

AKUNTANSI YAYASAN DAN LEMBAGA PUBLIK



Indra Bastian

PSASP

AKUNTANSI YAYASAN DAN LEMBAGA PUBLIK

Indra Bastian, SE. Akt., M.B.A., Ph.D
(Dosen Fakultas Ekonomi UGM Yogyakarta)



PENERBIT ERLANGGA
Jl. H. Baping Raya No. 100
Ciracas, Jakarta 13740
<http://www.erlangga.co.id>
e-mail: editor@erlangga.net
(Anggota IKAPI)

This One



QZC2-3L1-NS16

Akuntansi Yayasan dan Lembaga Publik

Hak Cipta © 2007 pada pengarang. Hak terbit pada **Penerbit Erlangga**

Disusun oleh:

Indra Bastian, SE. Akt., M.B.A., Ph.D

(Dosen Fakultas Ekonomi UGM Yogyakarta)

Editor:

Suryadi Saat

Wibi Hardani, M.M.

Buku ini diset dan dilayout oleh Bagian Produksi **Penerbit Erlangga** dengan Power Macintosh G5, dengan menggunakan huruf Agaramond 11 pt.

Setting & Layout: Divisi Perti

Desain Sampul: Achmad Taupik

Percetakan: **PT Gelora Aksara Pratama**

10 09 08 07 5 4 3 2 1

*Dilarang keras mengutip, menjiplak, memfotokopi sebagian atau seluruh isi buku ini serta memperjualbelikannya tanpa izin tertulis dari **Penerbit Erlangga**.*

© HAK CIPTA DILINDUNGI OLEH UNDANG-UNDANG

*image
not
available*

Yayasan merupakan bagian dari perkumpulan yang berbentuk badan hukum.

Di lain pihak, yayasan merupakan bagian dari perkumpulan yang berbentuk Badan Hukum dengan pengertian/definisi yang dinyatakan dalam Pasal 1 butir 1 Undang-undang No. 16 Tahun 2001 tentang Yayasan, yaitu suatu Badan Hukum yang kekayaannya terdiri dari kekayaan yang dipisahkan untuk mencapai tujuan tertentu di bidang sosial, keagamaan, dan kemanusiaan dengan tidak mempunyai anggota.

Berdasarkan hal-hal yang telah diuraikan sebelumnya, perbedaan antara perkumpulan dan yayasan adalah sebagai berikut (lihat Tabel 1.1).

TABEL 1.1 Perbedaan antara Perkumpulan dan Yayasan

Perkumpulan	Yayasan
- Bersifat dan bertujuan komersial, - Mementingkan keuntungan (<i>profit oriented</i>); - Mempunyai anggota.	- Bersifat dan bertujuan sosial, keagamaan, dan kemanusiaan; - Tidak semata-mata mengutamakan keuntungan atau mengejar/mencari keuntungan dan/atau penghasilan yang sebesar-besarnya; - Tidak mempunyai anggota.

Yayasan sebagai suatu badan hukum mampu dan berhak serta bersenang untuk melakukan tindakan-tindakan perdata.

Yayasan sebagai suatu badan hukum mampu dan berhak serta berwenang untuk melakukan tindakan-tindakan perdata. Pada dasarnya, keberadaan badan hukum yayasan bersifat permanen, yaitu hanya dapat dibubarkan melalui persetujuan para pendiri atau anggotanya. Yayasan hanya dapat dibubarkan jika segala ketentuan dan persyaratan dalam anggaran dasarnya telah dipenuhi. Hal tersebut sama kedudukannya dengan perkumpulan yang berbentuk badan hukum, di mana subjek hukum yang dapat melakukan perbuatan hukum dan, yang menyangkut hak dan kewajiban, dapat digugat maupun menggugat di Pengadilan.

Subjek hukum dan dapat melakukan perbuatan hukum.

Dengan demikian, yayasan dan perkumpulan yang berbentuk Badan Hukum mempunyai kekuatan hukum yang sama, yaitu sebagai subjek hukum dan dapat melakukan perbuatan hukum. Akan tetapi, antara yayasan dan perkumpulan yang tidak berbentuk Badan Hukum, kedudukan hukum yayasan lebih kuat daripada perkumpulan sebagaimana tersebut di atas.

Hak dan kewajiban yang dimiliki oleh yayasan.

Hak dan kewajiban yang dimiliki oleh yayasan dan perkumpulan yang berbentuk Badan Hukum adalah sama, yaitu sebagai berikut:

- Hak: berhak untuk mengajukan gugatan.
- Kewajiban: wajib mendaftarkan perkumpulan atau yayasan kepada instansi yang berwenang untuk mendapatkan status badan hukum.

1.2 SIFAT DAN KARAKTERISTIK YAYASAN

1.2.1 Tujuan Yayasan

Tujuan organisasi dapat bersifat kuantitatif maupun kualitatif.

Setiap organisasi, termasuk yayasan, memiliki tujuan yang spesifik dan unik yang dapat bersifat kuantitatif maupun kualitatif. Tujuan yang bersifat kuantitatif mencakup pencapaian laba maksimum, penguasaan pangsa pasar, pertumbuhan organisasi, dan produktivitas. Sementara tujuan kualitatif dapat disebutkan sebagai efisiensi dan efektivitas organisasi, manajemen organisasi yang tangguh, moral karyawan yang tinggi, reputasi organisasi, stabilitas, pelayanan kepada masyarakat, dan citra perusahaan.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

Anggaran merupakan artikulasi hasil perumusan strategi dan perencanaan strategik yang telah dibuat.

Anggaran merupakan artikulasi dari hasil perumusan strategi dan perencanaan strategik yang telah dibuat. Anggaran pada yayasan berisi rencana kegiatan yang di-representasikan dalam bentuk rencana perolehan pendapatan dan belanja menurut satuan moneter. Dalam bentuk yang paling sederhana, anggaran merupakan suatu dokumen yang menggambarkan kondisi keuangan yayasan yang meliputi informasi mengenai pendapatan, belanja, dan aktivitas. Anggaran berisi estimasi mengenai apa yang akan dilakukan di masa yang akan datang. Setiap anggaran memberikan informasi mengenai apa yang hendak dilakukan dalam beberapa periode mendatang.

1.2.8 Sistem Akuntansi

Sistem akuntansi merupakan prinsip akuntansi yang menentukan kapan transaksi keuangan harus diakui untuk tujuan pelaporan keuangan.

Sistem akuntansi merupakan prinsip akuntansi yang menentukan kapan transaksi keuangan harus diakui untuk tujuan pelaporan keuangan. Sistem akuntansi ini berhubungan dengan waktu/kapan pengukuran dilakukan dan, pada umumnya, bisa dipilah menjadi sistem akuntansi berbasis kas dan berbasis akrual. Selain kedua sistem akuntansi tersebut, banyak variasi atau modifikasi dari keduanya, yaitu modifikasi dari akuntansi berbasis kas dan modifikasi dari akuntansi berbasis akrual. Jadi, basis akuntansi adalah:

1. Akuntansi berbasis kas (*cash basis of accounting*);
2. Modifikasi dari akuntansi berbasis kas (*modified cash basis of accounting*);
3. Akuntansi berbasis akrual (*accrual basis of accounting*);
4. Modifikasi dari akuntansi berbasis akrual (*modified accrual basis of accounting*).

Pada sebuah yayasan, penekanan diberikan pada penyediaan biaya data yang disajikan dalam bentuk laporan keuangan—yang menggunakan sistem akuntansi berbasis akrual (*accrual accounting*)—yaitu akuntansi pendapatan dan biaya.

1.3 KEDUDUKAN HUKUM YAYASAN

1.3.1 Kedudukan Hukum Yayasan dalam Sistem Hukum Indonesia

Yayasan adalah suatu entitas hukum yang keberadaannya dalam lalu-lintas hukum di Indonesia sudah diakui

Yayasan adalah suatu entitas hukum yang keberadaannya dalam lalu lintas hukum di Indonesia sudah diakui oleh masyarakat berdasarkan realita hukum positif yang hidup dan berkembang dalam masyarakat Indonesia. Kecenderungan masyarakat memilih bentuk yayasan disebabkan karena:

- a. Proses pendiriannya sederhana;
- b. Tanpa memerlukan pengesahan dari pemerintah,
- c. Persepsi masyarakat bahwa yayasan bukan merupakan subjek pajak (Setiawan, 1992:201).

Pengakuan yayasan sebagai badan hukum, berarti ada subjek hukum yang mandiri.

Pengakuan yayasan sebagai badan hukum berarti ada subjek hukum yang mandiri. Secara teoretis, adanya kekayaan yang terpisah, tidak membagi kekayaan atau penghasilannya kepada pendiri atau pengurusnya, mempunyai tujuan tertentu, mempunyai organisasi yang teratur, dan didirikan dengan akta notaris (Tobing, 1996, 6 Pitlo, 1986 : 335, Ali, 1987 : 70) merupakan karakter yayasan. Ciri tersebut memang cocok dengan ciri-ciri badan hukum pada umumnya, yaitu adanya kekayaan yang terpisah, adanya tujuan tertentu, adanya kepentingan sendiri, dan adanya organisasi yang teratur (Pramono, 1947 : 24, Rido. 1977 : 56).

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

Istilah *budaya* berkenaan dengan pola-pola umum dari berbagai kegiatan interaksi, norma, nilai, sikap, dan perasaan. “Budaya” menyangkut aspek informal kehidupan ber yayasan.

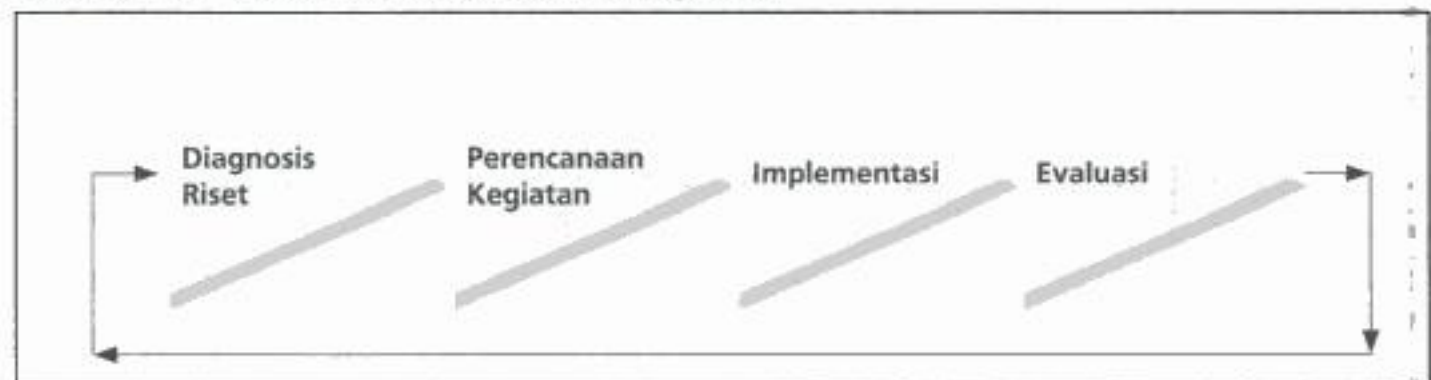
Cakupan riset kegiatan

Riset kegiatan merupakan metode perubahan organisasi dalam menjalankan aspek-aspek yayasan yang perlu diperbaiki. Secara ringkas, kegiatan riset meliputi:

- (1) Diagnosis pendahuluan terhadap masalah oleh pengantar perubahan pengembangan yayasan;
- (2) Pengumpulan data untuk mendukung diagnosis;
- (3) Umpan balik data kepada para anggota pengelola;
- (4) Eksplorasi data oleh para anggota pengelola;
- (5) Perencanaan kegiatan yang tepat; dan
- (6) Pengambilan kegiatan yang tepat.

