

Perencanaan Strategi dan Keuangan Terpadu

Paige MacLeod
Patricia León
Pedro Esquivias



Seri Resources for Success

Volume 3

Rangkaian seri ini menggantikan *Resources for Success. A Manual for Conservation Organizations in Latin America and Caribbean* (1993), disunting oleh Paquita Bath

© 2001 by The Nature Conservancy, Arlington, Virginia, USA.

Hak cipta dilindungi Undang – undang

Design/Layout: Jonathan Kerr

Gambar Kulit Muka: Jonathan Kerr

Produksi: Publications for Capacity Building, The Nature Conservancy, Worldwide Office, 4245 North Fairfax Drive, Arlington, VA 22203, USA. Fax: 703-841-4880; email: publications@tnc.org.

Publikasi ini dicetak dengan sebagian dana dukungan dari the Office of LAC/RSD, Bureau for Latin America and the Caribbean, U.S. Agency for International Development di bawah kontrak hibah No. LAG-A-00-95-00026-00 dan No. EDG-A-00-01-00023-00 untuk program Parks in Peril. Isi publikasi ini tidak mencerminkan pandangan dari U.S. Agency for International Development. Publikasi ini juga dicetak dengan kepercayaan dan sebagian dukungan dana dari David and Lucile Packard Foundation.

Versi Bahasa Indonesia buku ini diterjemahkan oleh YAYASAN TIFA, organisasi nir –laba, non pemerintah yang bergerak di bidang pengembangan kapasitas.

Untuk informasi lebih lanjut silakan hubungi:

The Nature Conservancy

Program Indonesia

Wisma Kemang, Lantai 2

Jl. Kemang Selatan Raya No. 1

Jakarta 12560, INDONESIA

Daftar Isi

Kata Pengantar	5
Pendahuluan	7
Daftar Istilah: Perencanaan Strategi dan Keuangan Terpadu Bab 1.	9
Apa itu Perencanaan Strategi dan Keuangan Terpadu? .11	
Menyatukan Perencanaan Strategi dan Perencanaan Keuangan	11
Evolusi Konsep Perencanaan Strategi dan Keuangan Terpadu	11
Pentingnya Perencanaan Strategi dan Keuangan Terpadu ..	12
Rencana Strategis dan Keuangan Terpadu adalah BUKAN Anggaran	13
Langkah Perencanaan Strategi dan Keuangan Terpadu ..	13
Proses Perencanaan Strategi dan Keuangan Terpadu	15
Hasil yang Diharapkan dari Rencana Strategis dan Keuangan Terpadu	16
Bab 2. Studi Kasus Yayasan Arcoiris	17
Yayasan Ekologi Arcoiris	17
Taman Nasional Podocarpus	18
Bersama Dengan Sukses Muncul Permasalahan	18
Bab 3.	
Rencana untuk membuat Rencana (Langkah 1)	21
Menentukan Siapa Yang Harus Memfasilitasi	21
Menentukan Jadwal dan Metode	22
Menentukan Siapa Yang Berpartisipasi dan Bertanggung Jawab	22
Keterlibatan Dewan Penyantun	22
Menentukan Kebutuhan Sumberdaya Keuangan	22
Bab 4.	
Meninjau Kembali Rencana Strategis (Langkah 2) ..	25
Apa Itu Rencana Strategis?	25
Kerangka/Jangka Waktu Rencana Strategis	26
Apa Itu Perencanaan Strategi?	26
Proses Sistematis	27
Visi	28
Meninjau –ulang Misi	28
Meninjau-ulang Lingkungan Internal and Eksternal (Analisa SWOT)	29
Jenis Program	30
Mereview Tujuan	30
Meninjau Sasaran	30
Kegiatan	32
Daftar Referensi Perencanaan Strategi	33
Bab 5.	
Inti Dari Perencanaan Strategi dan Keuangan Terpadu (Langkah 3 – 8)	37
Langkah 3 – Menetapkan Prioritas-prioritas Organisasi ..	37
Langkah 4 – Memperkirakan Biaya Pelaksanaan Kegiatan .	40
Langkah 5 – Memperkirakan Biaya Administrasi	42
Langkah 6 – Memproyeksikan Pendapatan	43
Langkah 7 – Memproyeksikan Pendapatan & Pengeluaran untuk Kategori/Jenis Program	46
Langkah 8 – Menyiapkan Skenario	48
Bab. 6	
Mengevaluasi Kelayakan Pelaksanaan Rencana Strategi (Langkah 9)	51
Kesenjangan Pendanaan Atau Dampak dari Surplus	52
Pengalaman Penggalangan Dana dan Keahlian	52
Meninjau-ulang Rencana Strategis dan Prioritas Kegiatan .	52
Pengawasan dan Evaluasi	53
Kesimpulan – Studi Kasus Arcoiris	55
Referensi	56
Kertas Kerja	57

Kata Pengantar

The Nature Conservancy membantu negara-negara di seluruh dunia lewat kemitraan dengan lembaga-lembaga lokal untuk membangun kemampuan dan komitmen untuk mengkonservasi keanekaragaman hayati dan sistem pengaturan alam yang diperlukan untuk melestarikan kehidupan. Sejak 1988, TNC sudah berusaha untuk memperkuat kemampuan lembaga terutama lembaga partner kami di masing-masing negara untuk mencapai tujuan konservasi yang kita sepakati bersama.

Tahun 1993, TNC menerbitkan manual yang merupakan sumber inspirasi bagi kegiatan pembangunan suatu lembaga, *Resources for Success*, untuk menyebarkan pengalaman yang kami peroleh selama lima tahun pertama dalam bekerja sama dengan mitra lokal kami di banyak negara. Penerbitan ini sudah terbukti menjadi dokumen yang memberi dasar awal yang kokoh bagi ribuan usaha-usaha konservasi, begitu juga bagi lembaga-lembaga nirlaba. Pada awalnya terbitan ini didisain sebagai suatu sumber yang mudah digunakan untuk penguatan para partner kami. *Resources* ternyata dengan cepat menjadi buku referensi klasik di banyak negara, dimana lembaga-lembaga kecil tidak punya akses ke sumber-sumber yang dapat memberi saran-saran praktis dan mempunyai contoh praktek-praktek lapangan yang dapat diteladani dalam hal pengembangan lembaga. Delapan tahun sesudah buku ini diperkenalkan, *Resources for Success* tetap menjadi referensi standar untuk staf TNC dan mitra-mitranya begitu juga bagi usaha-usaha konservasi serta bagi para praktisi pembangunan lembaga di seluruh dunia.

