

F.X. KURNIAWAN TJAKRAWALA

BERKAS DOKUMEN
BEBAN KERJA DOSEN
(BIDANG—C)

Isi berkas:

1. Surat Penugasan PKM dari Ketua LPPM UNTAR
2. Handout slides materi PKM
3. Modul Materi PKM
4. Laporan Akhir PKM

**PERJANJIAN
PELAKSANAAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
PERIODE I TAHUN ANGGARAN 2020
NOMOR: 660-Int-KLPPM/Untar/V/2020**

Pada hari ini Rabu tanggal Dua puluh bulan Mei tahun Dua ribu duapuluh yang bertanda tangan dibawah ini:

1. Nama : Jap Tji Beng, Ph.D
Jabatan : Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat
Alamat : Jl. Letjen S. Parman No. 1 Jakarta Barat 11440

selanjutnya disebut **Pihak Pertama**

2. Nama : F.X. Kurniawan Tjakrawala, S.E., M.Si., Ak., CA
Jabatan : Dosen Tetap
Fakultas : Ekonomi
Alamat : Jl. Tanjung Duren Utara, No. 1 Jakarta Barat 11470

Bertindak untuk diri sendiri dan atas nama anggota pelaksana Pengabdian Kepada Masyarakat:

- a. Nama : Dra.Nurainun Bangun, M.M., Ak., CA
Jabatan : Dosen Tetap

selanjutnya disebut **Pihak Kedua**

Pihak Pertama dan **Pihak Kedua** sepakat mengadakan Perjanjian Pelaksanaan Pengabdian Kepada Masyarakat sebagai berikut:

Pasal 1

- (1). **Pihak Pertama** menugaskan **Pihak Kedua** untuk melaksanakan pengabdian kepada masyarakat atas nama Universitas Tarumanagara dengan judul “ **Sistem Dan Mekanisme Penyusunan Anggaran Penerimaan Dan Pengeluaran dana Organisasi Nirlaba"Raudhatul Athfal - Nurul Jannah" Pada Yayasan "Bina Ummat Kelapa Dua"**
- (2). Biaya pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat sebagaimana dimaksud ayat (1) diatas dibebankan kepada **Pihak Pertama** melalui anggaran Universitas Tarumanagara.
- (3). Besaran biaya pelaksanaan yang diberikan kepada **Pihak Kedua** sebesar **Rp 8.000.000 (Delapan juta rupiah)**, diberikan dalam 2 (dua) tahap masing-masing sebesar 50%.
- (4). Pencairan biaya pelaksanaan Tahap I akan diberikan setelah penandatanganan Perjanjian Pelaksanaan Pengabdian Kepada Masyarakat.
- (5). Pencairan biaya pelaksanaan Tahap II akan diberikan setelah **Pihak Kedua** melaksanakan pengabdian kepada masyarakat, mengumpulkan laporan akhir, *logbook*, laporan pertanggungjawaban keuangan dan luaran/draf luaran.
- (6). Rincian biaya pelaksanaan sebagaimana dimaksud dalam ayat (3) terlampir dalam Lampiran Rencana dan Rekapitulasi Penggunaan Biaya yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam perjanjian ini.

Pasal 2

- (1). Pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat akan dilakukan oleh **Pihak Kedua** sesuai dengan proposal yang telah disetujui dan mendapatkan pembiayaan dari **Pihak Pertama**.
- (2). Pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dilakukan dalam Periode I, terhitung sejak Januari-Juni Tahun 2020

Pasal 3

- (1). **Pihak Pertama** mengadakan kegiatan monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan oleh **Pihak Kedua**.
- (2). **Pihak Kedua** diwajibkan mengikuti kegiatan monitoring dan evaluasi sesuai dengan jadwal yang ditetapkan oleh **Pihak Pertama**.
- (3). Sebelum pelaksanaan monitoring dan evaluasi, **Pihak Kedua** wajib mengisi lembar monitoring dan evaluasi serta melampirkan laporan kemajuan pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat dan *logbook*.
- (4). Laporan Kemajuan disusun oleh **Pihak Kedua** sesuai dengan Panduan Pengabdian Kepada Masyarakat yang telah ditetapkan Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat.
- (5). Lembar monitoring dan evaluasi, laporan kemajuan dan *logbook* diserahkan kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat sesuai dengan batas waktu yang ditetapkan.

Pasal 4

- (1). **Pihak Kedua** wajib mengumpulkan Laporan Akhir, *Logbook*, Laporan Pertanggungjawaban Keuangan, dan luaran/draf luaran.
- (2). Laporan Akhir disusun oleh **Pihak Kedua** sesuai dengan Panduan Pengabdian Kepada Masyarakat yang telah ditetapkan Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat.
- (3). *Logbook* yang dikumpulkan memuat secara rinci tahapan kegiatan yang telah dilakukan oleh **Pihak Kedua** dalam pelaksanaan Pengabdian Kepada Masyarakat
- (4). Laporan Pertanggungjawaban yang dikumpulkan **Pihak Kedua** memuat secara rinci penggunaan biaya pelaksanaan Pengabdian Kepada Masyarakat yang disertai dengan bukti-bukti.
- (5). Luaran Pengabdian Kepada Masyarakat yang dikumpulkan kepada **Pihak Kedua** berupa luaran wajib dan luaran tambahan.
- (6). **Luaran wajib** hasil Pengabdian Kepada Masyarakat berupa artikel ilmiah yang dipublikasikan di Senapenmas, jurnal ber-ISSN atau prosiding internasional.
- (7). **Luaran tambahan** hasil Pengabdian Kepada Masyarakat berupa publikasi di media massa, HKI, dan luaran lainnya (Teknologi Tepat Guna, Model, Purwarupa (*prototype*), Karya Desain/Seni/Kriya/Bangunan dan Arsitektur), Produk Terstandarisasi, Produk Tersertifikasi, Buku ISBN, dan Video Kegiatan.
- (8). Draft luaran wajib dibawa pada saat dilaksanakan Monitoring dan Evaluasi (*Monev*) PKM.
- (9). Batas waktu pengumpulan Laporan Akhir, *Logbook*, Laporan Pertanggungjawaban Keuangan, dan luaran adalah **Juni 2020**

Pasal 5

- (1). Apabila **Pihak Kedua** tidak mengumpulkan Laporan Akhir, *Logbook*, Laporan Pertanggungjawaban Keuangan, dan Luaran sesuai dengan batas akhir yang disepakati, maka **Pihak Pertama** akan memberikan sanksi.
- (2). Sanksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) proposal pengabdian kepada masyarakat pada periode berikutnya tidak akan diproses untuk mendapatkan pendanaan pembiayaan oleh Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat.

Pasal 6

- (1). Apabila terjadi perselisihan menyangkut pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat ini, kedua belah pihak sepakat untuk menyelesaikannya secara musyawarah.
- (2). Dalam hal musyawarah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tidak tercapai, keputusan diserahkan kepada Pimpinan Universitas Tarumanagara.
- (3). Keputusan sebagaimana dimaksud dalam pasal ini bersifat final dan mengikat.

Demikian Perjanjian Pelaksanaan Pengabdian Kepada Masyarakat ini dibuat dengan sebenarnya pada hari, tanggal dan bulan tersebut diatas dalam rangka 3 (tiga), yang masing-masing mempunyai kekuatan hukum yang sama.

Pihak Pertama



Jap Tji Beng, Ph.D.

Pihak Kedua



F.X. Kurniawan Tjakrawala, S.E., M.Si., Ak., CA



UNTAR untuk INDONESIA

**SISTEM DAN MEKANISME PENYUSUNAN
ANGGARAN PENERIMAAN DAN PENGELUARAN
DANA ORGANISASI NIRLABA “RAUDHATUL
ATHFAL - NURUL JANNAH” PADA YAYASAN
“BINA UMMAT KELAPA DUA”**

PENYAJI MATERI:
F.X. Kurniawan Tjakrawala, S.E., M.Si., Ak., CA
Dra. Nurainun Bangun, M.M., Ak, CA
(LPPM—UNTAR)

www.untar.ac.id [Untar Jakarta](#) [@UntarJakarta](#) [@untarjakarta](#)

TOPIK BAHASAN

- HAKIKAT ANGGARAN
- FUNGSI MANAJEMEN DAN MACAM ANGGARAN
- ASPEK PERAN DAN STRATEGI DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN
- PENYUSUNAN ANGGARAN ORGANISASI NIRLABA



HAKIKAT ANGGARAN

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.

3



UNTAR
Universitas Tarumanagara

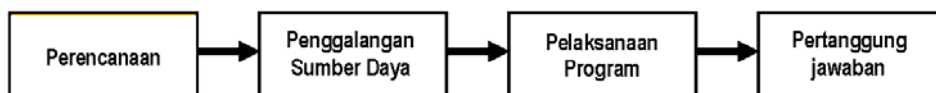


UNTAR untuk INDONESIA

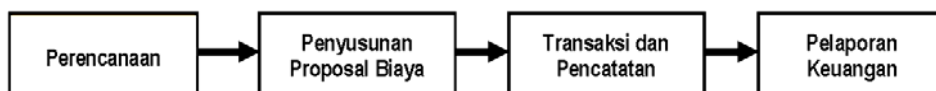
HAKIKAT ANGGARAN

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:

❖ Siklus pengelolaan program:



❖ Siklus pengelolaan keuangan:



4



UNTAR
Universitas Tarumanagara



UNTAR untuk INDONESIA

HAKIKAT ANGGARAN

Anggaran disusun dengan tujuan sebagai berikut:

1. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
2. Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
3. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana sehingga dapat mempermudah pengawasan.
4. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai basil yang maksimal.
5. Menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat.
6. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

5



UNTAR
Universitas Tarumanagara



UNTAR untuk INDONESIA

HAKIKAT ANGGARAN

Organisasi nirlaba seyogyanya membangun proses penganggaran yang efektif.

Anggaran yang efektif akan membantu organisasi nirlaba untuk:

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

6



UNTAR
Universitas Tarumanagara



UNTAR untuk INDONESIA

HAKIKAT 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;
- Bagi pihak yang merasa “dipaksa” untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang sehingga anggaran tidak akan efektif.

7



UNTAR
Universitas Tarumanagara



UNTAR untuk INDONESIA

HAKIKAT ANGGARAN

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

- Anggaran harus tegas dan jelas mendefinisikan/ menterjemahkan rencana strategis 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.
- Anggaran harus bisa diawasi dan dipantau secara berkelanjutan dalam pelaksanaannya, juga memiliki mekanisme evaluasi serta penyesuaian anggaran.

8

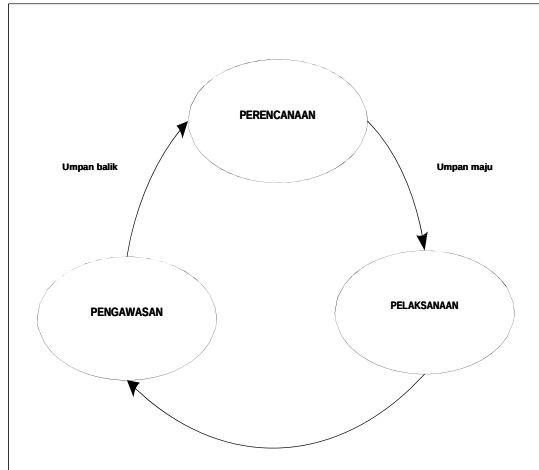


UNTAR
Universitas Tarumanagara



UNTAR untuk INDONESIA

FUNGSI MANAJEMEN DAN MACAM ANGGARAN



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.

9



UNTAR
Universitas Tarumanagara



FUNGSI MANAJEMEN DAN MACAM ANGGARAN

Macam Anggaran dapat dikategorikan berdasarkan:

1. Aspek dasar penyusunan
2. Aspek cara penyusunan
3. Aspek jangka waktunya
4. Aspek bidangnya
5. Aspek kemampuan menyusun
6. Aspek fungsinya

10



UNTAR
Universitas Tarumanagara



ASPEK PERAN DAN STRATEGI DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN

Pilihan Strategi Penyusunan Anggaran:

- Pilihan Strategi Pertama: Penganggaran berdasarkan Tujuan
- Pilihan Strategi Kedua: Penganggaran Berdasarkan Target
- Pilihan Strategi Ketiga: Penganggaran berdasarkan Prioritas
- Pilihan Strategi Keempat: Penganggaran Berimbang

11



UNTAR
Universitas Tarumanagara



UNTAR untuk INDONESIA

ASPEK PERAN DAN STRATEGI DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN

Pihak-pihak yang berperan dalam Penyusunan Anggaran:

- Dewan Pembina/Pengurus
- Direktur Eksekutif (Pelaksana/Pimpinan)
- Direktur Keuangan atau Manajer Keuangan
- Manajer Program

12



UNTAR
Universitas Tarumanagara



UNTAR untuk INDONESIA

PENYUSUNAN ANGGARAN ORGANISASI NIRLABA

- Periode waktu anggaran yang akan disusun.
- Rencana penerimaan dan pengeluaran.
- Penyusunan anggaran.
- Penyusunan arus kas anggaran.
- Penyusunan laporan realisasi anggaran.



MODUL
SISTEM DAN MEKANISME PENYUSUNAN ANGGARAN
PENERIMAAN DAN PENGELUARAN DANA ORGANISASI
NIRLABA “RAUDHATUL ATHFAL - NURUL JANNAH”
PADA YAYASAN “BINA UMMAT KELAPA DUA”



Tim Penyusun:

F.X. Kurniawan Tjakrawala, S.E., M.Si., Ak., CA
Dra. Nurainun Bangun, M.M., Ak, CA.

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 Penyusunan Anggaran dalam Organisasi Nirlaba pada Yayasan Hakikat Dzikir As-Salam”**. Modul ini merupakan keluaran dari aktivitas Pengabdian Kepada Masyarakat (PKM) yang dilaksanakan oleh dosen Program Studi S1-Akuntansi dan S1-Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara, yang berlangsung dengan mengambil lokasi pada Yayasan Hakikat Dzikir As-Salam yang berada dibawah naungan Majelis Dzikir As-Salam. Yayasan tersebut menyelenggarakan aktivitas jasa nirlaba berupa panti asuhan bagi anak-anak yatim piatu.

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;; F.X. Kurniawan Tjakrawala dan Nurainun Bangun; serta Henny. Sebagai keluaran dari aktivitas PKM dosen Prodi S1-Akuntansi dan S1-Manajemen FE Universitas Tarumanagara, maka modul belajar ini diharapkan mampu mencerahkan dan memberikan panduan dengan bahasa yang sederhana dan lugas bagi pihak Yayasan Hakikat Dzikir As-Salam 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 ujud 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, Maret 2020

Tim Penyusun Modul

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	1
DAFTAR ISI	2
I. HAKIKAT ANGGARAN.....	3
1.1. Pengertian Anggaran.....	3
1.2. Tujuan Anggaran	4
1.3. Kegunaan Anggaran.....	4
1.4. Resiko Anggaran.....	5
1.5. Prinsip-Prinsip Anggaran.....	5
II. PRINSIP, FUNGSI DAN MACAM ANGGARAN.....	6
2.1. Fungsi Manajemen dalam Anggaran	6
2.2. Macam Anggaran.....	8
III. ASPEK PERAN DAN STRATEGI DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN.....	11
3.1. Pihak-pihak yang Berperan dalam Penyusunan Anggaran	11
3.2. Pilihan Strategi Penyusunan Anggaran.....	14
IV. PENYUSUNAN ANGGARAN ORGANISASI NIRLABA.....	20
4.1. Penetapan Periode Anggaran	20
4.2. Penetapan Rencana Penerimaan dan Pengeluaran	20
4.3. Penyusunan Anggaran	21
4.4. Penyusunan Arus Kas Anggaran.....	23
4.5. Penyusunan Laporan Realisasi Anggaran Organisasi Nirlaba.....	25
DAFTAR PUSTAKA.....	26

I. HAKIKAT ANGGARAN

Tujuan Pembelajaran bagi Peserta:

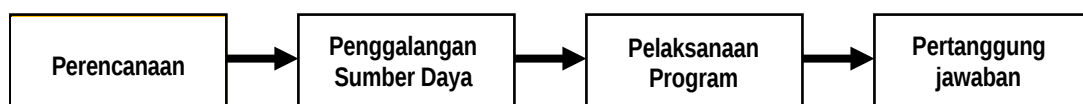
- (a). Memahami pengertian anggaran.
- (b). Memahami tujuan anggaran
- (c). Memahami kegunaan anggaran.
- (d). Memahami resiko anggaran
- (e). Memahami prinsip-prinsip anggaran.

1.1. Pengertian Anggaran

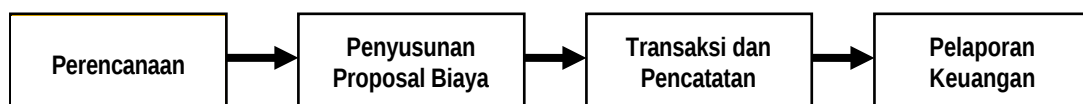
Secara sederhana, anggaran dapat diartikan sebagai rencana penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi selama satu atau beberapa periode mendatang. Umumnya anggaran dibuat untuk masa satu tahun. Anggaran merupakan awal dari siklus pengelolaan keuangan. Dalam organisasi nirlaba, penyusunan 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:

❖ Siklus pengelolaan program:



❖ 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 belumlah memperoleh perhatian serius dari para pengelolaan keuangan maupun program pada umumnya.