Model riset secara ringkas dapat dilihat dalam Gambar 1.1 berikut ini:

GAMBAR 1.1 Model Riset Pengembangan Organisasi



Teknik-teknik Pengembangan Yayasan

Teknik-teknik
Pengembangan Yayasan.

Dalam melakukan perubahan banyak teknik dan pendekatan intervensi yang bisa dilakukan, di mana teknik-teknik tersebut akan diklasifikasikan menurut kelompok sasaran. Teknik pengembangan organisasi dapat digunakan untuk memperbaiki efektivitas perseorangan, hubungan pekerjaan antara dua atau tiga individu, pemfungsian kelompok-kelompok, hubungan antarkelompok; atau efektivitas yayasan secara keseluruhan. Berikut ini secara ringkas akan dibahas teknik yang digunakan untuk kelompok sasaran.

1. *Pengembangan Organisasi untuk Perseorangan.* Latihan sensitivitas adalah teknik pengembangan organisasi yang pertama dan cukup luas digunakan. Dalam kelompok “latihan”, sekitar sepuluh peserta diarahkan oleh seorang pemimpin yang terlatih untuk meningkatkan sensitivitas dan keterampilan menangani hubungan antarpribadi.
2. *Pengembangan Organisasi untuk Dua atau Tiga Orang.* Analisis transaksional memusatkan perhatian pada gaya dan isi komunikasi (transaksi atau berita) antarindividu. Pengiriman berita yang jelas dan bertanggung jawab akan menjadi dasar pemberian tanggapan yang wajar. Analisis transaksional ditujukan untuk mengurangi kebiasaan atau “permainan-permainan” komunikasi yang destruktif, di mana pengertian berita sebenarnya dikaburkan.
3. *Pengembangan Organisasi untuk Tim atau Kelompok.* Dalam proses konsultasi, seorang konsultan bekerja dengan para pengurus yayasan untuk memahami dinamika hubungan pekerjaan dalam berbagai situasi kelompok atau tim.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

- b. Perkumpulan lebih mementingkan keuntungan sedangkan yayasan tidak.
 - c. Perkumpulan berbentuk badan hukum sedangkan yayasan tidak bisa.
 - d. Perkumpulan mempunyai anggota sedangkan yayasan tidak.
3. Menurut UU No. 16 Tahun 2001, yayasan mempunyai fungsi sebagai berikut
- a. Sebagai pranata hukum dalam rangka mencapai tujuan tertentu di bidang sosial, keagamaan, dan kemanusiaan.
 - b. Sebagai pranata hukum dalam rangka mencapai tujuan organisasi untuk mendapatkan keuntungan demi keberlangsungan organisasi.
 - c. Sebagai pranata hukum untuk memperkuat kedudukan organisasi.
 - d. Menjalankan kegiatan organisasi sesuai dengan visi dan misinya.
4. Sumber pembiayaan/kekayaan yayasan adalah sebagai berikut, *kecuali*
- a. Wakaf.
 - b. Iuran anggota.
 - c. Hibah.
 - d. Hibah wasiat.
5. Dalam pola pertanggungjawaban yayasan, pengelola bertanggung jawab kepada Pembina yang disampaikan dalam
- a. Rapat Pembina.
 - b. Rapat Anggota.
 - c. Rapat Pengurus.
 - d. Rapat Dewan Penasihat.
6. Sistem akuntansi yang paling tepat dipergunakan dalam yayasan adalah
- a. Akuntansi berbasis kas.
 - b. Modifikasi dari akuntansi berbasis kas.
 - c. Akuntansi berbasis akrual.
 - d. Modifikasi dari akuntansi berbasis akrual.
7. Kedudukan hukum yayasan sebagai badan hukum privat berarti
- a. Subjek hukum yayasan terlepas dari kedudukan subjek hukum pendiri atau pengurusnya.
 - b. Subjek hukum yayasan tergantung pada kedudukan subjek hukum pendiri atau pengurusnya.
 - c. Subjek hukum yayasan diakui sebagai badan hukum yang kuat.
 - d. Subjek hukum yayasan bisa menjalankan usahanya untuk *profit oriented*.
8. Model riset kegiatan pengembangan organisasi mencakup langkah-langkah sebagai berikut, *kecuali*
- a. Diagnosis riset.
 - b. Perencanaan kegiatan.
 - c. Penyeleksian perencanaan.
 - d. Evaluasi.
9. Berikut ini adalah tahap-tahap yang ada dalam "Grid OD", *kecuali*
- a. Stabilisasi.
 - b. Latihan.
 - c. Pengembangan antarkelompok.
 - d. Penentuan tim kunci.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

- a. paling lambat 14 (empat belas) hari terhitung sejak tanggal jawaban permintaan pertimbangan diterima dari instansi terkait; atau
- b. setelah lewat 30 (tiga puluh) hari terhitung sejak tanggal jawaban permintaan pertimbangan kepada instansi terkait tidak diterima.

Pasal 13

- (1) Dalam hal permohonan pengesahan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 12 ayat (1) ditolak, Menteri wajib memberitahukan secara tertulis disertai dengan alasannya, kepada pemohon mengenai penolakan pengesahan tersebut.
- (2) Alasan penolakan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) adalah bahwa permohonan yang diajukan tidak sesuai dengan ketentuan dalam Undang-undang ini dan/atau peraturan pelaksanaannya.

Pasal 14

- (1) Akta pendirian memuat Anggaran Dasar dan keterangan lain yang dianggap perlu.
- (2) Anggaran Dasar Yayasan sekurang-kurangnya memuat:
 - a. nama dan tempat kedudukan;
 - b. maksud dan tujuan serta kegiatan untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut;
 - c. jangka waktu pendirian;
 - d. jumlah kekayaan awal yang dipisahkan dari kekayaan pribadi pendiri dalam bentuk uang atau benda;
 - e. cara memperoleh dan penggunaan kekayaan;
 - f. tata cara pengangkatan, pemberhentian, dan penggantian anggota Pembina, Pengurus, dan Pengawas;
 - g. hak dan kewajiban anggota Pembina, Pengurus, dan Pengawas;
 - h. tata cara penyelenggaraan rapat organ Yayasan;
 - i. ketentuan mengenai perubahan Anggaran Dasar;
 - j. penggabungan dan pembubaran Yayasan; dan
 - k. Penggunaan kekayaan sisa likuidasi atau penyaluran kekayaan Yayasan setelah pembubaran.
- (3) Keterangan lain sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) memuat sekurang-kurangnya nama, alamat, pekerjaan, tempat dan tanggal lahir, serta kewarganegaraan Pendiri, Pembina, Pengurus, dan Pengawas.
- (4) Jumlah minimum harta kekayaan awal yang dipisahkan dari kekayaan pribadi Pendiri sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) huruf d ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah.

Pasal 15

- (1) Yayasan tidak boleh memakai nama yang:
 - a. telah dipakai secara sah oleh Yayasan lain; atau
 - b. bertentangan dengan ketertiban umum dan/atau kesusilaan.
- (2) Nama Yayasan harus didahului dengan kata "Yayasan".
- (3) Dalam hal kekayaan Yayasan berasal dari wakaf, kata "wakaf" dapat ditambahkan setelah kata "Yayasan".
- (4) Ketentuan mengenai pemakaian nama Yayasan diatur lebih lanjut dengan Peraturan Pemerintah.

Pasal 16

- (1) Yayasan dapat didirikan untuk jangka waktu tertentu atau tidak tertentu yang diatur dalam Anggaran Dasar.
- (2) Dalam hal Yayasan didirikan untuk jangka waktu tertentu, Pengurus dapat mengajukan perpanjangan jangka waktu pendirian kepada Menteri paling lambat 1 (satu) tahun sebelum berakhirnya jangka waktu pendirian Yayasan.

BAB III PERUBAHAN ANGGARAN DASAR

Pasal 17

Anggaran Dasar dapat diubah, kecuali mengenai maksud dan tujuan Yayasan.

Pasal 18

- (1) Perubahan Anggaran Dasar hanya dapat dilaksanakan berdasarkan keputusan rapat Pembina.
- (2) Rapat Pembina sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) hanya dapat dilakukan, apabila dihadiri oleh paling sedikit 2/3 (dua per tiga) dari jumlah anggota Pembina.
- (3) Perubahan Anggaran Dasar sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dilakukan dengan akta notaris dan dibuat dalam bahasa Indonesia.

Pasal 19

- (1) Keputusan rapat Pembina sebagaimana dimaksud dalam Pasal 18 ayat (1) ditetapkan berdasarkan musyawarah untuk mufakat.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

- (3) Yang dapat diangkat menjadi Pengawas adalah orang perseorangan yang mampu melakukan perbuatan hukum.
- (4) Pengawas tidak boleh merangkap sebagai Pembina atau Pengurus.

Pasal 41

- (1) Pengawas Yayasan diangkat dan sewaktu-waktu dapat diberhentikan berdasarkan keputusan rapat Pembina.
- (2) Dalam hal pengangkatan, pemberhentian, dan penggantian Pengawas dilakukan tidak sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar, atas permohonan yang berkepentingan umum, Pengadilan dapat membatalkan pengangkatan, pemberhentian atau penggantian tersebut.

Pasal 42

Pengawas wajib dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab menjalankan tugas untuk kepentingan Yayasan.

Pasal 43

- (1) Pengawas dapat memberhentikan sementara anggota Pengurus dengan menyebutkan alasannya.
- (2) Pemberhentian sementara sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) paling lambat 7 (tujuh) hari terhitung sejak tanggal pemberhentian sementara, wajib dilaporkan secara tertulis kepada Pembina.
- (3) Dalam jangka waktu 7 (tujuh) hari terhitung sejak tanggal laporan diterima, Pembina wajib memanggil anggota Pengurus yang bersangkutan untuk diberi kesempatan membela diri.
- (4) Dalam jangka waktu paling lambat 7 (tujuh) hari terhitung sejak tanggal pembelaan diri sebagaimana dimaksud dalam ayat (3), Pembina wajib :
 - a. mencabut keputusan pemberhentian sementara; atau
 - b. memberhentikan anggota Pengurus yang bersangkutan.
- (5) Apabila Pembina tidak melaksanakan ketentuan sebagaimana dimaksud dalam ayat (3) dan ayat (4), pemberhentian sementara tersebut batal demi hukum.

Pasal 44

- (1) Pengawas Yayasan diangkat oleh Pembina berdasarkan keputusan rapat Pembina untuk jangka waktu selama 5 (lima) tahun dan dapat diangkat kembali untuk 1 (satu) kali masa jabatan.
- (2) Ketentuan mengenai susunan, tata cara pengangkatan, pemberhentian, dan penggantian Pengawas diatur dalam Anggaran Dasar.

Pasal 45

- (1) Dalam hal terdapat penggantian Pengawas Yayasan, Pembina wajib menyampaikan pemberitahuan secara tertulis kepada Menteri dan kepada instansi terkait.
- (2) Pemberitahuan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) wajib disampaikan paling lambat 30 (tiga puluh) hari terhitung sejak tanggal dilakukan penggantian Pengawas Yayasan.

Pasal 46

Dalam hal pengangkatan, pemberhentian, dan penggantian Pengawas dilakukan tidak sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar, atas permohonan yang berkepentingan atau atas permintaan Kejaksaan dalam hal mewakili kepentingan umum, Pengadilan dapat membatalkan pengangkatan, pemberhentian, dan penggantian Pengawas tersebut.

