancam negeri ini. Karena itu seluruh proses kegiatan dilaksanakan dengan dukungan *platform* teknologi informasi. Tujuan kegiatan adalah untuk memperkenalkan prinsip-prinsip, teknik, sistem dan mekanisme penyusunan anggaran biaya pada yayasan sebagai organisasi nirlaba yang mengelola bidang pendidikan. Para peserta pelatihan dibimbing untuk mengerti cara melakukan penyusunan anggaran yang baik bagi organisasi nirlaba. Kepada para peserta diberikan tutorial teori dan simulasi atau praktek tentang: (a) Penyusunan anggaran organisasi nirlaba; (b) Penilaian atas pemahaman materi pelatihan dengan memberikan kuis dan kemudian didiskusikan bersama secara online. Hasil keluaran Pengabdian pada Masyarakat ini adalah tersedianya video pelatihan, ketersediaan modul dan publikasi ilmiah hasil pelaksanaan kegiatan.

Kata Kunci: Anggaran, Organisasi Nirlaba, Akuntabilitas, Efisien, Efektif, Produktif

ABSTRACT

The budget is a *managerial plan for action* to facilitate the achievement of organizational goals. Thus, budgeting becomes very important because a budget that is not oriented towards organizational performance can derail the planning that has been prepared. This Community Service activity aims to transfer knowledge to partners regarding budget systems and mechanisms to non-profit organizations engaged in educational services, namely the Bangun Mulya Foundation which manages the Virama 2 Vocational School located on Jl. Jl.Kaliabang Tengah No.20 Bekasi Utara, Bekasi City, West Java. The method of transferring knowledge is in the form of training consisting of lectures, case study and discussions in the form of online training. This training program is carried out in the midst of the COVID-19 pandemic national disaster that still threatens this country. Therefore, the entire process of activities is carried out with the support of an information technology platform. The objective of the activity is to introduce the theory, techniques, systems and mechanisms for budgeting fees at the foundation as a non-profit organization engaged in education. The trainees are guided to understand how to make a good budget for non-profit organizations. Participants were given explanations and simulations or practices regarding: (a) Budgeting for non-profit organizations; (b) Assessment of understanding of the training material by giving quizzes and then discussing it online together. The results of this Community Service are the availability of the training videos, availability of modules and scientific publications of the results of the activities..

Keywords: Budgeting, Non-Profit Organization, Accountability, Efficient, Effective, Productive

Pendahuluan

Latar Belakang

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

Yayasan Bangun Mulya Bekasi didirikan dan dipimpin Ir. H. Kasman Bangun MBA dan berlokasi di Jl.Kaliabang Tengah No.20 Bekasi Utara, Kota Bekasi, Jawa Barat, 17125. Yayasan Bangun Mulya menaungi Sekolah SMK Perguruan Vinama 2 bergerak dibidang pendidikan kejuruan yang beroperasi sejak tahun 2008 dengan dikeluarkannya izin operasional dari Dinas Pendidikan Kota Bekasi tertanggal 17 Desember 2008, yang ditandai dengan beroperasinya pendidikan dasar islam terpadu yang bernama SMK Vinama 2, Bekasi. Saat ini SMK Perguruan Vinama 2 sudah berstatus ‘disamakan’ atau sudah terakreditasi ‘A’. Jumlah murid yang menuntut ilmu di sekolah ini terdiri dari murid kelas X sebanyak 265 orang, kelas XI sebanyak 267 dan siswa kelas XII sebanyak 276 siswa. Sekolah ini secara administrasi dibantu oleh 6 orang karyawan tata usaha, guru sebagai pendidik sebanyak 65 orang serta dibantu juga oleh personal kebersihan dan security sebanyak 5 orang. Sekolah Menengah Perguruan Vinama 2 Bekasi saat ini menyelenggarakan 3 jurusan program studi, yaitu Teknik Kendaraan Ringan, Teknik Sepeda Motor, Teknik Komputer dan Jaringan, Keperawatan dan Akuntansi. Fasilitas yang dimiliki antara lain bengkel yang di sesuaikan dengan standar Yamaha yang dioperasikan bekerja sama dengan Yamaha. Kurikulum sekolah disesuaikan dengan Kebutuhan PT. Yamaha Indonesia. Selain itu ada juga fasilitas lab. akuntansi yang lengkap dan nyaman, laboratorium komputer, peralatan musik dan sebagainya.

Dari informasi yang diperoleh, dana operasional yayasan diperoleh dari iuran bulanan siswa didik, para donatur tetap, bantuan biaya pemerintah, maupun dari pihak lain yang bersimpati dengan kegiatan yayasan selama ini, serta dana yang berasal dari kegiatan usaha bengkel, ekonomi mikro dari yayasan berupa usaha fotocopy dan toko yang menyediakan makanan kecil dan alat sekolah. Pihak yayasan mengakui bahwa pengurus yayasan memiliki keterbatasan dalam pengetahuan maupun ketrampilan untuk mengadministrasikan anggaran pendapatan dan belanja yayasan yang sistematis. Beliau juga mengakui bahwa kondisi sumberdaya manusia yang menjadi pengurus yayasan berlatar pendidikan sekolah tinggi agama, sedangkan staf administrasi rata-rata hanya berpendidikan setingkat SMA. Beliau mengungkapkan bahwa mayoritas pengurus tidak paham bagaimana mekanisme anggaran yang benar sehingga dapat menjadi alat kontrol untuk penilaian kinerja yayasan. Pihak mitra secara periodik harus membuat laporan pertanggungjawaban atas dana yang diperoleh dari para donatur. Para donatur sering meminta penjelasan detail terkait dengan rencana penggunaan penerimaan dana donasi maupun rencana belanja. Seiring dengan perkembangan yayasan, maka pengurus merasakan perlunya mekanisme penilaian pencapaian riil dari pendapatan dan belanja yayasan dengan mampu membandingkan dengan rencana target penerimaan dan belanja yayasan. Selama ini pihak yayasan cukup kerepotan apabila terdapat donatur yang meminta laporan keuangan secara lengkap dan sistematis.

Sebagai hasil dari perbincangan dengan pihak pengurus Yayasan SMK Virama 2 untuk periode Abdimas ini, Tim Pengusul mendapatkan sejumlah fakta yang merupakan identifikasi dari permasalahan yang dihadapi oleh pengurus dan juga staf yayasan dan sekolah yaitu: bahwa pihak pengurus mengalami kesulitan berkenaan dengan mekanisme penyusunan anggaran penerimaan dan belanja yayasan. Mekanisme perencanaan dan pengawasan anggaran terhadap pencapaian riil yang kurang tepat dirasakan relatif mengganggu aktivitas yayasan. Dan hal ini dikhawatirkan berimbas pada kredibilitas yayasan di mata para donatur. Minimnya pengetahuan mengenai mekanisme penganggaran yang memadai bagi organisasi nirlaba berjenis yayasan tentu perlu diberikan solusinya melalui kegiatan abdimas ini. Demikian sejumlah fakta yang

didapatkan dari hasil survey oleh Tim Pengusul. Faktor keterbatasan waktu dari personil tim dosen sebagai pengusul tidak memungkinkan untuk mengidentifikasi semua permasalahan yang dialami oleh mitra. Setelah berbincang dengan salah seorang pengurus Yayasan Bangun Mulya Bekasi, tim pengusul memprioritaskan pada hal-hal yang mendesak bagi pihak yayasan yang tentunya menjadi topik abdimas untuk periode ini

Berdasarkan kondisi dan permasalahan tersebut, mitra meminta agar dapat diberikan pelatihan mengenai penyusunan anggaran untuk bidang pendidikan, sehingga yayasan dapat meningkatkan pelayanannya kepada masyarakat dari segi sosial, budaya, religi dan kehidupan bermasyarakat, serta memberikan kepercayaan kepada donatur dari adanya anggaran yang terencana sesuai kebutuhan. Anggaran perlu disajikan secara jelas tentang kebutuhan dana operasional dan perencanaan pengelolaan dana yang diberikan kepada orang yang berhak mendapatkannya, agar donator dapat mengetahui secara transparan pengelolaan dana yang akan diberikan.

Oleh karena itu telah disepakati oleh tim pengusul dan mitra, bahwa perlu adanya suatu usaha untuk membangun pengetahuan tentang sistem dan mekanisme anggaran pada organisasi nirlaba yang bergerak dalam bidang pendidikan.

Yang menjadi target sasaran dari kegiatan ini adalah pengurus yayasan, guru dan tenaga administrasi dan murid kelas 2, dengan harapan setelah mengikuti pelatihan ini selain menambah pengetahuan, mereka juga mampu mengaplikasikan penyusunan anggaran sekolah, baik pengurus yayasan maupun guru dan karyawan sekolah untuk membantu penyusunan anggaran pada lingkungan Yayasan Bangun Mulya Bekasi.

Permasalahan Mitra

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka penulis merumuskan masalah yang dihadapi sebagai berikut:

- a. Pengurus yayasan memiliki keterbatasan dalam pengetahuan maupun ketrampilan untuk mengadministrasikan anggaran pendapatan dan belanja yayasan secara sistematis.
- b. Kondisi sumberdaya manusia yang menjadi pengurus yayasan berlatar pendidikan sekolah tinggi agama, sedangkan staf administrasi rata-rata hanya berpendidikan setingkat SLTA.
- c. Mayoritas pengurus tidak paham bagaimana mekanisme anggaran yang benar sehingga dapat menjadi alat kontrol untuk penilaian kinerja yayasan.

Tujuan dan Manfaat Kegiatan

Tujuan dari kegiatan Pengabdian Pada Masyarakat ini adalah para peserta pelatihan dibimbing untuk mengerti cara melakukan penyusunan anggaran yang baik bagi organisasi nirlaba untuk membantu penyusunan anggaran di Yayasan Bangun Mulya Bekasi.

Kajian Teori

Lembaga atau organisasi nirlaba merupakan suatu lembaga atau kumpulan dari beberapa individu yang memiliki tujuan tertentu dan bekerja sama untuk mencapai tujuan. Dalam pelaksanaan kegiatan yang dilakukan, organisasi ini tidak berorientasi pada penumpukan laba atau kekayaan semata (Pahala Nainggolan, 2012). Organisasi Nirlaba atau organisasi non-bisnis tujuannya kebanyakan dianggap sedemikian luhur dan mulia, sehingga merusak citra jika kegiatan operasinya menekankan efektivitas (Wardhana, 2014). Ini terlihat dengan diterima, diangkat, atau dipromosikannya tenaga-tenaga yang tidak mengenyam pendidikan manajemen untuk jabatan-jabatan yang bertugas mengelola sumberdaya fisik, modal dan manusia. Tidak ada alasan bahwa manajemen organisasi non-

bisnis harus tidak efektif, harus mengabaikan produktivitas manajerial, harus meninggalkan motif “laba” atau menerapkan rancangan baru yang tidak bermotifkan mencari untung terhadap manajemennya. Sebab, para manajer organisasi non-bisnis bagaimanapun juga harus dapat memberikan tanggung gugat yang ketat kepada mereka yang dilayani serta kepada donatur mereka.