1.2. Tujuan Anggaran

Anggaran disusun dengan tujuan sebagai berikutL

- ❖ 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.
- ❖ Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

1.3. Kegunaan Aggaran

Organisasi nirlaba seyogyanya membangun proses penganggaran yang efektif.

Anggaran yang efektif akan membantu organisasi nirlaba untuk:

- 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.
- Mendorong pengelolaan arus kas yang efektif.

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

- ❖ Tujuan yang akan dicapai
- ❖ Kegiatan yang akan dilakukan dalam upaya pencapaian tujuan
- ❖ Sumber daya yang dibutuhkan agar kegiatan dapat dilaksanakan
- ❖ Kecukupan/persediaan sumber daya yang dimiliki organisasi

- ❖ Rencana penggalangan sumber daya lainnya
- ❖ Kerangka waktu kegiatan
- ❖ Penanggung jawab kegiatan

1.4. 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;
- Bagi pihak yang merasa “dipaksa” untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang sehingga anggaran tidak akan efektif.

1.5. Prinsip-Prinsip Anggaran

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

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

II. PRINSIP, FUNGSI DAN MACAM ANGGARAN

Tujuan Pembelajaran bagi Peserta:

- (a). Memahami fungsi manajemen dalam anggaran.
- (b). Memahami macam-macam anggaran.

2.1. 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

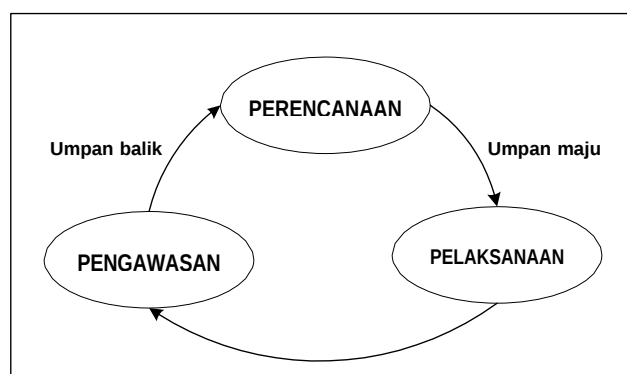
- Anggaran sebagai pedoman pelaksanaan pekerjaan, artinya sebelum pekerjaan dilaksanakan terlebih dahulu mendapat persetujuan yang berwenang (terutama dalam hal keuangan).
- Pekerjaan disetujui, dilaksanakan bila ada anggarannya, bila tidak menyimpang dari anggaran.
- Anggaran merupakan pedoman dalam 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 1. Fungsi Manajemen

Pada **Gambar 1** 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.

2.2. 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.

III. ASPEK PERAN DAN STRATEGI DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN

Tujuan Pembelajaran bagi Peserta:

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

3.1. 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:
 - ❖ Terlibat dalam penetapan rencana strategis dan prioritas program bersama *board*
 - ❖ Memastikan tersusunnya dan terpenuhinya jadwal penganggaran.
 - ❖ Memeriksa draft anggaran dan mengambil keputusan terkait dengan alokasi sumber daya dalam anggaran.
 - ❖ Mempresentasikan anggaran yang telah disusun kepada *board* , tentu sekaligus menjelaskan dasar-dasar pilihan serta konsekuensinya.
- Namun bisa saja Direktur Eksekutif mendelegasikan proses ini kepada Direktur Keuangan. Itu tergantung pada ukuran/volume organisasi. Tetapi, pendelegasian tidak menghilangkan tanggung jawab direktur eksekutif kepada *board* mengenai kesesuaian anggaran dengan kebijakan yang ditetapkan *board*, penyelesaian, dan disetujuinya anggaran secara tepat waktu.
- Bila seorang Direktur Eksekutif telah menyetujui dan 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.

3.2. 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 detil 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 detail 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.

IV. PENYUSUNAN ANGGARAN ORGANISASI NIRLABA

Tujuan Pembelajaran bagi Peserta:

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

4.1. 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.

4.2. 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.

4.3. 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
RAUDHATUL ATHFAL - NURUL JANNAH YAYASAN “BINA UMMAT KELAPA DUA”
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	160	XXX	XXX	Sumber-1

RENCANA ANGGARAN BIAYA
RAUDHATUL ATHFAL - NURUL JANNAH YAYASAN “BINA UMMAT KELAPA DUA”
Tahun Anggaran 20XX (dalam Rupiah)

Kode Program	Deskripsi Kegiatan	Keterangan	Unit	Harga/Unit	Total Anggaran	Donor
PAN 204	Nama Biaya-07	peserta, 2 hari 4 kali, 2 orang, 2 hari	16	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	
<u>Rekapitulasi Per Program</u>						
Nama Program Kerja-AAA						XXX
Nama Program Kerja-BBB						XXX
Nama Program Kerja-CCC						XXX

4.4. 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 perbandingan 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 RAUDHATUL ATHFAL - NURUL JANNAH YAYASAN “BINA UMMAT KELAPA DUA” Tahun Anggaran 20XX (dalam Rupiah)					
Kode Anggaran Per Program	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	-
SUB TOTAL		XXX		XXX	XXX
PAN 2	JENIS BIAYA/PROGRAM KERJA “BBB”				
PAN 201	Nama Biaya-04	XXX	Sumber-B	XXX	-
PAN 202	Nama Biaya-05	XXX	Sumber-B	XXX	-
PAN 203	Nama Biaya-06	XXX	Sumber-B	XXX	-
PAN 204	Nama Biaya-07	XXX	Sumber-B	XXX	-
PAN 205	Nama Biaya-08	XXX	Sumber-B	XXX	-
SUB TOTAL		XXX		XXX	-
PAN 3	JENIS BIAYA/PROGRAM KERJA “CCC”				
PAN 301	Nama Biaya-09	XXX	Sumber-D	-	XXX
PAN 302	Nama Biaya-10	XXX	Sumber-D	-	XXX
PAN 303	Nama Biaya-11	XXX	Sumber-D	-	XXX
SUB TOTAL		XXX		-	XXX
TOTAL		XXX		XXX	XXX
GRAND TOTAL			XXX	Xxx	Xxx
SALDO			XXX	XXX	XXX
SALDO KUMULATIF				XXX	XXX

4.5. 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			
RAUDHATUL ATHFAL - NURUL JANNAH YAYASAN “BINA UMMAT KELAPA DUA”			
Periode 1 Januari 20XX s/d 31 Desember 20XX			
	Anggaran yang telah Disetujui (Jan s/d Des)	Realisasi per bln Des	Realisasi s/d bln 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

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.
- 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.

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



**SISTEM DAN MEKANISME PENYUSUNAN ANGGARAN PENERIMAAN DAN
PENGELUARAN DANA ORGANISASI NIRLABA “RAUDHATUL ATHFAL -
NURUL JANNAH” PADA YAYASAN “BINA UMMAT KELAPA DUA”**

Disusun oleh:

Ketua Tim

F.X. Kurniawan Tjakrawala, S.E., M.Si., Ak., CA (0331017002/10198036)

Anggota:

Dra. Nurainun Bangun, M.M., Ak., CA (0317086601/10191086)

**PRODI PPAk DAN PRODI S1-AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS TARUMANAGARA
JAKARTA
2020**

HALAMAN PENGESAHAN
LAPORAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
Periode I / 2020

1. Judul : Sistem dan Mekanisme Penyusunan Anggaran
Penerimaan dan Pengeluaran Dana Organisasi
Nirlaba “Raudhatul Athfal - Nurul Jannah” pada
Yayasan “Bina Ummat Kelapa Dua”
2. Nama Mitra PKM : Yayasan “Bina Ummat Kelapa Dua”
3. Ketua Tim Pengusul
 - a. Nama dan gelar : F.X. Kurniawan Tjakrawala, S.E., M.Si, Ak, CA
 - b. NIK/NIDN : 10198036 / 0331017002
 - c. Jabatan/gol. : Lektor Kepala (670) / IVA
 - d. Program studi : Pendidikan Profesi Akuntan
 - e. Fakultas : Ekonomi
 - f. Bidang keahlian : SIA; Akuntansi Manajemen
 - g. Alamat kantor : Kampus II FEB UNTAR
 - h. Nomor HP/Telepon : +628128162103
4. Anggota Tim PKM (Dosen)
 - a. Jumlah anggota : Dosen 1 (satu) orang
 - b. Nama anggota 1/Keahlian : Dra. Nurainun Bangun, M.M., Ak., CA
(Akt. Keuangan; Akt. Manajemen)
5. Anggota Tim PKM (Mahasiswa)
 - a. Jumlah anggota : Mahasiswa 1 (satu) orang
 - b. Nama mahasiswa dan NIM : Benita Anastasia (125180560)
6. Lokasi Kegiatan Mitra :
 - a. Wilayah mitra : Tangerang
 - b. Kabupaten/kota : Tangerang
 - c. Provinsi : Banten
 - d. Jarak PT ke lokasi mitra : +/- 30 km
7. Luaran yang dihasilkan : Publikasi Artikel (draft artikel) dan Modul
8. Jangka Waktu Pelaksanaan : Periode I (Januari-Juni 2020)
9. Biaya yang disetujui LPPM : Rp 8.000.000,00 (delapan juta rupiah)

Jakarta, 20 Juli 2020

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis

Ketua

Dr. Sawidji Widoatmodjo, MM, MBA
0301126203/10191025

F.X. Kurniawan Tjakrawala, SE, MSi, Ak, CA
0331017002/10198036

Menyetujui
Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat

Jap Tji Beng, Ph.D
0323085501/10381047

RINGKASAN

Tujuan dari aktivitas Pengabdian kepada Masyarakat (PKM) pada Periode I (satu) 2020 ini adalah mengadakan penyuluhan dengan menggunakan modul belajar yang memberikan pengetahuan mengenai sistem dan mekanisme penyusunan anggaran penerimaan dan pengeluaran dana pada organisasi nirlaba, yang dalam hal ini adalah organisasi berbentuk yayasan yaitu Yayasan Bina Ummat Kelapa Dua. Yayasan tersebut berlokasi di Jl. Kano 1 RT 001 / RW 09 Kelapa Dua, Tangerang—Banten, 15810. Lokasi tersebut berjarak sekitar +/- 30 KM dari Universitas Tarumanagara Kampus 1, dengan waktu tempuh normal antara 40 sampai dengan 50 menit bila menggunakan kendaraan pribadi atau taksi online melewati jalur tol Merak-Jakarta atau jalur tol Jakarta-Tangerang.

Hasil survey awal maupun diskusi dengan pihak yayasan memberikan gambaran bahwa permasalahan yang dialami oleh pihak yayasan adalah kurangnya pemahaman mengenai sistem dan mekanisme penyusunan anggaran penerimaan dan pengeluaran dana yayasan untuk keperluan perencanaan dan pengendalian dana donatur. Pihak yayasan mengakui bahwa sejauh ini masih belum sistematis dalam sistem pelaporan keuangan, sehingga para donatur belum dapat menyimak laporan pertanggungjawaban keuangan secara komprehensif meskipun dalam format yang sederhana.

Target kegiatan yang akan dicapai dalam PKM ini adalah pengurus beserta sejumlah guru dan staf administrasi yang bernaung pada Yayasan Bina Ummat Kelapa Dua agar memperoleh solusi atas permasalahan mereka berupa aktivitas pelatihan yang akan menggunakan modul yang menjadi salah satu luaran dari kegiatan PKM ini. Adapun modul yang akan disusun terkait dengan permasalahan pihak yayasan berupa modul belajar tentang sistem dan mekanisme penyusunan anggaran penerimaan dan pengeluaran dana pada organisasi nirlaba.

Metode yang dipakai dalam PKM ini adalah metode penjelasan materi tentang bagaimana sistem dan mekanisme penyusunan anggaran penerimaan dan pengeluaran dana pada organisasi nirlaba khususnya yang berbentuk yayasan seperti halnya Yayasan Bina Ummat Kelapa Dua. Kegiatan PKM ini juga melibatkan mahasiswa dari Prodi S1 akuntansi FEB UNTAR. Keterlibatan mahasiswa dimaksudkan guna menambah wawasan mengenai fakta riil permasalahan yang ada di lingkungan masyarakat, serta upaya melibatkan mahasiswa dalam aktivitas pemberian solusi nyata atas permasalahan target yang dihadapi berdasarkan bidang keilmuan yang dikuasai. PKM ini juga menghasilkan luaran berupa (draft) artikel ilmiah untuk keperluan publikasi pada jurnal atau prosiding pertemuan ilmiah.

Kata Kunci: PKM, anggaran, sistem, yayasan, nirlaba

PRAKATA

Puji dan syukur kami panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat dan rahmatNya yang telah dicurahkan kepada kami selaku Tim Pengabdian kepada Masyarakat (PKM) sehingga kami dapat menyelesaikan Laporan Kemajuan Pengabdian kepada Masyarakat dengan judul “Sistem dan Mekanisme Penyusunan Anggaran Penerimaan dan Pengeluaran Dana Organisasi Nirlaba Raudhatul Athfal - Nurul Jannah” pada Yayasan Bina Ummat Kelapa Dua” yang diajukan ke Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM) Universitas Tarumanagara pada periode I tahun 2020. Laporan kemajuan PKM ini merupakan ujud pertanggungjawaban dari kami para dosen Universitas Tarumanagara yang telah mendapatkan hibah internal untuk melaksanakan aktivitas PKM.

Pada kesempatan ini, kami juga mengucapkan terima kasih kepada Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM) Universitas Tarumanagara, Bapak Jap Tji Beng, Ph.D yang telah berkenan menyetujui proposal PKM kami dan memberikan dukungan dana hibah internal UNTAR sehingga melancarkan upaya pelaksanaan PKM ini. Tidak lupa pula ucapan terimakasih kepada Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Tarumanagara, Bapak Dr. Sawidji Widoatmodjo, M.M, MBA, yang telah memberikan persetujuan atas proposal kami untuk PKM Periode 1 2020.

Kami telah berupaya sebaik-baiknya menyelesaikan laporan kemajuan kegiatan pengabdian pada masyarakat ini dengan tetap bersemangat kendati dalam suasana keseharian yang banyak melangsungkan *work from home* akibat pandemi Covid-19. Kami menyadari bahwa laporan 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 laporan ini tentunya atas izinNya. Namun segala ujud kekeliruan dalam laporan ini sepenuhnya merupakan kenaifan yang juga menjadi tanggungjawab kami. Oleh karenanya segala ujud perbaikan dan penyempurnaan akan senantiasa dilaksanakan pada aktivitas PKM berikutnya agar luaran dari aktivitas PKM dapat memberikan kontribusi konkret bagi masyarakat pada umumnya.

Jakarta, Agustus 2020

Ketua Tim PKM,

F.X. Kurniawan Tjakrawala

DAFTAR ISI

Halaman Sampul	i
Halaman Pengesahan	ii
Ringkasan	iii
Prakata	iv
Daftar Isi	v
Daftar Gambar	vi
Daftar Tabel	vii
Daftar Lampiran	viii
BAB I	
PENDAHULUAN	1
1.1 Analisis Situasi	1
1.2 Permasalahan Mitra	2
1.3 Hakikat Organisasi Nirlaba.....	3
1.4 Sistem dan Mekanisme Penyusunan Anggaran Penerimaan dan Pengeluaran Dana Organisasi Nirlaba.....	5
BAB II	
SOLUSI PERMASALAHAN DAN LUARAN	11
2.1 Solusi Permasalahan.....	11
2.2 Luaran Kegiatan PKM.....	12
BAB III	
METODE PELAKSANAAN	13
3.1 Langkah-Langkah Tahapan PKM.....	13
3.2 Partisipasi Mitra dalam Kegiatan PKM	14
3.3 Uraian Kepakaran dan Pembagian Tugas Tim	15
BAB IV	
HASIL DAN LUARAN YANG DICAPAI	16
4.1 Hasil Kegiatan PKM	16
4.2 Luaran yang Dicapai	17
BAB V	
KESIMPULAN DAN SARAN	18
5.1 Kesimpulan	18
5.2 Saran	18
DAFTAR PUSTAKA	19
LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Tahapan Pelaksanaan PKM/Abdimas.....	13
---	----

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 <i>Logbook</i> Kegiatan PKM.....	16
--	----

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Salinan SPK PKM Periode I 2020
- Lampiran 2. Salinan Surat Undangan Mitra PKM
- Lampiran 3. Salinan Surat Pernyataan Mitra PKM
- Lampiran 4. Biodata Pelaksana PKM
- Lampiran 5. Peta Lokasi
- Lampiran 6. Handout Materi Presentasi pada Mitra PKM
- Lampiran 7. Foto Kegiatan
- Lampiran 8. Scan Daftar Hadir Peserta
- Lampiran 9. Modul (Luaran PKM)
- Lampiran10. Draft Artikel Ilmiah (Luaran PKM)

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Analisis Situasi

Yayasan Bina Ummat Kelapa Dua berlokasi di Jl. Kano 1 RT 001 / RW 09 Kelapa Dua, Tangerang—Banten, 15810. Lokasi tersebut berjarak sekitar 30 KM dari Universitas Tarumanagara Kampus 1, dengan waktu tempuh normal antara 40 sampai dengan 50 menit bila menggunakan kendaraan pribadi atau taksi online melewati jalur tol Merak-Jakarta atau jalur tol Jakarta-Tangerang. Yayasan ini beraktivitas pada tahun 2009, dengan akte pendirian oleh Notaris Amien Ruati, S.H., M.Kn. pada tahun 2008.