Pasal 47

- (1) Dalam hal kepailitan terjadi karena kesalahan atau kelalaian Pengawas dalam melakukan tugas pengawasan dan kekayaan Yayasan tidak cukup untuk menutup kerugian akibat kepailitan tersebut, setiap anggota Pengawas secara tanggung renteng bertanggung jawab atas kerugian tersebut.
- (2) Anggota Pengawas Yayasan yang dapat membuktikan bahwa kepailitan bukan karena kesalahan atau kelalaiannya, tidak bertanggung jawab secara tanggung renteng atas kerugian tersebut.
- (3) Setiap anggota Pengawas yang dinyatakan bersalah dalam melakukan pengawasan Yayasan yang menyebabkan kerugian bagi Yayasan, masyarakat, dan/atau Negara berdasarkan putusan Pengadilan dalam jangka waktu paling lama 5 (lima) tahun sejak putusan tersebut memperoleh kekuatan hukum tetap, tidak dapat diangkat menjadi Pengawas Yayasan manapun.

BAB VII LAPORAN TAHUNAN

Pasal 48

- (1) Pengurus wajib membuat dan menyimpan catatan atau tulisan yang berisi keterangan mengenai hak dan kewajiban serta hal lain yang berkaitan dengan kegiatan usaha Yayasan.
- (2) Selain kewajiban sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) Pengurus wajib membuat dan menyimpan dokumen keuangan Yayasan berupa bukti pembukuan dan data pendukung administrasi keuangan.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

- (2) Yayasan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) wajib diberitahukan kepada Menteri paling lambat 1 (satu) tahun setelah pelaksanaan penyesuaian.
- (3) Yayasan yang tidak menyesuaikan Anggaran Dasarnya dalam jangka waktu sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dapat dibubarkan berdasarkan putusan Pengadilan atas permohonan Kejaksaan atau pihak yang berkepentingan.

BAB XIV KETENTUAN PENUTUP

Pasal 72

- (1) Yayasan yang sebagian kekayaannya berasal dari bantuan Negara, bantuan luar negeri, dan/atau sumbangan masyarakat yang diperolehnya sebagai akibat berlakunya suatu peraturan perundang-undangan wajib mengumumkan ikhtisar laporan tahunan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 52 ayat (1) yang mencakup kekayaannya selama 10 (sepuluh) tahun sebelum Undang-undang ini diundangkan.
- (2) Pengumuman ikhtisar laporan tahunan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) tidak menghapus hak dari pihak yang berwajib untuk melakukan pemeriksaan, penyidikan dan penuntutan apabila ada dugaan terjadi pelanggaran hukum.

Pasal 73

Undang-undang ini mulai berlaku 1 (satu) tahun terhitung sejak tanggal diundangkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Undang-undang ini dengan penempatannya dalam Lembaran Negara Republik Indonesia.

Disahkan di Jakarta pada tanggal 6 Agustus 2001

PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

MEGAWATI SOEKARNOPUTRI

Diundangkan di Jakarta pada tanggal 6 Agustus 2001

SEKRETARIS NEGARA REPUBLIK INDONESIA,

ttd.

MUHAMMAD MAFTUH BASYUNI

LEMBARAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2001 NOMOR 112

Salinan sesuai dengan aslinya

**Deputi Sekretaris Kabinet
Bidang Hukum dan Perundang-undangan,**

Lambock V. Nahattands

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

- a. Perubahan apa yang harus dibuat untuk menghindarkan jenis masalah ini terjadi lagi di kemudian hari? Mempertimbangkan perubahan-perubahan kebijakan, prosedur, dan pelatihan.
- b. Mempertimbangkan “apa yang dipelajari dari pemecahan masalah ini?” Ini berarti mempertimbangkan pengetahuan, pemahaman, dan/atau keahlian baru.
- c. Mempertimbangkan penulisan memo singkat yang menyoroti keberhasilan usaha pemecahan masalah dan apa yang dipelajari sebagai hasilnya. Diskusikan hal tersebut dengan supervisor, teman-teman, dan bawahan!

2.1.2 Perencanaan – Proses Dasar

Perencanaan terjadi di semua tipe kegiatan dan merupakan proses awal.

Perencanaan terjadi di semua tipe kegiatan dan merupakan proses awal di mana manajemen memutuskan tujuan dan cara mencapainya. Perbedaan pelaksanaan merupakan hasil dari perencanaan yang juga berbeda. Perencanaan dalam sebuah yayasan adalah esensial, karena dalam kenyataannya perencanaan memegang peranan lebih dibanding fungsi-fungsi manajemen lainnya. Fungsi-fungsi pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sebenarnya hanya melaksanakan keputusan perencanaan.

Sebelum pengelola dapat mengorganisasi, mengarahkan, atau mengawasi, rencana tujuan dan arah yayasan harus dibuat terlebih dahulu. Dalam tahap perencanaan, pengelola memutuskan “apa yang harus dilakukan, kapan melakukannya, bagaimana melakukannya, dan siapa yang melakukannya”. Jadi, perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan pengambilan keputusan tentang “apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa”. Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi di waktu yang akan datang, di mana pelaksanaan kegiatan akan dilakukan.

Kebutuhan akan perencanaan ada di semua tingkatan.

Kebutuhan akan perencanaan ada di semua tingkatan dan, pada kenyataannya, peran perencanaan terus meningkat dalam berbagai titik kritis yang sangat berdampak terhadap kesuksesan yayasan. Pengelola biasanya mencurahkan sebagian besar waktu untuk perencanaan jangka menengah–panjang dan strategi yayasan. Sementara itu, pelaksana merencanakan aktivitas kelompok kerjanya untuk jangka pendek.

Perencanaan adalah suatu proses yang tidak pernah berakhir.

Perencanaan adalah suatu proses yang tidak pernah berakhir. Apabila sebuah rencana telah ditetapkan, maka dokumen menyangkut perencanaan terkait harus diimplementasikan. Setiap saat selama proses implementasi, perencanaan mungkin memerlukan modifikasi. Jadi, “perencanaan kembali” dapat menjadi faktor kunci bagi pencapaian kesuksesan. Perencanaan harus mempertimbangkan fleksibilitas kebutuhan agar situasi dan kondisi baru dapat disesuaikan secepat mungkin.

Salah satu aspek penting perencanaan adalah pembuatan keputusan.

Salah satu aspek penting perencanaan adalah pembuatan keputusan dalam pengembangan dan pemilihan sekumpulan kegiatan untuk memecahkan masalah tertentu. Jadi keputusan harus dibuat dengan tahapan implementasi yang jelas.

Perlunya Perencanaan

Salah satu tujuan utama perencanaan adalah program dan pelbagai temuan dapat dipergunakan untuk pencapaian tujuan.

Para perencana tidak akan dapat mengendalikan waktu yang akan datang, tetapi dengan mengidentifikasi kegiatan sekarang, hasil-hasil dan dampaknya ke depan dapat diperkirakan. Salah satu tujuan utama perencanaan adalah bahwa program dan berbagai temuan dapat dipergunakan untuk pencapaian tujuan. Itulah yang disebut pembuatan keputusan perencanaan yang baik.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

Pengembangan Agenda

1. Eksplorasi agenda bersama para peserta kunci dalam rapat. Pikirkan keseluruhan hasil apa yang diinginkan dari rapat dan aktivitas apa yang perlu dilakukan untuk mencapai hasil tersebut! Agenda tersebut harus dikelola, sehingga aktivitas ini bisa dilakukan selama rapat. Dalam agenda tersebut keseluruhan hasil yang diinginkan ditetapkan dalam rapat.
2. Rancanglah agenda sehingga para peserta dapat terlibat lebih awal dengan cara yang benar dan datang tepat waktu.
3. Untuk masing-masing topik utama, masukkan jenis tindakan yang diperlukan, jenis output yang diharapkan (keputusan, suara, tindakan yang ditetapkan untuk seseorang), dan waktu yang diperkirakan untuk masing-masing topik.
4. Pertahankan agenda yang telah ditetapkan di setiap waktu.
5. Jangan terlalu merancang rapat; sudahlah beradaptasi dengan agenda rapat!
6. Pikirkanlah penamaan suatu kejadian, sehingga orang datang dengan pemikiran tersebut; itu barangkali akan menjadi dialog singkat untuk mengembangkan pemikiran bersama para hadirin, khususnya para perwakilan dari berbagai budaya.

Membuka Rapat

1. Usahakan selalu tepat waktu.
2. Ucapkan selamat datang kepada peserta rapat dan ucapkan terima kasih atas kehadirannya.
3. Tinjaulah kembali agenda rapat! Berikan para peserta rapat kesempatan untuk memahami seluruh topik utama yang diusulkan dan ditetapkan. *Catatan:* Persiapkan alat perekam rapat dan dengar ulang setelah rapat.
4. Jelaskan fasilitas rapat yang disediakan.
5. Jelaskan semua peran peserta rapat.

Menetapkan Aturan Dasar Rapat

Beberapa aturan dasar perlu digunakan untuk sebagian besar rapat.

Setiap kepengurusan tidak perlu mengembangkan aturan dasar baru. Aturan dasar ini merupakan bahan bagi keberhasilan rapat.

1. Empat aturan dasar yang kuat adalah: partisipasi, fokus, mempertahankan momentum, dan mencapai hasil akhir.
2. Buatlah daftar aturan dasar primer dalam agenda.
3. Jika peserta baru tidak diinginkan dalam rapat, maka aturan dasar harus mendukung kebijakan tersebut.
4. Pertahankan aturan dasar setiap saat.

Manajemen Waktu

1. Salah satu tugas fasilitasi yang sulit adalah manajemen waktu, karena waktu nampak berjalan begitu cepat sebelum tugas selesai. Oleh karena itu, tantangan terbesarnya adalah mempertahankan momentum untuk mempertahankan proses.
2. Meminta para peserta untuk menjalankan proses rapat sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
3. Jika waktu yang direncanakan dalam agenda tersebut meleset, maka mintalah masukan dari peserta rapat.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

2.2.4 Tim Penasihat

Manfaat Penasihat

Tim penasihat menjadi pelengkap yang tangguh untuk memastikan keefektifan fungsi dewan pengurus.

Peran dewan pengurus menjadi sangat kritis dalam memberikan pedoman ketika organisasi mengalami perubahan yang cepat. Dengan demikian, tim penasihat menjadi pelengkap yang tangguh untuk memastikan keefektifan fungsi dewan pengurus. Tim penasihat dibentuk untuk mengarahkan suatu kebutuhan yang biasanya berada di luar rutinitas peranan dan tanggung jawab dewan pengurus.

Bagaimana Tim Penasihat Ditetapkan?

Untuk aktivitas utama yang terus-menerus, diperlukan suatu tim penasihat.

Untuk aktivitas utama yang bersifat terus-menerus (misalnya, yang akan menjadi aktivitas jangka panjang atau lebih dari satu tahun), diperlukan suatu tim penasihat. Sementara untuk aktivitas jangka pendek (misalnya, yang berjangka 1 – 9 bulan), dibentuk suatu tim penasihat ad hoc (khusus).

Peranan tim penasihat dalam dewan pengurus ditetapkan secara resmi dengan hukum.

Secara hati-hati, peranan tim penasihat dalam dewan pengurus ditetapkan secara resmi dengan hukum. Berdasarkan hukum yang berlaku, tentukan tujuan tim penasihat, durasi waktu, pedoman keanggotaan, bagaimana hal itu memberikan kontribusi berupa pengetahuan dan keahlian, serta beberapa struktur/kebijakan dari tim penasihat yang berinteraksi dengan dewan pengurus resmi dan anggota organisasi.

Tim penasihat, seperti dewan pengurus formal, memiliki satu kursi yang mengendalikan organisasi dan pengembangan tim penasihat. Kursi tim penasihat dapat menjadi poin hubungan antara tim penasihat dengan dewan direktur resmi.

Perbedaan antara Dewan Pengurus dan Dewan Penasihat

Dewan Pengurus menciptakan visi, misi, nilai, dan kebijakan.

Menurut hukum, setiap organisasi nonprofit termasuk yayasan harus memiliki dewan pengurus. Sebagaimana yang tersirat dalam namanya, peranan dewan pengurus dijelaskan untuk mengurus organisasi. Dewan pengurus menciptakan visi, misi, nilai, dan kebijakan bagi organisasi serta memastikan pelaksanaannya secara tepat. Pengawasan keuangan juga merupakan salah satu tanggung jawab kunci dewan pengurus organisasi.