Organisasi terdiri dari tim-tim yang berusaha mencapai tujuannya. Tim menurut Moorhead dan Griffin (2013:267) adalah sejumlah kecil orang yang memiliki keterampilan yang saling melengkapi dan berkomitmen pada satu tujuan umum, tujuan kinerja, dan pendekatan yang mana mereka bertanggung jawab satu sama lain. Tim inilah yang akan berusaha semaksimal mungkin untuk pencapaian tujuan organisasi.

Salah satu yang termasuk dalam organisasi nirlaba (Prasetya, 2014:3) adalah yayasan. Pengertian yayasan menurut Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 Pasal 1 ayat (1) adalah badan hukum yang terdiri atas harta kekayaan yang dipisahkan dan diperuntukkan untuk mencapai tujuan tertentu dibidang sosial, keagamaan, dan kemanusiaan, yang tidak mempunyai anggota.

Menurut Prasetya (2014:11-12) yayasan tergolong sebagai subjek hukum. Hanya saja ia bukan subjek hukum dalam wujud manusia alamiah, melainkan ia merupakan subjek hukum yang berwujud badan yaitu badan hukum. Maka sudah tentu subjek hukum yang berwujud badan ini, tidak dapat mengurus dirinya sendiri. Sebagai subjek badan hukum, ia tidak dapat menjalankan sendiri apa yang harus dilakukan oleh badan tersebut. Maka demikian diperlukan alat perlengkapan (yang dinamakan organ) yang berwujud manusia alamiah untuk mengurus dan bertindak mewakili badan ini.

Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan (Nafarin, 2020). Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu. Anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan. Anggaran (*budget*) dikenal sebagai suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan organisasi, yang dinyatakan dalam satuan keuangan (unit moneter), dan berlaku untuk jangka waktu yang akan datang. Dalam sebuah organisasi, penganggaran dimulai ketika perumusan dan perencanaan strategis dilakukan. Tahap penganggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak berorientasi pada kinerja organisasi dapat menggagalkan perencanaan yang sudah kita susun. Anggaran merupakan *managerial plan for action* untuk memfasilitasi tercapainya tujuan organisasi. Dengan demikian, penganggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak berorientasi pada kinerja organisasi dapat menggagalkan perencanaan yang telah disusun.

Anggaran bagi organisasi nirlaba memiliki peran yang berbeda dibanding perannya pada perusahaan atau sektor bisnis. Pada perusahaan, anggaran ditetapkan dengan titik berat pada target penerimaan. Untuk itu, produksi dan pemasaran akan dilakukan untuk mencapai target penerimaan ini. Pada organisasi nirlaba, anggaran merupakan penterjemahan dari rencana kegiatan atau program organisasi dan sumber dana yang dibutuhkan. Untuk itu, anggaran berperan seperti ‘peta’ bagi pelaksana kegiatan. Jadi anggaran pada organisasi nirlaba dimulai dari program atau kegiatan yang direncanakan. Kemudian diterjemahkan ke dalam bentuk satuan uang untuk selanjutnya dibandingkan dengan anggaran penerimaan.

Organisasi nirlaba harus fokus pada kegiatan program serta pencarian sumber dana untuk membiayai kegiatan programnya. Namun, sumber pendanaan organisasi nirlaba memiliki tingkat ketidakpastian yang lebih tinggi. Kecuali organisasi memiliki sumber dana sendiri, maka aspek pendapatannya menjadi tidak pasti. Ditengah ketidakpastian penerimaan, pengeluaran harus dirancang serta direncanakan dengan fleksibel. Rencana program atau kegiatan harus mampu menyesuaikan diri dengan penerimaan organisasi.

Hal penting yang perlu diingat, perencanaan anggaran yang baik haruslah mencakup seluruh kegiatan organisasi sehingga fungsi anggaran dapat berjalan dengan baik. Perencanaan anggaran yang menyeluruh ini dikenal dengan istilah *Budget Komprehensif* yang terdiri dari :

- a. Anggaran Penaksiran (*forecasting budget*) yaitu anggaran yang memuat seluruh taksiran atau perkiraan tentang kegiatan organisasi dalam jangka waktu (periode) tertentu dan taksiran keadaan atau posisi finansial organisasi untuk waktu yang akan datang.
- b. Anggaran Variabel (*variable budget*) yaitu anggaran yang memuat mengenai tingkatan perubahan biaya tidak langsung yang berhubungan dengan perubahan aktivitas program organisasi. Misalnya biaya administrasi, biaya pemasaran, dan lain sebagainya.
- c. Analisis Statistik yaitu tahap pengolahan data dan informasi untuk mengetahui nilai taksiran dalam penyusunan anggaran. Selain itu, analisis statistik diperlukan untuk mengevaluasi penggunaan pelaksanaan program.
- d. Laporan Anggaran (*budget report*), yaitu laporan mengenai realisasi pelaksanaan anggaran yang dilengkapi dengan analisis perbandingan antara anggaran dan kenyataan di lapangan, sehingga dapat diketahui kekurangan maupun penyimpangan yang mungkin terjadi, sehingga dapat dirumuskan suatu kesimpulan. Analisis pembandingan dilakukan untuk mengetahui penyebab munculnya suatu penyimpangan hingga dapat dirumuskannya suatu kesimpulan

Untuk membuat suatu anggaran organisasi, maka harus dipahami terlebih dahulu mengenai manfaat dari penyusunan suatu anggaran di organisasi nirlaba. Secara spesifik, anggaran dalam organisasi nirlaba memiliki peranan penting sebagai alat bagi pengelolaan untuk melakukan banyak hal, seperti :

- a. Perencanaan. Rencana kegiatan suatu organisasi akan memaksa setiap individu untuk terlibat dalam merencanakan semua kegiatan yang akan dilakukannya. Dengan adanya perencanaan organisasi dapat memperkirakan kebutuhan sumber daya untuk melaksanakan kegiatan, termasuk kemungkinan pemenuhan tujuan organisasi. Sekaligus melihat kemungkinan pemenuhannya. Apabila tujuan tidak mungkin dipenuhi, maka kegiatan harus dikurangi atau dibatalkan. Bila memungkinkan maka akan disesuaikan.
- b. Komunikasi dan koordinasi antar bagian. Dalam suatu organisasi yang terdiri dari beberapa program, maka anggaran dapat menjadi alat komunikasi. Dalam pertemuan pembahasan anggaran, antar bagian dapat mengetahui kegiatan apa saja yang dilakukan oleh bagian lainnya, dan dukungan administratif apa yang dibutuhkan melihat apa saja kegiatan yang dilakukan oleh bagian lainnya.
- c. Alokasi sumber daya. Sumber daya organisasi, baik personil, dana, alat dan waktu yang dimiliki oleh setiap organisasi bersifat dan organisasi harus dapat mengalokasikan sumber daya yang terbatas. Dengan sumber daya yang ada untuk mencapai hasil yang maksimal.
- d. Kendali bagi kegiatan. Anggaran pada dasarnya adalah rencana dan suatu rencana tentu dapat saja berubah bila diperlukan. Perubahan dapat dilakukan ketika disadari bahwa realisasi atau kemajuan yang dicapai tidak sesuai dengan yang direncanakan. Dengan demikian, anggaran dapat berfungsi sebagai alat untuk mendeteksi sekiranya terdapat penyimpangan perencanaan.
- e. Alat ukur kinerja dan dasar pemberian insentif. Anggaran yang ditetapkan pada awal periode akan menjadi alat ukur organisasi. Evaluasi atas kinerja dapat dilakukan antara lain dengan melihat pencapaian anggaran. Misalnya, organisasi ingin mengukur kinerja bagian penggalangan dana. Salah satu tolok ukurnya adalah penerimaan organisasi yang dapat direalisasi selama periode tertentu periode dibandingkan dengan anggaran semula.

- f. Selain menjadi alat ukur kinerja maka anggaran juga dapat berfungsi sebagai basis bagi pemberian insentif. Tentunya, insentif diberikan untuk mereka yang menunjukkan kinerja yang baik. Sebaliknya, anggaran dan pencapaiannya dapat digunakan sebagai alat untuk memberikan 'hukuman' bagi mereka yang tidak menepati rencana.

Tujuan anggaran dirumuskan sebagai alat akuntabilitas, alat manajemen, dan instrumen kebijakan ekonomi lembaga. Proses akhir penyusunan anggaran merupakan hasil dari persetujuan bersama. Alokasi anggaran dapat dikatakan efektif apabila menyeimbangkan berbagai permintaan di dalam lembaga dan strategi pencapaian tujuan (visi) yang telah ditetapkan. Stabilitas anggaran didasarkan atas akurasi perhitungan dan perkembangan dinamika pelaksanaan program.

Pendidikan dan pembiayaan adalah dua komponen yang saling terkait. Satu sama lain sama pentingnya. Pendidikan tidak bisa berjalan sendiri tanpa biaya, dan pembiayaan dibutuhkan sebagai penunjang untuk memaksimalkan segala aspek dan sumber daya pada proses pembelajaran dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Oleh karena itu, manajemen keuangan pendidikan yang baik menjadi salah satu kunci penunjang keberhasilan tujuan pendidikan tersebut. Paling tidak, ada tiga persoalan pokok dalam manajemen keuangan pendidikan, yaitu: (a) financing, yang menyangkut dari mana sumber pembiayaan diperoleh, (b) budgeting, bagaimana dana pendidikan dialokasikan, dan (c) accountability, bagaimana anggaran yang diperoleh digunakan dan dipertanggungjawabkan (Hasbullah, 2010:122).

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) merupakan jenjang pendidikan yang menyiapkan lulusan siap kerja. Berbeda dengan SMA, SMK menjadi alternatif bagi para peserta didik yang ingin mempunyai keterampilan praktik dan keilmuan yang dibutuhkan dunia kerja. Oleh karena itu dalam penyusunan program kegiatan dan anggarannya harus mendukung kepada pembinaan kemandirian dan keterampilan.

Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) merupakan rencana perolehan pembiayaan pendidikan dari berbagai sumber pendapatan serta susunan program kerja tahunan yang terdiri dari sejumlah kegiatan rutin serta beberapa kegiatan lainnya disertai rincian rencana pembiayaannya dalam satu tahun anggaran, (Asmani, 2012:228). Dengan demikian, selain mencakup rincian dana yang dibutuhkan, sumber pendapatan dan program kerja yang hendak dilaksanakan juga harus dideskripsikan secara jelas.