Yayasan Bina Ummat Kelapa Dua merupakan organisasi nirlaba yang memiliki unit kerja bernama Raudhatul Athfal Nurul Jannah dengan fokus kegiatannya ditujukan dalam bidang pendidikan khususnya kepada anak usia dini (PAUD) dan menyelenggarakan taman pengajian Al Quran anak-anak dari keluarga dengan latar belakang ekonomi yang lemah. Oleh karena tidak ingin memberatkan para wali murid yang mayoritas dari golongan tidak mampu menyebabkan pendanaan yayasan mayoritas dari donasi

Sebagaimana sering dialami oleh organisasi berbentuk yayasan dengan skala kecil adalah terkait dengan aspek administrasi dana donatur. Ibu Atikah Noor—bendahara Yayasan—mengungkapkan kepada Tim Pengusul bahwa dana operasional yayasan diperoleh dari para donatur tetap maupun dari pihak lain yang bersimpati dengan kegiatan yayasan selama ini. Ibu Atikah Noor menyatakan bahwa pengurus yayasan memiliki keterbatasan dalam pengetahuan maupun ketrampilan untuk mengadministrasikan anggaran dana masuk maupun keluar serta pelaporan pertanggungjawaban penggunaan dana donatur yayasan secara sistematis. Beliau mengakui bahwa kondisi sumberdaya manusia yang menjadi pengurus yayasan tidak ada yang berlatar belakang pendidikan ekonomi ataupun administrasi niaga. Semua pengurus termasuk guru berasal dari sekolah tinggi agama, sedangkan staf administrasi rata-rata hanya berpendidikan Madrasah aliyah. Beliau mengungkapkan bahwa mayoritas pengurus tidak paham

bagaimana mekanisme penyusunan anggaran dana masuk dan keluar yayasan untuk program kerja maupun terkait dengan tujuan pelaporan pertanggungjawaban kepada para donatur.

Seiring dengan perkembangan yayasan, maka pengurus merasakan perlunya mekanisme penilaian pencapaian riil dari pendapatan dan belanja yayasan dengan mampu menyusun anggaran dana masuk dan keluar yayasan. Hal ini, sebagaimana diakui oleh Ibu Atikah Noor relatif merepotkan pihak pengurus yayasan apabila terdapat donatur yang meminta laporan penggunaan dana secara lengkap dan sistematis.

Demikian sejumlah fakta yang didapatkan dari hasil survey oleh Tim Pengusul. Faktor keterbatasan waktu dari personil Tim PKM tidak memungkinkan untuk mengidentifikasi semua permasalahan yang dialami oleh Mitra PKM/Abdimas. Setelah berbincang dengan bendahara Yayasan, tim PKM memprioritaskan pada aspek penyusunan anggaran penerimaan dan pengeluaran dana bagi pihak yayasan yang menjadi topik PKM/Abdimas untuk periode ini.

1.2 Permasalahan Mitra

Sebagai hasil dari perbincangan dengan pihak pengurus Yayasan Bina Ummat Kelapa Dua, untuk periode Abdimas ini, Tim PKM mendapatkan sejumlah fakta yang merupakan identifikasi dari permasalahan yang dihadapi oleh pengurus dan juga staf yayasan yaitu: bahwa pihak yayasan mengalami kesulitan berkenaan dengan mekanisme penyusunan anggaran penerimaan dan belanja yayasan. Aspek administrasi anggaran untuk perencanaan maupun pengendalian dana yayasan relatif menberatkan pengurus yayasan yang tidak paham ilmu ekonomi perusahaan. Minimnya pengetahuan mengenai mekanisme penyusunan anggaran yang memadai bagi organisasi nirlaba berjenis yayasan tentu perlu diberikan solusinya melalui kegiatan abdimas ini.

Oleh karena itu telah disepakati oleh tim PKM dan mitra yaitu Yayasan Bina Ummat Kelapa Dua, bahwa perlu adanya pembahasan dan pemahaman mengenai bagaimana sistem dan mekanisme penyusunan anggaran penerimaan dan pengeluaran dana untuk unit kerja yayasan yaitu raudhatul athfal Nurul Jannah..

1.3 Hakikat Organisasi Nirlaba

Organisasi adalah suatu kelompok individu yang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan yang sama. Tujuan dari organisasi dapat dibedakan menjadi tujuan jangka panjang (*non-operational goals*) dan tujuan jangka pendek (*operational goals*). Untuk mencapai tujuan tersebut, suatu organisasi akan membentuk berbagai unit dengan kewenangan terbatas yang bertanggungjawab terhadap keberhasilan suatu tugas atau fungsi.

Dengan demikian suatu unit akan menerima beban pekerjaan tertentu dan juga harus mempertanggungjawabkan kepada unit lain yang lebih tinggi levelnya dalam pengambilan keputusan. Karena itu, maka akan terbentuk jalur perintah dan pertanggungjawaban, dari unit tertinggi yaitu Pimpinan/Ketua/Direktur hingga unit terendah yang bertugas menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan teknis.

Organisasi terdiri dari tim-tim yang berusaha mencapai tujuannya. Tim menurut 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.

Organisasi nirlaba adalah 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, penJajangan, kesenian, isu-isu sosial, derma-derma, penJajangan, 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 memanajementi sumberdaya fisik, modal dan manusia.

Organisasi nirlaba lebih berorientasi pada visi/misinya, yaitu mendukung, mendorong serta memperperkuat 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.

Salah satu yang termasuk dalam organisasi nirlaba 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. Yayasan tergolong sebagai subjek hukum. Hanya saja yayasan bukan subjek hukum dalam wujud manusia alamiah, melainkan 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.

Pengelolaan organisasi nirlaba yaitu 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 pendidikan, panti, rumah sakit, dan lain-lain lembaga sosial yang bersangkutan, merupakan pengelolaan manajemen dengan tujuan sosial yayasan yang dirincikan sebagai berikut: a) yang bersifat sosial; b) yang bersifat keagamaan; dan c) yang bersifat kemanusiaan.

Pengelolaan yayasan ini terkait dengan *good corporate governance* yayasan tersebut. Pengurusan suatu badan, akan menjadi baik, jika adanya check and balance dalam kepengurusan badan tersebut. Demikian kekuasaan tidak berada disatu tangan yang sewenang-wenangnya, melainkan perlu adanya saling control secara seimbang. Dalam hal ini dapat dilihat dalam ketentuan Pasal 29, 31 ayat (3), dan Pasal 40 ayat (4) UU No. 16 Tahun 2001 yang melarang jabatan rangkap dalam Pembina-Pengawas-Pengurus.

Tipe-tipe yayasan menurut Prasetya (2014) 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 penJajangkan, 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 penJajangkan, 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 Penyusunan Anggaran Penerimaan dan Pengeluaran Dana 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.

Setiap organisasi yang mengelola uang dalam kegiatannya selalu saja harus membuat keputusan yang dipengaruhi oleh kondisi keuangannya, dan juga akan mempengaruhi kondisi keuangan organisasi. Keputusan tersebut dikenal dengan istilah Keputusan Ekonomi. Para pengambil keputusan maupun pihak-pihak pemangku kepentingan memerlukan Informasi Ekonomi yang merupakan informasi tentang kinerja ekonomi dan kondisi organisasi.

Dengan demikian diperlukan kegiatan keuangan yang bertugas mengolah dokumen ekonomi sehingga bisa menghasilkan informasi ekonomi yang memadai bagi para pengambil keputusan dan pihak-pihak yang berkepentingan. Kegiatan mengolah dokumen ekonomi menjadi informasi ekonomi itulah yang kemudian dikenal sebagai Akuntansi.

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.

Penerimaan (revenue) organisasi nirlaba bisa berasal dari berbagai sumber, berbeda dengan organisasi bisnis dimana penerimaan berasal dari usaha organisasi dengan terlebih dahulu menghasilkan suatu jasa atau barang kepada para konsumen. Penerimaan Organisasi nirlaba terdapat batasan-batasan penggunaannya sesuai dengan batasan dari sumber dana untuk digunakan pada aktivitas tertentu dalam Organisasi nirlaba penerima.

Penerimaan organisasi nirlaba menurut PSAK No. 45 dibagi menjadi 2 (dua) golongan besar yaitu Sumbangan dan non Sumbangan. Penerimaan yang berupa sumbangan/hibah/donasi yaitu berbagai jenis penerimaan organisasi dimana organisasi tidak perlu menghasilkan jasa atau barang kepada pemberi

namun berupa program-program yang telah direncanakan oleh organisasi. Penerimaan yang tergolong non sumbangan organisasi nirlaba yaitu berbagai macam penerimaan dan berasal dari sumber manapun dimana organisasi melakukan suatu kegiatan jasa atau memproduksi suatu barang kepada pemberi untuk memperolehnya.

Berikut berbagai macam sumber penerimaan tergolong sumbangan:

- ❖ Pemerintah (bantuan sosial, bantuan dana program, dan lain-lain);
- ❖ Organisasi bisnis (melalui program CSR);
- ❖ Donatur lokal atau organisasi nirlaba lokal penyalur sumbangan;
- ❖ Donatur internasional;
- ❖ Masyarakat (dompet peduli, donasi tetap, dan lain-lain)

Berikut berbagai macam sumber penerimaan tergolong non sumbangan:

- i) Hasil usaha komersial di bawah Yayasan (dividen dari penyertaan modal, SHU koperasi yang didirikan oleh yayasan);
- ii) Hasil Investasi (bunga bank, bunga deposito, penjualan aktiva tetap yayasan, dan lain-lain);
- iii) Kegiatan fundrising (hasil dari penyelenggaraan pameran, penjualan buku, penyewaan aktiva tetap, kegiatan fasilitasi diluar program, dan lain-lain).

Perbedaan yang signifikan berdasar batasan dari sumber penerimaan, menurut PSAK No. 45 dibagi dalam 3 (tiga) golongan batasan :

a) Penerimaan Tidak Terikat

Merupakan jenis penerimaan organisasi nirlaba dimana tidak terdapat batasan peruntukan atau penggunaan dana tersebut dari pemberi, dengan demikian peruntukan atau penggunaan dana tersebut oleh pemberi diberikan kebebasan kepada manajemen organisasi untuk kegiatan yang telah direncanakan sesuai kebijakan manajemen organisasi.

b) Penerimaan Terikat Sementara

Sumber dana yang diterima dari pemberi/penyumbang dengan adanya syarat-syarat untuk penggunaan dana tersebut berupa batasan waktu dan/atau untuk pembiayaan suatu program kegiatan tertentu saja yang telah direncanakan organisasi, biasanya berdasar kesepakatan (MoU) yang ditandatangani kedua belah pihak.

c) Penerimaan Terikat Permanen

Sumber dana/sumber daya yang masuk ke dalam organisasi dari pemberi/penyumbang dimana terdapat batasan yang mutlak atas sumber dana/sumber daya tersebut bahwa nilainya tidak boleh berkurang, dan biasanya yang boleh dipergunakan hanyalah nilai lebih atau hasil dari penggunaan sumber dana/sumber daya tersebut.

Pada hakikatnya akuntansi merupakan suatu sistem. Pemahaman dasar mengenai akuntansi pada suatu organisasi akan lebih efektif bila menggunakan pendekatan sistem. Pendekatan sistem memberikan banyak manfaat dalam memahami dan menjelaskan sesuatu dipandang dari aspek tujuan, proses dan struktur. Pemahaman yang memadai atas struktur dan proses dari sistem akan mampu menjelaskan tercapai/tidaknya tujuan suatu sistem.

Sistem akuntansi dan keuangan terdiri dari dua sistem yang terpisah berdasarkan tugas dan perannya. Sistem akuntansi sangat terkait dengan tugas dan peran bagian pembukuan (*bookkeeper*). Adapun sistem keuangan sangat terkait dengan tugas dan peran bagian keuangan (*cashier*). Guna membangun sistem akuntansi dan keuangan dalam suatu organisasi, diperlukan pemahaman terhadap struktur organisasi.

Sistem akuntansi dan keuangan terdiri dari beberapa prosedur di dalamnya. Setiap prosedur akan mengatur rangkaian kegiatan untuk satu tujuan. Masing- masing prosedur akan berisi kebijakan prosedur, alur dokumen dan uraian kegiatan. Setiap prosedur di dalam sebuah sistem disusun saling terkait sesuai tujuan utama sistem.

Sistem akuntansi dan keuangan akan terdiri dari beberapa prosedur sebagai berikut: Prosedur penerimaan melalui kas; Prosedur penerimaan melalui bank; Prosedur pengelolaan uang muka; Prosedur pengadaan barang/jasa; Prosedur pembayaran biaya personil; Prosedur pengelolaan kas kecil; Prosedur pengeluaran melalui bank; Prosedur penyajian informasi keuangan; Prosedur pelaporan akuntansi.

Standar Akuntansi Keuangan untuk Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik (SAK ETAP) menurut Ikatan Akuntan Indonesia (2009) dimaksudkan untuk

digunakan entitas tanpa akuntabilitas publik. Entitas tanpa akuntabilitas public adalah entitas yang:

- (a) Tidak memiliki akuntabilitas public signifikan; dan
- (b) Menerbitkan laporan keuangan untuk tujuan umum (general purpose financial statement) bagi pengguna eksternal.

BAB II

SOLUSI PERMASALAHAN DAN LUARAN

2.1 Solusi Permasalahan

Tim pelaksana PKM menyajikan solusi atas permasalahan yang berkaitan dengan sistem pelaporan keuangan yang dialami oleh pihak Yayasan Bina Ummat Kelapa Dua dengan menyusun Modul belajar yang juga akan menjadi materi pada saat pelatihan di lokasi. Adapun modul yang akan diberikan kepada mitra yaitu: modul sistem dan mekanisme penyusunan anggaran penerimaan dan pengeluaran dana organisasi nirlaba.

Modul Sistem dan Mekanisme Penyusunan Laporan Pengelolaan Dana Organisasi Nirlaba akan memuat hal-hal sebagai berikut:

1). KONSEP DASAR ANGGARAN

- Pengertian Anggaran
- Tujuan Anggaran
- Kegunaan Anggaran
- Resiko Anggaran
- Prinsip-Prinsip Anggaran

2). FUNGSI DAN MACAM ANGGARAN

- Fungsi Manajemen dalam Anggaran
- Macam Anggaran

3). ASPEK PERAN DAN STRATEGI DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN

- Pihak-pihak yang Berperan dalam Penyusunan Anggaran
- Pilihan Strategi Penyusunan Anggaran

4). PENYUSUNAN ANGGARAN ORGANISASI NIRLABA

- Penetapan Periode Anggaran
- Penetapan Rencana Penerimaan dan Pengeluaran
- Penyusunan Anggaran
- Penyusunan Arus Kas Anggaran

- Penyusunan Laporan Realisasi Anggaran Organisasi Nirlaba

Target yang akan dicapai dalam PKM ini adalah pengurus yayasan staf dan juga guru, agar dapat memahami akan pentingnya sistem dan mekanisme penyusunan anggaran penerimaan dan pengeluaran dana organisasi nirlaba bagi pengurus Yayasan Bina Ummat Kelapa Dua. Pencapaian target ini diharapkan menjadi solusi akan permasalahan mereka terkait dengan sistem dan mekanisme penyusunan anggaran penerimaan dan pengeluaran dana organisasi nirlaba, khususnya yang berbentuk yayasan yang tidak memiliki akuntabilitas publik.