Seorang dewan penasihat (atau komite) biasanya berfungsi seperti beberapa komite dewan.

Seorang dewan penasihat (atau komite) biasanya berfungsi seperti beberapa komite dewan. Hal itu mungkin memiliki tujuan khusus seperti membantu dewan dalam melakukan pekerjaannya. Sebagai contoh, dewan penasihat dapat memfokuskan pada penggalan dana, memberikan bantuan teknis, menilai pengaruh jasa program, dan bertindak sebagai penyokong atau perwakilan hubungan masyarakat untuk organisasi. Para anggota dewan penasihat tidak memiliki tanggung jawab resmi, tidak memiliki hak tetap untuk melayani, dan tidak ada kekebalan untuk diganti. Kebijakan yang harus diambil adalah membatasi tindakan dewan dalam membuat rekomendasi.

2.2.5 Pengembangan Tim Yayasan

Apa yang dimaksud dengan tim? Ada beberapa istilah yang digunakan dalam konteks pengembangan tim (*team building*). Mana menurut tabel berikut ini yang akan digunakan untuk mendefinisikan sebuah tim?

Sekelompok Orang	Sinergi	Memiliki Satu Tujuan
Keseluruhan > Jumlah	Kerja sama	Fleksibilitas
Bekerja Bersama-sama	Melaporkan ke Bos	Melayani seorang Pelanggan

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

ESAI

1. Sebutkan keahlian dasar apa saja yang perlu dikuasai dalam manajemen organisasi!
2. Mengapa pendelegasian perlu dilakukan dalam suatu organisasi?
3. Mengapa komunikasi internal bisa dikatakan sebagai “darah kehidupan” bagi suatu organisasi?
4. Bagaimana menerapkan manajemen rapat yang baik?
5. Siapa saja yang bertanggung jawab melakukan penggalan dana dan apa yang menjadi tanggung jawab mereka?
6. Jelaskan secara singkat susunan kepengurusan dalam suatu organisasi nonprofit (yayasan)?
7. Mengapa *team building* diperlukan dan bagaimana membentuk *team building* yang baik?
8. Jelaskan secara singkat tahapan yang perlu dilakukan sebelum memulai proses perencanaan!
9. Mengapa evaluasi program perlu dilakukan?
10. Jelaskan konsep dari salah satu alat untuk analisis kompetitif program!
11. Jelaskan secara singkat aktivitas apa saja yang terdapat dalam siklus akuntansi!

SOAL LATIHAN

KUIS

APAKAH ANDA SEORANG MANAJER YANG EFEKTIF?

Orang cenderung mempunyai keinginan yang besar untuk banyak berubah, namun hanya sedikit perubahan yang terjadi dalam dirinya. Mengapa? Hal itu karena sebagian besar orang tidak serius untuk menginventarisasi keahlian mereka. Berikut ini adalah tantangan kuis buat Anda: Apakah Anda seorang manajer yang efektif?

Manajemen yang efektif bukan merupakan hal yang dapat dicapai secara kebetulan. Lebih dari itu, manajemen yang efektif merupakan kombinasi dari keahlian yang memadai dan pengalaman yang berlanjut pada keberhasilan.

Kuis ini akan membantu Anda dalam menentukan kebutuhan pelatihan, merangsang semangat, pertukaran praktis, dan mengidentifikasi bidang-bidang yang menjadi target pertumbuhan.

Benar	Salah	No.	Pernyataan
		1	Seorang manajer yang efektif selalu berpikiran positif ketika melakukan pendekatan kepada para staf.
		2	Orang yang mempunyai keinginan untuk berubah banyak, sebagian besar terbuka untuk melakukan latihan.
		3	Selalu tinggalkan rapat dengan catatan.
		4	Seorang manajer yang baik memiliki jawaban yang tepat ketika bawahan membutuhkan.
		5	Kenaikan gaji seharusnya memberikan kesempatan untuk melakukan pekerjaan dengan benar.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

1. Suatu kerangka kerja dan arah yang didefinisikan secara jelas akan menuntun dan mendukung kepemimpinan serta pengelolaan yayasan.
2. Suatu visi dan tujuan yang dipecahkan oleh seluruh unsur-unsur pokok yayasan.
3. Tingkat komitmen yang tinggi untuk mencapai tujuan yayasan
4. Memperbaiki kualitas pelayanan bagi klien dan cara mengukur pelayanan.
5. Dasar pengumpulan dana dan pengembangan kepengurusan.
6. Kemampuan dalam penentuan prioritas dan penyesuaian sumber daya untuk berbagai kebutuhan.
7. Kemampuan untuk menangani risiko eksternal.
8. Proses manajemen krisis.

Prasyarat bagi Perencanaan: Faktor-faktor untuk Memulai Proses Perencanaan

Kondisi utama untuk memikirkan proses perencanaan adalah ketersediaan waktu dan tempat yang tepat di yayasan.

Beberapa kondisi utama untuk memikirkan proses perencanaan adalah ketersediaan waktu dan tempat yang tepat di yayasan. Unsur-unsur tertentu yang ada dalam yayasan harus memastikan manfaat maksimal dari proses perencanaan, karena hal itu sangat penting untuk menilai kesiapan proses perencanaan. Beberapa yayasan yang memaksakan untuk tetap melakukan perencanaan padahal belum siap, akan menimbulkan ketidakpuasan dalam proses perencanaan dan mempengaruhi kualitas hasil. Unsur-unsur berikut ini harus ada sebelum komitmen perencanaan dibuat:

Unsur-unsur sebelum membuat komitmen untuk suatu perencanaan.

1. Keterlibatan komitmen kepemimpinan yang aktif untuk memastikan kesinambungan kepemimpinan dalam proses perencanaan.
2. Prioritaskan untuk memecahkan permasalahan utama dengan komitmen partisipasi dalam proses perencanaan.
3. Kecukupan sumber daya dalam mendukung kebutuhan program sekarang dan yang akan datang.
4. Evaluasi status quo dan kemajuan program dengan pendekatan baru.

B. Tingkat Perencanaan

“Perencanaan baru dirasa cukup” ketika kepemimpinan sudah memahami dan mempunyai kesepakatan umum tentang arah yayasan.

Persyaratan Sumber Daya Perencanaan

Yayasan mengarahkan proses perencanaan dan sumber daya yang tersedia untuk memaksimalkan manfaat.

Yayasan, sebagai suatu organisasi nonprofit, akan mengarahkan proses perencanaan dan sumber daya yang tersedia untuk memaksimalkan manfaat yang diterima. Sumber daya kunci yang diperlukan untuk perencanaan adalah waktu pengelola, waktu pembina, dan uang (misalnya, penelitian pasar, para konsultan, dan sebagainya). Contoh spesifik sumber daya waktu yang dipakai dalam proses perencanaan adalah:

1. Pengumpulan dan analisis informasi tentang lingkungan.
2. Penggunaan *stakeholder* kunci.
3. Pengumpulan sejarah informasi keuangan, proyeksi anggaran, dan arus kas.
4. Analisis konsekuensi dan pilihan atas strategi program serta potensi yayasan.

Jumlah sumber daya waktu dan uang yang dialokasikan dalam proses perencanaan harus mencerminkan kompleksitas persoalan dengan ketersediaan informasi dan sumber daya.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

memperlihatkan bahwa penulis mengetahui di mana dia akan melanjutkan arah pemikirannya. Demikian juga, suatu pernyataan visi dan misi harus mengomunikasikan substansi yayasan kepada pihak terkait. Kemampuan yayasan untuk menentukan misinya menunjukkan fokus dan tujuan yayasan tersebut. Secara khusus, suatu pernyataan visi dan misi menggambarkan:

- **Tujuan** – mengapa yayasan ada dan apa yang akan dicoba untuk menyempurnakannya.
- **Persoalan** – metode atau aktivitas utama yang dilalui yayasan untuk memenuhi tujuan.
- **Nilai** – prinsip-prinsip atau kepercayaan yang membimbing para anggota yayasan untuk mengejar tujuan yayasan.

Pernyataan visi dan misi menyajikan suatu gambaran keberhasilan apa yang terlihat.

Pernyataan visi dan misi juga meringkas apa, bagaimana, dan mengapa yayasan berjalan, di samping menyajikan suatu gambaran mengenai keberhasilan apa yang telah dicapai.

Hampir setiap rumah sakit mengatakan, “Misi kita adalah perawatan kesehatan”, dan itu merupakan definisi yang salah. Rumah sakit bukan merawat kesehatan, tetapi tempat merawat orang yang sakit. Seseorang merawat kesehatan dengan tidak merokok, tidak minum-minuman keras, tidur yang cukup, olahraga yang teratur, dan makan makanan yang bergizi. Rumah sakit diperlukan ketika seseorang mengalami penurunan kesehatan.

Administrator harus mengetahui apa yang terjadi.

Beberapa tahun yang lalu, para *administrator* rumah sakit terkemuka telah diminta untuk memikirkan misi rumah sakit di bagian ruang gawat darurat. Hal itu membutuhkan waktu yang cukup lama dengan pemikiran yang sangat sederhana. Pemikiran tersebut memperlihatkan bahwa bagian ruang gawat darurat memberikan jaminan bagi pasien. Untuk mewujudkan hal itu, administrator harus mengetahui apa yang akan terjadi. Dan kemudian akan muncul banyak kejutan dari dokter dan perawat bahwa di ruang gawat darurat, delapan dari sepuluh orang pasien yang dirawat di sana bisa tidur nyenyak di malam hari.

Penterjemahan pernyataan visi dan misi ke dalam tindakan adalah pelaksanaan.

‘Bekerja keras’ mungkin terdengar seperti suatu pernyataan yang hebat. Namun, penterjemahan pernyataan visi dan misi ke dalam tindakan disebut sebagai pelaksanaan. Itulah visi; itulah misi; dan itulah tujuan. Setelah itu, adalah pelaksanaan.

Visi dan misi mungkin abadi.

Tugas pengelola yayasan adalah mengubah pernyataan visi dan misi yayasan secara spesifik. Visi dan Misi tersebut mungkin abadi. Sepanjang sejarah ras manusia di dunia selalu ada orang miskin yang tidak berdosa, orang yang sakit, orang yang kecanduan narkoba, dan orang yang tidak beruntung.

Draft pernyataan visi dan misi dikembangkan.

Dengan pernyataan visi dan misi, suatu yayasan dapat mengambil langkah penting untuk menciptakan ide yang koheren. Pada akhir langkah kedua, draft pernyataan visi dan misi akan dikembangkan.

Kebutuhan akan Pernyataan Visi dan Misi

4 karakter utama yang harus ada dalam pernyataan visi dan misi yayasan.

Empat karakteristik utama dalam pernyataan visi dan misi yayasan adalah:

1. Jelas, pernyataan visi dan misi disepakati.
2. Kuat, pimpinan yang berkompeten.
3. Para pengelola yang dinamis.
4. Komitmen yang kuat dari yayasan untuk mencari dana.

Tanda kegagalan mengomunikasikan kebutuhan visi dan misi.

Kegagalan untuk mengomunikasikan kebutuhan visi dan misi dapat dibuktikan dengan:

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

muncul sebagai inspirasi dari individu dan hasil diskusi kelompok. Akhirnya, pimpinan harus menyetujui rekomendasi pemecahan persoalan kritis yang dihadapi yayasan.

Pengetahuan baru akan muncul dan mengubah arah pernyataan misi.