Dengan mempertimbangkan pentingnya dan imbas yang ditimbulkan oleh *Resources for Success*, timbul pemikiran untuk senantiasa memperbaikinya lewat berbagai cara dan ini merupakan hal yang mendesak, tetapi TNC dan mitra-mitra lokalnya juga menyadari banyak pelajaran-pelajaran penting baru yang didapat dalam kurun waktu ini dalam hal pembangunan lembaga. TNC sekarang bekerja dengan lebih dari 90 mitra lokal di Amerika Latin, Karibia, Asia, Pasifik dan Kanada. Mitra-mitra kami terdiri dari lembaga

yang sangat kecil sampai lembaga besar yang berskala nasional dan sudah mampu memberikan bantuan kepada lembaga lainnya. Kami tetap akan bekerja sama dengan mitra kami dan TNC juga mendapat pelajaran dari mereka untuk kemudian membangun konsep baru yang lebih baik untuk pembangunan lembaga lokal yang kuat, lestari dan punya kemampuan untuk mencapai misi mereka.

Kami sudah mengumpulkan pelajaran-pelajaran, praktik-praktik yang bisa diteladani serta perangkat-perangkat yang sudah teruji di lapangan yang akan menjadi seri baru *Resources for Success* untuk menggantikan seri yang ada sekarang. Serial baru ini didisain untuk dapat digunakan lebih mudah lagi daripada yang terdahulu, dilengkapi dengan petunjuk-petunjuk dan pendekatan praktis dan nyata, teks yang lebih jelas, dan latar belakang informasi yang lebih detail, akan disajikan dalam bentuk buku yang mudah didapat, masing-masing dalam topik-topik yang berbeda dalam hal penguatan lembaga. Dengan demikian, serial baru ini akan sekaligus mengganti dan memberi bahasan yang lebih dalam daripada serial sebelumnya. Kami dengan bangga memperkenalkan volume baru, yang ada dalam serial tersebut: *Integrated Strategic and Financial Planning*. Volume-volume lain termasuk topik-topik seperti:

*Penilaian Kapasitas Organisasi
(Institutional Self-Assessment)*
*Empat Pillar Kelestarian Pendanaan
(The Four Pillars of Financial Sustainability)*
Developing Membership Programs
Human Resources Management
Building Coalitions with Others

Kami merasa seri baru dari *Resources for Success* ini akan menjadi pengganti yang sesuai dari yang terdahulu dan berharap bahwa ini akan mendorong lembaga anda untuk menciptakan dan membagikan praktik-praktik teladan yang berasal dari lembaga anda sendiri ke lembaga-lembaga lain.

Richard Devine
Director, International Partnership Program
The Nature Conservancy

Pendahuluan

Volume ketiga dalam Seri *Resources for Success* ini menyetengahkan konsep yang kurang lebih baru tentang topik menyatukan Perencanaan Strategi dan Keuangan. Berdasarkan kerja yang berkesinambungan seri ini merupakan hasil dari kerjasama dengan beberapa mitra organisasi di Amerika Latin, Karibia, Asia dan Pasifik. Selagi partner organisasi Konservasi dari beberapa negara sudah terlebih dahulu mengenal konsep Perencanaan Strategi, sebaliknya baru empat tahun yang lalu kami menyadari adanya kebutuhan yang mendasar untuk menganalisa kelayakan kemampuan keuangan untuk melaksanakan Rencana Strategis. Organisasi dalam Perencanaan Strategi menentukan bagaimana mereka merencanakan untuk bekerja 3 hingga 5 tahun mendatang dan selama itu berhubungan dengan tujuan, sasaran, strategi-strategi dan kegiatan organisasinya.

Dalam Perencanaan Strategi dan Keuangan Terpadu, kegiatan disusun berdasarkan prioritas dan biaya pelaksanaan diperkirakan dan dibandingkan dengan sumberdaya yang tersedia untuk pelaksanaannya. Jika organisasi tidak mempunyai sumberdaya untuk melaksanakannya paling sedikit 70 % dari rencana strategisnya, bisa dikatakan organisasi hanya mengembangkan daftar tentang cita-cita kegiatan bukannya daftar yang bisa mengarahkan organisasi untuk melakukan kegiatan di masa mendatang.

Efek yang logis setelah proses Perencanaan Strategi ini adalah organisasi mendapatkan suatu metodologi untuk menentukan kemampuan sumberdaya manusia dan keuangan untuk melaksanakan Rencana Strategisnya. Setelah menyelesaikan proses Perencanaan Strategi dan Keuangan Terpadu ini, organisasi akan mengembangkan sarana atau alat yang tidak hanya untuk mengecek kebenaran tetapi juga merupakan dasar untuk pengembangan Rencana Operasi

Tahunan, menentukan sasaran penggalangan dana dan prioritas untuk tahun mendatang, serta juga menawarkan cara mengukur kesuksesan organisasi. Manajer organisasi akan mendapatkan dasar yang jelas tentang sasaran mana dari strategi yang paling penting dan mungkin diraih dengan sumber daya yang tersedia, dan sasaran mana yang jauh dari lingkup aksi jangka-pendek.

Dalam beberapa contoh, sekali sebuah organisasi menyelesaikan proses Perencanaan Strategi dan Keuangan Terpadu, maka organisasi ini akan membutuhkan penyesuaian atas cita-citanya untuk lebih merefleksikan apa saja yang sebenarnya dapat dicapainya. Dalam hal ini termasuk kegiatan peninjauan kembali dan perbaikan Rencana Strategi, memprioritas ulang kegiatan dan menghilangkan beberapa kegiatan yang diusulkan atau juga menundanya setahun atau dua tahun kemudian. Dalam beberapa kasus, dapat juga membangun suatu rencana penggalangan dana yang lebih agresif untuk menemukan sumber dana baru. Yang paling penting buat organisasi ialah kesadaran akan kebutuhan, kemampuan dan sumberdayanya sehingga dapat membuat keputusan yang benar berdasarkan informasi yang tepat tentang arah terbaik untuk kegiatan mendatang. Sebagai organisasi nirlaba, kami mengidamkan dunia yang lebih baik untuk kemanusiaan. Oleh karenanya kami mengharap metodologi ini akan membantu organisasi nirlaba untuk mencapai impiannya dengan mengembangkan rencana yang realistis yang dapat dicapai.

Bagaimana Menggunakan Buku Panduan (Manual) tentang Perencanaan Strategi dan Keuangan Terpadu

Buku panduan ini dirancang sebagai alat yang dapat digunakan oleh organisasi nir-laba untuk mengembangkan Rencana Strategis dan Keuangan yang Terpadu dengan kecepatan sendiri. Manual ini dibagi menjadi beberapa bab dan bagian yang mencerminkan beberapa langkah yang disarankan.

Suatu studi kasus juga diikutsertakan untuk memberikan contoh nyata untuk masing-masing langkah. Bagian akhir buku panduan ini menyediakan lembaran kerja untuk digunakan bagi masing-masing langkah.

Metodologi ini mengasumsikan bahwa organisasi anda sudah mempunyai Rencana Strategis atau dalam proses penyelesaian. Seandainya organisasi anda belum memiliki Rencana Strategis, Bab 4 – *Meninjau Rencana Strategis* – akan memberikan dasar-dasar konsep perencanaan strategi termasuk daftar referensi untuk bantuan lebih lanjut mengenai topik ini.