2.2 Luaran

Luaran yang akan dihasilkan dalam PKM ini berupa:

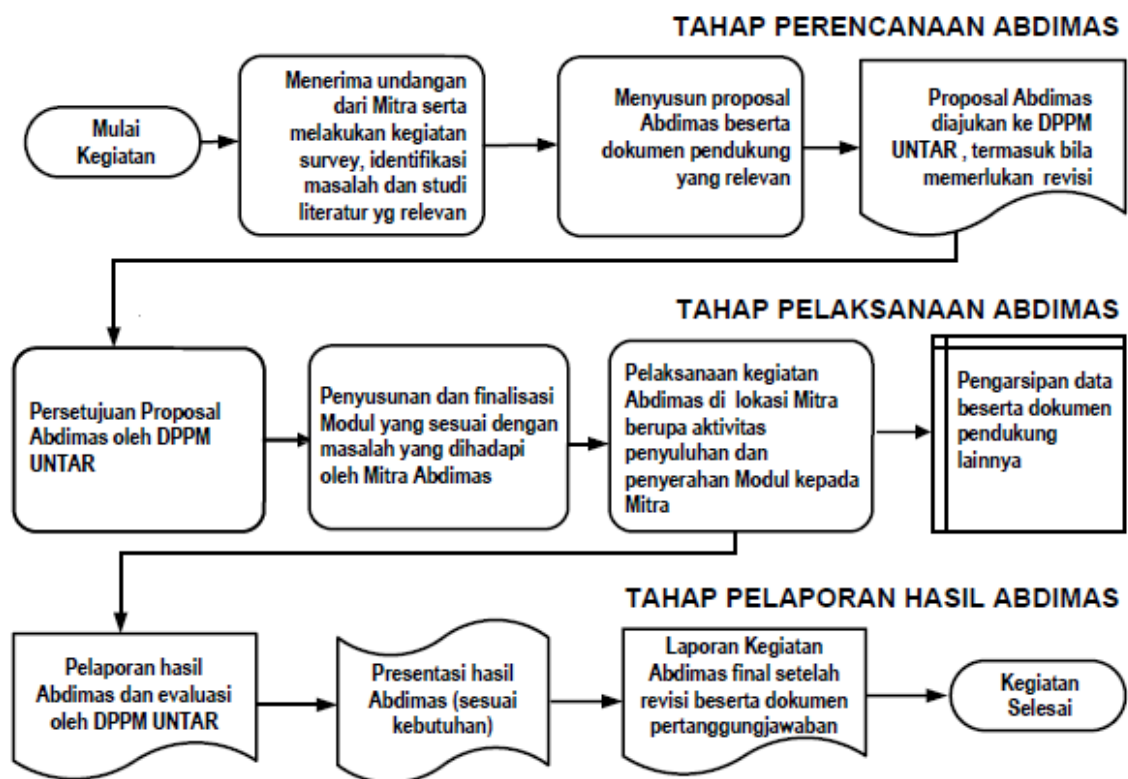
- a. Modul belajar yaitu modul sistem dan mekanisme penyusunan anggaran penerimaan dan pengeluaran dana organisasi nirlaba yang akan diserahkan kepada pengurus yayasan Bina Ummat Kelapa Dua.
- b. Artikel ilmiah (draft) atas kegiatan pelaksanaan PKM/abdimas ini untuk keperluan publikasi dalam jurnal ilmiah ber-ISSN atau prosiding pertemuan ilmiah.

BAB III

METODE PELAKSANAAN

3.1 Langkah-langkah Tahapan PKM

Kegiatan PKM/Abdimas ini terselenggara dengan bersandar pada SPK dari Ketua LPPM Untar No.660-Int-KLPPM-Untar/V/2020 sebagaimana terlampir pada **Lampiran 1**, merupakan kegiatan ilmiah dengan mekanisme sistematis yang mencakup tahapan sebagaimana ditampilkan pada **Gambar 3.1** dibawah ini.



Gambar 3.1. Bagan Alur Tahapan Kegiatan PKM/Abdimas

Berdasarkan **Gambar 3.1** 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 PKM/Abdimas ini.

PKM ini dilaksanakan di lokasi Yayasan Bina Ummat Kelapa Dua Jl. Kano 1 RT 001 / RW 09 Kelapa Dua, Tangerang—Banten, 15810. Sebagai tindak lanjut dari silaturahmi dan diskusi dengan pengurus, pihak Yayasan Bina Ummat Kelapa Dua yang menjadi mitra Abdimas ini mengundang tim pengusul untuk memberikan semacam pelatihan yang diharapkan memberi solusi atas permasalahan yayasan.

Kegiatan ini berlangsung selama 2 (dua) hari dari siang sampai sore yaitu dimulai dengan acara pembukaan, pembagian modul, penjelasan isi modul, yang meliputi materi sistem dan mekanisme penyusunan anggaran penerimaan dan pengeluaran dana organisasi nirlaba.

Metode yang dipakai dalam PKM/Abdimas ini adalah metode penjelasan dan pelatihan singkat mengenai materi sistem dan mekanisme penyusunan anggaran penerimaan dan pengeluaran dana organisasi nirlaba yang berbentuk yayasan. Hal ini dilakukan untuk memberi solusi atas permasalahan mitra yaitu Yayasan Bina Ummat Kelapa Dua. Solusi yang ditawarkan kepada mitra berupa pelatihan singkat mengenai sistem dan mekanisme penyusunan anggaran penerimaan dan pengeluaran dana organisasi nirlaba kepada pengurus inti, staf administrasi, dan juga guru. Materi disajikan kepada mitra, baik dalam bentuk handout (**Lampiran 6**) maupun modul belajar (**Lampiran 8**).

3.2 Partisipasi Mitra dalam Kegiatan PKM

Pada awalnya pihak mitra yang mengundang Tim PKM ini untuk membantu mitra karena ada kesulitan dan ketidaktahuan dalam menghitung anggaran. Solusi yang ditawarkan kepada mitra berupa pelatihan singkat mengenai sistem dan mekanisme penyusunan anggaran penerimaan dan pengeluaran dana organisasi nirlaba kepada pengurus inti, staf administrasi, dan juga guru. Kegiatan penyuluhan tentang materi anggaran dengan media modul belajar ini diikuti oleh 22 orang. Peserta pelatihan dari pihak mitra ini diberi kesempatan untuk bertanya dan berargumentasi terkait dengan materi modul kepada tim PKM. **Lampiran 2** dan **Lampiran 3** menyajikan salinan surat undangan dan surat pernyataan yang sekaligus menunjukkan keseriusan dari mitra untuk

membuka wawasan mereka terkait penganggaran. Sejumlah momen turut didokumentasikan pada **Lampiran 7**.

3.2 Uraian Kepakaran dan Pembagian Tugas Tim PKM

Tim PKM adalah tim yang telah memperoleh sertifikasi dosen, sehingga setiap semester sudah sewajibnya melakukan Tri Dharma Perguruan Tinggi, salah satunya adalah kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat (PKM)/Abdimas. Kegiatan Abdimas yang telah dilakukan tim ini sejauh ini adalah kegiatan yang sesuai dengan spesialisasi keahlian masing-masing.

Tim PKM terdiri dari dua orang dosen tetap pada FEB UNTAR yang meliputi satu orang ketua dan satu orang anggota. Tim ini juga melibatkan satu orang mahasiswa dari program studi S1-Akuntansi FEB UNTAR. Biodata dari setiap personil dari tim PKM ini telah dilampirkan pada **Lampiran 4**. Personil tim pengusul kegiatan Abdimas ini terdiri dari:

1. F. X. Kurniawan Tjakrawala, SE, M.Si., Ak., CA bertindak selaku ketua tim (Spesialisasi dalam bidang Akuntansi Manajemen dan Sistem Informasi Akuntansi; akan menangani modul terkait dengan sistem dan mekanisme penyusunan anggaran penerimaan dan pengeluaran dana organisasi nirlaba).
2. Dra.Nurainun Bangun, MM, Ak, CA bertindak selaku anggota tim (Spesialisasi dalam bidang Akuntansi Keuangan, akan menangani modul terkait dengan sistem dan mekanisme penyusunan anggaran penerimaan dan pengeluaran dana organisasi nirlaba).
3. Benita Anastasia bertindak selaku anggota tim (Mahasiswa yang akan membantu hal-hal administratif dan klerikal dari kegiatan PKM/Abdimas).

BAB IV

HASIL DAN LUARAN YANG DICAPAI

4.1 Hasil Kegiatan PKM

Target yang akan dicapai dalam PKM ini adalah pengurus yayasan staf dan juga guru, agar dapat memahami akan pentingnya sistem dan mekanisme penyusunan anggaran penerimaan dan pengeluaran dana organisasi nirlaba bagi pengurus Yayasan Bina Ummat Kelapa Dua, yang berlokasi di Jl. Kano 1 RT 001 /RW 09 Kelapa Dua, Tangerang—Banten. Kegiatan penyuluhan tentang materi anggaran dengan media modul belajar ini diikuti oleh 22 orang (terdokumentasi pada **Lampiran 8**) yang berlangsung selama dua hari yaitu pada hari Kamis dan Jum'at tanggal 2 dan 3 April 2020 pada pukul 9.00 s/d 11.30 WIB.

Pencapaian target ini diharapkan menjadi solusi akan permasalahan mereka terkait dengan sistem dan mekanisme penyusunan anggaran penerimaan dan pengeluaran dana organisasi nirlaba, khususnya yang berbentuk yayasan yang tidak memiliki akuntabilitas publik. Aktivitas PKM ini dilakukan dalam satu rangkaian waktu kegiatan yang terdokumentasikan dalam logbook sebagaimana disajikan pada **Tabel 4.1**.

Tabel 4.1 *Logbook* Kegiatan PKM

Tahapan Pelaksanaan PKM	Tanggal	Kegiatan	Personil yang Terlibat	Lokasi
Tahap Perencanaan	06-Jan-2020 s/d 17-Jan-2020	Menerima undangan dari mitra, survey pendahuluan, identifikasi masalah; studi literatur yang relevan	F.X.Kurniawan Tjakrawala; Nurainun Bangun	Yayasan Bina Ummat Kelapa Dua; FEB Untar
Tahap Perencanaan	20-Jan-2020 s/d 14-Feb-2020	Menyusun proposal PKM beserta dokumen pendukung	F.X.Kurniawan Tjakrawala; Nurainun Bangun; Benita (Mhs)	FEB Untar
Tahap Perencanaan	17-Feb-2020	Proposal PKM periode-1 diajukan ke LPPM UNTAR	F.X.Kurniawan Tjakrawala	LPPM Untar

Tahapan Pelaksanaan PKM	Tanggal	Kegiatan	Personil yang Terlibat	Lokasi
Tahap Pelaksanaan	18-Feb-2020 s/d 30-Mar-2020	Pembuatan modul belajar yang relevan dengan permasalahan yang dialami oleh mitra PKM	F.X.Kurniawan Tjakrawala; Nurainun Bangun; Benita (Mhs)	FEB Untar
Tahap Pelaksanaan	2-Apr-2020 s/d 3-Apr-2020	Pelaksanaan PKM di lokasi mitra berupa kegiatan penyuluhan dan juga penyerahan modul belajar kepada mitra PKM	F.X.Kurniawan Tjakrawala; Nurainun Bangun; Benita (Mhs)	Yayasan Bina Ummat Kelapa Dua (Note: Tangerang pada saat kegiatan PKM ini belum menerapkan PSBB)
Tahap Pelaporan	Mei-2020 s/d Juli-2020	Pembuatan Laporan Kegiatan PKM dan persiapan untuk kegiatan monev; Pembuatan artikel ilmiah (draft)	F.X.Kurniawan Tjakrawala; Nurainun Bangun; Benita (Mhs)	WFH
Tahap Pelaporan	05-Agst-2020	Pengiriman email Form Monitoring & Evaluasi; Logbook; Laporan Kemajuan PKM; Luaran Wajib	F.X.Kurniawan Tjakrawala	LPPM secara daring

4.2 Luaran yang Dicapai

Luaran yang dicapai berupa:

- Modul yaitu modul sistem dan mekanisme penyusunan laporan pengelolaan dana organisasi nirlaba yang akan diserahkan kepada pengurus yayasan Bina Ummat Kelapa Dua. Hal ini sebagaimana terlampir pada **Lampiran 9**.
- Publikasi atas kegiatan pelaksanaan Abdimas ini dalam ujud poster dan/atau jurnal. Hal ini sebagaimana terlampir pada **Lampiran 10**.
- Laporan PKM/Abdimas yang ditujukan kepada LPPM UNTAR, dan juga diserahkan kepada Perpustakaan FEB UNTAR

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Pelatihan Sistem dan Mekanisme Penyusunan Anggaran Penerimaan dan Pengeluaran Dana Organisasi Nirlaba “Raudhatul Athfal - Nurul Jannah” Pada Yayasan “Bina Ummat Kelapa Dua” telah berlangsung lancar. Peserta baik pengurus maupun siswa/i panti asuhan sangat bersemangat dengan kegiatan ini. Hal ini dikarenakan mereka sangat membutuhkan bantuan dalam hal suatu kunjungan yang tidak hanya sekedar memberikan barang sumbangan berbentuk fisik tetapi juga bekal pengetahuan dan ketrampilan untuk masa depan mereka.

Pelatihan ini memberikan dampak bagi para pesertanya yang meminta tim Pengabdian Pada Masyarakat untuk mengadakan kegiatan seperti ini berlanjut, terutama dari segi pengetahuan dan wawasan yang dapat memotivasi secara personal terhadap para pengurus, staf dan guru pada Yayasan Bina Ummat Kelapa Dua.

5.2 Saran

Pelaksanaan PKM/Abdimas ini memberikan gambaran kepada tim adanya sejumlah keterbatasan di Yayasan Bina Ummat Kelapa Dua, seperti waktu yang demikian terbatas bagi sejumlah personil yayasan yang mengikuti pelatihan ini (hal tersebut juga didukung adanya keterbatasan waktu bagi para peserta pelatihan karena jadwal kegiatan mereka yang sangat padat selama di panti, sehingga tidak semua siswa/i dapat mengikuti pelatihan ini); background pendidikan; serta ruangan yang kurang pencahayaan dan kurang pendingin ruang sehingga menjadikan suasana kegiatan penyuluhan menjadi kurang nyaman.

Oleh karena Tim PKM pada periode 1 2020 hanya berfokus pada masalah penganggaran saja, maka dapat dikatakan bahwa masih banyak permasalahan lain yang dapat didiskusikan dengan mitra untuk aktivitas PKM berikutnya. Dengan demikian masih terbuka peluang untuk mengkaji situasi fakta lain yang berlangsung pada Yayasan Bina Ummat Kelapa Dua.

DAFTAR PUSTAKA

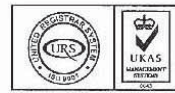
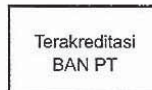
- Carmichael, D.R., Whittington, O.R., dan Graham, L. 2012. *Accountants' handbook volume 2: special industries and special topics*. 12th edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Gross, M.J., McCarthy, J.H., dan Shelmon, N.E. 2012. *Financial and accounting guide for not-for-profit organizations*. 8th edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Hill, C. 2009. *International business: competing in the global market place*. 7th edition. McGrawHill.
- Ikatan Akuntan Indonesia. 2009. *Standar akuntansi keuangan entitas tanpa akuntabilitas publik*. Jakarta: Ikatan Akuntan Indonesia.
- _____. 2011. *PSAK 45: pelaporan keuangan entitas nirlaba*. Jakarta: DSAK-IAI.
- Larkin, R.F. dan Ditomasso, M. 2011. *Not-for-profit GAAP*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- McMillan, E.J. 2008. *Model policies and procedures for not-for-profit organizations*. 4th edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Minnesota Council of Nonprofits. 2014. *Principles & practices for nonprofit excellence: a guide for nonprofit staff and board members*. Minnesota.
- Pahala, N. 2012. *Manajemen Keuangan Lembaga Nirlaba*. Jakarta: Yayasan Integrasi-Edukasi.
- Penabulu. 2013. *Seri modul pelatihan pengelolaan keuangan organisasi nirlaba: sistem akuntansi dan keuangan*. Jakarta: Yayasan Penabulu.
- Prasetya, R. 2014. *Yayasan Dalam Teori dan Praktek*. Jakarta: Sinar Grafika.
- PNPM Mandiri. 2008. *Modul khusus fasilitator: manajemen organisasi nirlaba*. Departemen Pekerjaan Umum.
- Ruppel, W. 2007. *Not-for-profit accounting: made easy*. 2nd edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Salinan SPK PKM Periode 1 2020



UNTAR
Universitas Tarumanagara



**PERJANJIAN
PELAKSANAAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
PERIODE I TAHUN ANGGARAN 2020
NOMOR: 660-Int-KLPPM/Untar/V/2020**

Pada hari ini Rabu tanggal Dua puluh bulan Mei tahun Dua ribu duapuluh yang bertanda tangan dibawah ini:

1. Nama : Jap Tji Beng, Ph.D
Jabatan : Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat
Alamat : Jl. Letjen S. Parman No. 1 Jakarta Barat 11440

selanjutnya disebut **Pihak Pertama**

2. Nama : F.X. Kurniawan Tjakrawala, S.E., M.Si., Ak., CA
Jabatan : Dosen Tetap
Fakultas : Ekonomi
Alamat : Jl. Tanjung Duren Utara, No. 1 Jakarta Barat 11470

Bertindak untuk diri sendiri dan atas nama anggota pelaksana Pengabdian Kepada Masyarakat:

- a. Nama : Dra.Nurainun Bangun, M.M., Ak., CA
Jabatan : Dosen Tetap

selanjutnya disebut **Pihak Kedua**

Pihak Pertama dan **Pihak Kedua** sepakat mengadakan Perjanjian Pelaksanaan Pengabdian Kepada Masyarakat sebagai berikut:

Pasal 1

- (1). **Pihak Pertama** menugaskan **Pihak Kedua** untuk melaksanakan pengabdian kepada masyarakat atas nama Universitas Tarumanagara dengan judul "**Sistem Dan Mekanisme Penyusunan Anggaran Penerimaan Dan Pengeluaran dana Organisasi Nirlaba "Raudhatul Athfal - Nurul Jannah" Pada Yayasan "Bina Ummat Kelapa Dua"**
- (2). Biaya pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat sebagaimana dimaksud ayat (1) diatas dibebankan kepada **Pihak Pertama** melalui anggaran Universitas Tarumanagara.
- (3). Besaran biaya pelaksanaan yang diberikan kepada **Pihak Kedua** sebesar **Rp 8.000.000 (Delapan juta rupiah)**, diberikan dalam 2 (dua) tahap masing-masing sebesar 50%.
- (4). Pencairan biaya pelaksanaan Tahap I akan diberikan setelah penandatanganan Perjanjian Pelaksanaan Pengabdian Kepada Masyarakat.
- (5). Pencairan biaya pelaksanaan Tahap II akan diberikan setelah **Pihak Kedua** melaksanakan pengabdian kepada masyarakat, mengumpulkan laporan akhir, *logbook*, laporan pertanggungjawaban keuangan dan luaran/draf luaran.
- (6). Rincian biaya pelaksanaan sebagaimana dimaksud dalam ayat (3) terlampir dalam Lampiran Rencana dan Rekapitulasi Penggunaan Biaya yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam perjanjian ini.