Perumusan strategi, tujuan, dan sasaran memerlukan fleksibilitas dan waktu. Pembahasan pada tahap ini memerlukan informasi tambahan atau evaluasi ulang atas kesimpulan yang telah dibuat sebelumnya. Pengetahuan atau informasi baru biasanya akan muncul dan hal itu dapat mengubah arah pernyataan misi. Jadi para perencana harus siap untuk kembali ke tahap awal proses perencanaan, di mana rencana terbaik dapat dihasilkan melalui sinergi manfaat yang teridentifikasi dengan informasi yang tersedia.

Hasil langkah keempat merupakan sketsa arah strategis organisasi, di mana strategi umum, tujuan jangka panjang, dan sasaran spesifik diusulkan.

Langkah 5 – Melengkapi Rencana yang Telah Ditulis

Misi telah ditetapkan, persoalan-persoalan kritis telah diidentifikasi, dan tujuan maupun strategi telah disepakati.

Pada langkah sebelumnya, visi dan misi telah ditetapkan; persoalan-persoalan kritis telah diidentifikasi; dan tujuan maupun strategi telah disepakati. Pada tahap ini, seluruh komponen tersebut akan dituliskan. Seorang anggota panitia perencana, direktur eksekutif, atau konsultan perencana biasanya akan membuat draft dokumen perencanaan akhir. Sementara itu, proses peninjauan ulang dapat dilakukan oleh seluruh pengambil keputusan (biasanya staf senior atau dewan pengurus). Ini merupakan tahap berkonsultasi dengan staf senior untuk menentukan penterjemahan dokumen perencanaan ke rencana operasional (detail rencana tindakan untuk menyempurnakan tujuan yang diusulkan dalam rencana strategis) serta memastikan bahwa dokumen rencana tersebut menjawab pertanyaan kunci mengenai detail arah dan prioritas. Proses penterjemahan ini bisa memakan waktu beberapa bulan. Kepastian mengenai tindakan yang akan dilakukan harus sudah didapat pada tahap ini. Oleh karena itu, peredaman konflik pada tahap ini perlu dilakukan agar potensi arah strategis dapat dipilah dan dipilih oleh panitia perencana.

3.2 PENGEMBANGAN PROGRAM DAN EVALUASI YAYASAN

Komponen kunci penilaian kondisi yayasan adalah evaluasi efisiensi dan efektivitas program.

Komponen kunci dari penilaian kondisi yayasan adalah evaluasi efisiensi dan efektivitas program. Proses evaluasi ini akan mengarahkan ke pengambilan kebijakan tentang kesinambungan masing-masing program, mempertahankan program tersebut pada tingkat yang ada, memperluas atau mengubah arah program, dan memasarkannya secara agresif. Sebagian besar evaluasi program memfokuskan pada hasil, proses, dan metode. Evaluasi hasil menunjukkan kesesuaian tingkat pencapaian hasil suatu proyek dengan perencanaan. Sementara evaluasi proses memperlihatkan kinerja manajemen proyek internal, baik kinerja staf maupun tingkat proyek yang berhasil diimplementasikan.

Evaluasi program dapat didasarkan pada data kualitatif maupun kuantitatif.

Evaluasi program dapat didasarkan pada data kualitatif maupun kuantitatif. Data kuantitatif merupakan informasi berbasis fakta, seperti tinjauan ulang terhadap catatan-catatan, statistik inferensial, hasil pengujian, dan hal serupa lainnya, di mana berbagai informasi ditampilkan sebagai data terukur yang dapat dihitung, dibandingkan, diukur, dan dimanipulasi secara statistik. Data kualitatif merupakan kumpulan penilaian individu terhadap program melalui wawancara, kelompok fokus, dan pertemuan lainnya, pengamatan langsung atau pengamatan bidang, peninjauan bahan-bahan yang ditulis, umpan balik informal, survei kepuasan, dan kuesioner.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

Evaluasi program dengan fokus pada hasil semakin penting bagi yayasan dan para donaturnya.

Langkah-langkah umum untuk menyelesaikan suatu evaluasi berbasis hasil.

aktivitas program mencapai hasil yang dipercayai (atau bahkan lebih baik setelah diuji) dibutuhkan oleh klien (daripada hanya sekedar menggunakan pada aktivitas yang sibuk yang nampaknya layak untuk dilakukan pada saat itu). Hasil tersebut biasanya merupakan pembelajaran berkualitas (pengetahuan, persepsi/sikap, atau keahlian) atau kondisi, seperti peningkatan pemberantasan buta huruf dan kepercayaan diri. Hasil ini biasanya dibiaskan dengan output program atau unit pelayanan, seperti jumlah klien yang menggunakan program tertentu.

Langkah-langkah umum dalam evaluasi berbasis hasil adalah:

1. Mengidentifikasi hasil untuk menguji program. Penggambaran misi (keseluruhan tujuan organisasi) dilakukan dengan menguji pengaruh program terhadap klien, pribadi pekerja, dan organisasi. Sebagai contoh, jika keseluruhan misi memberikan perlindungan dan sumber daya bagi perempuan korban kekerasan, maka manfaat program ini akan dirasakan oleh perempuan tersebut melalui tempat penampungan dan jasa lainnya. Di akhir evaluasi, pertanyaan seperti "Aktivitas utama apa yang dilakukan sekarang?" akan diajukan dan kemudian untuk masing-masing aktivitas, dapat ditanyakan "Mengapa hal itu dilakukan?" Jawaban atas pertanyaan ini biasanya merupakan hasil.
2. Pilihlah hal yang dibutuhkan untuk menguji, memprioritaskan hasil dengan waktu dan sumber daya yang terbatas, serta pilihlah prioritas hasil.
3. Untuk masing-masing hasil, tentukan ukuran atau indikator apa yang dapat diamati untuk memastikan pencapaian hasil. Pengembangan "saran" selama fase mengidentifikasi indikator ini dihasilkan dari korelasi pencapaian hasil dengan indikator tertentu.
4. Menentukan "sasaran" klien, seperti "peningkatan kepercayaan diri (suatu hasil) dari 70% perempuan dewasa Amerika Afrika di pedalaman kota Minneapolis sebagai bukti yang dibandingkan dengan indikator kepercayaan normal"
5. Mengidentifikasi informasi pendukung indikator untuk mengetahui berapa jumlah klien yang ada dalam kelompok sasaran, dan berapa banyak yang menggunakan alat transportasi untuk bekerja. Jika program ini masih baru, maka evaluasi proses tersebut dilakukan untuk menguji kesesuaian pelaksanaan program dengan perencanaan awal. (Michael Patton, seorang peneliti, penulis, dan konsultan evaluasi terkemuka menyarankan bahwa pelaksanaan evaluasi harus dilakukan dengan menguji kesesuaian rencana dan hasil).
6. Memutuskan bagaimana informasi dapat diperoleh secara efisien dan realistis; seperti mempertimbangkan dokumentasi program, observasi personalia dan klien dalam program tersebut, kuisioner dan wawancara mengenai manfaat yang dirasakan klien dari program tersebut, studi kasus program, kegagalan, dan keberhasilannya.
7. Menganalisis dan melaporkan penemuan tersebut.

Melaporkan Hasil-hasil Evaluasi

1. Tingkat dan ruang lingkup isi tergantung pada laporan terkait, misalnya, untuk bankir, donatur, karyawan, pelanggan, klien, dan publik.
2. Karyawan memiliki hak untuk meninjau ulang dan membahas laporan, seperti menterjemahkan rekomendasi ke rencana tindakan, termasuk siapa yang melakukannya, dan program tersebut tentang apa dan kapan.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

Pengawasan Sukarelawan (Mempertahankan, Umpan Balik, Motivasi, Evaluasi, Penggajian, dan Pemecatan Sukarelawan)

Pengawasan meliputi pembuatan konsensus tujuan sukarelawan, mengamati aktivitas sukarelawan, memberikan pedoman, mengevaluasi kinerja sukarelawan, memberikan upah, mengarahkan beberapa persoalan kinerja, dan memecat sukarelawan, jika perlu. Aktivitas pengawasan tersebut juga menentukan tujuan dan pedoman pendelegasian tugas. Jika tujuan tersebut secara khusus ditetapkan untuk sukarelawan, maka pengawas dapat mengamati dan mengarahkan sukarelawan bersangkutan. Selain itu, pengawas juga bisa melakukan pengarahan dalam pendelegasian tugas.

Penilaian Program Manajemen Sukarelawan

Yayasan dan sukarelawan harus menilai secara reguler kualitas masing-masing aktivitas.

Untuk memastikan bahwa sistem manajemen sukarelawan tetap berkualitas tinggi, yayasan dan sukarelawan harus menilai secara reguler kualitas aktivitas, seperti pengembangan deskripsi pekerjaan, perekrutan, pelatihan, dan supervisi. Hasil evaluasi ini akan digunakan untuk menjaga konsistensi kualitas aktivitas terkait. Akibatnya, siklus sistem manajemen sukarelawan selalu stabil dan konsisten dengan pencapaian tujuannya.

3.2.1 Studi Hasil Program

Suatu yayasan secara umum akan menilai dampak program dengan menggunakan pertimbangan-pertimbangan berikut:

- Input–sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan program.
- Penempatan–bagaimana program dijalankan.
- Output–hasil program yang diamati.
- Hasil–bagaimana program mempengaruhi kehidupan klien atau masyarakat.
- Pengaruh–manfaat program bagi klien atau masyarakat.

Sebagai catatan, pengukuran efektivitas, hasil, dan pengaruh sulit dilakukan.

3.2.2 Analisis Biaya/Manfaat (Cost/Benefit Analysis) Jasa-jasa Program

Satu pendekatan untuk mengevaluasi program yayasan adalah analisis biaya/manfaat (*cost benefit analysis*).

Salah satu pendekatan untuk mengevaluasi program yayasan adalah analisis biaya/manfaat (*cost/benefit analysis*). Analisis ini membandingkan biaya penyediaan suatu jasa atau produk dengan manfaat yang diperoleh. Analisis ini dimulai dengan menjawab pertanyaan berikut:

- Biaya (langsung dan tidak langsung) apa yang sudah diperhitungkan atas program yang disusun?
- Keuntungan apa yang diperoleh?
- Manfaat apa yang didapat secara langsung?
- Akankah biaya tersebut memberikan keuntungan di pasar terbuka?
- Manfaat apa yang tidak dapat dirasakan oleh yayasan maupun klien?
- Asumsi, risiko, kemampuan yayasan, metode alternatif, perubahan yang tidak terduga, dan pertimbangan apa saja yang perlu diperhitungkan?

Pada sektor swasta, pengukuran keuntungan merupakan perbandingan utama; sementara di yayasan, indikator keuntungan biasanya tidak jelas. Produk yang dihasilkan yayasan mungkin tidak bisa diperbandingkan dalam konteks harga yang jelas di pasar terbuka. Misalnya, bagaimana suatu yayasan dapat mengukur manfaat yang diperoleh

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

mendatang. Dari berbagai kajian di lapangan, pertimbangan masa depan nampaknya semakin tidak *relevan*.

3.2.5 Identifikasi Persoalan-persoalan Kritis

Tim perencana harus mengidentifikasi semua persoalan kritis, mengarahkan persoalan, dan mengidentifikasi prioritas.

Tim perencana harus mengidentifikasi semua persoalan kritis, mengarahkan persoalan, dan mengidentifikasi prioritas. Pada tahap pertama, daftar persoalan kritis yang sangat panjang akan dihasilkan. Daftar tersebut lalu diklasifikasikan menurut sifat kritis tidak mendesak saat ini, kritis mendesak, dan kritis tidak mendesak dalam jangka menengah. Untuk kritis tidak mendesak saat ini, pemantauan atas titik kritis perlu dilakukan dan dianalisis dari waktu ke waktu. Untuk kritis mendesak, pengambilan keputusan menyangkut pelbagai permasalahan perlu dilakukan. Sementara untuk kritis tidak mendesak dalam jangka menengah, tidak diperlukan tindakan apa pun pada saat sekarang tetapi harus tetap dipantau; di mana beberapa mungkin memerlukan perhatian segera dan harus disepakati; beberapa lainnya mungkin akan menjadi persoalan penting yang kritis untuk kelangsungan hidup dan keberhasilan yayasan dalam jangka panjang. Ini adalah persoalan (yang biasanya tidak lebih dari enam hingga delapan persyaratan persoalan) yang menjadi kerangka kerja untuk keputusan-keputusan yang harus dibuat berikutnya: yaitu keputusan yang mempertimbangkan strategi, tujuan dan sasaran jangka panjang, serta persyaratan keuangan.