Adapun, dalam proses penyusunan anggaran, sekurang-kurangnya harus melalui tahapan-tahapan sebagai berikut (Anwar, 2013:215):

- a. Mengidentifikasi kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan selama periode anggaran;
- b. Mengidentifikasi sumber-sumber yang dinyatakan dalam uang, jasa, dan barang;
- c. Semua sumber dinyatakan dalam bentuk uang sebab anggaran pada dasarnya merupakan pernyataan finansial;
- d. Memformulasikan anggaran dalam bentuk format yang telah disetujui dan dipergunakan oleh instansi tertentu;
- e. Menyusun usulan anggaran untuk memperoleh persetujuan dari pihak berwenang;
- f. Melakukan revisi usulan anggaran;
- g. Persetujuan revisi usulan;
- h. Pengesahan anggaran.

Metode Pelaksanaan

Adapun metode pelaksanaan kegiatan pengabdian masyarakat ini dilakukan melalui 3 tahapan yakni tahapan persiapan, pelaksanaan, evaluasi dan pelaporan

1. Tahapan Persiapan.

Pada tahapan ini dilakukan persiapan-persiapan untuk kegiatan penyuluhan dan pelatihan antara lain sebagai berikut:

- a. Berkoordinasi dengan pihak mitra untuk menginvestigasi praktek penganggaran. Tahap ini bertujuan untuk menangkap gambaran tentang sistem dan mekanisme anggaran yang diterapkan selama ini dan mengidentifikasi permasalahan yang ada dan akar penyebabnya.
 - b. Melakukan sosialisasi program PKM pada kelompok sasaran (Kelompok Mitra);
 - c. Mempersiapkan surat menyurat dan kelengkapan administrasi sebagaimana ketentuan dalam program kegiatan PKM;
 - d. Menyusun modul materi penyuluhan;
2. Tahapan Pelaksanaan.
- Pada tahapan ini dilakukan aktivitas sebagai berikut:
- a. Tim Dosen selanjutnya menjelaskan materi inti dan tujuan yang ingin dicapai melalui video pelatihan
 - b. Tim Dosen mengajak peserta untuk aktif berpendapat dan berdiskusi dengan nara sumber melalui media sosial.
 - c. Tim Dosen meminta pada peserta untuk *sharing experience* dalam menyusun anggaran di tempat kerja masing-masing dan peserta mendiskusikan pengalaman-pengalaman tersebut bersama secara bersama-sama melalui media sosial
 - d. Tim Dosen menerima saran dari peserta dan mendiskusikan bersama peserta lainnya untuk mendapatkan solusi yang paling sesuai media sosial.
3. Tahapan Evaluasi dan Pelaporan. Pada tahapan ini dilakukan pengolahan data, mengevaluasi menyusun pelaporan dari kegiatan yang sudah dilakukan.

Hasil dan Pembahasan

Kegiatan ini dilaksanakan ditengah issue pandemic Covid-19 yang masih sangat tinggi. Walaupun begitu, kami tim dosen pelaksana PKM Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara tetap konsisten untuk berkontribusi dalam memajukan potensi masyarakat terutama dalam meningkatkan pemberdayaan organisasi pada bidang pendidikan, disamping kegiatan ini merupakan bagian dari Tri Dharma Perguruan Tinggi. Karena itu tim dosen memilih solusi yang lebih baik dan aman untuk semua pihak. yaitu memanfaatkan teknologi sebagai alternatif dalam pelaksanaan Pengabdian Kepada Masyarakat ditengah kebijakan pemerintah mengenai Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB), khususnya di kota Tangerang, Jakarta dan Bekasi. Kegiatan PKM yang kami laksanakan memanfaatkan *platform* online dirinci sebagai berikut:

1. Menyusun dan kemudian mendistribusikan modul pelatihan tentang mekanisme penyusunan anggaran yang sudah dikonversi berbentuk digital/e-book dikirim kepada ketua Yayasan Bangun Mulya Bekasi, dan untuk selanjutnya beliau akan mendistribusikan kepada peserta pelatihan. (sudah terlaksana)
2. Membuka grup diskusi diskusi di media sosial untuk keperluan diskusi dan tanya jawab
3. Menyediakan video pelatihan (tutorial) lengkap dengan studi kasus yang nantinya akan dikirim kepada mitra dan dapat diakses oleh mitra secara *offline*, dan dapat juga diakses secara *online* melalui platform youtube.

Luaran Yang Dicapai

Luaran dari kegiatan ini;

- a. Modul Pelatihan Sistem dan Mekanisme Anggaran pada Organisasi Nirlaba, dalam hal ini Yayasan Bangun Mulya Bekasi dimana modul tersebut berisi tentang prinsip-prinsip dan pengetahuan dalam menyusun anggaran yayasan nirlaba.

- b. Luaran lainnya yang tercapai adalah tersusunnya artikel ilmiah yang dipublikasikan pada Serina2020.
- c. Tersedianya video pelatihan penyusunan anggaran beserta studi kasusnya yang dapat diakses oleh mitra secara *offline* maupun *online* pada channel YouTube dengan Link : https://www.youtube.com/watch?v=mPkROyN9u_A&t=4s

Simpulan dan Saran

Simpulan dari pelaksanaan Pengabdian Kepada Masyarakat ini adalah:

Yayasan/ SMK Vinama 2 belum sepenuhnya menerapkan mekanisme prosedur yang baik dalam penyusunan anggaran sekolah. Masih ditemukan beberapa aspek yang belum tertata dengan baik, seperti struktur tim penyusun RAPBS, notulensi yang lengkap setiap rapat dan program dengan rincian anggaran. Setelah melaksanakan kegiatan ini dan melihat fakta yang ada, disarankan kepada mitra agar dimasa yang akan datang lebih memberikan perhatian terhadap kelengkapan dokumen penyusunan rencana dan anggaran sekolah, membentuk struktur tim penyusun, mempersiapkan notulensi rapat penyusunan RAPBS, dan menguraikan rincian RAPBS yang jelas tentang sumber dana dan alokasi belanjanya. Selain itu agar lebih mendorong sosialisasi dan koordinasi yang lebih intensif kepada semua pemangku kepentingan yang terlibat dalam penyusunan RAPBS. Tujuannya adalah agar terdapat penyatuan pikiran dan penyamaan persepsi antar pihak tentang penyusunan RAPBS

Daftar Pustaka

- Asmani, Jamal M. (2012). *Tips Aplikasi Manajemen Sekolah*. Jogjakarta: Diva Press.
- Anwar, Idochi. (2013). *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hasbullah. (2010). *Otonomi Pendidikan: Kebijakan Otonomi Daerah Dan Implikasinya Terhadap Penyelenggaraan Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2009). *Standar Akuntansi Keuangan Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik*. Jakarta: Ikatan Akuntan Indonesia.
- Moorhead, G., and Griffin, R. W. (2013). *Perilaku Organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Nafarin, M. (2020). *Penganggaran Perusahaan, Edisi 3*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Prasetya, R. (2014). *Yayasan Dalam Teori dan Praktek*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Sirait, J. T., dan Rahardjo, P. (2009). *Mengelola dan Mengembangkan Sumber Daya Manusia dalam Persaingan Global*. Jakarta: Penerbit Mitra Wacana Media.
- Pahala Nainggolan (2012). *Manajemen Keuangan Lembaga Nirlaba*. Jakarta: Yayasan Integrasi-Edukasi
- Wardhana, A. A. A. (2014). *Sistem Pengendalian Manajemen pada Organisasi Nirlaba (Management Control System)*.

**MODUL SISTEM DAN MEKANISME ANGGARAN ORGANISASI
NIRLABA**

MODUL
Kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat



SISTEM DAN MEKANISME ANGGARAN
ORGANISASI NIRLABA

Tim Penyusun:

Dra. Khairina Natsir, MM
Dra. Nurainun Bangun, M.M., Ak., CA
Dr. Jonnardi
Dr. Ir. Agus Zainul Arifin

LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA
MASYARAKAT UNIVERSITAS TARUMANAGARA
2020

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas keridhoanNya, maka kami dapat menuntaskan hasil karya tulis berupa modul dengan judul “Modul Sistem dan Mekanisme Anggaran pada Organisasi Nirlaba”

Modul ini merupakan keluaran dari aktivitas Pengabdian Kepada Masyarakat (PKM) yang dilaksanakan oleh dosen Program Studi S1-Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara, yang berlangsung dengan bekerjasama dengan mitra yaitu Yayasan Bangun Mulya. Yayasan tersebut menyelenggarakan aktivitas jasa nirlaba berupa pendidikan Sekolah Menengah Kejuruan Vinama 2, Bekasi.

Modul ini menjadi target keluaran dari aktivitas PKM setelah mencermati permasalahan yang dialami oleh pengurus yayasan tersebut pada saat berdialog dan berdiskusi dengan tim PKM yang terdiri dari: Khairina Natsir, Nurainun Bangun, Jonnardi, dan Dr. Ir. Agus Zainul Arifin Sebagai keluaran dari aktivitas PKM dosen Prodi S1-Akuntansi Bisnis dan Manajemen Bisnis FEB Universitas Tarumanagara, maka modul ini berfungsi sebagai pendampingan dan panduan dengan bahasa yang sederhana dan lugas bagi pihak mitra dalam menyelenggarakan aktivitas penyusunan anggaran.

Tim Penyusun menyadari bahwa modul ini masih banyak mengandung kekurangan dan jauh dari sempurna, karena kesempurnaan hanya mutlak dimiliki oleh Allah Yang Maha Kuasa. Semua hal yang baik dan bermanfaat dari materi modul ini tentunya atas izinNya. Namun segala wujud kekeliruan dalam modul ini sepenuhnya merupakan kenaifan yang juga menjadi tanggungjawab dari tim penyusun modul. Oleh karenanya segala ujud perbaikan dan penyempurnaan akan senantiasa dilaksanakan pada aktivitas PKM berikutnya agar target keluaran dari aktivitas PKM dapat memberikan kontribusi konkret bagi masyarakat pada umumnya.