Studi kasus yang digunakan dalam dokumen ini adalah berdasarkan kerjasama TNC dengan sebuah organisasi Ekuador yang bernama, Arcoiris, yang kepadanya kami sangat berterimakasih. Kesediaan mereka untuk secara terbuka berbagi Rencana Strategis dan Keuangan Terpadu adalah bukti dari keinginan organisasi ini membantu organisasi nirlaba lainnya, yang dalam hal ini mereka yang baru pertama kali berhubungan dengan topik ini.

Perlu diingat bahwa Rencana Strategis Arcoiris yang digunakan dalam dokumen ini adalah draft mereka yang pertama, yang oleh karenanya tidak terlepas dari kekurangan sebagai dokumen awal. Untuk itu kami memberikan contoh klasik yang khas tentang bagaimana mengembangkan sebuah Rencana Strategis dan Keuangan Terpadu. Berdasarkan hasil kerja berikutnya, termasuk peninjauan ulang dan kesimpulan dari Rencana Strategi dan Keuangan Terpadu, Arcoiris telah mampu memperbaiki dokumen tadi dan sekarang

mempunyai panduan yang realistis yang memberikan arah strategis bagi kegiatan mendatang.

Penerapan Praktis

Alat Perencanaan Strategi dan Keuangan Terpadu ini akan membantu organisasi anda untuk:

1. Memperjelas arah, sasaran dan kegiatan organisasi anda
2. Memprioritaskan kegiatan yang diperinci dalam Rencana Strategis
3. Menetapkan biaya pelaksanaan Rencana Strategis
4. Memperkirakan biaya administrasi tahunan
5. Menemukan selisih yang potensial baik defisit maupun surplus berdasarkan biaya pelaksanaan kegiatan yang diusulkan dibandingkan dengan kemampuan keuangan organisasi saat ini.
6. Mengidentifikasi sasaran penggalangan dana
7. Menetapkan apakah organisasi membutuhkan peninjauan ulang atas Rencana Strategis-nya untuk lebih mencerminkan apa yang bisa dilaksanakan dalam jangka waktu yang diusulkan.
8. Menguji kelayakan pelaksanaan Rencana Strategis organisasi anda

Daftar Istilah Perencanaan Strategi dan Keuangan Terpadu

Misi

Misi harus merupakan pernyataan yang jelas menekankan tujuan organisasi atau bisnis berdiri. Beberapa organisasi juga menyertakan nilai-nilai dasar dan paham-paham yang dianut oleh organisasi dan atau “bagaimana” organisasi akan mencapai tujuannya. Pernyataan misi harus termasuk dan menjawab beberapa hal berikut:

- Siapa - yang melakukan pekerjaan
- Apa - yang dikerjakan
- Dimana - dilakukan
- Mengapa - dilakukan
- Untuk siapa - pekerjaan dilakukan (yang memperoleh manfaat)

Tujuan

Pernyataan mengenai hasil-hal nyata yang mendefinisikan apa-apa saja yang akan dicapai organisasi melalui program dan kegiatannya. Pernyataan ini juga menerangkan bagaimana organisasi akan mencapai misinya.

Sasaran

Tepat, terukur, hasil-hasil berdasarkan tahapan waktu yang mendukung pencapaian sasaran. Untuk menerangkan bagaimana sasaran hendaknya dicapai, maka sasaran harus:

- S - Specific (*spesifik*)
- M - Measurable (*terukur*)
- A - Achievable (*dapat dicapai*)
- R - Relevant (*berkaitan*)
- T - Time-phased (*berdasarkan jangka waktu*)

Kegiatan

Kegiatan yang khusus akan menghasilkan layanan atau produk untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan memberikan informasi yang paling rinci tentang apa yang akan diimplementasikan dari Rencana Strategis.

Rencana Operasi

Rencana jenis ini biasanya mencakup satu tahun (tahun fiskal) dan termasuk anggaran tahunan. Biasanya mengikutsertakan informasi yang sangat terperinci tentang kegiatan -kegiatan yang akan diterapkan selama

tahun tersebut. Meskipun Rencana Operasi bukan bagian dari Perencanaan Strategi dan Keuangan Terpadu, tetapi dapat dibuat berdasarkan kegiatan-kegiatan yang diperinci untuk masing-masing tahun.

Jenis Program

Bagaimana organisasi nir-laba diberi struktur secara organisasi biasanya kategorinya berdasarkan program, tematis dan pembagian geografis.

Rencana Strategis

Adalah dokumen yang dengan jelas menerangkan tujuan organisasi dan menetapkan sasaran yang realistis dan obyektif (konsisten dengan misi) dalam jangka waktu tertentu.

Rencana Strategis dan Keuangan Terpadu

Sebuah dokumen yang menterjemahkan Rencana Strategis menjadi proyeksi keuangan mengenai kebutuhan dana dan kemampuan penggalangan dana yang mungkin.

Strategi (pilihan)

Luas, keseluruhan prioritas atau arah yang dipilih oleh sebuah organisasi.

Analisa SWOT

Metodologi yang digunakan organisasi nir laba untuk memperkirakan kemampuan internal (kekuatan dan kelemahan) dan lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) yang dapat mempengaruhi organisasi.

- S - Kekuatan (*Strengths*)
- W - Kelemahan (*Weaknesses*)
- O - Kesempatan (*Opportunities*)
- T - Ancaman (*Threats*)

Visi (pilihan)

Merupakan pernyataan yang menerangkan bagaimana sebaiknya dunia diperbaiki, diubah atau menjadi berbeda seandainya sebuah organisasi berhasil dalam mencapai tujuannya. (*Catatan: sementara banyak organisasi merasa bahwa pernyataan visi itu penting, namun banyak pula yang tidak menganggapnya penting, meskipun sebenarnya mereka mempunyai visi yang satu.*)

Apa itu Perencanaan Strategi dan Keuangan Terpadu?

Menyatukan Perencanaan Strategi dan Perencanaan Keuangan

Perencanaan Strategi adalah sekumpulan konsep, prosedur dan alat-alat yang dimaksudkan untuk membantu sebuah organisasi berpikir dan bertindak secara strategis melalui pembentukan konsensus. Perencanaan ini merupakan usaha yang penuh disiplin untuk menghasilkan keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang membentuk dan mengarahkan organisasi menjawab pertanyaan apa itu organisasi, apa kegiatannya, latar belakang dan cara bagaimana organisasi ini melakukan kegiatannya.

Rencana Strategis akan jelas mendefinisikan tujuan didirikannya organisasi, target organisasi yang realistis, sasaran kegiatan yang konsisten dengan misi dan visinya dalam kerangka waktu yang ditetapkan, dan juga mengidentifikasi kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan tersebut. Rencana Strategis berfokus pada masa depan dengan perhatian utama pada adaptasi atas lingkungan yang senantiasa berubah. Semakin banyak perubahan lingkungan semakin sering proses perencanaan ditinjau-ulang.

Dalam Perencanaan Strategi dan Keuangan Terpadu, masing-masing kegiatan dalam Rencana Strategis, dijabarkan dalam angka-angka keuangan agar dapat dibuat perkiraan kebutuhan pendanaan di masa mendatang. Sumberdaya terkait juga dianalisa untuk pelaksanaannya.