Tim perencana harus terilhami dengan daftar persoalan.

Untuk sampai pada daftar akhir persoalan-persoalan kritis ini, tim perencana harus terilhami dengan daftar persoalan sebagai berikut: mengapa hal ini menjadi suatu persoalan? Konsekuensi apa yang akan dihadapi jika tidak merespons persoalan ini di masa yang akan datang? Mengapa persoalan tersebut perlu perhatian segera? dan Mengapa hal itu menjadi persoalan kritis?

3.2.6 Pengembangan Rencana Operasional Tahunan

Dalam menyempurnakan rencana strategis, suatu rencana operasional untuk tahun yang akan datang harus disiapkan.

Untuk menyempurnakan rencana strategis, suatu rencana operasional di tahun mendatang harus disiapkan. Rencana operasional merupakan rencana kejadian dengan tanggung jawab menguraikan tindakan untuk mencapai tujuan dan sasaran. Suatu yayasan selalu memiliki rencana operasional tahunan dalam masing-masing unit. Rencana tersebut akan memastikan bahwa setiap staf mengetahui apa yang harus dilakukan; mengoordinasikan pekerjaan; dan mempertahankan bagaimana dan apakah rencana operasional itu bisa berjalan.

Perlu memiliki pedoman yang rinci mengenai jalan mana yang akan ditempuh.

Sekarang, bayangkanlah Anda bersama dengan sepuluh orang dalam suatu mobil. Ada yang sedang makan roti di mobil, ada yang sedang melihat ke jendela mobil melihat pemandangan di luar, ada yang sedang bercerita dengan sopir, dan sebagainya. Merupakan suatu rencana yang mengesankan mengajak orang-orang itu bepergian menuju ke arah yang sama. Ini merupakan bahan rencana operasional: yaitu program dan fungsi manajemen yang akan melakukan apa, kapan, dan berapa banyak bahan yang diperlukan.

Karakteristik Rencana Operasional Tahunan yang Efektif

3 atribut penting untuk rencana operasional yang baik.

Ada tiga atribut rencana operasional yang baik, yaitu:

- Tingkat perincian yang sesuai dengan memberikan pedoman pekerjaan.
- Format laporan periodik tentang pencapaian tujuan dan saran spesifik.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

Setiap laporan keuangan menyediakan informasi yang berbeda.

Setiap laporan keuangan menyediakan informasi yang berbeda, dan informasi dalam suatu laporan keuangan biasanya melengkapi informasi laporan keuangan lain.

4.1.2 Unsur-unsur dalam Sistem Akuntansi

Sistem akuntansi terdiri dari catatan-catatan akuntansi (buku cek, jurnal, dan buku besar), serta serangkaian proses dan prosedur yang ditetapkan untuk staf, sukarelawan, dan/atau para profesional dari luar yayasan. Tujuan sistem akuntansi adalah untuk memastikan bahwa data keuangan dan transaksi ekonomi diinputkan secara tepat ke dalam catatan akuntansi, serta laporan-laporan yang perlu disajikan secara akurat dan tepat waktu.

Komponen-komponen Sistem Akuntansi

Secara tradisional, sistem akuntansi terdiri dari komponen-komponen berikut ini:

a. **Bagan Perkiraan/Akun**

Bagan perkiraan adalah daftar masing-masing item, di mana pencatatannya dibagi ke dalam lima kategori:

- Aktiva;
- Utang;
- Aktiva bersih;
- Pendapatan;
- Belanja.

Masing-masing pencatatan ditentukan dengan mengidentifikasi angka yang diinputkan ke sistem akuntansi.

b. **Buku Besar**

Buku besar mengklasifikasikan informasi pencatatan, di mana bagan perkiraan atau akun bertindak sebagai daftar isi buku besar. Dalam sistem manual, ringkasan total dari seluruh jurnal dimasukkan ke dalam buku besar setiap bulannya di mana hal ini dilakukan selama satu tahun dan dilaporkan pada tanggal neraca.

Dalam sistem terkomputerisasi, data secara khusus dimasukkan ke sistem sekali saja. Saat entri data telah disetujui oleh pemakai, perangkat lunak memasukkan informasi itu ke seluruh laporan, di mana angka yang dicatat akan muncul. Beberapa paket perangkat lunak dapat membuat buku besar dengan meringkaskan masing-masing transaksi dalam pos neraca. Contohnya adalah sebagai berikut:

Account. No. 5105, Account Name: Persediaan Kantor
 Neraca untuk pertama kali @ 30 April: Rp1,535.26
 Ck. No. 1443 Persediaan Kantor John's 5/12 Rp347.40
 Ck. No. 1451 Toko Kertas "Kualitas" 5/17 Rp32.89
 Neraca per 31 Mei : Rp1,915.55

c. **Jurnal**

Jurnal digunakan untuk mencatat semua transaksi akuntansi, sebelum diklasifikasikan ke buku besar. Jurnal mengatur informasi secara kronologis dan sesuai dengan jenis transaksi, Contohnya adalah:

Pada sistem terkomputerisasi, data secara khusus dimasukkan ke dalam sistem sekali saja.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

2. Jasa dan Materi yang Didermakan (Jenis Sumbangan). Pedoman Pernyataan FASB No. 116 mensyaratkan akuntansi untuk sumbangan barang-barang (dengan pengecualian pekerjaan seni dan item lainnya yang ada di museum koleksi) dalam suatu yayasan. Selain itu, waktu yang dimiliki sukarelawan juga harus dilaporkan sebagai:
 - Waktu yang dimiliki sukarelawan untuk menghasilkan kreasi atau peningkatan aktiva nonkeuangan, seperti waktu tenaga sukarelawan untuk memperbaharui pusat perawatan anak;
 - Jasa yang diberikan secara sukarela adalah keahlian khusus, seperti akuntan, perawat, teknisi listrik, guru atau profesional lainnya, dan tukang.
3. Kejadian-kejadian Khusus dan Hak Keanggotaan Pembina. Orang yang dibayar untuk menyelenggarakan suatu acara yang akan menghadirkan para penyumbang (seperti makan malam, lelang, dan peragaan busana) sering kali menerima manfaat nyata (makanan dan pelaksanaan). Hak keanggotaan Pembina menandakan hak individu dalam penggunaan fasilitas dan penerimaan jasa.

Selain itu, profesi akuntansi juga telah menentukan pedoman pertanggungjawaban keuangan untuk keperluan khusus, seperti membeli bangunan baru, memulai program baru, dan menambah sumbangan. Bagaimana uang ini dikelola dan dilaporkan tergantung pada sifat dasar donor; kondisi apa, jika ada, yang telah ditentukan oleh yayasan sebelum secara aktual dapat menerima atau menggunakan uang tersebut; dan kapan batasan tersebut terpenuhi.

b. Kapitalisasi dan Penyusutan Aktiva

Yayasan perlu mencatat pembelian peralatan dan barang substansial jangka panjang.

Yayasan perlu mencatat pembelian peralatan dan barang substansial jangka panjang seperti komputer, mobil, dan bangunan, sebagai aktiva serta menanggung porsi biaya per tahun untuk barang-barang yang masih memiliki umur manfaat. Proses ini disebut sebagai kapitalisasi dan penyusutan aktiva tetap. Yayasan juga perlu mencatat penyusutan aktiva. Namun ada beberapa aktiva di sektor nonprofit yang menerima perlakuan khusus, seperti koleksi museum, bangunan sejarah, buku perpustakaan, dan kebun binatang.

Item sumbangan yang ditambahkan untuk koleksi akan digunakan dalam pameran publik.

Item sumbangan yang ditambahkan untuk koleksi akan digunakan dalam pameran publik, dilindungi, dan tetap tidak dibebani; dan jika dijual, hasil penjualannya akan digunakan untuk mengganti item yang sepadan, di mana transaksi tersebut tidak perlu dicatat dan tidak diakui sebagai aktiva.

c. Klasifikasi Pengeluaran Fungsional

Yayasan perlu melaporkan pengeluaran kas sesuai dengan klasifikasi fungsinya. Dua klasifikasi pengeluaran fungsional primer adalah pelayanan program dan aktivitas pendukung. Sementara itu, klasifikasi aktivitas pendukung meliputi pengelolaan dan aktivitas umum, penggalan dana, dan pengembangan keanggotaan. Praktek tersebut sangat bervariasi dari satu yayasan ke yayasan lainnya.

d. Implikasi Perbedaan antara Akuntansi NonProfit dan Akuntansi Swasta

Implikasi dari perbedaan praktek akuntansi nonprofit dan akuntansi swasta.

Implikasi dari perbedaan praktek akuntansi nonprofit dan akuntansi swasta adalah diperlukannya keahlian tambahan bagi personil, penasihat keuangan, atau auditor. Jadi, sumbangan dan pembelian barang-barang serta peralatan yang memerlukan penanganan khusus, diatur dengan melibatkan seorang akuntan spesialis yayasan.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*

*image
not
available*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

unit. Pengelola adalah pihak yang menyetujui anggaran tersebut dengan pengesahan per item anggaran. Namun diperlukan kebijakan khusus untuk mengesahkan belanja dalam jumlah yang signifikan seperti pembelian komputer atau aktiva lain. Jadi, kesepakatan formal merupakan hal yang penting dalam mendefinisikan belanja yang signifikan.

Seluruh pembayaran sebaiknya disertai dengan dokumentasi yang memadai, seperti kwitansi atau faktur.

Pengelolaan Dana Terbatas

Sumbangan terikat adalah bentuk penerimaan yang unik bagi yayasan.

Sumbangan terikat adalah bentuk penerimaan yang unik bagi yayasan. Uang yang telah dibatasi penggunaannya oleh donor untuk hal-hal khusus (seperti pembelian bangunan baru, memulai program baru, pengembangan dana abadi, dan sebagainya) sebaiknya hanya digunakan untuk tujuan yang telah ditetapkan tersebut. Namun, sebagian besar yayasan tergoda untuk meminjam dana terbatas dalam menghadapi kekurangan kas. Jadi larangan untuk meminjam perlu diberlakukan guna menjaga kepercayaan, karena hilangnya kepercayaan dapat berarti penarikan kembali hibah yang telah diberikan.

Peranan pengelola adalah memastikan pemenuhan kewajiban yayasan kepada donor.

Pada akhirnya, peranan pengelola adalah memastikan pemenuhan kewajiban yayasan kepada pihak donor. Oleh karena itu, dalam kasus pinjaman terhadap dana terbatas, manajemen harus menetapkan kebijakan pinjaman yang meliputi: seberapa sering pinjaman boleh dilakukan, siapa yang mengesahkan pinjaman antardana, dan seberapa banyak dana yang dapat dipinjamkan (seperti persentase total hibah). Selain itu, rencana pembayaran sebaiknya juga ditetapkan secara reguler.

Penandatanganan Cek

Pengesahan cek merupakan titik kritis.

Pengesahan cek merupakan titik kritis. Dalam beberapa kasus, mungkin saja diperlukan dua tanda tangan pada cek, terutama untuk pembelian di atas jumlah yang ditentukan, yang jumlahnya akan bervariasi sesuai dengan anggaran; di sini bendahara mungkin dapat membantu untuk menentukan seberapa signifikan hal itu. Jumlah penandatanganan yang sah sebaiknya dijadikan patokan minimal.