Jakarta, November 2020

Tim Penyusun Modul

DAFTAR ISI

BAB I. HAKIKAT ANGGARAN	3
1.1. Tujuan Pembelajaran	3
1.2. Pengertian Anggaran	3
1.3. Tujuan Anggaran	3
1.4. Kegunaan Anggaran	4
1.5. Resiko Anggaran	4
BAB II. PRINSIP, FUNGSI DAN MACAM ANGGARAN	10
2.1. Tujuan Pembelajaran	10
2.2. Prinsip-Prinsip Anggaran	10
2.3. Fungsi Manajemen dalam Anggaran	10
2.4. Macam Anggaran	12
BAB III. ASPEK PERAN DAN STRATEGI DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN	14
3.1. Tujuan Pembelajaran	14
3.2. Pihak-pihak yang Berperan dalam Penyusunan Anggaran	14
3.3. Pilihan Strategi Penyusunan Anggaran	16
BAB IV. PENYUSUNAN ANGGARAN ORGANISASI NIRLABA	21
4.1. Tujuan Pembelajaran	21
4.3. Penetapan Rencana Penerimaan dan Pengeluaran	21
4.4. Penyusunan Anggaran	22
4.5. Penyusunan Arus Kas Anggaran	23
4.6. Penyusunan Laporan Realisasi Anggaran Organisasi Nirlaba	25
BAB V. Penyusunan Rencana Anggaran dan Biaya (RAB Sekolah)	26
5.1. Fungsi RAPBS	26
5.2. Bentuk-bentuk Anggaran dalam RAPBS	26
5.3 Contoh RAB Sekolah	29

BAB I. HAKIKAT ANGGARAN

1.1. Tujuan Pembelajaran

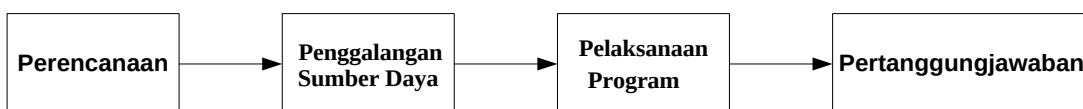
Tujuan Pembelajaran yang ingin dicapai adalah agar peserta pelatihan:

- (a). Memahami pengertian anggaran.
- (b). Memahami tujuan anggaran
- (c). Memahami kegunaan anggaran.
- (d). Memahami resiko anggaran

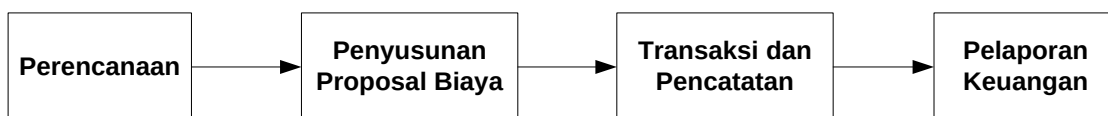
1.2. Pengertian Anggaran

Secara sederhana, anggaran dapat diartikan sebagai rencana penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi selama satu atau beberapa periode mendatang. Umumnya anggaran dibuat untuk masa satu tahun. Anggaran merupakan awal dari siklus pengelolaan keuangan. Dalam organisasi nirlaba, penyusunan anggaran akan diikuti dengan penyusunan proposal biaya. Seandainya proposal tersebut memperoleh respon positif, maka organisasi nirlaba tersebut akan menerima dana hibah yang digunakan untuk membiayai program yang ditawarkan. Dalam rentang pelaksanaan program itulah terjadi aneka transaksi keuangan, maka pencatatan akuntansi pun langsung bekerja yang kemudian menghasilkan laporan keuangan.

Pada organisasi nirlaba, siklus pengelolaan keuangan akan berjalan sejajar dengan siklus pengelolaan program. Siklus pengelolaan yang terjadi pada program dan keuangan akan memuat tahapan sebagai berikut:



Gambar 1. Siklus pengelolaan program:



Gambar 2. Siklus pengelolaan keuangan:

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

1.3. Tujuan Anggaran

Anggaran disusun dengan tujuan sebagai berikutL

- a. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- b. Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.

- c. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana sehingga dapat mempermudah pengawasan.
- d. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai basil yang maksimal.
- e. Menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat.
- f. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

1.4. Kegunaan Anggaran

Organisasi nirlaba seyogyanya membangun proses penganggaran yang efektif. Anggaran yang efektif akan membantu organisasi nirlaba dalam:

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

Dengan adanya anggaran yang memadai, organisasi nirlaba akan mampu memperoleh gambaran mengenai:

- a. Tujuan yang akan dicapai
- b. Kegiatan yang akan dilakukan dalam upaya pencapaian tujuan
- c. Sumber daya yang dibutuhkan agar kegiatan dapat dilaksanakan
- d. Kecukupan/persediaan sumber daya yang dimiliki organisasi
- e. Rencana penggalangan sumber daya lainnya
- f. Kerangka waktu kegiatan
- g. Penanggung jawab kegiatan

1.5. Resiko Anggaran

Selain kegunaan, maka anggaran juga tidak luput dari sejumlah resiko yaitu:

- a. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
- b. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (komprehensif) dan akurat;
- c. Bagi pihak yang merasa “dipaksa” untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang sehingga anggaran tidak akan efektif.

BAB II. PRINSIP, FUNGSI DAN MACAM ANGGARAN

2.1. Tujuan Pembelajaran

Tujuan Pembelajaran yang ingin dicapai adalah agar peserta pelatihan mampu :

- a. Memahami prinsip-prinsip anggaran.
- b. Memahami fungsi manajemen dalam anggaran.
- c. Memahami macam-macam anggaran.

1. 2.2. Prinsip-Prinsip Anggaran

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

- b. Anggaran harus tegas dan jelas mendefinisikan/ menterjemahkan rencana strategis organisasi. Anggaran seharusnya mengkomunikasikan tujuan, prioritas, rencana operasional organisasi kepada seluruh komponen organisasi.
- c. Proses penganggaran harus melibatkan kerjasama dari seluruh pihak terkait. Proses penganggaran akan memberikan hasil maksimal jika perspektif dan kepentingan berbagai pihak terkait bisa dipertimbangkan. Pihak-pihak terkait itu adalah *Board* , pihak manajemen, staf, donor prspektif, dan sumber dana lainnya.
- d. Anggaran harus bisa diawasi dan dipantau secara berkelanjutan dalam pelaksanaannya, juga memiliki mekanisme evaluasi serta penyesuaian anggaran. Prinsip ini bersandar pada pemikiran mendasar bahwa proses penganggaran merupakan suatu proses yang dimanis. Pengawasan periodik, pengumpulan data, analisa data, penyesuaian anggaran dan asumsi, serta mempertimbangkan berbagai alternatif merupakan dinamisasi proses penganggaran.

2. 2.3. Fungsi Manajemen dalam Anggaran

Anggaran semata merupakan alat, bagaimanapun baiknya suatu alat, bagaimanapun baiknya suatu anggaran, tidak akan berfungsi dengan baik bila manusia yang menggunakan alat tersebut tidak dapat-menggunakannya dengan baik. Anggaran memiliki fungsi yang sama dengan manajemen yang meliputi fungsi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Hal ini disebabkan anggaran mempunyai fungsi sebagai alat manajemen dalam melaksanakan fungsinya.

Perencanaan

Anggaran sebagai alat perencanaan juga harus memperhatikan hubungan (kaitan) anggaran yang satu dengan anggaran yang lain,. Aspek lain yang penting dari perencanaan dengan menggunakan anggaran adalah perencanaan dana yang tersedia seefisien mungkin. Semua belanja memerlukan dana (uang), dan dana adalah sumber daya yang langka, sudah menjadi kebiasaan bahwa seringkali keperluan dana melebihi dana yang tersedia. Oleh karena itu, para penyusun anggaran harus memperhitungkan berbagai kemungkinan belanja dana yang ada, dan menentukan kemungkinan mana yang paling menguntungkan bagi perusahaan. Jadi, salah satu fungsi anggaran adalah menentukan rencana belanja dan sumber dana yang ada seefisien mungkin.

Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis menuntut pemikiran yang teliti dan akan memberikan gambaran yang lebih nyata/jelas dalam unit dan uang.

Pelaksanaan

Anggaran sebagai pedoman pelaksanaan pekerjaan, artinya sebelum pekerjaan dilaksanakan terlebih dahulu mendapat persetujuan yang berwenang (terutama dalam hal keuangan).

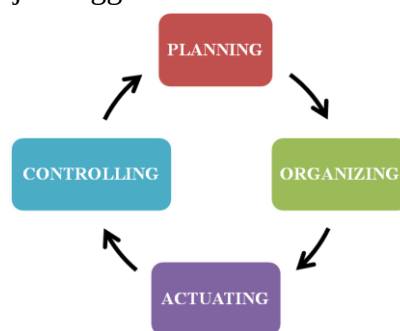
Pekerjaan disetujui, dilaksanakan bila ada anggarannya, bila tidak menyimpang dari anggaran.

Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan. Jadi anggaran penting untuk menyelaraskan (koordinasi) setiap bagian kegiatan, seperti: Bagian Pemasaran, Bagian Umum, Bagian Keuangan.

Bila salah satu bagian (departemen) saja tidak dapat melaksanakan tugas sesuai dengan yang direncanakan maka bagian lain juga tidak dapat melaksanakan tugasnya sesuai rencana. Dengan demikian tiap bagian harus melaksanakan tugasnya secara selaras, terarah, terkoordinir sesuai dengan yang direncanakan atau yang telah ditetapkan dalam anggaran.

Pengawasan

Anggaran merupakan alat pengawasan (controlling). Pengawasan berarti mengevaluasi (menilai) terhadap pelaksanaan pekerjaan, dengan cara: memperbandingkan realisasi dengan rencana (anggaran); melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (apabila terdapat penyimpangan yang merugikan). Anggaran sebagai alat pengawasan dipakai sebagai pegangan oleh manajer yang bertanggung jawab menjalankan operasi untuk mengadakan penilaian dari hasil yang dicapainya. Penerimaan sesungguhnya yang diperoleh maupun beban sesungguhnya yang dikorbankan dapat dinilai baik atau buruk bila dihubungkan dengan data yang telah dianggarkan, dan juga bila dihubungkan dengan perubahan kondisi sejak anggaran disusun



Gambar 3. Fungsi Manajemen

Pada **Gambar 3** tampak fungsi manajemen dimulai dari fungsi perencanaan (*planning*), kemudian diadakan pelaksanaan (*actuating*) dan perencanaan memberikan proses umpan maju dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari, setelah dilakukan pelaksanaan, barulah diadakan pengawasan (*controlling*), dan pengawasan memberikan proses umpan balik dalam perencanaan, artinya pengawasan melakukan evaluasi dengan cara membandingkan rencana dengan realisasi, apakah pekerjaan sudah dilaksanakan sesuai rencana.