Penyiapan Rencana Keuangan adalah penting untuk menentukan kelayakan Rencana Strategis itu. Dengan demikian organisasi tersebut mempunyai kesempatan mempertimbangkan apakah ada

Beberapa hal berikut akan dibahas dalam bab ini?

- ❖ Menyatukan Perencanaan Strategi dan Perencanaan Keuangan
- ❖ Evolusi dari konsep Perencanaan Strategi dan Keuangan Terpadu
- ❖ Pentingnya Rencana Strategis dan Keuangan Terpadu
- ❖ Rencana Strategis dan Keuangan Terpadu adalah BUKAN anggaran
- ❖ Langkah-langkah dalam proses Perencanaan Strategi dan Keuangan Terpadu
- ❖ Hasil yang diharapkan dari Rencana Strategis dan Keuangan Terpadu

pendapatan (income) yang memadai untuk menutupi pengeluaran yang diproyeksikan untuk kegiatan yang direncanakan. Jika organisasi ini tidak melaksanakan paling sedikit 70 persen dari Rencana Strategisnya, maka bisa dipastikan organisasi tidak akan dapat memenuhi janjinya untuk melayani masyarakat lewat jasa atau produknya.

Evolusi Konsep Perencanaan Strategi dan Keuangan Terpadu

Saat hendak mendanai beberapa kegiatan, organisasi nir-laba di banyak negara berkembang umumnya menghadapi beberapa kendala. Pendapatan perkapita yang kurang dan konsentrasi kekayaan pada beberapa individu menyebabkan secara lokal ada keterbatasan donor perorangan dan jumlah yang akan dikumpulkan.

Ketiadaan insentif pajak juga membatasi dana yang diberikan perusahaan. Meskipun beberapa tahun belakangan ini beberapa pemerintahan menyalurkan dana untuk organisasi nirlaba, namun mengalihkan sumber dana ke institusi pemerintah bukan solusi yang tepat karena dana

dari sumber ini biasanya tidak cukup untuk membiayai kegiatan skala besar dan jangka panjang. Tingkat fluktuasi sosial dan ekonomi yang tinggi juga menyebabkan kondisi di negara-negara ini menjadi serba tidak pasti. Ketidakpastian ini membuat kepala rumah-tangga lebih mementingkan kesejahteraan mereka dari pada menyalurkan kelebihan pendapatan mereka untuk ikut mendukung kegiatan sosial.

Lebih jauh lagi, kebijakan dan prinsip yang masih dianut oleh banyak organisasi nir-laba yaitu menuntut adanya perubahan atas kegiatan dan adat-istiadat setempat dalam jangka waktu pendek. Mengubah kebiasaan umumnya perlu waktu, usaha dan sumberdaya. Akibatnya, lembaga nirlaba di negara berkembang mengarahkan kegiatan pengumpulan dana mereka ke donatur internasional. Sebagai tambahan pengumpulan dana, banyak organisasi kemudian mulai mencoba kemungkinan terlibat di proyek bisnis yang memungkinkan mereka mendiversifikasikan sumber pendapatan mereka.

Kedua jenis kegiatan ini menuntut agar organisasi meningkatkan kecanggihan mereka dalam mekanisme perencanaan dan kontrol. Keberhasilan mendapat dana dari donatur sebagian besar terletak pada kemampuan perencanaan baik untuk tindakan jangka menengah (*medium-term actions*) dan kekhususan pemenuhan persyaratan pendanaan. Dan hal ini bisa dilakukan hanya jika organisasi tersebut mampu mengaitkan Rencana strategisnya dengan Rencana Keuangannya. Pelaksanaan kegiatan yang berorientasi bisnis memerlukan pengembangan strategi untuk mendapatkan peluang bisnis serta pemantauan hasil yang dicapai.

Luasnya variasi atas jenis kegiatan ini menyebabkan prosedur perencanaan nir-laba menjadi semakin rumit. Selain perlunya memenuhi biaya administrasi (baik biaya tetap maupun biaya *overhead*), manajer juga menghadapi peluang usaha dengan tingkat ketidakpastian laba dan bahkan arus kas yang tidak pasti pula. Perencanaan yang buruk bisa membuat suatu organisasi

melaksanakan proyek yang tidak memiliki cukup dana untuk penyelesaiannya dimasa depan. Demikian pula, organisasi tersebut juga bisa saja terlalu memusatkan perhatian pada pembiayaan kegiatan proyek dan justru mengalami kekurangan dana untuk menutupi biaya administrasi.

Perencanaan Strategi dan Keuangan Terpadu adalah alat untuk menghindari jenis skenario semacam ini. Rencana ini mengubah tujuan dan tindakan dalam rencana startegis ini menjadi angka-angka yang memperkirakan kemungkinan kebutuhan pendanaan dan sumberdaya di masa mendatang. Penyiapan Perencanaan Strategi dan Keuangan Terpadu penting untuk menentukan kelayakan rencana strategi. Dengan demikian organisasi itu mempunyai kesempatan untuk mempertimbangkan tingkat pendapatan yang memadai untuk membayar pengeluaran terkait dengan pelaksanaan Perencanaan Strategi.

Pentingnya Perencanaan Strategi dan Keuangan Terpadu

Semakin suatu organisasi berkembang dan banyak kegiatannya maka lembaga ini mempunyai resiko terlalu banyak konsentrasi pada kegiatan mengatasi tuntutan manajemen sehari-hari sehingga tidak terlalu terpusat pada tujuan jangka panjang. Strategi perencanaan adalah mekanisme yang memperjelas tujuan organisasi dan prioritas dalam pencapaian tujuan. Perencanaan yang baik memberi kesempatan kepada manajer menentukan bagaimana sumberdaya yang terbatas itu digunakan untuk investasi. Perencanaan yang strategi juga menjadi prasyarat untuk akses ketersediaan dana internasional.

Pada umumnya perencanaan startegis terbatas pada analisa organisasi dan kekuatan serta kelemahan untuk perencanaan jangka menengah. Sebagai hasil analisa ini, manajer mampu menentukan misi dan tujuan organisasi serta tindakan yang memadai untuk pencapaiannya.

Karena masih ada di tataran konsepsi, dengan demikian Rencana Strategis mempunyai kelemahan mendasar. Konsep ini tidak

mempertimbangkan ketersediaan sumberdaya organisasi untuk pelaksanaannya atau kemampuan untuk memperoleh akses ke sumberdaya yang baru. Perencanaan Strategi oleh karenanya harus dilaksanakan secara terpadu dan dalam kaitannya dengan Perencanaan Keuangan, yang mana nantinya akan memampukan organisasi untuk mengubah kegiatan-kegiatan yang disebutkan dalam Rencana Strategis menjadi angka-angka keuangan yang terukur.