Pasal 2

- (1). Pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat akan dilakukan oleh **Pihak Kedua** sesuai dengan proposal yang telah disetujui dan mendapatkan pembiayaan dari **Pihak Pertama**.
- (2). Pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dilakukan dalam Periode I, terhitung sejak Januari-Juni Tahun 2020

Pasal 3

- (1). **Pihak Pertama** mengadakan kegiatan monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan oleh **Pihak Kedua**.
- (2). **Pihak Kedua** diwajibkan mengikuti kegiatan monitoring dan evaluasi sesuai dengan jadwal yang ditetapkan oleh **Pihak Pertama**.
- (3). Sebelum pelaksanaan monitoring dan evaluasi, **Pihak Kedua** wajib mengisi lembar monitoring dan evaluasi serta melampirkan laporan kemajuan pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat dan *logbook*.
- (4). Laporan Kemajuan disusun oleh **Pihak Kedua** sesuai dengan Panduan Pengabdian Kepada Masyarakat yang telah ditetapkan Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat.
- (5). Lembar monitoring dan evaluasi, laporan kemajuan dan *logbook* diserahkan kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat sesuai dengan batas waktu yang ditetapkan.

Pasal 4

- (1). **Pihak Kedua** wajib mengumpulkan Laporan Akhir, *Logbook*, Laporan Pertanggungjawaban Keuangan, dan luaran/draf luaran.
- (2). Laporan Akhir disusun oleh **Pihak Kedua** sesuai dengan Panduan Pengabdian Kepada Masyarakat yang telah ditetapkan Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat.
- (3). *Logbook* yang dikumpulkan memuat secara rinci tahapan kegiatan yang telah dilakukan oleh **Pihak Kedua** dalam pelaksanaan Pengabdian Kepada Masyarakat
- (4). Laporan Pertanggungjawaban yang dikumpulkan **Pihak Kedua** memuat secara rinci penggunaan biaya pelaksanaan Pengabdian Kepada Masyarakat yang disertai dengan bukti-bukti.
- (5). Luaran Pengabdian Kepada Masyarakat yang dikumpulkan kepada **Pihak Kedua** berupa luaran wajib dan luaran tambahan.
- (6). **Luaran wajib** hasil Pengabdian Kepada Masyarakat berupa artikel ilmiah yang dipublikasikan di Senapenmas, jurnal ber-ISSN atau prosiding internasional.
- (7). **Luaran tambahan** hasil Pengabdian Kepada Masyarakat berupa publikasi di media massa, HKI, dan luaran lainnya (Teknologi Tepat Guna, Model, Purwarupa (*prototype*), Karya Desain/Seni/Kriya/Bangunan dan Arsitektur), Produk Terstandarisasi, Produk Tersertifikasi, Buku ISBN, dan Video Kegiatan.
- (8). Draft luaran wajib dibawa pada saat dilaksanakan Monitoring dan Evaluasi (*Monev*) PKM.
- (9). Batas waktu pengumpulan Laporan Akhir, *Logbook*, Laporan Pertanggungjawaban Keuangan, dan luaran adalah **Juni 2020**

Pasal 5

- (1). Apabila **Pihak Kedua** tidak mengumpulkan Laporan Akhir, *Logbook*, Laporan Pertanggungjawaban Keuangan, dan Luaran sesuai dengan batas akhir yang disepakati, maka **Pihak Pertama** akan memberikan sanksi.
- (2). Sanksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) proposal pengabdian kepada masyarakat pada periode berikutnya tidak akan diproses untuk mendapatkan pendanaan pembiayaan oleh Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat.

Pasal 6

- (1). Apabila terjadi perselisihan menyangkut pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat ini, kedua belah pihak sepakat untuk menyelesaikannya secara musyawarah.
- (2). Dalam hal musyawarah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tidak tercapai, keputusan diserahkan kepada Pimpinan Universitas Tarumanagara.
- (3). Keputusan sebagaimana dimaksud dalam pasal ini bersifat final dan mengikat.

Demikian Perjanjian Pelaksanaan Pengabdian Kepada Masyarakat ini dibuat dengan sebenarnya pada hari, tanggal dan bulan tersebut diatas dalam rangka 3 (tiga), yang masing-masing mempunyai kekuatan hukum yang sama.

Pihak Pertama



Jap Tji Beng, Ph.D.

Pihak Kedua

F.X. Kurniawan Tjakrawala, S.E., M.Si., Ak., CA

Lampiran 2. Salinan Surat Undangan Mitra PKM



YAYASAN BINA UMMAT KELAPA DUA

No. Akte 104 Tanggal 18 September 2008

Notaris : Ny. AMIEN RU'ATI, SH., M.Kn.

Sekretariat : Jln. Kano 1 RT. 001 / RW. 09 Telp. (021) 546 6129 Perum Bumi Kelapa Dua Tangerang - Banten

Perihal : UNDANGAN

Kepada Yth.

Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara – Jakarta

- Bapak F.X. Kumiawan Tjakrawala, SE, MSi, Ak, CA
- Ibu Dra. Nurainun Bangun, MM, Ak, CA

Dengan hormat,

Sebagai tindak lanjut dari pembicaraan informal sebelumnya, maka dengan segala kerendahan hati kami mengundang Bapak dan Ibu Dosen pada Fakultas Ekonomi dan BIsnis Universitas Tarumanagara untuk memberikan penyuluhan/ceramah sebagai berikut:

Topik : SISTEM DAN MEKANISME PENYUSUNAN ANGGARAN
PENERIMAAN DAN PENGELUARAN ORGANISASI NIRLABA
"RAUDHATUL ATHFAL NURUL JANNAH" PADA YAYASAN
"BINA UMMAT KELAPA DUA"

Hari / Tanggal : Kamis – Sabtu / 2 - 4 April 2020

Tempat Lokasi : Jl. Kano 1 RT 001 / RW 09 Kelapa Dua, Tangerang—Banten

Peserta : Pengurus, Staf dan Guru "Raudhatul Athfal Nurul Jannah"

Waktu : 09.00 s/d selesai

Jumlah Peserta : +/- 25 orang

Kami mengharapkan agar Bapak dan Ibu Dosen berkenan menerima undangan ini.

Atas perhatian dan kerjasamanya, kami mengucapkan terima kasih.

Tangerang, 16 Feb-2020
Sekretaris Yayasan,

(Atikah Noor)

Lampiran 3. Salinan Surat Pernyataan Mitra PKM



YAYASAN BINA UMMAT KELAPA DUA

No. Akte 104 Tanggal 18 September 2008

Notaris : Ny. AMIEN RU'ATI, SH., M.Kn.

Sekretariat : Jln. Kano 1 RT. 001 / RW. 09 Telp. (021) 546 6129 Perum Bumi Kelapa Dua Tangerang - Banten

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

1. Nama : Atikah Noor
2. Jabatan : Bendahara Yayasan
3. Nama IRT/Kelompok : Raudhatul Athfal Nurul Jannah Yayasan "Bina Ummat Kelapa Dua"
4. Bidang Usaha : Jasa Pengasuhan & Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) dan Taman Pengajian Al Quran (TPA)
5. Alamat : Jl. Kano 1 RT 001 / RW 09 Kelapa Dua, Tangerang—Banten

Menyatakan bersedia untuk bekerja sama dalam pelaksanaan kegiatan Program Kemitraan Masyarakat (PKM) guna menerapkan IPTEK dengan tujuan produk/jasa atau target sosial lainnya, dengan:

Nama Ketua Tim Pengusul : F.X. Kurniawan Tjakrawala, SE, MSi, Ak, CA
Perguruan Tinggi : Universitas Tarumanagara, Jakarta

Bersama ini pula kami menyatakan dengan sebenarnya bahwa di antara Usaha Kecil/ Menengah atau Kelompok dan Pelaksanaan Kegiatan Program tidak terdapat ikatan kekeluargaan dan usaha dalam wujud apapun juga.

Demikian Surat Pernyataan ini dibuat dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab tanpa ada unsur pemaksaan didalam pembuatannya untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Tangerang, 17-Feb-2020
Yang Membuat Pernyataan,

6000
(Atikah Noor)

Lampiran 4. Biodata Pelaksana PKM

BIODATA KETUA TIM

1. IDENTITAS:

- a. Nama Lengkap : F.X. Kurniawan Tjakrawala, S.E., M.Si., Ak., CA
- b. Jenjang
Kepangkatan : Lektor Kepala (670)
- c. NIK : 10198036
- d. Fakultas / Prodi : Ekonomi & Bisnis / Pendidikan Profesi Akuntansi
- e. Bidang Spesialisasi /
Disiplin : Akuntansi Manajemen; Sistem Informasi
Akuntansi
- f. HP / Email : 081317247307 / kurniawant@fe.untar.ac.id
- g. Alamat Rumah : Perumahan Citra Raya, klaster Graha Indira
Blok K30 No.3, Tangerang-Banten 15710

2. RIWAYAT PENDIDIKAN :

- a. Sekolah Dasar : SD Xaverius Teluk Betung -Bandar Lampung,
lulus tahun 1983
- b. Sekolah Lanjutan
Pertama : SMP Xaverius Teluk Betung-Bandar Lampung,
lulus tahun 1985
- c. Sekolah Lanjutan
Atas : SMA Xaverius Tanjung Karang-Bandar
Lampung..lulus tahun 1988
- d. Perguruan Tinggi : ➤ S1 Manajemen Universitas Lampung,
Bandar Lampung lulus tahun 1994
: ➤ S1 Akuntansi Universitas Gadjah
Mada,Yogyakarta, lulus tahun 1997
➤ Magister Sains bidang Akuntansi
Universitas Gadjah Mada,Yogyakarta, lulus
tahun 2002

3. RIWAYAT PEKERJAAN :

- a. Tahun 1998 s/d sekarang sebagai Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Tarumanagara, Jakarta.
- b. Tahun 1995 s/d 1998 sebagai System Analyst pada perusahaan konsultan area regional Jawa Tengah & Jawa Timur.
- c. Tahun 1993 s/d 1995 sebagai Accounting Manager pada perusahaan pengolahan kayu/furnitur di Bandar Lampung.

Demikian semua data yang saya isi dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila dikemudian hari ternyata dijumpai ketidaksesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima risikonya.

Jakarta, 17-Feb-2020

Ketua Tim Pengusul,

(F.X. Kurniawan Tjakrawala, S.E., M.Si., Ak, CA)

BIODATA ANGGOTA TIM PENGUSUL

ANGGOTA 1

1. IDENTITAS S:

- a. Nama Lengkap : Dra. Nurainun Bangun, M.M., Ak., CA
- b. Jenjang : Lektor Kepala (520)
Kepangkatan
- c. NIK : 10191086
- d. Fakultas ? Prodi : Ekonomi & Bisnis / S-1 Akuntansi
- e. Bidang Spesialisasi / : Akuntansi Keuangan; Akuntansi Manajemen
Disiplin
- f. HP / Email : 081210171998 / inun66@yahoo.com
- g. Alamat Rumah : Jl.Kano Raya No.6 Kelapa Dua Tangerang
15810

2. RIWAYAT PENJAJANGKAN :

- a. Sekolah Dasar : SDN Yandi Meriah, Sumatera Utara, lulus tahun
1979
- b. Sekolah Lanjutan : SMPN T. Nderket, Sumatera Utara, lulus tahun
Pertama 1982
- c. Sekolah Lanjutan : SMAN 2 Kodya Binjai, Sumatera Utara, lulus
Atas tahun 1985
- d. Perguruan Tinggi : ➤ S1 Akuntansi Universitas Syiah Kuala,
Banda Aceh, lulus tahun 1990
➤ Magister Manajemen Universitas
Tarumanagara, Jakarta, lulus tahun 1997

3. RIWAYAT PEKERJAAN :

- a. Tahun 1991 s/d sekarang sebagai Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Jurusan
Akuntansi Universitas Tarumanagara.
- b. Tahun 2004 s/d 2008 sebagai Kaprodi D3 Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Tarumanagara.
- c. Tahun 2008 s/d 2012 sebagai Kaprodi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Tarumanagara.

Demikian semua data yang saya isi dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila dikemudian hari

ternyata dijumpai ketidaksesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima risikonya.

Jakarta, 17-Feb-2020
Anggota Tim Pengusul,

(Dra. Nurainun Bangun, MM, Ak, CA)

Anggota 2 (Mahasiswa)

1. Identitas serta alamat lengkap:

- a. Nama Lengkap : Benita Anastasia
- c. NIM : 125180560
- d. Fakultas/Prodi : Ekonomi & Bisnis / S-1 Akuntansi
- r. HP / Email : 0812-1469-8291/ benitaanastasia23@email.com
- f. Alamat Rumah : Jl.Alpukat 2 No 11, Grogol Petamburan 11470

2. Riwayat Pendidikan :

- a. Sekolah Dasar : SD BPK Penabur Cianjur Lulus 2012
- b. Sekolah Lanjutan Pertama : SMP Mardi Yuana Cianjur lulus tahun 2015
- c. Sekolah Lanjutan Atas : SMA Marsudirini Bogor lulus tahun 2018
- d. Perguruan Tinggi : Universitas Tarumanagara, angkatan 2018

Jakarta, 17-Feb-2020

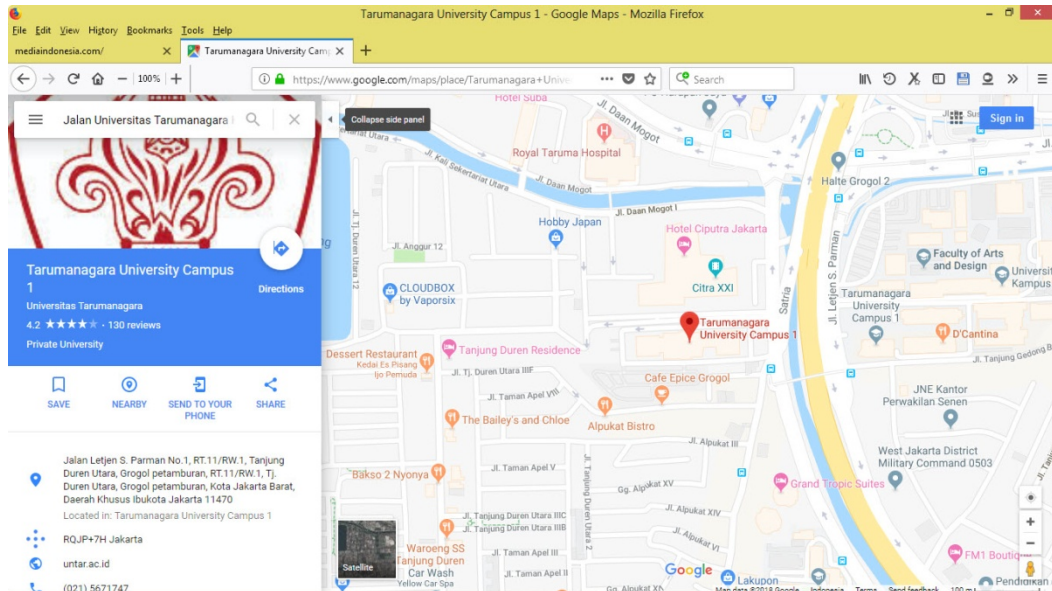
Anggota Tim Pengusul,

(Benita Anastasia)