3. 2.4. Macam Anggaran

- a. **Dari segi dasar penyusunan**, anggaran terdiri dari:
 - Anggaran variabel, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu serf anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda. Anggaran variabel disebut juga dengan anggaran fleksibel.
 - Anggaran tetap/*static* anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu.
- b. **Dari segi cara penyusunan**, anggaran terdiri dari:
 - Anggaran periodik, adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu, pada umumnya periodenya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.
 - Anggaran kontinu, adalah anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan anggaran yang pernah dibuat, misalnya tiap bulan diadakan peruraikan sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.
- c. **Dari segi jangka waktunya**, anggaran terdiri dari:
 - Anggaran jangka pendek (anggaran taktis), adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun. Anggaran untuk keperluan modal kerja merupakan anggaran jangka pendek.
 - Anggaran jangka panjang (anggaran strategis), adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran untuk keperluan investasi barang modal merupakan anggaran jangka panjang yang disebut anggaran modal (*capital budget*). Anggaran jangka panjang tidak mesti berupa anggaran modal. Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek.
- d. **Dari segi bidangnya**, anggaran terdiri dari
 - Anggaran operasional dan anggaran keuangan. Kedua anggaran ini bila dipadukan disebut "anggaran induk (*master budget*)". Anggaran induk yang mengkonsolidasikan rencana keseluruhan perusahaan untuk jangka pendek, biasanya disusun atas dasar tahunan. Anggaran tahunan dipecah lagi menjadi anggaran triwulanan dan anggaran triwulanan dipecah lagi menjadi anggaran bulanan.
 - Anggaran operasional adalah anggaran untuk menyusun anggaran rugi-laba. Anggaran operasional antara lain terdiri dari: anggaran jualan, anggaran biaya pabrik, anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, anggaran biaya overhead pabrik, anggaran beban usaha, dan anggaran rugi-laba. Anggaran keuangan adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca.
 - Anggaran keuangan, antara lain terdiri dari: anggaran kas, anggaran putang, anggaran sediaan, anggaran utang, dan anggaran neraca.
- e. **Dari segi kemampuan menyusun**, anggaran terdiri dari:

- Anggaran komprehensif, merupakan rangkaian dari berbagai macam anggaran yang disusun secara lengkap. Anggaran komprehensif merupakan perpaduan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan yang disusun secara lengkap.
 - Anggaran parsial, adalah anggaran yang disusun tidak secara lengkap, anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja. Misalnya karena keterbatasan kemampuan maka hanya dapat menyusun anggaran operasional.
- f. **Dari segi fungsinya**, anggaran terdiri dari:
- Anggaran apropriasi (*appropriation budget*), adalah anggaran yang diperuntukkan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat lain.
 - Anggaran kinerja (*performance budget*), adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi nirlaba untuk menilai apakah biaya/beban yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas.
- g. **Dari segi metode penentuan harga pokok produk** anggaran terdiri atas:
- Anggaran tradisional (*traditional budget*) atau anggaran konvensional (*conventional budget*), terdiri atas; Anggaran berdasar fungsional (*functional based budget*) dan anggaran berdasar sifat (*characteristic based budget*).
- Anggaran berdasar fungsional dibuat menggunakan metode penentuan harga pokok penuh (*full costing*), sedangkan anggaran berdasar sifat dibuat menggunakan metode penentuan harga pokok variabel (*variable costing*). Anggaran berdasar fungsional dapat digunakan untuk menyusun anggaran induk atau anggaran tetap, tetapi tidak dapat digunakan untuk menyusun anggaran variabel.
 - Anggaran berdasar sifat biasanya digunakan untuk menyusun anggaran variabel, tetapi bisa juga digunakan untuk menyusun anggaran induk.
 - Anggaran berdasar kegiatan (*activity based budget*) dibuat menggunakan metode penentuan harga pokok berdasar kegiatan (*activity based costing*). Anggaran ini dapat digunakan untuk menyusun anggaran variabel dan anggaran induk.

BAB III. ASPEK PERAN DAN STRATEGI DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN

3.1. Tujuan Pembelajaran

Tujuan Pembelajaran yang ingin dicapai adalah agar peserta pelatihan mampu :

- a. Memahami pihak-pihak yang berperan dalam penyusunan anggaran.
- b. Memahami pilihan strategi dalam penyusunan anggaran.

3.2. Pihak-pihak yang Berperan dalam Penyusunan Anggaran

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

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

a. *Board* (Dewan Pembina/Pengurus)

Peran mereka lebih tergantung pada komitmen waktu dan kesediaan bekerja dari masing-masing *board*. Beberapa *board* terkadang bisa terlibat dan berpartisipasi secara penuh dalam proses perencanaan strategi penganggaran, analisa draft anggaran dan persetujuan final. Tetapi beberapa yang lain lebih bergantung pada kerja penganggaran yang dilakukan oleh manajemen. Jika dimungkinkan, *board* bisa melakukan perbandingan dengan anggaran organisasi sejenis (*benchmarking*), dalam upaya menilai akurasi anggaran organisasi.

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

Tanggung jawab ini pada akhirnya menuntut *board* untuk melakukan:

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

b. Direktur Eksekutif (Pelaksana/Pimpinan)

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

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

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

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

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

c. Direktur Keuangan atau Manajer Keuangan

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

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

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

d. **Manajer Program**

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

- Program menggariskan tindakan yang akan dilakukan, oleh pihak mana, bilamana dan di mana. Ditetapkan juga asumsi, komitmen, dan bidang yang akan dipengaruhi. Sebuah program dapat meliputi: tujuan, kebijakan, prosedur, metode, standar, dan anggaran, tetapi tidak semua kategori rencana tersebut perlu termasuk di dalamnya.
- Program adalah suatu kegiatan yang berfungsi untuk membahas dan menentukan kegiatan yang harus dilakukan dalam usahanya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Program disusun terlebih dahulu sebelum anggaran disusun. Suatu program biasanya disusun dalam beberapa tahun, sedangkan anggaran disusun dalam satu tahun (anggaran jangka pendek). Dalam program perlu ditetapkan asumsi (anggapan) yang mendasari perencanaan, contohnya seperti: (1) inflasi tidak lebih dari 10%, (2) politik, sosial, budaya, keamarian stabil, (3) tidak dikeluarkan peraturan baru oleh pemerintah yang dapat mempengaruhi perencanaan.
- Mereka juga yang paling mengetahui pengaruh dan konsekuensi dari pengurangan atau penambahan anggaran terhadap pelaksanaan kegiatan. Sehingga, jika saja terjadi kelangkaan sumber daya, yang menyebabkan tidak seluruh kegiatan bisa dibiayai penuh, merekalah yang mempunyai posisi terbaik untuk memutuskan realokasi sumber daya atau mengusulkan penyesuaian dan perubahan kegiatan. Sewaktu anggaran telah ditetapkan, maka mereka harus segera berkoordinasi dengan para stafnya mengenai perubahan-perubahan anggaran yang terjadi.
- Hanya kadangkala, Manajer Program memiliki bahasa dan prioritas yang berbeda dengan Direktur Keuangan. Tak jarang kedua belah pihak memiliki pendekatan penganggaran yang juga berbeda.
- Jika kondisi ini terjadi maka proses penganggaran harus benar-benar mempertimbangkan prioritas organisasi dalam pengambilan-pengambilan keputusannya.

3.3. Pilihan Strategi Penyusunan Anggaran

Pilihan strategi sangat menentukan apakah penyusunan anggaran bisa efektif atau sebaliknya. Organisasi perlu mendefinisikan dulu strategi penyusunan anggaran mereka dan mengkomunikasikannya kepada seluruh pihak terkait. Cara ini akan banyak membantu membangun dukungan yang luas terhadap penganggaran dan menghindarkan organisasi dari konflik yang menyita waktu. Strategi penyusunan anggaran yang tidak jelas atau tidak terkendali, sebenarnya sama halnya dengan membangun permasalahan baru.

Fokuslah pada dua strategi pertama. Kedua strategi tersebut menyusun anggaran dengan pendekatan '*top down*'. Pendekatan ini membatasi masukan-masukan dari manajer program dan manajer divisi. Sementara, pada dua strategi berikutnya, penyusunan anggaran dilakukan dengan menekankan proses '*bottom-up*'. Pendekatan *bottom-up* menyediakan ruang bagi manajer program dan manajer divisi untuk memberikan lebih banyak masukan.

Apapun strateginya, masing-masing memiliki kekuatan dan kelemahan. Kita bisa memilih elemen-elemen unggul dari tiap strategi, lalu menggabungkan sesuai dengan gaya dan kebutuhan organisasi. Berikut ini ditampilkan empat pilihan strategi yang bisa membantu meningkatkan efisiensi dan keakuratan penyusunan anggaran.

a. Pilihan Strategi Pertama: Penganggaran berdasarkan Tujuan

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

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

Agar efektif, tujuan harus mempunyai karakter yang spesifik dan terukur.

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

Berikut ini adalah contoh-contoh tujuan dan ukuran kinerja:

Tujuan :

Selama tahun anggaran 2016 membangun dan mengimplementasikan sebuah model program pelatihan keuangan bagi para pengelola keuangan organisasi nirlaba.

Memberikan pelatihan keuangan bagi 120 organisasi nirlaba

Indikator pencapaian:

- Tersusunnya dan teruji-aplikasikannya model program pelatihan keuangan bagi para pengelola keuangan organisasi nirlaba.
- Terselenggaranya 10 angkatan pelatihan keuangan organisasi nirlaba pada tahun 2016.
- Masing-masing angkatan akan diikuti minimal 1 orang dari 12 organisasi nirlaba

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

Langkah kerja bagaimana strategi ini di laksanakan adalah sebagai berikut:

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

b. Pilihan Strategi Kedua: Penganggaran Berdasarkan Target

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

Langkah kerja bagaimana strategi ini di laksanakan adalah sebagai berikut:

- Manajemen puncak membentuk Kelompok Kerja Anggaran (Pokja Anggaran)
Pokja Anggaran akan menyusun :
 - a) Proyeksi biaya-biaya yang tidak terhindarkan (berdasarkan data-data historis) dan kemungkinan kenaikan pengeluaran keseluruhan organisasi,
 - b) Proyeksi penerimaan yang wajar yang mampu diperoleh dan kemungkinan penerimaan yang diharapkan mampu diperoleh oleh keseluruhan organisasi
- Pokja Anggaran menyusun anggaran utuh dengan mengkalsifikasikan kelompok penerimaan dan pengeluaran dalam satu tahun anggaran
- Pokja Anggaran merekomendasikan penerimaan dan pengeluaran bagi masing-masing program dan unit
- Manajemen puncak memeriksa hasil kelompok kerja, dengan menimbang asumsi, kalkulasi, tujuan dan sasaran.
- Manajemen puncak melakukan beberapa perubahan terhadapnya dan menyerahkannya ke *board*, disertai penjelasan yang memadai.
- Mendapatkan persetujuan dari *board* terhadap target penerimaan dan pengeluaran tersebut, sebagai dasar tahapan penganggaran organisasi.
- Masing-masing program dan unit menyusun anggarannya, kemudian dikompilasi dan dikonsolidasi secara organisasi

c. Pilihan Strategi Ketiga: Penganggaran berdasarkan Prioritas

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

Langkah kerja bagaimana strategi ini di laksanakan adalah sebagai berikut:

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

d. **Pilihan Strategi Keempat: Penganggaran Berimbang**

Penganggaran berimbang berdasarkan pada evaluasi anggaran dan realisasi anggaran oleh masing-masing program dan unit organisasi untuk tahun anggaran sebelumnya. Evaluasi tersebut akan menentukan apakah pembiayaan tersebut harus dilanjutkan (jika ya, bagaimana) serta memasukkannya kedalam anggaran berikutnya. Secara konsep, penganggaran berimbang lebih menitikberatkan kepada muatan program dan kegiatan dibandingkan dengan pertimbangan target penerimaan. Tentu ini memberi implikasi langsung terhadap target pengeluaran.

Pertimbangan muatan program dan kegiatan malah akan menjadi dasar penetapan target penerimaan.