Rencana Strategis dan Keuangan Terpadu adalah BUKAN Anggaran

Dasar dari Rencana Strategis dan Keuangan Terpadu terdiri dari proyeksi pengeluaran dan pendapatan organisasi. Meskipun Rencana Keuangan mirip dengan anggaran (budget), ternyata terdapat perbedaan yang mendasar di antara keduanya. Anggaran adalah laporan terperinci, tahunan, atas biaya organisasi dan sumber pendapatan yang berfungsi untuk : menetapkan nilai moneter atas kegiatan organisasi, memperjelas hubungan antara biaya administrasi dan biaya program, menetapkan kapan sumber keuangan dibutuhkan, membantu mengontrol pengeluaran dan mengevaluasi hasil-hasil dari kegiatan yang khusus.

Rencana Keuangan merupakan dokumen yang dinamis yang sering mengalami perubahan. Tujuan akhir dari Rencana Keuangan adalah menentukan apakah organisasi akan mempunyai sumber keuangan yang memadai untuk mencapai tujuan yang diterangkan Rencana Strategis jangka menengah tersebut. Perbedaan utama antara anggaran dan perencanaan keuangan diringkas sebagai berikut.

Dalam proses perencanaan keuangan, hasil akhir adalah sama pentingnya dengan mekanisme yang digunakan untuk pencapaian hasil tersebut. Proses perencanaan itu sendiri dengan demikian merupakan alat yang membantu manajer organisasi secara berkala mengevaluasi kekuatan dan kelemahan institusi.

Langkah Perencanaan Strategi dan Keuangan Terpadu

Ada 9 langkah dasar dalam methodology Perencanaan Strategi dan Keuangan Terpadu. Bagan/skema di halaman berikutnya menerangkan proses dan penjelasan di bawah ini merinci apa saja yang terkait dalam masing-masing langkah.

Langkah 1. Rencana untuk membuat Rencana
Sebelum mulai dengan proses Perencanaan Strategi dan Keuangan Terpadu, adalah penting untuk memperjelas beberapa pokok masalah yang akan mempengaruhi bagaimana organisasi anda bergerak, bagaimana kecepatannya, siapa saja yang terlibat, siapa yang bertanggung jawab atas komponen tertentu dan berapa banyak pendanaan untuk proses perencanaan. Batas waktu perlu ditentukan untuk proses tersebut demikian pula penunjukkan pimpinan proyek, orang yang akan memastikan adanya tindak lanjut dari tim dan memastikan pemenuhan tenggat waktu. Penting pula untuk menentukan perorangan/individu baik internal maupun eksternal bertindak sebagai fasilitator, demikian pula penentuan seseorang yang akan mencatat dan melaporkan kesimpulan bersama-sama dengan seluruh staff.

	Anggaran	Rencana Strategis dan Keuangan Terpadu
Kerangka waktu	Satu tahun	Jangka menengah (3-5 tahun)
Aplikasi	Memonitor dan mengevaluasi kondisi keuangan saat ini	Memproyeksikan kondisi keuangan Alat bantu perencanaan jangka menengah
Derajat Rincian	Terperinci dan tepat	Umum, perkiraan yang diproyeksikan, tergantung pada derajat ketidakpastian.
Ketidaktetapan	Tidak akan berubah sekali ditetapkan	Berubah terus sesuai dengan perubahan terkini dari organisasi tersebut

Langkah 2. Mereview Rencana Strategis

Semakin akurat Rencana Strategis, dalam kaitannya dengan pandangan saat ini tentang arah masa depan organisasi, semakin akurat pula Rencana Strategis dan Keuangan Terpadu yang dapat anda buat. Rencana Strategis harus ditinjau dan diperbarui setiap tahun untuk memonitor dan mengevaluasi kinerja organisasi dan menyesuaikannya dengan kondisi organisasi. Jika Rencana Strategis organisasi anda tidak ditinjau selama enam bulan belakangan ini maka harus dilakukan segera. Jika organisasi anda tidak mengikutsertakan kegiatan-kegiatan yang menerangkan bagaimana masing-masing rencana akan dicapai, maka kelemahan ini perlu diperbaiki.

Langkah 3. Menetapkan Prioritas Organisasi

Pada saat berbagai sasaran strategis dan kegiatan-kegiatan telah disetujui, maka manajer perlu dengan jelas menetapkan prioritas untuk masing-masing kegiatan. Dalam langkah selanjutnya saat pendanaan telah ditentukan dan diperbandingkan dengan proyek-proyek, maka organisasi anda perlu menentukan apakah dana yang dikumpulkan dapat memenuhi kebutuhan semua kegiatan, dan jika tidak memungkinkan, hanya kegiatan dengan prioritas tinggi yang akan dilaksanakan.

Langkah 4. Memperkirakan Biaya Pelaksanaan Kegiatan

Biaya pelaksanaan masing-masing kegiatan harus diperhitungkan. Jika satu kegiatan dapat dibagi menjadi beberapa sub-kegiatan, biaya yang terkait dengan masing-masing kegiatan sub itu harus diestimasi juga.

Langkah 5. Memperkirakan Biaya Administrasi

Sebagai tambahan biaya pelaksanaan masing-masing kegiatan, organisasi tersebut juga harus menyertakan biaya administrasi (juga dikenal sebagai overhead or fixed costs), atau biaya yang diperlukan untuk memberikan dukungan administrasi bagi pelaksanaan program. Biaya ini perlu diperkirakan setiap tahun dalam saat perencanaan.

Langkah 6. Pendapatan dari Proyek

Suatu daftar mengenai semua sumber pendapatan yang potensial harus dibuat dan probabilitas (dalam persentase) kemungkinan perolehan dana yang diharapkan dari masing-masing sumber tersebut.