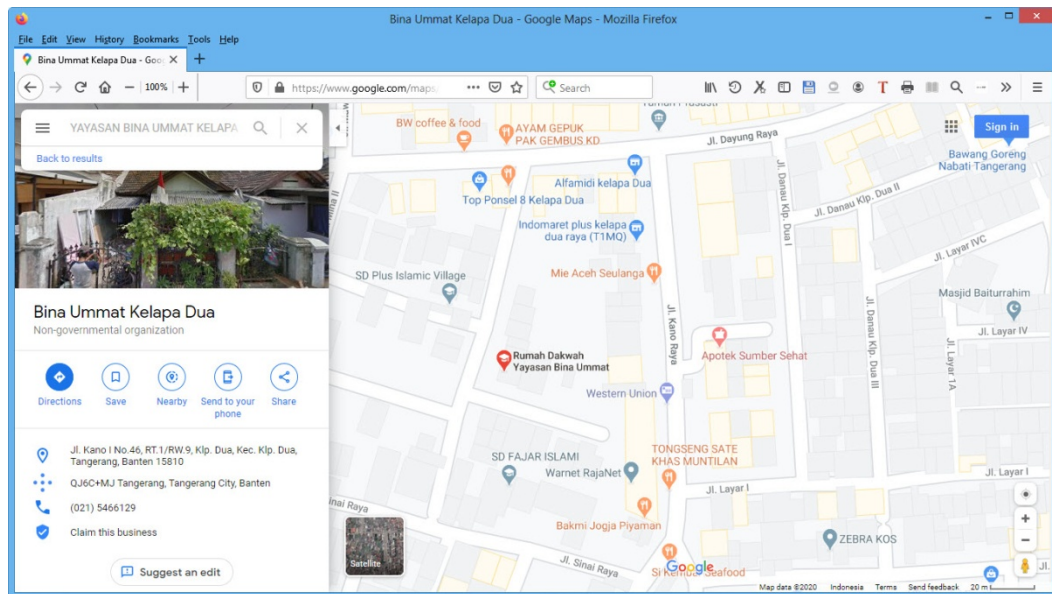
Lampiran 5. Peta Lokasi

PETA LOKASI

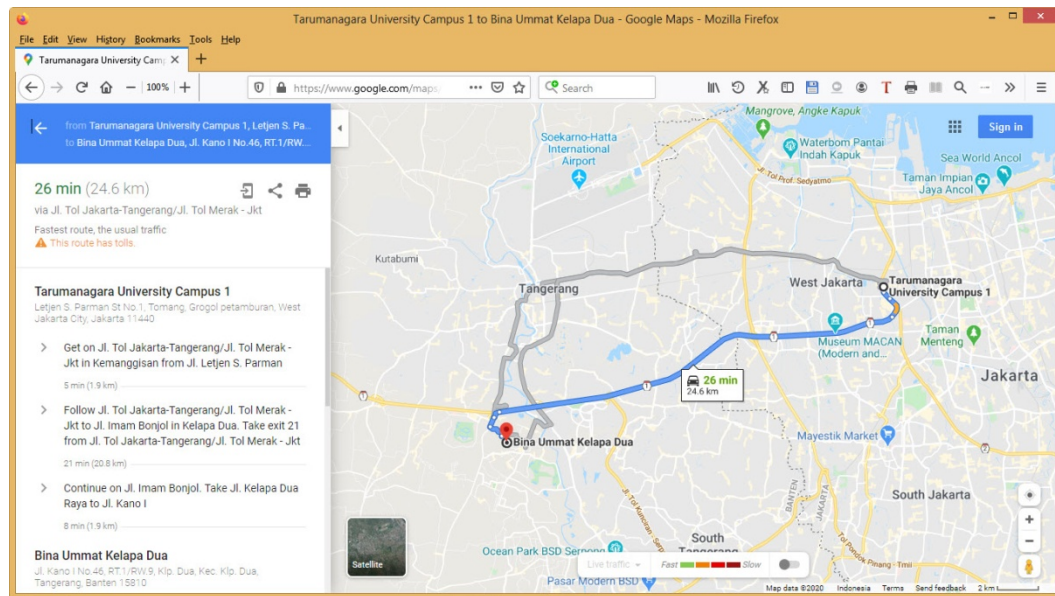
Lokasi Universitas Tarumanagara, Kampus 1



Lokasi Yayasan “Bina Ummat Kelapa Dua”



Perkiraan Jarak Lokasi UNTAR Kps-1 Menuju Yayasan “Bina Ummat Kelapa Dua”



Lampiran 6. Handout Materi Presentasi pada Mitra PKM



UNTAR
Universitas Tarumanagara



UNTAR untuk INDONESIA

SISTEM DAN MEKANISME PENYUSUNAN ANGGARAN PENERIMAAN DAN PENGELUARAN DANA ORGANISASI NIRLABA “RAUDHATUL ATHFAL - NURUL JANNAH” PADA YAYASAN “BINA UMMAT KELAPA DUA”

PENYAJI MATERI:
F.X. Kurniawan Tjakrawala, S.E., M.Si., Ak., CA
Dra. Nurainun Bangun, M.M., Ak, CA
(LPPM—UNTAR}

www.untar.ac.id  Untar Jakarta  @UntarJakarta  @untarjakarta

TOPIK BAHASAN

- HAKIKAT ANGGARAN
- FUNGSI MANAJEMEN DAN MACAM ANGGARAN
- ASPEK PERAN DAN STRATEGI DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN
- PENYUSUNAN ANGGARAN ORGANISASI NIRLABA



HAKIKAT ANGGARAN

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.

3



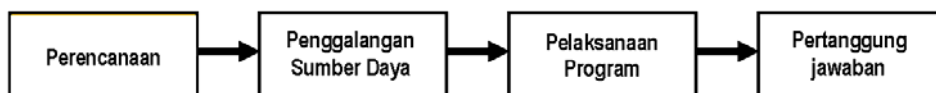
UNTAR
Universitas Tarumanagara

UNTAR untuk INDONESIA

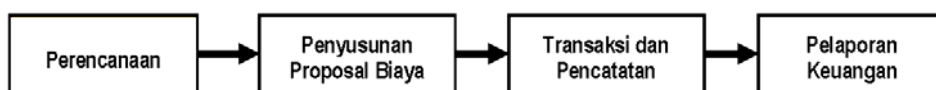
HAKIKAT ANGGARAN

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:

❖ Siklus pengelolaan program:



❖ Siklus pengelolaan keuangan:



4



UNTAR
Universitas Tarumanagara

UNTAR untuk INDONESIA

HAKIKAT ANGGARAN

Anggaran disusun dengan tujuan sebagai berikut:

1. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
2. Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
3. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana sehingga dapat mempermudah pengawasan.
4. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai basil yang maksimal.
5. Menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat.
6. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

5



UNTAR
Universitas Tarumanagara



UNTAR untuk INDONESIA

HAKIKAT ANGGARAN

Organisasi nirlaba seyogyanya membangun proses penganggaran yang efektif.

Anggaran yang efektif akan membantu organisasi nirlaba untuk:

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

6



UNTAR
Universitas Tarumanagara



UNTAR untuk INDONESIA

HAKIKAT 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;
- Bagi pihak yang merasa “dipaksa” untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang sehingga anggaran tidak akan efektif.

7



UNTAR
Universitas Tarumanagara



UNTAR untuk INDONESIA

HAKIKAT ANGGARAN

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

- Anggaran harus tegas dan jelas mendefinisikan/ menterjemahkan rencana strategis 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.
- Anggaran harus bisa diawasi dan dipantau secara berkelanjutan dalam pelaksanaannya, juga memiliki mekanisme evaluasi serta penyesuaian anggaran.

8

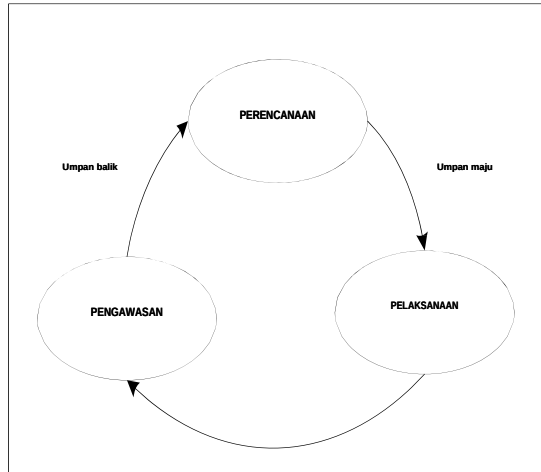


UNTAR
Universitas Tarumanagara



UNTAR untuk INDONESIA

FUNGSI MANAJEMEN DAN MACAM ANGGARAN



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.

9



UNTAR
Universitas Tarumanagara



FUNGSI MANAJEMEN DAN MACAM ANGGARAN

Macam Anggaran dapat dikategorikan berdasarkan:

1. Aspek dasar penyusunan
2. Aspek cara penyusunan
3. Aspek jangka waktunya
4. Aspek bidangnya
5. Aspek kemampuan menyusun
6. Aspek fungsinya

10



UNTAR
Universitas Tarumanagara



ASPEK PERAN DAN STRATEGI DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN

Pilihan Strategi Penyusunan Anggaran:

- Pilihan Strategi Pertama: Penganggaran berdasarkan Tujuan
- Pilihan Strategi Kedua: Penganggaran Berdasarkan Target
- Pilihan Strategi Ketiga: Penganggaran berdasarkan Prioritas
- Pilihan Strategi Keempat: Penganggaran Berimbang

11



UNTAR
Universitas Tarumanagara



UNTAR untuk INDONESIA

ASPEK PERAN DAN STRATEGI DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN

Pihak-pihak yang berperan dalam Penyusunan Anggaran:

- Dewan Pembina/Pengurus
- Direktur Eksekutif (Pelaksana/Pimpinan)
- Direktur Keuangan atau Manajer Keuangan
- Manajer Program

12



UNTAR
Universitas Tarumanagara



UNTAR untuk INDONESIA

PENYUSUNAN ANGGARAN ORGANISASI NIRLABA

- Periode waktu anggaran yang akan disusun.
- Rencana penerimaan dan pengeluaran.
- Penyusunan anggaran.
- Penyusunan arus kas anggaran.
- Penyusunan laporan realisasi anggaran.



Lampiran 7. Foto Kegiatan



Lampiran **8. Scan Daftar Hadir Peserta**

DAFTAR HADIR
PELAKSANAAN KEGIATAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT

TEMA ACARA : PENYULUHAN SISTEM DAN MEKANISME PENYUSUNAN
ANGGARAN PENERIMAAN DAN PENGELUARAN DANA
ORGANISASI NIRLABA "RAUDHATUL ATHFAL - NURUL
JANNAH" PADA YAYASAN "BINA UMMAT KELAPA DUA"

HARI/TGL : Kamis / 2-Apr-2020

JAM PELAKSANAAN : 09.00 s/d 11.30 WIB

TEMPAT : YAYASAN "BINA UMMAT KELAPA DUA"

ALAMAT : Jl. Kano 1 RT 001 / RW 09 Kelapa Dua, Tangerang—Banten

NO	NAMA	TANDA TANGAN	
1.	IRpan M.	1)	
2.	SPI Rahayu		2)
3.	MUSTOFA	3)	
4.	Prayogo		4)
5.	Indah	5)	
6.	EKA		6)
7.	Kamil	7)	
8.	Susi		8)
9.	ADI	9)	
10.	muny		10)
11.	Yudi	11)	
12.	Mukhtir Ali		12)
13.	Prayogo	13)	
14.	TRI		14)
15.	Ikawati	15)	
16.	muslin		16)
17.	SALMAN	17)	
18.	Kamiludin		18)
19.	PRAWDNO	19)	
20.	SITA		20)
21.	Aqus	21)	
22.	Soetrisno		22)
23.		23)	
24.			24)
25.		25)	

DAFTAR HADIR
PELAKSANAAN KEGIATAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT

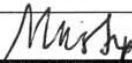
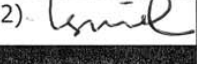
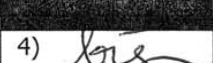
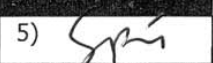
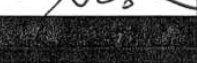
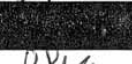
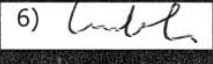
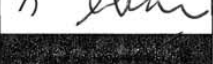
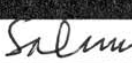
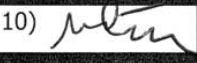
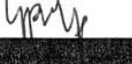
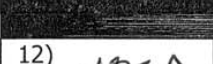
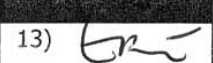
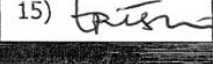
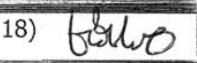
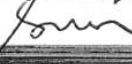
TEMA ACARA : PENYULUHAN SISTEM DAN MEKANISME PENYUSUNAN
ANGGARAN PENERIMAAN DAN PENGELUARAN DANA
ORGANISASI NIRLABA "RAUDHATUL ATHFAL - NURUL
JANNAH" PADA YAYASAN "BINA UMMAT KELAPA DUA"

HARI/TGL : Jum'at / 3-Apr-2020

JAM PELAKSANAAN : 09.00 s/d 11.30 WIB

TEMPAT : YAYASAN "BINA UMMAT KELAPA DUA"

ALAMAT : Jl. Kano 1 RT 001 / RW 09 Kelapa Dua, Tangerang—Banten

NO	NAMA	TANDA TANGAN	
1.	MUSTOFA	1) 	
2.	Ismael		2) 
3.	ADI	3) 	
4.	muslim		4) 
5.	Spi Rahayu	5) 	
6.	Indah		6) 
7.	EKA	7) 	
8.	Ikawati		8) 
9.	SALMAN	9) 	
10.	Kamiludin		10) 
11.	IRPAN M	11) 	
12.	Pradyo		12) 
13.	TRI	13) 	
14.	pradyo		14) 
15.	soetrisno	15) 	
16.	muny		16) 
17.	Mukhlis	17) 	
18.	PRABAND		18) 
19.	SUSI	19) 	
20.	Yudi		20) 
21.	SITA	21) 	
22.	AQUS		22) 
23.		23)	
24.			24)
25.		25)	

MODUL
SISTEM DAN MEKANISME PENYUSUNAN ANGGARAN
PENERIMAAN DAN PENGELUARAN DANA ORGANISASI
NIRLABA “RAUDHATUL ATHFAL - NURUL JANNAH”
PADA YAYASAN “BINA UMMAT KELAPA DUA”



Tim Penyusun:

F.X. Kurniawan Tjakrawala, S.E., M.Si., Ak., CA
Dra. Nurainun Bangun, M.M., Ak, CA.

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 Penyusunan Anggaran Penerimaan Dan Pengeluaran dana Organisasi Nirlaba Raudhatul Athfal - Nurul Jannah pada Yayasan “Bina Ummat Kelapa Dua”. Modul ini merupakan keluaran dari aktivitas Pengabdian Kepada Masyarakat (PKM) yang dilaksanakan oleh dosen Program Studi Pendidikan Profesi Akuntansi dan S1-Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara, yang berlangsung dengan mengambil lokasi pada Yayasan Bina Ummat Kelapa Dua. Yayasan tersebut menyelenggarakan aktivitas bidang pendidikan khususnya kepada anak usia dini (PAUD) dan menyelenggarakan taman pengajian Al Quran anak-anak dari keluarga dengan latar belakang ekonomi yang lemah.

Modul ini menjadi salah satu luaran dari aktivitas PKM setelah mencermati permasalahan yang dialami oleh pengurus yayasan tersebut pada saat berdialog dan berdiskusi dengan tim PKM yang terdiri dari: F.X. Kurniawan Tjakrawala dan Nurainun Bangun. Tim dosen juga dibantu oleh mahasiswa dari Program Studi S1-Akuntansi FEB Untar yaitu sdri. Benita Anastasia. Modul belajar ini diharapkan mampu mencerahkan dan memberikan panduan dengan bahasa yang sederhana dan lugas bagi pihak Yayasan “Bina Ummat Kelapa Dua”. dalam menyelenggarakan aktivitas penyusunan anggaran Penerimaan Dan Pengeluaran Dana Organisasi Nirlaba Raudhatul Athfal - Nurul Jannah.

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 ujud 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, Maret 2020

Tim Penyusun Modul

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	1
DAFTAR ISI.....	2
I. HAKIKAT ANGGARAN	3
1.1. Pengertian Anggaran	3
1.2. Tujuan Anggaran.....	4
1.3. Kegunaan Anggaran.....	4
1.4. Resiko Anggaran	5
1.5. Prinsip-Prinsip Anggaran	5
II. FUNGSI MANAJEMEN DAN MACAM ANGGARAN	6
2.1. Fungsi Manajemen dalam Anggaran.....	6
2.2. Macam Anggaran	8
III. ASPEK PERAN DAN STRATEGI DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN	11
3.1. Pihak-pihak yang Berperan dalam Penyusunan Anggaran	11
3.2. Pilihan Strategi Penyusunan Anggaran	14
IV. PENYUSUNAN ANGGARAN ORGANISASI NIRLABA	20
4.1. Penetapan Periode Anggaran	20
4.2. Penetapan Rencana Penerimaan dan Pengeluaran	20
4.3. Penyusunan Anggaran.....	21
4.4. Penyusunan Arus Kas Anggaran.....	23
4.5. Penyusunan Laporan Realisasi Anggaran Organisasi Nirlaba	25
DAFTAR PUSTAKA.....	26

I. HAKIKAT ANGGARAN

Tujuan Pembelajaran bagi Peserta:

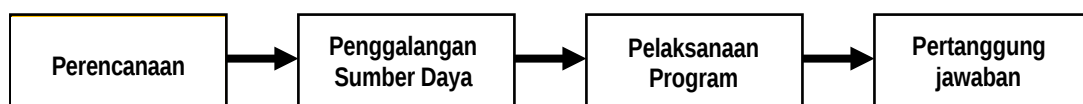
- (a). Memahami pengertian anggaran.
- (b). Memahami tujuan anggaran
- (c). Memahami kegunaan anggaran.
- (d). Memahami resiko anggaran
- (e). Memahami prinsip-prinsip anggaran.