Strategi ini biasanya dilakukan oleh:

Organisasi pemerintah (yang mampu dan mempunyai kendali dalam penetapan sumber penerimaan, misalnya: pajak, pengurangan subsidi, hutang luar negeri, dll), atau Organisasi nirlaba yang memiliki sumber pendanaan melimpah/tak terbatas (yayasan sebuah perusahaan/korporat, yang bisa bernegosiasi mengenai jumlah penerimaannya).

Elemen Penganggaran Berimbang:

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

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

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

- Identifikasi dan definisikan fungsi atau kegiatan utama yang dilaksanakan.
- Jawab secara teliti empat pertanyaan diatas.
- Ciptakan alternatif atau opsi berdasarkan jawaban tersebut.
- Antisipasi penerimaan dan pengeluaran yang terkait dengan tiap-tiap alternatif atau opsi tersebut.

Resiko Penganggaran Berimbang

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

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

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

BAB IV. PENYUSUNAN ANGGARAN ORGANISASI NIRLABA

4.1. Tujuan Pembelajaran

Tujuan Pembelajaran yang ingin dicapai adalah agar peserta pelatihan mampu :

- a. Memahami periode waktu anggaran yang akan disusun. (b). Memahami rencana penerimaan dan pengeluaran.
- b. Memahami penyusunan anggaran.
- c. Memahami penyusunan arus kas anggaran.
- d. Memahami penyusunan laporan realisasi anggaran.

4.2. Penetapan Periode Anggaran

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

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

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

4.3. Penetapan Rencana Penerimaan dan Pengeluaran

Dana yang diterima oleh organisasi nirlaba memiliki dua karakteristik utama, yaitu *restricted revenue* (penerimaan dibatasi) dan *unrestricted revenue* (penerimaan tidak dibatasi). Penerimaan dibatasi biasanya oleh periode dan kondisi atau tujuan penggunaan tertentu. Sejalan dengan definisi pada PSAK No. 45: istilah sumbangan terikat adalah sumber daya yang penggunaannya dibatasi untuk tujuan tertentu oleh penyumbang. Adapun istilah sumbangan tidak terikat adalah sumber daya yang penggunaannya tidak dibatasi untuk tujuan tertentu oleh penyumbang. Jenis pembatasan yang ada adalah pembatasan permanen dan pembatasan temporer, dengan definisi sebagai berikut:

- Pembatasan permanen adalah pembatasan penggunaan sumber daya yang ditetapkan oleh penyumbang agar sumber daya tersebut dipertahankan secara permanen, tetapi organisasi diizinkan untuk menggunakan sebagian atau semua penghasilan atau manfaat ekonomi lainnya yang berasal dari sumber daya tersebut. Contoh dari pendapatan jenis ini berupa sumbangan untuk dana abadi (*endowment fund*).
- Pembatasan temporer adalah pembatasan penggunaan sumber daya oleh penyumbang yang menetapkan agar sumber daya tersebut dipertahankan sampai dengan periode tertentu atau sampai dengan terpenuhinya keadaan tertentu. Contoh dari pendapatan

jenis ini berupa sumbangan dari lembaga donor dengan periode kegiatan tertentu dan batasan anggaran yang ketat.

Sedangkan biaya dapat digolongkan menjadi *fixed cost* (biaya tetap) dan *variable cost* (biaya variabel). Biaya pelaksanaan program dan kegiatan merupakan biaya variabel. Sedangkan biaya umum dan administrasi (misalnya: biaya sewa kantor, biaya listrik, biaya gaji, biaya pemeliharaan) mengandung sifat tetap. Perlu diingat bahwa, dalam jangka panjang, seluruh biaya merupakan *variable costs*, termasuk biaya-biaya yang dalam jangka pendek merupakan *fixed costs*.

Pembatasan ini menyebabkan penggunaan penerimaan tersebut terbatas hanya untuk jenis biaya tertentu. Sedangkan penerimaan yang tidak dibatasi akan dapat digunakan untuk membiayai apapun jenis biaya organisasi. Jika kedua karakteristik ini disandingkan, maka **secara ideal** sebaiknya penerimaan dibatasi digunakan untuk membiayai program yang bersifat variabel. Sedangkan untuk penerimaan tidak dibatasi lebih ditujukan untuk membiayai kebutuhan yang bersifat tetap. Namun pada kenyataan yang terjadi di berbagai organisasi nirlaba seringkali berbeda. Penerimaan dibatasi sering juga digunakan untuk membiayai kebutuhan-kebutuhan yang bersifat tetap.

4.4. Penyusunan Anggaran

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

Masing-masing tinjauan tersebut berisi kolom informasi sebagai berikut:

- a. **Kode anggaran**, harus ditetapkan lebih dulu berapa tingkat/kelas anggaran yang akan digunakan. Dicontohkan : kode anggaran mempunyai 3 tingkat/kelas, maka otomatis anggaran detil akan mempunyai 3 digit kode. Pemberian kode harus selalu mengacu pada logika tingkatan anggaran, urut dan tidak terulang. Pemberian kode juga bisa dikombinasikan untuk memberikan keterangan sumber pendanaan dan kode program.
- b. **Deskripsi kegiatan**
- c. **Keterangan**, bisa lebih dari satu dimensi, misalnya akomodasi untuk 2 kali pertemuan, masing-masing pertemuan berlangsung 4 hari dan masing-masing melibatkan 7 orang. Maka keterangan = 2 kali, 4 hari, 7 orang (tiga dimensi).
- d. **Unit**, perkalian faktor-faktor pada kolom Keterangan. Nilai masing-masing komponen sebaiknya disesuaikan dengan dokumen **Batas Baku Maksimal** yang dimiliki masing-masing organisasi.
- e. **Harga per unit**, adalah harga satuan terkecil. Misalnya harga akomodasi per orang per hari, Rp 25.000.
- f. **Total anggaran**
- g. **Keterangan Donor/Program**

Terkadang, manajemen terpaksa mengurangi anggaran pengeluaran untuk menyesuaikan dengan anggaran penerimaan. Jika ini terjadi, sebaiknya manajemen perlu mengingat bahwa masing-masing program/unit mempunyai karakteristik yang berbeda. Pengurangan anggaran pengeluaran secara merata kepada setiap program / unit belum tentu menjadi solusi bersama yang bijak. **Tabel 1** berikut menampilkan contoh ilustrasi format anggaran biaya tertentu

pada organisasi nirlaba.

Tabel 1. Ilustrasi Format Anggaran Biaya
RENCANA ANGGARAN BIAYA
Yayasan Bangun Mulya, Bekasi Tahun Anggaran 20xx
(dalam Rupiah)

Kode Program	Deskripsi Kegiatan	Keterangan	Unit	Harga/Unit	Total Anggaran	Donor
PAN 1	JENIS BIAYA PROGRAM KERJA “AAA”					
PAN 101	Nama Biaya-01	2 orang 12 bulan	24	XXX	XXX	Sumber-1
PAN 102	Nama Biaya-02	4 paket dalam setahun	4	XXX	XXX	Sumber-1
PAN 103	Nama Biaya-03	4 kali dalam setahun	4	XXX	XXX	Sumber-1
				SUB TOTAL	XXX	
PAN 2	JENIS BIAYA/PROGRAM KERJA “BBB”					
PAN 201	Nama Biaya-04	4 kali, 20 peserta, 2 hari	160	XXX	XXX	Sumber-1
PAN 202	Nama Biaya-05	4 kali, 20 peserta, pp	160	XXX	XXX	Sumber-1
PAN 203	Nama Biaya-06	4 kali, 20 peserta, 2 hari	160	XXX	XXX	Sumber-1
PAN 204	Nama Biaya-07	4 kali, 2 orang, 2 hari	160	XXX	XXX	Sumber-1
PAN 205	Nama Biaya-08	4 kali, 1 orang, 2 hari	8	XXX	XXX	Sumber-1
				SUB TOTAL	XXX	
PAN 3	JENIS BIAYA PROGRAM KERJA “CCC”					
PAN 301	Nama Biaya-09	4 paket dalam setahun	4	XXX	XXX	Swadaya
PAN 302	Nama Biaya-10	4 paket dalam setahun, @ 1000 jilid	4000	XXX	XXX	Swadaya
PAN 303	Nama Biaya-11	4 kali dalam setahun, @ 1000 jilid	4000	XXX	XXX	Swadaya
				SUB TOTAL	XXX	
				TOTAL	XXX	
Rekapitulasi Per Program						
Nama Program Kerja 01						XXX
Nama Program Kerja 02						XXX
Nama Program Kerja 03						XXX

4.5. Penyusunan Arus Kas Anggaran

Anggaran saja tidak cukup menjadi dasar pengelolaan keuangan. Selanjutnya, kita perlu menyelaraskan antara kapankah kita menerima, dan kapan itu perlu mengeluarkan dana. Bisa saja, anggaran telah disusun secara memadai, namun dalam pengelolaan keuangan bulanan, organisasi mengalami defisit. Untuk mengatur irama dan menyelaraskan proses penerimaan dan pengeluaran dana ini, para pengelola keuangan bisa menggunakan alat yang dikenal sebagai Arus Kas Anggaran (*Budget Cashflow*). Penyusunan arus kas anggaran yang realistis akan menjadikan organisasi mampu mempersiapkan likuiditasnya secara aman dan kecukupan.

Secara sederhana, arus kas anggaran adalah anggaran yang diberi keterangan waktu. Dan sesuai namanya, arus kas anggaran harus berbasis pada kas (*cash basis*), bukan berbasis akrual (*accrual basis*). Sejatinya terdapat dua metode pencatatan dalam akuntansi dan keuangan. *Accrual basis* adalah pengakuan dan pembandingan pendapatan dan biaya pada periode terjadinya, bukan pada saat diterima atau dikeluarkan. Sedangkan *Cash basis* berarti pengakuan dilakukan hanya pada saat transaksi penerimaan dan pengeluaran kas atau setara kas. Secara umum, *accrual basis* menyajikan gambaran lebih akurat terhadap kondisi keuangan organisasi daripada *cash basis*. Walaupun penggunaan *accrual basis* memang lebih kompleks dibanding *cash basis*.

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

Frekuensi evaluasi arus kas anggaran bisa dilakukan setiap bulan atau per tiga bulan. Frekuensi evaluasi ini biasanya memang lebih sering dibanding evaluasi anggaran yang biasanya per enam bulan. Kondisi ini disebabkan asumsi-asumsi yang digunakan pada saat penyusunan arus kas anggaran dapat berubah lebih cepat, dibandingkan dengan yang digunakan pada waktu menyusun anggaran. **Tabel 2** berikut menampilkan contoh ilustrasi format arus kas anggaran pada organisasi nirlaba.