Langkah 7. Pendapatan Proyek dan Pengeluaran Berdasarkan Jenis Program

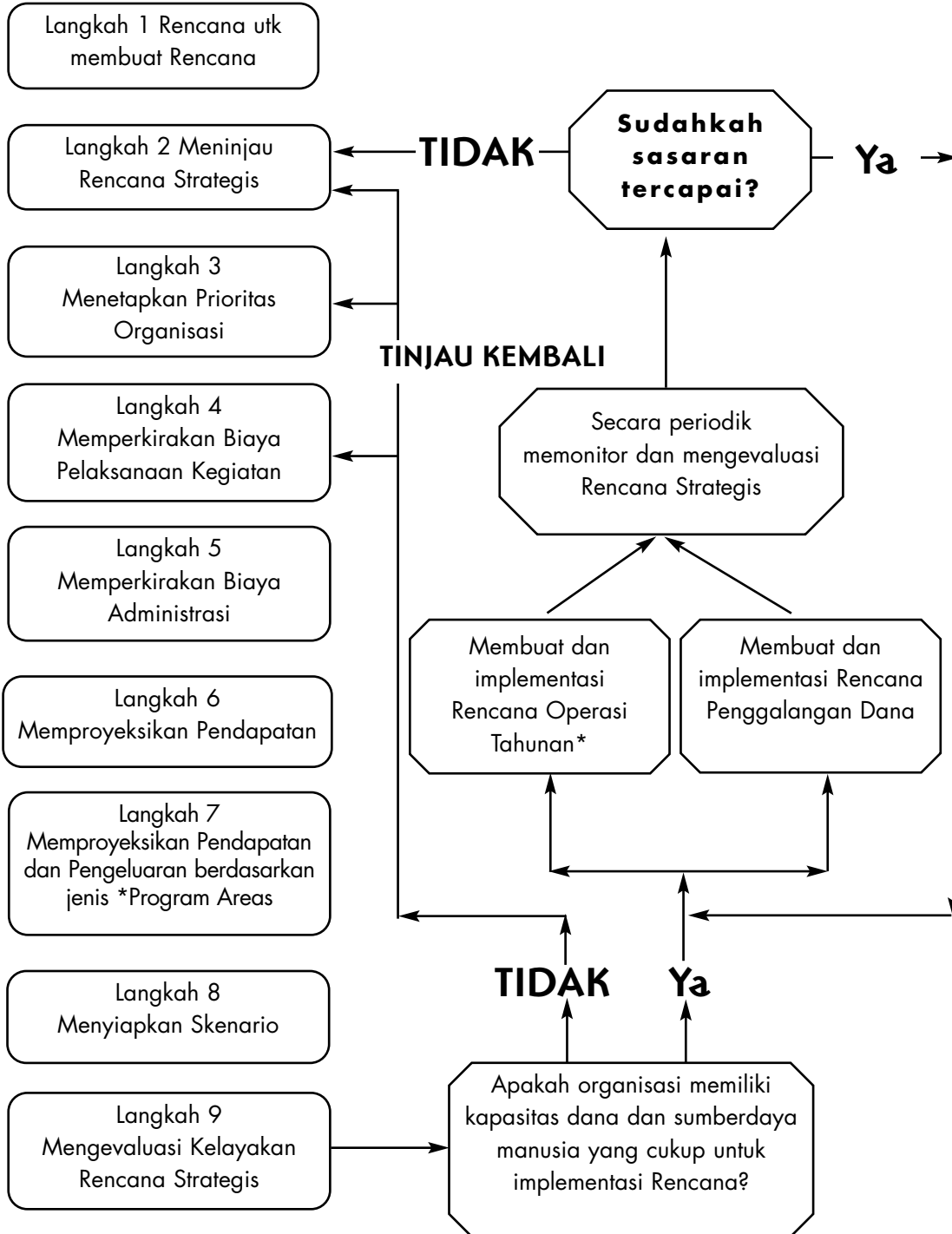
Langkah ini meringkaskan informasi dari langkah 4 hingga 6 untuk memberikan gambaran kondisi pendanaan masing-masing program. Hanya dana yang terjamin ketersediaannya dalam pembiayaan kegiatan yang diasumsikan tersedia atau boleh dianggap ada. Dalam hal ini termasuk sumbangan yang telah disetujui oleh donatur, kontrak dengan pihak ketiga untuk jasa yang diberikan dan juga termasuk data historis hasil penjualan produk. Dengan demikian organisasi itu dapat mengevaluasi program mana yang mempunyai alokasi dana. Organisasi bisa menentukan yang mana memerlukan lebih banyak dana dan berapa besar dana yang diperlukan. Hasil dari langkah ini dapat digunakan sebagai dasar pengembangan Rencana Penggalangan Dana.

Langkah 8. Menyiapkan skenario

Berdasarkan langkah 3 sampai 6, tiga skenario dapat dikembangkan untuk memproyeksikan kemampuan keuangan organisasi untuk melaksanakan Rencana Strategis. Pada skenario pesimis, dana yang terjamin ketersediaannya dibandingkan dengan biaya aktivitas yang memiliki prioritas tinggi saja. Pada skenario normal atau sedang, maka dana yang terjamin ketersediaannya dibandingkan dengan biaya pelaksanaan kegiatan yang memiliki prioritas tinggi dan sedang. Demikian juga dengan skenario optimis, dana yang terjamin tadi dibandingkan dengan kegiatan di semua tingkat prioritas. Sebagai tambahan bagi proses memproyeksikan pendapatan dan biaya, proses ini akan menghasilkan suatu bentuk evaluasi baru bagi organisasi dalam menilai kapasitas keuangannya saat ini dalam rangka pelaksanaan kegiatannya.

PROSES PERENCANAAN STRATEGI DAN KEUANGAN TERPADU

Bagan/skema berikut menerangkan langkah-langkah yang terlibat dalam Proses Perencanaan Strategi dan Keuangan Terpadu



Langkah 9. Mengevaluasi Kelayakan untuk Penerapan Rencana Strategis

Pada tahap ini organisasi perlu menganalisa hasil dari langkah-langkah sebelumnya dan menetapkan apakah Rencana Strategis ini memungkinkan untuk dilaksanakan. Keputusan ini harus berdasarkan jumlah dana yang diperoleh/terjamin ketersediaannya saat ini dan evaluasi kemampuan organisasi menggalang dana berdasarkan pengalaman masa lalu. Komponen tambahan dalam evaluasi ialah kemampuan staf dan waktu yang tersedia untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang disebutkan dalam rencana tadi. Umumnya organisasi sering tidak mempertimbangkan jumlah sumberdaya manusia yang dibutuhkannya. Dengan demikian seringkali jumlah staf bertambah banyak dan tidak mampu mencapai hasil yang diinginkan. Jika organisasi menentukan bahwa rencana itu realistis dan layak, maka berarti mereka telah memiliki Rencana Strategis yang layak dan dapat menjadi dasar penyusunan Rencana Operasi tahunannya serta Rencana Penggalangan dana.

Bila ternyata organisasi memutuskan bahwa Rencana tadi tidak secara realistis menguraikan apa saja yang dapat dicapai dalam jangka waktu tertentu, maka organisasi tersebut perlu menentukan bagaimana menyesuaikan harapannya untuk lebih merefleksikan apa yang bisa dicapai secara realistis. Ini dapat dicapai dengan meninjau atau memperbaiki Rencana Strategis, menentukan kembali prioritas kegiatan, meniadakan beberapa rencana yang diusulkan atau dengan menunda beberapa pelaksanaan kegiatan setahun atau dua tahun kemudian. Untuk beberapa kasus, bisa saja termasuk pengembangan Rencana Penggalangan dana yang agresif untuk menemukan sumber keuangan.

Hasil yang Diharapkan dari Rencana Strategis dan Keuangan Terpadu

Pada umumnya terlibat dalam Perencanaan Strategi dan Keuangan Terpadu ini manajer organisasi akan mampu menentukan prioritas kegiatan mereka berdasarkan dana yang tersedia.