1.1. Pengertian Anggaran

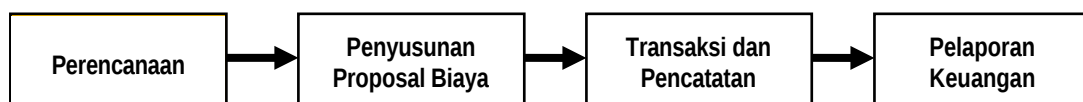
Secara sederhana, anggaran dapat diartikan sebagai rencana penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi selama satu atau beberapa periode mendatang. Umumnya anggaran dibuat untuk masa satu tahun. Anggaran merupakan awal dari siklus pengelolaan keuangan. Dalam organisasi nirlaba, penyusunan 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:

❖ Siklus pengelolaan program:



❖ 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 belumlah memperoleh perhatian serius dari para pengelolaan keuangan maupun program pada umumnya.

1.2. Tujuan Anggaran

Anggaran disusun dengan tujuan sebagai berikutL

- ❖ 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.
- ❖ Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

1.3. Kegunaan Aggaran

Organisasi nirlaba seyogyanya membangun proses penganggaran yang efektif.

Anggaran yang efektif akan membantu organisasi nirlaba untuk:

- 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.
- Mendorong pengelolaan arus kas yang efektif.

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

- ❖ Tujuan yang akan dicapai
- ❖ Kegiatan yang akan dilakukan dalam upaya pencapaian tujuan
- ❖ Sumber daya yang dibutuhkan agar kegiatan dapat dilaksanakan
- ❖ Kecukupan/persediaan sumber daya yang dimiliki organisasi

- ❖ Rencana penggalangan sumber daya lainnya
- ❖ Kerangka waktu kegiatan
- ❖ Penanggung jawab kegiatan

1.4. 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;
- Bagi pihak yang merasa “dipaksa” untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang sehingga anggaran tidak akan efektif.

1.5. Prinsip-Prinsip Anggaran

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

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

II. FUNGSI MANAJEMEN DAN MACAM ANGGARAN

Tujuan Pembelajaran bagi Peserta:

- (a). Memahami fungsi manajemen dalam anggaran.
- (b). Memahami macam-macam anggaran.

2.1. 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

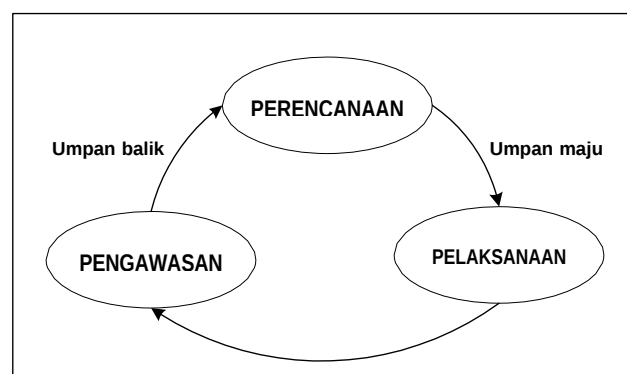
- Anggaran sebagai pedoman pelaksanaan pekerjaan, artinya sebelum pekerjaan dilaksanakan terlebih dahulu mendapat persetujuan yang berwenang (terutama dalam hal keuangan).
- Pekerjaan disetujui, dilaksanakan bila ada anggarannya, bila tidak menyimpang dari anggaran.
- Anggaran merupakan pedoman dalam 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 1. Fungsi Manajemen

Pada **Gambar 1** 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.

2.2. 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.

III. ASPEK PERAN DAN STRATEGI DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN

Tujuan Pembelajaran bagi Peserta:

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

3.1. 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. Berikanlah 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:
 - ❖ Terlibat dalam penetapan rencana strategis dan prioritas program bersama *board*
 - ❖ Memastikan tersusunnya dan terpenuhinya jadwal penganggaran.
 - ❖ Memeriksa draft anggaran dan mengambil keputusan terkait dengan alokasi sumber daya dalam anggaran.
 - ❖ Mempresentasikan anggaran yang telah disusun kepada *board* , tentu sekaligus menjelaskan dasar-dasar pilihan serta konsekuensinya.
- Namun bisa saja Direktur Eksekutif mendelegasikan proses ini kepada Direktur Keuangan. Itu tergantung pada ukuran/volume organisasi. Tetapi, pendelegasian tidak menghilangkan tanggung jawab direktur eksekutif kepada *board* mengenai kesesuaian anggaran dengan kebijakan yang ditetapkan *board*, penyelesaian, dan disetujuinya anggaran secara tepat waktu.
- Bila seorang Direktur Eksekutif telah menyetujui dan 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.

3.2. 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 detil 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 detail 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.

IV. PENYUSUNAN ANGGARAN ORGANISASI NIRLABA

Tujuan Pembelajaran bagi Peserta:

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

4.1. 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.

4.2. 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.

4.3. 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
RAUDHATUL ATHFAL - NURUL JANNAH YAYASAN “BINA UMMAT KELAPA DUA”
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	160	XXX	XXX	Sumber-1

RENCANA ANGGARAN BIAYA
RAUDHATUL ATHFAL - NURUL JANNAH YAYASAN “BINA UMMAT KELAPA DUA”
Tahun Anggaran 20XX (dalam Rupiah)

Kode Program	Deskripsi Kegiatan	Keterangan	Unit	Harga/Unit	Total Anggaran	Donor
PAN 204	Nama Biaya-07	peserta, 2 hari 4 kali, 2 orang, 2 hari	16	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	
<u>Rekapitulasi Per Program</u>						
Nama Program Kerja-AAA						XXX
Nama Program Kerja-BBB						XXX
Nama Program Kerja-CCC						XXX

4.4. 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 perbandingan 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 RAUDHATUL ATHFAL - NURUL JANNAH YAYASAN “BINA UMMAT KELAPA DUA” Tahun Anggaran 20XX (dalam Rupiah)					
Kode Anggaran Per Program	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	-
SUB TOTAL		XXX		XXX	XXX
PAN 2	JENIS BIAYA/PROGRAM KERJA “BBB”				
PAN 201	Nama Biaya-04	XXX	Sumber-B	XXX	-
PAN 202	Nama Biaya-05	XXX	Sumber-B	XXX	-
PAN 203	Nama Biaya-06	XXX	Sumber-B	XXX	-
PAN 204	Nama Biaya-07	XXX	Sumber-B	XXX	-
PAN 205	Nama Biaya-08	XXX	Sumber-B	XXX	-
SUB TOTAL		XXX		XXX	-
PAN 3	JENIS BIAYA/PROGRAM KERJA “CCC”				
PAN 301	Nama Biaya-09	XXX	Sumber-D	-	XXX
PAN 302	Nama Biaya-10	XXX	Sumber-D	-	XXX
PAN 303	Nama Biaya-11	XXX	Sumber-D	-	XXX
SUB TOTAL		XXX		-	XXX
TOTAL		XXX		XXX	XXX
GRAND TOTAL			XXX	Xxx	Xxx
SALDO			XXX	XXX	XXX
SALDO KUMULATIF				XXX	XXX

4.5. 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			
RAUDHATUL ATHFAL - NURUL JANNAH YAYASAN “BINA UMMAT KELAPA DUA”			
Periode 1 Januari 20XX s/d 31 Desember 20XX			
	Anggaran yang telah Disetujui (Jan s/d Des)	Realisasi per bln Des	Realisasi s/d bln 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

DAFTAR PUSTAKA

- Carmichael, D.R., Whittington, O.R., dan Graham, L. 2012. *Accountants' handbook volume 2: special industries and special topics*. 12th edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Gross, M.J., McCarthy, J.H., dan Shelmon, N.E. 2012. *Financial and accounting guide for not-for-profit organizations*. 8th edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- 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.

Lampiran 10. Draft Artikel Ilmiah (Luaran PKM)

(draft Artikel)

SISTEM DAN MEKANISME PENYUSUNAN ANGGARAN PENERIMAAN DAN PENGELUARAN DANA ORGANISASI NIRLABA “RAUDHATUL ATHFAL - NURUL JANNAH” PADA YAYASAN “BINA UMMAT KELAPA DUA”

F.X. Kurniawan Tjakrawala¹ dan Nurainun Bangun²

¹Universitas Tarumanagara, Jakarta; email: kurniawant@fe.untar.ac.id

²Universitas Tarumanagara, Jakarta; email: inun66@yahoo.com

Abstrak

Tujuan dari aktivitas Pengabdian kepada Masyarakat (PKM) pada Periode I (satu) 2020 ini adalah mengadakan penyuluhan dengan menggunakan modul belajar yang memberikan pengetahuan mengenai sistem dan mekanisme penyusunan anggaran penerimaan dan pengeluaran dana pada organisasi nirlaba, yang dalam hal ini adalah organisasi berbentuk yayasan yaitu Yayasan Bina Ummat Kelapa Dua. Yayasan tersebut berlokasi di Jl. Kano 1 RT 001 / RW 09 Kelapa Dua, Tangerang—Banten, 15810. Lokasi tersebut berjarak sekitar +/- 30 KM dari Universitas Tarumanagara Kampus 1, dengan waktu tempuh normal antara 40 sampai dengan 50 menit bila menggunakan kendaraan pribadi atau taksi online melewati jalur tol Merak-Jakarta atau jalur tol Jakarta-Tangerang. Hasil survey awal maupun diskusi dengan pihak yayasan memberikan gambaran bahwa permasalahan yang dialami oleh pihak yayasan adalah kurangnya pemahaman mengenai sistem dan mekanisme penyusunan anggaran penerimaan dan pengeluaran dana yayasan untuk keperluan perencanaan dan pengendalian dana donatur. Pihak yayasan mengakui bahwa sejauh ini masih belum sistematis dalam sistem pelaporan keuangan, sehingga para donatur belum dapat menyimak laporan pertanggungjawaban keuangan secara komprehensif meskipun dalam format yang sederhana.

Target kegiatan yang akan dicapai dalam PKM ini adalah pengurus beserta sejumlah guru dan staf administrasi yang bernaung pada Yayasan Bina Ummat Kelapa Dua agar memperoleh solusi atas permasalahan mereka berupa aktivitas pelatihan yang akan menggunakan modul yang menjadi salah satu luaran dari kegiatan PKM ini. Adapun modul yang akan disusun terkait dengan permasalahan pihak yayasan berupa modul belajar tentang sistem dan mekanisme penyusunan anggaran penerimaan dan pengeluaran dana pada organisasi nirlaba. Metode yang dipakai dalam PKM ini adalah metode penjelasan materi tentang bagaimana sistem dan mekanisme penyusunan anggaran penerimaan dan pengeluaran dana pada organisasi nirlaba khususnya yang berbentuk yayasan seperti halnya Yayasan Bina Ummat Kelapa Dua. Kegiatan PKM ini juga melibatkan mahasiswa dari Prodi S1 akuntansi FEB UNTAR. Keterlibatan mahasiswa dimaksudkan guna menambah wawasan mengenai fakta riil permasalahan yang ada di lingkungan masyarakat, serta upaya melibatkan mahasiswa dalam aktivitas pemberian solusi nyata atas permasalahan target yang dihadapi berdasarkan bidang keilmuan yang dikuasai. PKM ini juga menghasilkan luaran berupa (draft) artikel ilmiah untuk keperluan publikasi pada jurnal atau prosiding pertemuan ilmiah.

Kata Kunci: PKM, anggaran, sistem, yayasan, nirlaba

PENDAHULUAN

Yayasan Bina Ummat Kelapa Dua berlokasi di Jl. Kano 1 RT 001 / RW 09 Kelapa Dua, Tangerang—Banten, 15810. Lokasi tersebut berjarak sekitar 30 KM dari Universitas Tarumanagara Kampus 1, dengan waktu tempuh normal antara 40 sampai dengan 50 menit bila menggunakan kendaraan pribadi atau taksi online melewati jalur tol Merak-Jakarta atau jalur tol Jakarta-Tangerang. Yayasan ini beraktivitas pada tahun 2009, dengan akte pendirian oleh Notaris Amien Ruati, S.H., M.Kn. pada tahun 2008.

Yayasan Bina Ummat Kelapa Dua merupakan organisasi nirlaba yang memiliki unit kerja bernama Raudhatul Athfal Nurul Jannah dengan fokus kegiatannya ditujukan dalam bidang pendidikan khususnya kepada anak usia dini (PAUD) dan menyelenggarakan taman pengajian Al Quran anak-anak dari keluarga dengan latar belakang ekonomi yang lemah. Oleh karena tidak ingin memberatkan para wali murid yang mayoritas dari golongan tidak mampu menyebabkan pendanaan yayasan mayoritas dari donasi

Sebagaimana sering dialami oleh organisasi berbentuk yayasan dengan skala kecil adalah terkait dengan aspek administrasi dana donatur. Ibu Atikah Noor—bendahara Yayasan—mengungkapkan kepada Tim Pengusul bahwa dana operasional yayasan diperoleh dari para donatur tetap maupun dari pihak lain yang bersimpati dengan kegiatan yayasan selama ini. Ibu Atikah Noor menyatakan bahwa pengurus yayasan memiliki keterbatasan dalam pengetahuan maupun ketrampilan untuk mengadministrasikan anggaran dana masuk maupun keluar serta pelaporan pertanggungjawaban penggunaan dana donatur yayasan secara sistematis. Beliau mengakui bahwa kondisi sumberdaya manusia yang menjadi pengurus yayasan tidak ada yang berlatar belakang pendidikan ekonomi ataupun administrasi niaga. Semua pengurus termasuk guru berasal dari sekolah tinggi agama, sedangkan staf administrasi rata-rata hanya berpendidikan Madrasah aliyah. Beliau mengungkapkan bahwa mayoritas pengurus tidak paham bagaimana mekanisme penyusunan anggaran dana masuk dan keluar yayasan untuk program kerja maupun terkait dengan tujuan pelaporan pertanggungjawaban kepada para donatur.

Seiring dengan perkembangan yayasan, maka pengurus merasakan perlunya mekanisme penilaian pencapaian riil dari pendapatan dan belanja yayasan dengan mampu menyusun anggaran dana masuk dan keluar yayasan. Hal ini, sebagaimana diakui oleh Ibu Atikah Noor relatif merepotkan pihak pengurus yayasan apabila terdapat donatur yang meminta laporan penggunaan dana secara lengkap dan sistematis. Demikian sejumlah fakta yang didapatkan dari hasil survey oleh Tim Pengusul. Faktor keterbatasan waktu dari personil Tim PKM tidak memungkinkan untuk mengidentifikasi semua permasalahan yang dialami oleh Mitra PKM/Abdimas. Setelah berbincang dengan bendahara Yayasan, tim PKM memprioritaskan pada aspek penyusunan anggaran penerimaan dan pengeluaran dana bagi pihak yayasan yang menjadi topik PKM/Abdimas untuk periode ini.

Sebagai hasil dari perbincangan dengan pihak pengurus Yayasan Bina Ummat Kelapa Dua, untuk periode Abdimas ini, Tim PKM mendapatkan sejumlah fakta yang merupakan identifikasi dari permasalahan yang dihadapi oleh pengurus dan juga staf yayasan yaitu: bahwa pihak yayasan mengalami kesulitan berkenaan dengan mekanisme penyusunan anggaran penerimaan dan belanja

yayasan. Aspek administrasi anggaran untuk perencanaan maupun pengendalian dana yayasan relatif menberatkan pengurus yayasan yang tidak paham ilmu ekonomi perusahaan. Minimnya pengetahuan mengenai mekanisme penyusunan anggaran yang memadai bagi organisasi nirlaba berjenis yayasan tentu perlu diberikan solusinya melalui kegiatan abdimas ini. Oleh karena itu telah disepakati oleh tim PKM dan mitra yaitu Yayasan Bina Ummat Kelapa Dua, bahwa perlu adanya pembahasan dan pemahaman mengenai bagaimana sistem dan mekanisme penyusunan anggaran penerimaan dan pengeluaran dana untuk unit kerja yayasan yaitu raudhatul athfal Nurul Jannah.

PEMBAHASAN

Organisasi adalah suatu kelompok individu yang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan yang sama. Tujuan dari organisasi dapat dibedakan menjadi tujuan jangka panjang (*non-operational goals*) dan tujuan jangka pendek (*operational goals*). Untuk mencapai tujuan tersebut, suatu organisasi akan membentuk berbagai unit dengan kewenangan terbatas yang bertanggungjawab terhadap keberhasilan suatu tugas atau fungsi. Dengan demikian suatu unit akan menerima beban pekerjaan tertentu dan juga harus mempertanggungjawabkan kepada unit lain yang lebih tinggi levelnya dalam pengambilan keputusan. Karena itu, maka akan terbentuk jalur perintah dan pertanggungjawaban, dari unit tertinggi yaitu Pimpinan/Ketua/Direktur hingga unit terendah yang bertugas menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan teknis.

Organisasi nirlaba adalah 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, penJajangan, kesenian, isu-isu sosial, derma-derma, penJajangan, 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 memanaajemeni sumberdaya fisik, modal dan manusia.

Organisasi nirlaba lebih berorientasi pada visi/misinya, yaitu mendukung, mendorong serta memperperkuat 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. Salah satu yang termasuk dalam organisasi nirlaba 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. Yayasan tergolong sebagai subjek hukum. Hanya saja yayasan bukan

subjek hukum dalam wujud manusia alamiah, melainkan merupakan subjek hukum yang berwujud badan yaitu badan hukum.