Tabel 2. Ilustrasi Arus Kas Anggaran

ARUS KAS ANGGARAN Yayasan Bangun Mulya, Bekasi Tahun Anggaran 20xx (dalam Rupiah)					
Kode Anggaran PerProgram	Deskripsi Kegiatan	Total Anggaran	Donor	Januari	Februari
PENERIMAAN					
SUMBER-A	Keterangan-A	XXX		XXX	-
SUMBER-B	Keterangan-B	XXX		XXX	-
SUMBER-C	Keterangan-C	XXX		XXX	-
SUMBER-D	Keterangan-D	XXX		XXX	-
SWADAYA	Keterangan-E	XXX		XXX	XXX
TOTAL		XXX		XXX	XXX
PENGELUARAN					
NAMA PROGRAM KERJA “ZZZ”					
PAN 1	JENIS BIAYA/PROGRAM KERJA “AAA”				
PAN 101	Nama Biaya-01	XXX	Sumber-B	XXX	XXX
PAN 102	Nama Biaya-02	XXX	Sumber-B	XXX	
PAN 103	Nama Biaya-03	XXX	Sumber-B	XXX	
SUBTOTAL				XXX	XXX
PAN 2	JENIS BIAYA/PROGRAM KERJA “BBB”				
PAN 201	Nama Biaya-04		Sumber-B	XXX	-
PAN 202	Nama Biaya-05		Sumber-B	XXX	-
PAN 203	Nama Biaya-06		Sumber-B	XXX	-
PAN 204	Nama Biaya-07		Sumber-B	XXX	-
PAN 205	Nama Biaya-08		Sumber-B	XXX	-
SUBTOTAL				XXX	-
PAN 3	JENIS BIAYA PROGRAM KERJA “CCC”				
PAN 301	Nama Biaya-09		Sumber-D	-	XXX
PAN 302	Nama Biaya-10		Sumber-D	-	XXX
PAN 303	Nama Biaya-11		Sumber-D	-	XXX
SUBTOTAL		XXX		-	XXX
TOTAL		XXX		XXX	XXX
GRAND TOTAL			XXX	XXX	XXX
SALDO			XXX	XXX	XXX
SALDO KUMULATIF				<u>XXX</u>	<u>XXX</u>

4.6. Penyusunan Laporan Realisasi Anggaran Organisasi Nirlaba

Output dari aktivitas penganggaran adalah laporan realisasi anggaran. Laporan realisasi anggaran dapat disusun per bulan, per tigabulan, agar capaian organisasi dapat diketahui secara interim. Diharapkan, dengan laporan realisasi anggaran pengelola dapat mengevaluasi keberhasilan aktivitas dan ketersediaan dana.

Pada bagian akhir Laporan Realisasi Anggaran perlu diberi penjelasan mengenai munculnya selisih antara anggaran dan realisasi. Laporan Realisasi Anggaran juga akan lebih baik jika dilengkapi dengan realisasi jadwal pelaksanaan aktivitas. Jika terjadi realisasi, baik realisasi biaya maupun pendapatan, maka pencatatan harus didasarkan pada bukti. Beri kode pada bukti tersebut, dan kelompokkan berdasarkan Kode Pendapatan atau Kode Biaya. Apabila realisasi sudah dicatat, maka beri tanda bahwa bukti telah dibukukan. Laporan realisasi anggaran diilustrasikan dalam **Tabel 3**.

Tabel 3. Ilustrasi Laporan Realisasi Anggaran

LAPORAN REALISASI ANGGARAN
Yayasan Bangun Mulya - Bekasi
Periode 1 Januari 20XX s/d 31 Desember 20XX

	Anggaran yang telah disetujui (Jan - Des)	Realisasi per bulan Des	Realisasi s/d per bulan Des (dalam Rupiah)
PENERIMAAN			
Pendapatan			
Sumber-1	XXX	XXX	XXX
Sumber -2	XXX	XXX	XXX
Penghasilan Lain			
Hasil Jasa Layanan	XXX	XXX	XXX
TOTAL PENERIMAAN	XXX	XXX	XXX
PENGELUARAN			
Biaya Administrasi dan Umum			
Operasional Swadaya	XXX	XXX	XXX
Biaya Program			
Biaya Operasional	XXX	XXX	XXX
Total Biaya Program	XXX	XXX	XXX
Biaya Pencarian Dana			
Biaya Lain-lain			
Total Biaya Lain-lain	XXX	XXX	XXX
TOTAL PENGELUARAN	XXX	XXX	XXX
SURPLUS (DEFISIT)	XXX	XXX	XXX

BAB V. Penyusunan Rencana Anggaran dan Biaya (RAB) Sekolah

RAPBS (Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah) adalah anggaran terpadu antara penerimaan dan penggunaan dana serta pengelolaannya dalam memenuhi seluruh kebutuhan sekolah selama satu tahun pelajaran berjalan. Dimana sumber dananya berasal dari pemerintah pusat, pemerintah daerah, masyarakat, dan orangtua / wali peserta didik. Sumber dana perolehan dan pemakaian dana dipadukan dengan kondisi objektif kepentingan sekolah dan penyandang dana. Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) harus berdasarkan pada rencana pengembangan sekolah dan merupakan bagian dari rencana operasional tahunan.

RAPBS setidaknya meliputi penganggaran untuk kegiatan pengajaran, materi kelas, pengembangan profesi guru, renovasi bangunan sekolah, pemeliharaan, buku, meja dan kursi. Penyusunan RAPBS tersebut harus melibatkan kepala sekolah, guru, komite sekolah, staf TU dan komunitas sekolah. RAPBS perlu disusun pada setiap tahun ajaran sekolah dengan memastikan bahwa alokasi anggaran bisa memenuhi kebutuhan sekolah secara optimal.

5.1. Fungsi RAPBS

Secara garis besar, kegiatan RAPBS dilakukan agar rencana penerimaan dan pengeluaran dana sekolah dapat dikontrol dengan baik. Adapun secara rinci, RAPBS berfungsi untuk:

1. Pedoman pengumpulan dana dan pengeluarannya
2. Menggali dana secara kreatif dan maksimal
3. Menggunakan dana secara jujur dan terbuka
4. Mengembangkan dana secara produktif
5. Mempertanggung-jawabkan dana secara objektif

5.2. Bentuk-bentuk Anggaran dalam RAPBS

a. Anggaran Pendapatan

Sumber keuangan atau pembiayaan pada suatu sekolah secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi beberapa sumber, yaitu:

1. **Dana dari Pemerintah.** Baik dana dari pemerintah pusat, pemerintah daerah, maupun keduanya. Dan dana tersebut diperuntukkan bagi kepentingan pendidikan.
2. **Dana dari Orang Tua Siswa.** Pendanaan dari orang tua siswa ini dikenal dengan istilah iuran Komite. Besarnya sumbangan dana yang harus dibayar oleh orang tua siswa ditentukan oleh rapat Komite sekolah. Pada umumnya dana Komite terdiri atas :
 - a. Dana tetap tiap bulan sebagai uang kontribusi yang harus dibayar oleh orang tua setiap bulan selama anaknya menjadi siswa di sekolah
 - b. Dana insidental yang dibebankan kepada siswa baru yang biasanya hanya satu kali selama tiga tahun menjadi siswa (pembayarannya dapat diangsur).
 - c. Dana sukarela yang biasanya ditawarkan kepada orang tua siswa tertentu yang dermawan dan bersedia memberikan sumbangannya secara sukarela tanpa suatu ikatan apapun.

3. Dana dari Masyarakat

Dana ini biasanya merupakan sumbangan sukarela yang tidak mengikat dari anggota-anggota masyarakat sekolah yang menaruh perhatian terhadap kegiatan pendidikan di suatu

sekolah. Sumbangan sukarela yang diberikan tersebut merupakan wujud dari kepeduliannya karena merasa terpanggil untuk turut membantu kemajuan pendidikan.

Dana ini ada yang diterima dari perorangan, dari suatu organisasi, dari yayasan ataupun dari badan usaha baik milik pemerintah maupun milik swasta.

4. Dana dari Alumni

Dana ini merupakan bantuan dari para Alumni untuk membantu peningkatan mutu sekolah yang tidak selalu dalam bentuk uang (misalnya buku-buku, alat dan perlengkapan belajar). Namun dana yang dihimpun oleh sekolah dari para alumni merupakan sumbangan sukarela yang tidak mengikat dari mereka yang merasa terpanggil untuk turut mendukung kelancaran kegiatan-kegiatan demi kemajuan dan pengembangan sekolah. Dana ini ada yang diterima langsung dari alumni, tetapi ada juga yang dihimpun melalui acara reuni atau lustrum sekolah.

5. Dana dari Peserta Kegiatan

Dana ini dipungut dari siswa sendiri atau anggota masyarakat yang menikmati pelayanan kegiatan pendidikan tambahan atau ekstrakurikuler, seperti pelatihan komputer, kursus bahasa Inggris atau keterampilan lainnya.

6. Dana dari Kegiatan Wirausaha Sekolah

Ada beberapa sekolah yang mengadakan kegiatan usaha untuk mendapatkan dana. Dana ini merupakan kumpulan hasil berbagai kegiatan wirausaha sekolah yang pengelolaannya dapat dilakukan oleh staf sekolah atau para siswa misalnya koperasi, kantin sekolah, bazaar tahunan, wartel, usaha fotokopi, dll.

b. Anggaran Belanja (Pengeluaran)

Secara garis besar, pengeluaran dari suatu sekolah/madrasah dapat dibagi menjadi dua, yaitu:

1. **Pembiayaan rutin.** Pembiayaan rutin adalah biaya (anggaran) yang harus dikeluarkan secara rutin dan pasti dari tahun ke tahun, seperti gaji pegawai (guru dan non-guru), biaya operasional, biaya pemeliharaan gedung, fasilitas dan alat pengajaran.
2. **Pembiayaan pembangunan.** Pembiayaan pembangunan misalnya biaya pembelian atau pengembangan tanah, pembangunan gedung, perbaikan gedung, penambahan *furniture*, dll. Selain penggunaan dua macam dana di atas, ada satu lagi yang harus dialokasikan, yaitu anggaran untuk kebutuhan atau kepentingan sosial, baik bantuan sosial ke dalam maupun ke luar. Bantuan ke dalam dapat berupa dana untuk warga sekolah sendiri. Sementara itu, bantuan sosial ke luar seperti untuk bencana alam, perayaan HUT RI, permohonan sumbangan dari luar, dan sebagainya

Prinsip Penyusunan RAPBS

Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS) harus berdasarkan pada rencana pengembangan sekolah dan merupakan bagian dari rencana operasional tahunan. RAPBS setidaknya meliputi penganggaran untuk kegiatan pengajaran, materi kelas, pengembangan profesi guru, renovasi bangunan sekolah, pemeliharaan, buku, meja dan kursi. Penyusunan RAPBS tersebut harus melibatkan kepala sekolah, guru, komite sekolah, staf TU dan komunitas sekolah. RAPBS perlu disusun pada setiap tahun ajaran sekolah dengan memastikan bahwa alokasi anggaran bisa memenuhi kebutuhan sekolah secara optimal.