Manfaat lainnya adalah:

- ❖ Manajer organisasi akan memperoleh ide yang sangat jelas tentang sasaran strategis mana yang mungkin dicapai dengan sumberdaya yang tersedia, dan yang mana yang jauh diluar lingkup kegiatan jangka pendek-menengahnya
- ❖ Manajer organisasi bisa menentukan sasaran jangka menengah kegiatan penggalangan dana berdasarkan prioritas kegiatan yang diharapkan akan dilakukan. Hal ini juga memungkinkan pelaksanaan kampanye penggalangan dana atau susah penciptaan pendapatan selama beberapa tahun dengan jumlah tertentu secara moneter.
- ❖ Perencanaan Keuangan juga memungkinkan organisasi untuk memberikan gambaran yang jelas dan logis kepada pemberi dana/donatur mengenai kebutuhan pendanaan jangka menengah, memberikan kredibilitas yang lebih dan menghindari permintaan dana ke dari tahun ke tahun. Hal yang terakhir ini penting untuk menghindari “kekesalan donatur” (sangat mungkin menimbulkan reaksi negatif pemberi dana karena menghadapi permintaan dana yang berulang kali).
- ❖ Staf proyek akan mempunyai kegiatan yang terperinci untuk pengembangan Rencana Operasi Tahunan dan sarana untuk memonitor serta mengevaluasi efektifitas pelaksanaan Rencana-rencana ini.
- ❖ Pada saat ada inisiatif yang berorientasi bisnis maka Perencanaan Keuangan memungkinkan inisiatif ini dihubungkan dengan kebutuhan dana organisasi dan memungkinkan pula pembuatan analisa apakah hasil yang diharapkan akan sesuai dengan harapan yang timbul kemudian.

Bab 2

Studi Kasus Yayasan Arcoiris¹

Menjelang tahun 1997, Fausto López patut merasa bangga namun juga khawatir. Masalahnya Yayasan Arcoiris yang ia jalankan akan memasuki ulang tahunnya yang kesepuluh. Selama empat tahun belakangan ini yayasannya telah berkembang menjadi salah satu organisasi konservasi terkemuka di Ekuador bagian selatan. Kebanggaan yang diperoleh yayasan ini tidak terlepas dari keterlibatannya penanganan proyek konservasi Taman Nasional Podocarpus. Keterlibatan ini memungkinkan Arcoiris untuk menarik sejumlah donatur internasional. Melalui dukungan beberapa donatur tersebut Arcoiris telah mengembangkan kegiatannya. Yayasan ini telah mengalami restrukturisasi kelembagaan agar lebih efektif dalam mengawasi dan mengkoordinasikan kegiatannya. Hasilnya ialah yayasannya memiliki Rencana Strategis. Meskipun Fausto dapat melihat adanya manfaat mempunyai struktur organisasi, ia tetap merasa cemas dengan masa depan organisasinya.

Arcoiris mengalami perkembangan pesat selama setahun belakangan. Rencana Strategis yang berisi kegiatan- kegiatan selama 2001 memungkinkan Arcoiris memperjelas sasaran dan tujuannya begitu pula kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapainya.

Akan tetapi untuk memenuhi sasaran pada Rencana Strategis, dituntut adanya diversifikasi dan peningkatan sumber pembiayaan. Fausto tidak yakin apakah tersedia dana yang memadai untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang diusulkan dan menutup biaya administrasi yang meningkat sejalan dengan peningkatan kegiatan program.

Catatan: Bab ini akan memberikan latar belakang bagi contoh-contoh nyata yang diberikan untuk masing-masing langkah dalam proses Perencanaan Strategi dan Keuangan Terpadu. Kami sarankan anda membaca dan paham dengan studi kasus ini untuk mempermudah pemahaman untuk masing-masing contoh yang diambil dari kasus Arcoiris, studi kasus ini digunakan setelah penjelasan masing-masing langkah pada proses Perencanaan Strategi dan Keuangan Terpadu diberikan.

Fausto mulai menyadari bahwa metodologi yang mereka gunakan untuk Rencana Strategis tidak memungkinkan mereka untuk melihat secara nyata kebutuhan keuangan dimasa datang begitu pula sumber dananya dari mana dana tersebut akan diperoleh.

Yayasan Ekologi Arcoiris

Pada tahun 1989 sekelompok mahasiswa memutuskan untuk mendirikan Klub Ekologi Arcoiris dengan bantuan dan pengarahan Yayasan Pelestarian Alam Nasional Ekuador (Ecuadorian Nature Foundation). Dua tahun kemudian klub tersebut dikenal sebagai Yayasan Arcoiris dan mulai bergerak dalam kegiatan pelestarian kekayaan biologis Taman Nasional Podocarpus.

Kegiatan awal yayasan ini berfokus pada usaha menentukan seberapa besar kerusakan akibat penambangan termasuk juga menuntut secara hukum untuk penutupan kegiatan penambangan yang merusak di daerah itu. Dengan bantuan Imperial College di London, Arcoiris kemudian menganalisa polusi air di sungai setempat yang sudah menunjukkan tingkat kandungan merkuri dan bahan logam beracun lainnya yang tinggi. Pada

1993 yayasan memenangkan tuntutan hukum yang mengharuskan sebuah perusahaan pertambangan segera menghentikan kegiatan mereka.

Pada pertengahan 1990, Arcoiris berkembang dari sekedar organisasi advokasi menjadi lembaga yang mengambil peran lebih aktif dalam mengelola dan melestarikan taman nasional tersebut. Yayasan ini memperoleh dana untuk menjalankan berbagai kegiatan termasuk pengelolaan taman, mendidik anggota masyarakat sekitar taman itu dan meluncurkan beberapa proyek pembangunan yang berkesinambungan.

Pengaruh organisasi meluas setelah bergabung dengan Komisi Antar Lembaga dalam membela Taman Nasional Podocarpus. Komisi ini terdiri dari beberapa organisasi swasta dan publik. Pada pertengahan tahun 90-an yayasan berkembang menjadi salah satu yang paling diakui sebagai organisasi konservasi di Ekuador Selatan dan operasinya berkembang ke daerah lain.

Taman Nasional Podocarpus

Taman ini diciptakan pada tahun 1982 dengan luas sekitar 146.000 hektar dan terletak di antara 800 hingga 3.700 meter di atas permukaan laut. Taman ini satu-satunya kawasan yang dilindungi di selatan Ekuador yang meliputi ekosistem mulai dari kawasan hutan tropis di pegunungan hingga hutan Amazon. Kawasan ini mempunyai beragam spesies tumbuhan dan binatang dan sumber air utama bagi daerah sekitar taman ini dan bagi separo lebih penduduk daerah selatan Ekuador.

Akibat masalah sosial dan ekonomi maka degradasi alam itu begitu nyata selama tahun 60-an, ditandai dengan musim panas berkepanjangan yang menyebabkan perpindahan penduduk ke daerah lainnya. Pada saat ini pemerintahan lokal yaitu dua kota di kawasan ini sangat peduli dengan kondisi air sungai yang menjadi sumber air mereka, sungai ini berada didalam lingkungan taman dan daerah penyangganya.

Faktor utama penyebab degradasi taman adalah kolonisasi atau perluasan perbatasan oleh manusia. Secara tradisional, penduduk setempat yang tinggal dekat taman telah menggunakan sistim tebang dan bakar untuk menyiapkan ladang atau untuk mendapatkan kayu bakar. Setelah daerah tanaman dan sumber kayu ini berkurang, maka penerobosan atau perambahan ke daerah taman ini tidak dapat terbendung lagi.