Pengelolaan organisasi nirlaba yaitu 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 pendidikan, panti, rumah sakit, dan lain-lain lembaga sosial yang bersangkutan, merupakan pengelolaan manajemen dengan tujuan sosial yayasan yang dirincikan sebagai berikut: a) yang bersifat sosial; b) yang bersifat keagamaan; dan c) yang bersifat kemanusiaan. Pengelolaan yayasan ini terkait dengan *good corporate governance* yayasan tersebut. Pengurusan suatu badan, akan menjadi baik, jika adanya check and balance dalam kepengurusan badan tersebut. Demikian kekuasaan tidak berada disatu tangan yang sewenang-wenangnya, melainkan perlu adanya saling control secara seimbang. Dalam hal ini dapat dilihat dalam ketentuan Pasal 29, 31 ayat (3), dan Pasal 40 ayat (4) UU No. 16 Tahun 2001 yang melarang jabatan rangkap dalam Pembina-Pengawas-Pengurus.

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.

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.

Setiap organisasi yang mengelola uang dalam kegiatannya selalu saja harus membuat keputusan yang dipengaruhi oleh kondisi keuangannya, dan juga akan mempengaruhi kondisi keuangan organisasi. Keputusan tersebut dikenal dengan istilah Keputusan Ekonomi. Para pengambil keputusan maupun pihak-pihak pemangku kepentingan memerlukan Informasi Ekonomi yang merupakan informasi tentang kinerja ekonomi dan kondisi organisasi. Dengan demikian diperlukan kegiatan keuangan yang bertugas mengolah dokumen ekonomi sehingga bisa menghasilkan informasi ekonomi yang memadai bagi para pengambil keputusan dan pihak-pihak yang berkepentingan. Kegiatan mengolah dokumen ekonomi menjadi informasi ekonomi itulah yang kemudian dikenal sebagai Akuntansi. 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.

Penerimaan (revenue) organisasi nirlaba bisa berasal dari berbagai sumber, berbeda dengan organisasi bisnis dimana penerimaan berasal dari usaha organisasi dengan terlebih dahulu menghasilkan suatu jasa atau barang kepada para konsumen. Penerimaan Organisasi nirlaba terdapat batasan-batasan penggunaannya sesuai dengan batasan dari sumber dana untuk digunakan pada aktivitas tertentu dalam Organisasi nirlaba penerima. Penerimaan organisasi nirlaba menurut PSAK No. 45 dibagi menjadi 2 (dua) golongan besar yaitu Sumbangan dan non Sumbangan. Penerimaan yang berupa sumbangan/hibah/donasi yaitu berbagai jenis penerimaan organisasi dimana organisasi tidak perlu menghasilkan jasa atau barang kepada pemberi namun berupa program-program yang telah direncanakan oleh organisasi. Penerimaan yang tergolong non sumbangan organisasi nirlaba yaitu berbagai macam penerimaan dan berasal dari sumber manapun dimana organisasi melakukan suatu kegiatan jasa atau memproduksi suatu barang kepada pemberi untuk memperolehnya.

Berikut berbagai macam sumber penerimaan tergolong sumbangan:

- ❖ Pemerintah (bantuan sosial, bantuan dana program, dan lain-lain);
- ❖ Organisasi bisnis (melalui program CSR);
- ❖ Donatur lokal atau organisasi nirlaba lokal penyalur sumbangan;
- ❖ Donatur internasional;
- ❖ Masyarakat (dompok peduli, donasi tetap, dan lain-lain)

Berikut berbagai macam sumber penerimaan tergolong non sumbangan:

- i) Hasil usaha komersial di bawah Yayasan (dividen dari penyertaan modal, SHU koperasi yang didirikan oleh yayasan);
- ii) Hasil Investasi (bunga bank, bunga deposito, penjualan aktiva tetap yayasan, dan lain-lain);
- iii) Kegiatan fundrising (hasil dari penyelenggaraan pameran, penjualan buku, penyewaan aktiva tetap, kegiatan fasilitasi diluar program, dan lain-lain).

Perbedaan yang signifikan berdasar batasan dari sumber penerimaan, menurut PSAK No. 45 dibagi dalam 3 (tiga) golongan batasan :

- a) Penerimaan Tidak Terikat

Merupakan jenis penerimaan organisasi nirlaba dimana tidak terdapat batasan peruntukan atau penggunaan dana tersebut dari pemberi, dengan demikian peruntukan atau penggunaan dana tersebut oleh pemberi diberikan kebebasan kepada manajemen organisasi untuk kegiatan yang telah direncanakan sesuai kebijakan manajemen organisasi.

b) Penerimaan Terikat Sementara

Sumber dana yang diterima dari pemberi/penyumbang dengan adanya syarat-syarat untuk penggunaan dana tersebut berupa batasan waktu dan/atau untuk pembiayaan suatu program kegiatan tertentu saja yang telah direncanakan organisasi, biasanya berdasar kesepakatan (MoU) yang ditandatangani kedua belah pihak.

c) Penerimaan Terikat Permanen

Sumber dana/sumber daya yang masuk ke dalam organisasi dari pemberi/penyumbang dimana terdapat batasan yang mutlak atas sumber dana/sumber daya tersebut bahwa nilainya tidak boleh berkurang, dan biasanya yang boleh dipergunakan hanyalah nilai lebih atau hasil dari penggunaan sumber dana/sumber daya tersebut.

Pada hakikatnya akuntansi merupakan suatu sistem. Pemahaman dasar mengenai akuntansi pada suatu organisasi akan lebih efektif bila menggunakan pendekatan sistem. Pendekatan sistem memberikan banyak manfaat dalam memahami dan menjelaskan sesuatu dipandang dari aspek tujuan, proses dan struktur. Pemahaman yang memadai atas struktur dan proses dari sistem akan mampu menjelaskan tercapai/tidaknya tujuan suatu sistem. Sistem akuntansi dan keuangan terdiri dari dua sistem yang terpisah berdasarkan tugas dan perannya. Sistem akuntansi sangat terkait dengan tugas dan peran bagian pembukuan (*bookkeeper*). Adapun sistem keuangan sangat terkait dengan tugas dan peran bagian keuangan (*cashier*). Guna membangun sistem akuntansi dan keuangan dalam suatu organisasi, diperlukan pemahaman terhadap struktur organisasi.

Sistem akuntansi dan keuangan terdiri dari beberapa prosedur di dalamnya. Setiap prosedur akan mengatur rangkaian kegiatan untuk satu tujuan. Masing-masing prosedur akan berisi kebijakan prosedur, alur dokumen dan uraian kegiatan. Setiap prosedur di dalam sebuah sistem disusun saling terkait sesuai tujuan utama sistem. Sistem akuntansi dan keuangan akan terdiri dari beberapa prosedur sebagai berikut: Prosedur penerimaan melalui kas; Prosedur penerimaan melalui bank; Prosedur pengelolaan uang muka; Prosedur pengadaan barang/jasa; Prosedur pembayaran biaya personil; Prosedur pengelolaan kas kecil; Prosedur pengeluaran melalui bank; Prosedur penyajian informasi keuangan; Prosedur pelaporan akuntansi.

Standar Akuntansi Keuangan untuk Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik (SAK ETAP) menurut Ikatan Akuntan Indonesia (2009) dimaksudkan untuk digunakan entitas tanpa akuntabilitas publik. Entitas tanpa akuntabilitas public adalah entitas yang:

- (a) Tidak memiliki akuntabilitas public signifikan; dan
- (b) Menerbitkan laporan keuangan untuk tujuan umum (*general purpose financial statement*) bagi pengguna eksternal.

Tim pelaksana PKM menyajikan solusi atas permasalahan yang berkaitan dengan sistem pelaporan keuangan yang dialami oleh pihak Yayasan Bina Ummat

Kelapa Dua dengan menyusun Modul belajar yang juga akan menjadi materi pada saat pelatihan di lokasi. Adapun modul yang akan diberikan kepada mitra yaitu: modul sistem dan mekanisme penyusunan anggaran penerimaan dan pengeluaran dana organisasi nirlaba.

Modul Sistem dan Mekanisme Penyusunan Laporan Pengelolaan Dana Organisasi Nirlaba akan memuat hal-hal sebagai berikut:

1). KONSEP DASAR ANGGARAN

- Pengertian Anggaran
- Tujuan Anggaran
- Kegunaan Anggaran
- Resiko Anggaran
- Prinsip-Prinsip Anggaran

2). FUNGSI DAN MACAM ANGGARAN

- Fungsi Manajemen dalam Anggaran
- Macam Anggaran

3). ASPEK PERAN DAN STRATEGI DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN

- Pihak-pihak yang Berperan dalam Penyusunan Anggaran
- Pilihan Strategi Penyusunan Anggaran

4). PENYUSUNAN ANGGARAN ORGANISASI NIRLABA

- Penetapan Periode Anggaran
- Penetapan Rencana Penerimaan dan Pengeluaran
- Penyusunan Anggaran
- Penyusunan Arus Kas Anggaran
- Penyusunan Laporan Realisasi Anggaran Organisasi Nirlaba

Kegiatan PKM/Abdimas ini terselenggara dengan bersandar pada SPK dari Ketua LPPM Untar No.660-Int-KLPPM-Untar/V/2020, merupakan kegiatan ilmiah dengan mekanisme sistematis yang mencakup 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 PKM/Abdimas ini.

PKM ini dilaksanakan di lokasi Yayasan Bina Ummat Kelapa Dua Jl. Kano 1 RT 001 / RW 09 Kelapa Dua, Tangerang—Banten, 15810. Sebagai tindak lanjut dari silaturahmi dan diskusi dengan pengurus, pihak Yayasan Bina Ummat Kelapa Dua yang menjadi mitra Abdimas ini mengundang tim pengusul untuk memberikan semacam pelatihan yang diharapkan memberi solusi atas permasalahan yayasan. Kegiatan ini berlangsung selama 2 (dua) hari dari siang sampai sore yaitu dimulai dengan acara pembukaan, pembagian modul, penjelasan isi modul, yang meliputi materi sistem dan mekanisme penyusunan anggaran penerimaan dan pengeluaran dana organisasi nirlaba.

Metode yang dipakai dalam PKM/Abdimas ini adalah metode penjelasan dan pelatihan singkat mengenai materi sistem dan mekanisme penyusunan anggaran penerimaan dan pengeluaran dana organisasi nirlaba yang berbentuk yayasan. Hal ini dilakukan untuk memberi solusi atas permasalahan mitra yaitu Yayasan Bina Ummat Kelapa Dua. Solusi yang ditawarkan kepada mitra berupa pelatihan singkat mengenai sistem dan mekanisme penyusunan anggaran penerimaan dan pengeluaran dana organisasi nirlaba kepada pengurus inti, staf

administrasi, dan juga guru. Materi disajikan kepada mitra, baik dalam bentuk handout maupun modul belajar.

Pada awalnya pihak mitra yang mengundang Tim PKM ini untuk membantu mitra karena ada kesulitan dan ketidaktahuan dalam menghitung anggaran. Solusi yang ditawarkan kepada mitra berupa pelatihan singkat mengenai sistem dan mekanisme penyusunan anggaran penerimaan dan pengeluaran dana organisasi nirlaba kepada pengurus inti, staf administrasi, dan juga guru.

Tim PKM adalah tim yang telah memperoleh sertifikasi dosen, sehingga setiap semester sudah sewajibnya melakukan Tri Dharma Perguruan Tinggi, salah satunya adalah kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat (PKM)/Abdimas. Kegiatan Abdimas yang telah dilakukan tim ini sejauh ini adalah kegiatan yang sesuai dengan spesialisasi keahlian masing-masing. Tim PKM terdiri dari dua orang dosen tetap pada FEB UNTAR yang meliputi satu orang ketua dan satu orang anggota. Tim ini juga melibatkan satu orang mahasiswa dari program studi S1-Akuntansi FEB UNTAR.

Target yang akan dicapai dalam PKM ini adalah pengurus yayasan staf dan juga guru, agar dapat memahami akan pentingnya sistem dan mekanisme penyusunan anggaran penerimaan dan pengeluaran dana organisasi nirlaba bagi pengurus Yayasan Bina Ummat Kelapa Dua, yang berlokasi di Jl. Kano 1 RT 001 /RW 09 Kelapa Dua, Tangerang—Banten. Kegiatan penyuluhan tentang materi anggaran dengan media modul belajar ini diikuti oleh 22 orang yang berlangsung selama dua hari yaitu pada hari Kamis dan Jum'at tanggal 2 dan 3 April 2020 pada pukul 9.00 s/d 11.30 WIB.

Pencapaian target ini diharapkan menjadi solusi akan permasalahan mereka terkait dengan sistem dan mekanisme penyusunan anggaran penerimaan dan pengeluaran dana organisasi nirlaba, khususnya yang berbentuk yayasan yang tidak memiliki akuntabilitas publik. Luaran yang dicapai berupa:

- (a) Modul yaitu modul sistem dan mekanisme penyusunan laporan pengelolaan dana organisasi nirlaba yang akan diserahkan kepada pengurus yayasan Bina Ummat Kelapa Dua.
- (b) Publikasi atas kegiatan pelaksanaan Abdimas ini dalam wujud poster dan/atau jurnal.
- (c) Laporan PKM/Abdimas yang ditujukan kepada LPPM UNTAR, dan juga diserahkan kepada Perpustakaan FEB UNTAR

KESIMPULAN DAN SARAN

Pelatihan Sistem dan Mekanisme Penyusunan Anggaran Penerimaan dan Pengeluaran Dana Organisasi Nirlaba “Raudhatul Athfal - Nurul Jannah” Pada Yayasan “Bina Ummat Kelapa Dua” telah berlangsung lancar. Peserta baik pengurus maupun siswa/i panti asuhan sangat bersemangat dengan kegiatan ini. Hal ini dikarenakan mereka sangat membutuhkan bantuan dalam hal suatu kunjungan yang tidak hanya sekedar memberikan barang sumbangan berbentuk fisik tetapi juga bekal pengetahuan dan ketrampilan untuk masa depan mereka. Pelatihan ini memberikan dampak bagi para pesertanya yang meminta tim Pengabdian Pada Masyarakat untuk mengadakan kegiatan seperti ini berlanjut, terutama dari segi pengetahuan dan wawasan yang dapat memotivasi secara personal terhadap para pengurus, staf dan guru pada Yayasan Bina Ummat Kelapa Dua.

Pelaksanaan PKM/Abdimas ini memberikan gambaran kepada tim adanya sejumlah keterbatasan di Yayasan Bina Ummat Kelapa Dua, seperti waktu yang demikian terbatas bagi sejumlah personil yayasan yang mengikuti pelatihan ini (hal tersebut juga didukung adanya keterbatasan waktu bagi para peserta pelatihan karena jadwal kegiatan mereka yang sangat padat selama di panti, sehingga tidak semua siswa/i dapat mengikuti pelatihan ini); background pendidikan; serta ruangan yang kurang pencahayaan dan kurang pendingin ruang sehingga menjadikan suasana kegiatan penyuluhan menjadi kurang nyaman. Oleh karena Tim PKM pada periode 1 2020 hanya berfokus pada masalah penganggaran saja, maka dapat dikatakan bahwa masih banyak permasalahan lain yang dapat didiskusikan dengan mitra untuk aktivitas PKM berikutnya. Dengan demikian masih terbuka peluang untuk mengkaji situasi fakta lain yang berlangsung pada Yayasan Bina Ummat Kelapa Dua.

DAFTAR PUSTAKA

- Carmichael, D.R., Whittington, O.R., dan Graham, L. 2012. *Accountants' handbook volume 2: special industries and special topics*. 12th edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Gross, M.J., McCarthy, J.H., dan Shelmon, N.E. 2012. *Financial and accounting guide for not-for-profit organizations*. 8th edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Hill, C. 2009. *International business: competing in the global market place*. 7th edition. McGrawHill.
- Ikatan Akuntan Indonesia. 2009. *Standar akuntansi keuangan entitas tanpa akuntabilitas publik*. Jakarta: Ikatan Akuntan Indonesia.
- _____. 2011. *PSAK 45: pelaporan keuangan entitas nirlaba*. Jakarta: DSAK-IAI.
- Larkin, R.F. dan Ditomasso, M. 2011. *Not-for-profit GAAP*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- McMillan, E.J. 2008. *Model policies and procedures for not-for-profit organizations*. 4th edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Minnesota Council of Nonprofits. 2014. *Principles & practices for nonprofit excellence: a guide for nonprofit staff and board members*. Minnesota.
- Pahala, N. 2012. *Manajemen Keuangan Lembaga Nirlaba*. Jakarta: Yayasan Integrasi-Edukasi.
- Penabulu. 2013. *Seri modul pelatihan pengelolaan keuangan organisasi nirlaba: sistem akuntansi dan keuangan*. Jakarta: Yayasan Penabulu.
- Prasetya, R. 2014. *Yayasan Dalam Teori dan Praktek*. Jakarta: Sinar Grafika.
- PNPM Mandiri. 2008. *Modul khusus fasilitator: manajemen organisasi nirlaba*. Departemen Pekerjaan Umum.
- Ruppel, W. 2007. *Not-for-profit accounting: made easy*. 2nd edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.