Prinsip-prinsip dalam penyusunan RAPBS adalah:

- a. RAPBS harus benar-benar difokuskan pada peningkatan pembelajaran murid secara jujur, bertanggung jawab, dan transparan.
- b. RAPBS harus ditulis dalam bahasa yang sederhana dan jelas, dan dipajang di tempat terbuka di sekolah.
- c. Dalam menyusun RAPBS, sekolah sebaiknya secara saksama memprioritaskan pembelanjaan dana sejalan dengan rencana pengembangan sekolah.

Hal penting yang harus diperhatikan dalam penyusunan RAPBS adalah harus adanya pemenuhan biaya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan sekolah/madrasah setiap tahunnya. RAPBS ini pun dituntut mencakup semua anggaran kegiatan rutin dan biaya penting lainnya, agar kesemuanya itu dapat dilaksanakan satu tahun

Langkah-langkah Penyusunan RAPBS

Suatu hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan RAPBS adalah harus menerapkan prinsip anggaran berimbang, artinya rencana pendapatan dan pengeluaran harus berimbang diupayakan tidak terjadi anggaran pendapatan minus. Dengan anggaran berimbang tersebut maka kehidupan sekolah akan menjadi solid dan benar-benar kokoh dalam hal keuangan, maka sentralisasi pengelolaan keuangan perlu difokuskan pada bendaharawan sekolah, dalam rangka untuk mempermudah pertanggung jawaban keuangan.

Penyusunannya hendaknya mengikuti langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menginventarisasi rencana yang akan dilaksanakan
2. Menyusun rencana berdasarkan skala prioritas pelaksanaannya
3. Menentukan program kerja dan rincian program
4. Menetapkan kebutuhan untuk pelaksanaan rincian program
5. Menghitung dana yang dibutuhkan
6. Menentukan sumber dana untuk membiayai rencana

Rencana tersebut setelah dibahas dengan pengurus dan komite sekolah, maka selanjutnya ditetapkan sebagai anggaran pendapatan dan belanja sekolah (APBS). Pada setiap anggaran yang disusun perlu dijelaskan apakah rencana anggaran yang akan dilaksanakan merupakan hal baru atau kelanjutan atas kegiatan yang telah dilaksanakan dalam periode sebelumnya dengan menyebut sumber dana sebelumnya.

Dalam setiap anggaran yang disusun untuk kegiatan-kegiatan di lingkungan sekolah, paling tidak harus memuat 6 hal atau informasi sebagai berikut:

1. Informasi rencana kegiatan: sasaran, uraian rencana kegiatan, penanggung jawab, rencana baru atau lanjutan.
2. Uraian kegiatan program, program kerja, rincian program
3. Informasi kebutuhan: barang/ jasa yang dibutuhkan, volume kebutuhan
4. Data kebutuhan harga satuan, jumlah biaya yang dibutuhkan untuk seluruh volume kebutuhan
5. Jumlah anggaran: jumlah anggaran untuk masing-masing rincian program, program, rencana kegiatan, dan total anggaran untuk seluruh rencana kegiatan
6. Sumber dana: total sumber dana, masing-masing sumber dana yang mendukung pembiayaan program

Di dalam pembuatan rencana anggaran pendapatan belanja sekolah (RAPBS) melibatkan beberapa unsur diantaranya:

1. Pihak sekolah
2. Orang tua murid dalam wadah Komite Sekolah
3. Dinas Pendidikan Kota
4. Pemerintah kota.

Semua komponen ini adalah pihak-pihak yang terkait langsung dengan operasional sekolah sesuai kependudukan dan kapasitas.

Langkah-langkah penyusunan RAPBS menjadi APBS:

1. RAPBS disusun oleh sekolah dan pengurus BP3/komite sekolah
2. Setelah selesai dirumuskan selanjutnya RAPBS dikirim ke kantor Departemen Pendidikan nasional kota atau Dinas Pendidikan Kota untuk mendapatkan persetujuan
3. Oleh pemerintah RAPBS diteliti di Kandep Diknas oleh pengawas dan kasubag keuangan serta kasubag PRP, serta subag yang relefan, kemudian di kirim kembali ke sekolah setelah mendapat revisi.
4. Sekolah mengadakan rapat dengan BP3 atau komite sekolah
5. RAPBS disetujui oleh sekolah setelah mendapat kesepakatan dalam rapat anggota BP3 atau komite sekolah
6. RAPBS berubah menjadi APBS setelah disahkan oleh Kepala Kandep Diknas kota atau Kepala Dinas Pendidikan kota
7. APBS yang sudah disahkan dikirim kembali ke sekolah dan APBS ini yang dijadikan acuan pembiayaan sekolah
8. Rekapitulasi ini dikirim ke wali kota dan
9. Rekapitulasi di kirim ke Diknas provinsi.

5.3 Contoh RAB Sekolah

Pada halaman berikut ini ditampilkan contoh penyusunan RAB sekolah.

RENCANA ANGGARAN DAN BELANJA SEKOLAH (RAPBS)
TAHUN PELAJARAN 2021/2022

Sekolah : SMK Vinama 2
Kabupaten : Bekasi
Propinsi : Jawa Barat

PENERIMAAN DAN SUMBER DANA				PENGELUARAN OPERASIONAL			
No Urut	No Kode	URAIAN	JUMLAH	No Urut	No Kode	URAIAN	JUMLAH
I	1	SALDO TAHUN LALU					
II	2	PENDAPATAN RUTIN		I	1	PENGELUARAN OPERASIONAL	
	2.1	Gaji PNS	2,491,334,400		1.1	Belanja Pegawai	2,641,484,400
	2.2	Belanja Barang dan Jasa	20,000,000		1.2	Belanja Barang	307,380,000
	2.3	Belanja Pemeliharaan	14,250,000		1.3	Belanja Pemeliharaan	70,042,000
					1.4	Belanja Lain-lain	746,838,000
							3,765,744,400
III		Pendapatan Asli Sekolah		II	2	PENGELUARAN PENGEMBANGAN SEKOLAH	
	3.1	BOSP			2.1	Biaya Pembangunan	495,000,000
	3.1.1	Kelas X : 256 x Rp. 140.000 x 12	430,080,000				
	3.1.2	Kelas XI : 256 x Rp. 140.000 x 12	430,080,000				
	3.1.3	Kelas XII : 250 x Rp. 140.000 x 12	420,000,000				
				III	3	PENGELUARAN PROGRAM SEKOLAH	
	3.2	Dana Investasi Non Lahan			3.1	Pengembangan Kurikulum	5,000,000
	3.2.1	Kelas X : 256 x Rp. 1.250.000	320,000,000		3.2	Pengembangan Proses pembelajaran	5,000,000
	3.2.2	Kelas XI : 256 x Rp. 500.000	128,000,000		3.3	Pengembangan Kompetensi Lulusan	5,000,000
	3.2.3	Kelas XII : 250 x Rp. 300.000	75,000,000		3.4	Pengembangan Pendidik dan Tenaga Kependidikan	5,000,000
					3.5	Pengembangan Sarana dan Prasarana	
					3.6	Pengembangan Manajemen Sekolah	41,000,000
					3.7	Pengembangan Pembiayaan	
					3.8	Pengembangan Penilaian	7,000,000
							68,000,000
		Jumlah Penerimaan	4,328,744,400			Jumlah Pengeluaran	4,328,744,400

Mengetahui
Kepala Dinas Pendidikan
Kabupaten Bekasi

Disetujui
Ketua Komite Sekolah

Bekasi, Desember 2020
Kepala Sekolah

RINCIAN PENGGUNAAN DANA PER JENIS ANGGARAN TAHUN PELAJARAN 2011/2012
PERIODE TGL 11 JULI 2011 S/D 30 JUNI 2022

NAMA SEKOLAH : SMK Vinama 2
KABUPATEN : Bekasi
PROPINSI : Jawa Barat

[illegible]

RINCIAN PENGGUNAAN DANA TAHUN PELAJARAN 2021-2022
PERIODE TGL 11JULI 2021 S/D 30 JUNI 2022

NAMA SEKOLAH : SMK Vinama 2
 KABUPATEN : Bekasi
 PROPINSI : Jawa Barat

No	Uraian Kegiatan / Penggunaan	Volume	Jumlah
I	PENGELUARAN OPERASIONAL		
1.	BELANJA PEGAWAI		
1.1	Gaji dan Tunjangan PNS		
1.1.1	Guru		
1.1.2	Tenaga Kependidikan		
1.2	Gaji Pegawai Tidak Tetap		
1.2.1	Guru	250.000 - 400.000	perbulan
1.2.2	Tenaga Kependidikan	150.000 - 300.000	perbulan
1.3	Kesejahteraan Guru dan Tenaga Kependidikan		
1.3.1	Guru		
1.3.1.1	PNS		lauk pauk
1.3.1.2	Guru Tidak Tetap	3.000 - 5.000	perhadir
1.3.2	Tenaga Kependidikan		
1.3.2.1	PNS		lauk pauk
1.3.2.2	Pegawai Tidak Tetap	3.000 - 5.000	perhadir
2.	BELANJA BARANG		
2.1	ATK (Alat Tulis Kantor)		
2.1.1	Peralatan Kantor		
2.1.2	Kegiatan Belajar Mengajar		
2.1.3	Fotocopy		
2.2	Bahan Habis Pakai		
2.2.1	Peralatan Kebersihan		
2.2.2	Pengadaan Bahan dan Alat Teori / Praktik		
2.2.2.1	Kegiatan Belajar Mengajar		
2.2.2.2	Laboratorium IPA		

DAFTAR PUSTAKA

- Carmichael, D.R., Whittington, O.R., dan Graham, L. 2007. *Accountants' handbook volume 2: special industries and special topics*. 11th edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Gross, M.J., McCarthy, J.H., dan Shelmon, N.E. 2005. *Financial and accounting guide for not-for-profit organizations*. 7th edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- <http://cintailmu22.blogspot.com/2016/11/rapbs-rencana-anggaran-pendapatan-dan.html>
- Ikatan Akuntan Indonesia. 2011. *PSAK 45: pelaporan keuangan entitas nirlaba*. Jakarta: DSAK-IAI.
- McMillan, E. J. 2008. *Model policies and procedures for not-for-profit organizations*. 4th edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Nafarin, M. 2014. *Modul UT: penganggaran*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Ruppel, W. 2007. *Not-for-profit accounting: made easy*. 2nd edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Thorne, L. 2009. *Budgeting for not-for-profit organizations*. Jasper Avenue Edmonton: Board Development Program.
- Virginia Society of Certified Public Accountants. 2011. *Budgeting: a guide for small nonprofit organizations*. Glen Allen: VSCPA.
- Penabulu. 2013. *Seri modul pelatihan pengelolaan keuangan organisasi nirlaba: penganggaran dan keswadayaan*. Jakarta: Yayasan Penabulu