Tujuan pengendalian internal ini adalah untuk memastikan siapa yang membayar, seberapa besar jumlah pembayaran, dan kapan pembayaran tagihan dilakukan. Jika lebih dari satu penandatanganan tidak tersedia secara reguler, maka pembukaan rekening cek kas kecil perlu dilakukan.

Checklist Pengendalian Akuntansi Internal

Pertanyaan berikut ini mencerminkan pengendalian akuntansi atas pembayaran tagihan. Daftar tagihan ini akan digunakan untuk meninjau ulang pengendalian akuntansi.

- Apakah semua pembayaran, kecuali dari kas kecil, dibuat dengan *prenumbered* cek?
- Apakah cek yang kosong diarsipkan?
- Apakah ada larangan tertulis terhadap penarikan cek untuk Kas?
- Apakah ada larangan tertulis terhadap penandatanganan tambahan cek?
- Apakah voucher pembayaran kas disiapkan untuk masing-masing faktur atau permintaan pembayaran (*reimbursement*) dengan merinci tanggal cek, nomor cek, penerima wesel, besarnya cek, deskripsi rekening pengeluaran (dan dana terikat) yang dibebankan, tanda tangan otorisasi, dan menyertakan tanda terima?
- Apakah seluruh tambahan pengeluaran disetujui oleh orang yang berwenang?

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

- Memperluas kesempatan memperoleh kredit dan membolehkan pembiayaan yang menguntungkan dari perluasan dan pertumbuhan yayasan. Hal ini termasuk membolehkan perubahan arah atau fokus program dan aktivitas.

Seberapa Besar Cadangan Tersebut?

Jumlah cadangan operasional yang diperlukan oleh suatu yayasan.

Jumlah cadangan operasional yang diperlukan oleh suatu yayasan tergantung pada karakteristik individu dan hal-hal sebagai berikut:

Reliabilitas Sumber Daya Pendapatan. Jika pendapatan terutama berasal dari keanggotaan dewan atau badan penyumbang yang dapat diprediksikan, tingkat cadangan operasional secara umum mungkin lebih rendah daripada jika pendapatan dihasilkan terutama dari besarnya hibah atau sumbangan.

Arus Kas Musiman. Jika arus kas bersifat tidak tetap, yang dikategorikan oleh periode yang tidak aktif (biasanya disebabkan oleh konvensi/pertemuan besar tahunan), cadangan operasional secara umum harus lebih tinggi daripada jika penerimaan kas konsisten sepanjang tahun.

Cara lain untuk melebarkan sayap hingga cadangan meningkat.

Cara lain untuk melebarkan sayap hingga cadangan meningkat adalah:

- Mengatur pergiliran pelaksanaan *anniversary*;
- Menawarkan diskonto dibayar di muka untuk konvensi;
- Menggunakan uang jangka pendek dari pemerintah atau yayasan hingga program yang dimaksud dimulai (yaitu sebagai suatu peningkatan);
- Meningkatkan tagihan pada kontrak biaya *reimbursement*.

Skedul Arus Kas. Jika terjadi penundaan yang penting dalam penagihan piutang, maka keputusan yang tepat adalah menetapkan cadangan yang lebih besar dibandingkan penerimaan pendapatan.

Ketersediaan Keuangan Eksternal. Jika sumber-sumber eksternal untuk kredit tersedia, atau jika aktiva tetap atau aktiva investasi (dana abadi) tersedia sebagai jaminan, tingkat cadangan operasional pada umumnya lebih rendah daripada jika tidak ada sumber keuangan eksternal untuk menutupi keadaan darurat.

Stabilitas Pengeluaran. Jika pengeluaran bersifat tetap dan dapat diperkirakan, maka pada umumnya cadangan lebih rendah daripada jika pengeluaran bervariasi dan tidak dapat diprediksi. Jika suatu yayasan memiliki aktiva tetap yang mungkin perlu diganti atau diperbarui, maka cadangan operasional sebaiknya lebih besar. Cadangan operasional sebaiknya dihimpun selaras dengan umur aktiva tetap, sehingga pergantian dan perbaikan tersebut dapat didanai.

Sifat-sifat Utang. Yayasan yang memiliki utang jangka panjang, utang usaha, dan pendapatan diterima di muka yang signifikan sebaiknya memiliki cadangan operasional yang lebih besar. Utang tidak lancar dan utang lancar akan mengurangi fleksibilitas operasional serta akses ke sumber keuangan eksternal, dan meningkatkan risiko hukuman serta bunga untuk pembayaran kembali sebelum waktunya.

Sifat-sifat Aktiva Lainnya. Cadangan mungkin berkurang akibat adanya peningkatan investasi atau dana abadi yang tidak dibatasi.

Sifat-sifat Kesempatan. Jika kesempatan memerlukan pengeluaran yang lebih besar dan terjadi secara periodik serta tidak dapat diprediksi, maka cadangan secara umum harus lebih tinggi daripada jika kesempatan itu terjadi atas basis yang lebih reguler atau dapat diprediksi. Sebagai contoh, ketika organisasi merencanakan untuk membeli gedung dalam lima tahun yang akan datang, dan ada kesepakatan yang baik, organisasi itu harus mempertahankan tingkat cadangan yang besar.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

Keuntungan adalah jumlah uang yang diharapkan bisa diperoleh dari seluruh pelanggan yang membayar tepat pada waktunya

Seluruh pengelola yayasan harus mempelajari perbedaan antara keuntungan dan kas. Keuntungan adalah jumlah uang yang diharapkan bisa diperoleh dari seluruh pelanggan yang membayar tepat pada waktunya. Namun, hal itu bukanlah realitas yang terjadi sehari-hari. Kas adalah apa yang harus dimiliki untuk mempertahankan pintu usaha tetap terbuka. Bahkan, keuntungan yang diraih yayasan hanya merupakan hal kecil jika tidak disertai dengan arus kas bersih yang positif. Perhatikan bahwa keuntungan tidak dapat dibelanjakan, sementara kas memiliki kemampuan belanja yang riil.

Arus Kas (Cash Flow)

Arus kas secara sederhana mengarah pada arus kas masuk dan keluar yang terjadi dalam suatu yayasan selama periode tertentu.

Arus kas secara sederhana mengarah pada arus kas masuk dan keluar yang terjadi dalam suatu yayasan selama periode waktu tertentu. Memperhatikan arus kas masuk dan keluar merupakan salah satu dari tugas-tugas pengelolaan. Kas keluar diukur dengan cek yang akan ditulis setiap bulan untuk membayar gaji, persediaan, dan kreditor. Sementara kas masuk adalah kas yang diterima dari pelanggan, peminjam, dan investor.

Arus Kas Positif

Jika kas yang "masuk" ke dalam lebih besar daripada kas yang "keluar", maka yayasan memiliki arus kas positif.

Jika kas yang "masuk" ke dalam lebih besar daripada kas yang "keluar", maka yayasan memiliki arus kas positif. Jika arus kas positif sangat baik, maka hal yang perlu dikhawatirkan di sini adalah apa yang akan dilakukan dengan kelebihan kas tersebut.

Arus Kas Negatif

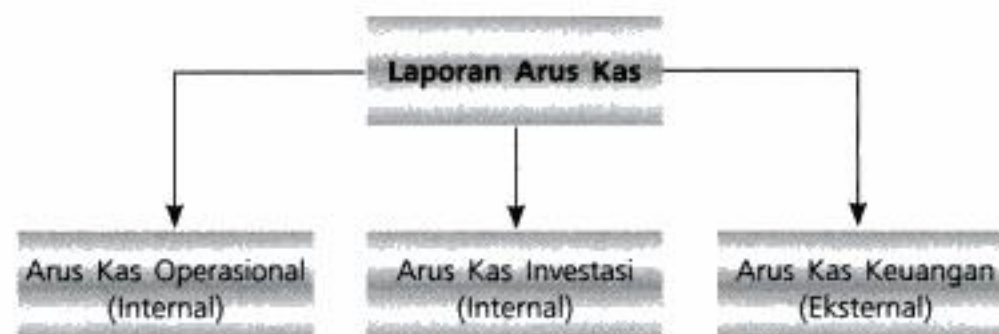
Jika kas yang "keluar" lebih besar daripada kas yang "masuk", maka yayasan memiliki arus kas negatif.

Jika kas yang "keluar" lebih besar daripada kas yang "masuk", maka yayasan memiliki arus kas negatif. Arus kas negatif juga dapat disebabkan oleh sejumlah alasan. Misalnya, terlalu banyak inventaris yang usang atau penagihan yang buruk atas akun piutang (utang-utang dari pelanggan) dapat menyebabkan yayasan memiliki kas yang sedikit. Jika yayasan tidak memiliki kas tambahan, maka yayasan mungkin akan menghadapi masalah besar.

Komponen-komponen dalam Arus Kas

Laporan arus kas secara khusus dibagi ke dalam tiga komponen.

Laporan arus kas secara khusus dibagi ke dalam tiga komponen, sehingga sumber-sumber dan penggunaan kas tersebut dapat dipahami. Komponen tersebut termasuk sumber-sumber eksternal dan internal.



1. Arus Kas Operasional

Arus kas operasional sering kali mengarah pada modal kerja, yaitu arus kas yang dihasilkan dari operasi internal. Arus kas ini merupakan kas yang diperoleh dari

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

4. Berikut ini adalah transaksi yang dilakukan di Yayasan At-Taqwa. Catatlah transaksi Yayasan At-Taqwa tersebut ke dalam jurnal, kemudian posting ke buku besar, dan masukkan ke kertas kerja serta susunlah laporan keuangan Yayasan At-Taqwa !!

TRANSAKSI YAYASAN AT-TAQWA	
5 Januari	Membayar gaji pegawai Yayasan At-Taqwa sebesar Rp2.000.000,00.
3 Februari	Membayar biaya perjalanan bendahara Yayasan At-Taqwa untuk mengikuti undangan pelatihan keuangan bagi bendahara Yayasan Rp8.000.000,00.
8 Maret	Membayar biaya barang – alat tulis untuk keperluan yayasan (spidol, buku tulis, penghapus, dan lain-lain) sebesar Rp5.000.000,00.
2 Oktober	Membayar biaya telepon Yayasan sebesar Rp3.000.000,00.
2 November	Membayar sewa ruangan untuk penyelenggaraan amal yayasan Rp4.800.000 (untuk 6 bulan).
Penyesuaian:	
1.	Pada akhir tahun dilakukan pemeriksaan fisik barang dan diketahui alat tulis pakai habis (untuk keperluan yayasan) yang tersisa bernilai Rp400.000,00.
2.	Menyesuaikan biaya sewa ruangan.
YAYASAN AT-TAQWA Neraca Awal Per 31 Desember 20XX	
AKTIVA	
Kas	Rp 23.000.000,00
Piutang	Rp 800.000,00
Sediaan Bahan Habis Pakai – ATK	Rp 1.000.000,00
Peralatan	Rp 40.000.000,00
Aktiva Tetap	Rp 100.000.000,00
Total Aktiva	Rp 164.800.000,00
PASIVA	
Aktiva Bersih	Rp 164.800.000,00
Total Pasiva	Rp 164.800.000,00

5. Berikut ini adalah transaksi-transaksi yang dilakukan oleh Yayasan ABC.
- Dibeli peralatan seharga Rp130.000,00 secara kredit dari Toko ABC.
 - Diterima sumbangan dari donatur sebesar Rp140.000,00.
 - Dibayar sewa gedung untuk keperluan amal yayasan sebesar Rp10.000,00.
 - Dibayar gaji pegawai yayasan sebesar Rp30.000,00.
 - Dibayar utang kepada Toko ABC sebesar Rp80.000,00.
 - Selama bulan berjalan telah dipakai bahan habis pakai sebesar Rp50.000,00.

Diminta:

Catatlah transaksi-transaksi tersebut dalam jurnal!!

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

dana abadi yang dikelola secara baik, yayasan dapat terus memberikan pelayanan, meskipun donor telah menghentikan bantuannya. Dalam kaitannya dengan menurunnya bantuan lembaga ODA, studi kasus berikut ini akan memperlihatkan bagaimana dana abadi yang dimiliki dapat membuat yayasan mampu melewati masa-masa sulit, dan bahkan dapat menambah dana yang bisa dibagikan dengan cara mengajak sumber dana lain. Ini tidak mungkin terjadi jika tidak memiliki aset seperti itu.

Ketergantungan pada hibah dapat juga membahayakan otonomi setiap yayasan karena hibah bukan sumber pendanaan jangka panjang yang dapat diandalkan. Keempat yayasan yang dikaji dalam tulisan ini dapat melakukan kerja sama dengan lembaga donor dalam memperebutkan posisi yang kuat dan independen karena memiliki dana abadi. Salah satu contohnya adalah mengganti penasihat investasinya yang sudah lama bekerja dan dulu dipilih oleh donornya. Ada juga yang menetapkan bahwa para donor tidak dapat memiliki hak suara dalam dewan penyantun. Jika aset dianggap sebagai suatu kekuatan, maka yayasan tidak dapat dipaksa menyerahkan wewenang kepada para donor hanya untuk mendapatkan dana. Tentu saja, untuk bisa berhubungan dengan para donor pada tahap penggalangan dana abadi, diperlukan keahlian dan kehati-hatian dalam bernegosiasi.

Weatherly menekankan bahwa dana abadi merupakan pemberdayaan meskipun dana itu membangun kapasitas lokal (1996). Melalui dana abadi, semua pihak yang berkepentingan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengelolaan dan pengambilan keputusan atas dana yang sangat penting bagi pembangunan masyarakat. Karena memiliki peranan yang strategis, lembaga pemilih dana abadi bertindak sebagai penyelenggara dialog di antara para partisipatoris mengenai prioritas-prioritas yang penting dan melakukan advokasi kebijakan di tingkat nasional. Ini sesuai dengan apa yang akan dilihat nanti sebagai tujuan dan hakikat jangka panjang dari dana abadi. Meskipun demikian, pelaksanaan peranan ini pada akhirnya bergantung pada sumber daya sosial, teknis, dan keuangan yang dapat digerakkan oleh dana abadi.

Pembentukan Dana Abadi: Persyaratan Dasar dan Faktor-faktor yang Mempengaruhi

Dalam bagian ini, persyaratan dasar yang diperlukan untuk membentuk dan mengembangkan dana abadi akan dibahas berdasarkan empat kasus yang telah disebut serta tulisan Weatherly (1996) dan Horkan (1996). Faktor-faktor yang mempengaruhi bentuk akhir dana abadi juga akan diidentifikasi.

Persyaratan Dasar

Lima persyaratan untuk membentuk dana dan mengembangkan dana abadi bisa diidentifikasi sebagai berikut:

1. Tujuan Jangka Panjang

Dana abadi dimaksudkan untuk jangka waktu yang lama karena melayani tujuan jangka panjang. Tidak ada dana abadi untuk periode jangka pendek. Rehabilitasi lingkungan, pengobatan AIDS, atau penanggulangan kemiskinan adalah urusan jangka panjang yang membutuhkan bantuan keuangan berjangka panjang. Keempat dana abadi yang dikaji dalam makalah ini juga memiliki tujuan jangka panjang.

2. Sektor dengan Prioritas Tinggi

Mengingat donor mempunyai sektor prioritasnya masing-masing, sebuah yayasan harus

Ketergantungan pada hibah dapat juga membahayakan otonomi setiap yayasan karena hibah bukan sumber pendanaan jangka panjang yang dapat diandalkan

Weatherly menekankan bahwa dana abadi merupakan pemberdayaan meskipun dana itu membangun kapasitas lokal.

Persyaratan dasar yang diperlukan untuk membentuk dana abadi dibahas berdasarkan pengalaman 4 kasus Weatherly (1996) dan Horkan (1996).

5 persyaratan untuk membentuk dana dan mengembangkan dana abadi.

Dana abadi dimaksudkan untuk waktu yang lama karena melayani tujuan jangka panjang.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

6.6 TEKNIK DASAR PENILAIAN INVESTASI

Prinsip penilaian investasi sangat sederhana.

Yayasan sering kali dihadapkan pada banyak alternatif investasi untuk mencapai tujuan.

Perhitungan manfaat dan biaya juga harus memasukkan analisis manfaat dan biaya sosial yang ditimbulkan.

Kesulitan yang dihadapi adalah apabila biaya dan manfaat dari suatu proyek tidak dapat diukur dalam bentuk rupiah, misalnya manfaat dan biaya sosial.

Rasio biaya dan manfaat atau efektivitas biaya merupakan titik awal penentuan penerimaan proyek.

Terdapat beberapa teknik untuk melakukan penilaian investasi.

Pada dasarnya, prinsip penilaian investasi sangat sederhana. Terdapat empat langkah utama untuk mengevaluasi proyek investasi, yaitu:

1. Identifikasi Kebutuhan Investasi yang Mungkin Dilakukan

Organisasi nonprofit seperti yayasan sering kali dihadapkan pada banyak alternatif investasi untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, identifikasi alternatif yang ada perlu dianalisis lebih lanjut. Keterkaitan antara satu proyek dengan proyek yang lain perlu dipertimbangkan untuk mengetahui sejauh mana penerimaan atau penolakan suatu investasi akan mempengaruhi investasi yang lain.

2. Menentukan Semua Manfaat dan Biaya Proyek yang Akan Dilaksanakan (*Cost/Benefit Relationship*)

Perhitungan manfaat dan biaya juga harus memasukkan analisis manfaat dan biaya sosial yang ditimbulkan dari investasi yang akan dilakukan. Pada organisasi seperti yayasan, biaya dan manfaat sering kali tidak dapat secara langsung diukur dengan satuan uang, sehingga teknik-teknik analisis biaya-manfaat sangat cocok untuk diterapkan. Dalam analisis biaya-manfaat ini, manfaat (*benefit*) ditekankan pada semua keunggulan ekonomi dan sosial yang diperoleh, sedangkan untuk biaya ditekankan pada kelemahan-kelemahan proyek yang dikuantifikasikan dalam bentuk uang. Sebagai contoh, ketika suatu yayasan merencanakan membuat sebuah jalan baru, maka *monetary cost* untuk biaya konstruksi dan perawatan akan muncul. Di samping itu, biaya-biaya sosial dari proyek tersebut juga akan timbul, seperti berupa kerusakan pemandangan, polusi udara, polusi asap, dan kecelakaan.

3. Menghitung Manfaat dan Biaya dalam Rupiah

Langkah selanjutnya adalah menghitung manfaat dan biaya investasi dalam satuan rupiah. Terkadang terdapat kesulitan dalam langkah ini, yaitu apabila biaya dan manfaat dari suatu proyek tidak dapat diukur dalam rupiah, misalnya manfaat dan biaya sosial. Dalam kondisi tersebut, hal yang dapat dilakukan adalah menghitung nilai manfaat proyek secara tidak langsung, yaitu dengan menggunakan analisis efektivitas biaya (*cost effectiveness analysis*).

4. Memilih Proyek yang Memiliki Manfaat Terbesar dan Efektivitas Biaya yang Tinggi

Rasio biaya dan manfaat atau efektivitas biaya merupakan titik awal dalam penentuan penerimaan proyek, karena ada banyak ketidakpastian yang dapat mempengaruhi perhitungan. Tidak semua biaya dan manfaat sosial dapat dimasukkan dalam perhitungan, bahkan beberapa di antaranya tidak dapat dipakai sebagai pengukuran yang objektif dalam bentuk moneter. Analisis moneter mungkin mengindikasikan bahwa proyek akan memberikan nilai uang terbaik, tetapi faktor-faktor politik, respons pemerintah, serta tekanan-tekanan sosial menyebabkan pertimbangan biaya-manfaat diperlukan untuk proyek tersebut.

Terdapat beberapa teknik untuk melakukan penilaian investasi, yang dibedakan menjadi dua metode, yaitu (1) metode penilaian investasi tradisional dan (2) metode arus kas yang didiskontokan (*discounted cash flow/DCF*).

Metode tradisional yang sering digunakan adalah tingkat pengembalian modal yang diinvestasikan (*rate of return on capital employed-ROCE*) dan *payback period* (PP). ROCE secara sederhana dirumuskan:



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Yayasan yang kekayaannya berasal dari negara, bantuan luar negeri, atau pihak lain, atau memiliki kekayaan dalam jumlah yang ditentukan pada Undang-undang No. 16 Tahun 2001, wajib diaudit oleh akuntan publik dan laporan tahunannya wajib diumumkan dalam surat kabar berbahasa Indonesia. Ketentuan ini diberlakukan dalam rangka penerapan prinsip keterbukaan dan akuntabilitas pada masyarakat. Semua ini didasarkan pada fakta bahwa masyarakat cenderung mendirikan yayasan untuk berlindung di balik status badan hukum yayasan, yang tidak hanya digunakan sebagai wadah mengembangkan kegiatan sosial, keagamaan, dan kemanusiaan, tetapi juga untuk memperkaya diri para Pendiri, Pengurus, dan Pengawas. Jadi yayasan perlu membenahi administrasinya, termasuk pertanggungjawaban keuangan, pengendalian internal, masalah organisasi, dan manajemen yang jelas.

Buku ini menawarkan cara yang praktis dan cepat untuk memahami pengelolaan yayasan, terutama pengelolaan keuangan dan akuntabilitas organisasi. Bagi organisasi nonprofit seperti yayasan yang baru berdiri atau yang sudah berkembang, buku ini sangat sesuai untuk dijadikan acuan dalam memperbaiki pengelolaan keuangan dan akuntabilitas yayasan. Buku ini dikemas dalam format yang menarik disertai dengan gambar-gambar penunjang sehingga pembaca mudah untuk memahami isinya. Di setiap bab terdapat rangkuman, esai, soal latihan pilihan ganda, dan studi kasus.

Beberapa buku lainnya dalam rangkaian topik ini yang diterbitkan *Penerbit Erlangga* adalah:

- Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar
- Akuntansi Pendidikan
- Akuntansi untuk LSM dan Partai Politik
- Akuntansi Kesehatan



Indra Bastian, Ph.D., MBA., Akt., adalah dosen Jurusan Akuntansi FE UGM. Penulis menempuh pendidikan S-1 Akuntansi di Fakultas Ekonomi UGM dengan Cum Laude, S-2 (MBA) di Murray State University, dan S-3 (Ph.D) di University of Hull dengan Honour. Penulis merupakan salah satu pendiri IAI-KASP (Ikatan Akuntan Indonesia - Kompartemen Akuntansi Sektor Publik), Chief of Editor pada Jurnal Akuntansi dan Keuangan Sektor Publik (JAKSP) dan Wakil Akademisi Asia di Public Sector Committee – IFAC, serta pernah menjabat sebagai Ketua Dewan Standar Akuntansi Keuangan Sektor Publik - Ikatan Akuntan Indonesia (IAI). Beberapa buku yang pernah dipublikasikan oleh Penulis adalah Audit Sektor Publik, Buku 1: Sistem Akuntansi Sektor Publik, Buku 2: Sistem

Akuntansi Sektor Publik, Privatisasi di Indonesia : Teori dan Implementasi, Akuntansi Sektor Publik di Indonesia, Manual Akuntansi Keuangan Pemerintah Daerah.

 **PENERBIT ERLANGGA**
Kami Melayani Ilmu Pengetahuan
Jl. H. Baping Raya No.100
Ciracas, Jakarta 13740
E-mail: editor@erlangga.net
Website: <http://www.erlangga.co.id>

51 - 15 - 005 - 0

ISBN (13) 978-979-015-435-3



9 789790 154353