Bersama dengan Sukses Muncul Permasalahan

Kesuksesan Arcoiris mulai menimbulkan harapan-harapan yang berada jauh diluar jangkauan dan tujuan organisasi. Kemudian muncul anggapan Arcoiris mempunyai akses ke sumber keuangan yang besar dan seharusnya membagi dana ini dengan organisasi penduduk setempat dan organisasi pribadi lainnya. Badan pemerintahan yang bertuga mengawasi sumberdaya alam di wilayah ini juga ingin sekali meluaskan program Arcoiris agar diperoleh pendanaan dari swasta lainnya untuk kegiatan konservasi yang dilakukan pemerintah. Kondisinya menjadi semakin menekan aparat pemerintah karena Undang-Undang baru yang dikeluarkan menghapuskan akses ke pendanaan dari taman nasional lainnya yang lebih terkenal, Taman Nasional Kepulauan Galapagos. Hal ini mengurangi sumber pendapatan yang penting bagi kegiatan Taman Nasional Podocarpus.

Pada umumnya anggota yayasan menyetujui tujuan utama organisasi ini adalah untuk melestarikan lingkungan Ekuador selatan. Meskipun demikian, ada perbedaan pandangan mengenai prioritas kegiatan. Beberapa berpendapat bahwa yayasan harus mengkonsentrasikan diri bagi perlindungan Taman nasional, dengan demikian harus mendedikasikan lebih banya sumber daya untuk riset ilmiah dan studi lapangan. Anggota lain merasa bahwa ada kebutuhan untuk meningkatkan kegiatan pendidikan di kelompok terdidik maupun di masyarakat setempat (termasuk pembangunan yang berkelanjutan dan kegiatan pertanian). Kelompok lainnya berharap yayasan dapat menyediakan waktu dan usaha untuk sumber daya alam di kota-kota besar untuk kegiatan seperti

taman kota, fasilitas pembuangan sampah, sebagaimana yang diminta oleh wali kota setempat. Beberapa anggota tim manajemen dan dewan penyantun tertarik agar yayasan terlibat dalam proyek yang lebih beragam seperti pembangunan tempat pameran yang permanen untuk mendidik penduduk kota tentang masalah-masalah lingkungan.

Setelah kegiatan bertambah banyak, seiring dengan permasalahan yang juga bertambah, Arcoiris menyadari pentingnya menarik personil teknik yang baru dan yang ahli di bidangnya, mulai dari yang menguasai ilmu pengetahuan hingga personil administrasi dan spesialis pendidikan. Meskipun Arcoiris memiliki keuntungan atas keberadaannya di Loja, kota dengan dua universitas, akan tetapi sangat sulit untuk mendapat staff yang bermotivasi dan memiliki pengalaman yang cukup. Kondisi ini menuntut biaya tambahan bagi peningkatan sumberdaya tenaga kerja.

Meskipun Arcoiris telah mencapai kesuksesan dalam pelestarian taman Nasional dari usaha penambangan besar, namun jumlah pekerja tambang malah bertambah bukannya berkurang. Solusi yang ada membutuhkan kesepakatan dari lembaga otoritas lokal, pemerintah federal, aparat kepolisian, , persatuan pegawai tambang dan Direktorat Pertambangan Nasional. Arcoiris telah sukses dalam menggalang kekuatan lokal tapi masih masih belum mampu untuk menekan pemerintah federal.

Kegiatan yang dilaksanakan pada tahun-tahun awal organisasi masih menggunakan waktu dan tenaga sukarela, sehingga tidak ada kekhawatiran akan kebutuhan pendapatan dan penyediaan laporan keuangan. Akan tetapi, sesudah yayasan ini lebih

terlibat dengan pengelolaan dan konservasi taman nasional setiap hari, kebutuhan akan perlunya perbaikan perencanaan dan perolehan dana untuk kegiatan menjadi lebih jelas. Pada 1997 Arcoiris menyiapkan Rencana Strategisnya yang pertama. Rencana ini terbit tepat pada waktunya, karenanya kredibilitas Arcoiris muncul dan dengan mengirimkannya ke donor maka Arcoiris ditetapkan sebagai satu dari organisasi pengelola dan distributor dana yang diperoleh dari Netherlands untuk wilayah sekitarnya.

Restrukturisasi organisasi yang dilakukan belakangan ini dan pertumbuhan organisasi telah meningkatkan biaya administrasi menjadi hampir sebesar 30.000 USD pertahun. Sementara itu hampir semua biaya tadi dipenuhi lewat proyek-proyek yang sedang berjalan saat ini, dan hal ini tidak jelas apakah akan terus berlangsung demikian atau tidak. Arcoiris mendapatkan sebagian besar dari pendanaannya dari 4 sumber. Salah satu sumber menyediakan hampir 75% dari keseluruhan anggaran proyek organisasi ini. Donor utama akan mundur segera sesudah proyek akan selesai.

Fausto mulai mengevaluasi Rencana Strategi. Ia kemudian mulai menyadari keterbatasannya saat ia akan menentukan proyek yang mana yang merupakan proyek prioritas dan bagaimana mendistribusikan dana yang terbatas di antara sejumlah proyek itu, tipe proyek yang mana yang perlu dana dan jenis sumber yang bagaimana yang harus dia cari dari donatur yang berbeda, juga menjadi pemikirannya. Hal ini menyebabkan Fausto memikirkan untuk menggunakan sarana lain untuk membantu perkembangan Arcoiris yakni Rencana Strategis dan Keuangan Terpadu.

Bab 3

Rencana untuk membuat Rencana (Langkah 1)

Langkah pertama dalam mengembangkan suatu Rencana Strategis dan Keuangan Terpadu adalah mulai menyiapkan suatu “Rencana untuk membuat Rencana”. Menyisihkan waktu untuk langkah ini tampak absurd bagi beberapa orang, rencana ini ternyata penting untuk membantu mengorganisasikan proses, menentukan pihak yang bertanggung jawab untuk semua langkah dalam proses perencanaan, mengevaluasi sumber keuangan dan sumberdaya manusia yang diperlukan untuk melengkapi Rencana Strategis dan menetapkan jadwal untuk penyelesaian proses sesuai dengan waktunya. Batas waktu harus ditentukan untuk proses serta pengidentifikasian pemimpin proyek, yang mana ia akan memastikan tindak lanjut dari tim-tim kerja berjalan baik dan memastikan tenggat waktu.

Proses Perencanaan Strategi dan Keuangan Terpadu harus dimulai dengan menentukan tim inti dan batas waktu untuk penyelesaian proses, menentukan derajat partisipasi yang diinginkan dan mengidentifikasi tokoh kunci yang akan diikutsertakan. Langkah-langkah berikut merinci urutan kronologis untuk pelaksanaan metodologi.

Mendidik Peserta dan Pengambil Keputusan

Seperti pada Perencanaan Strategis, demikian pula mengintegrasikan/penyatuan bagian keuangan merupakan proses partisipatif. Staf proyek dan staff program sering menolak berpartisipasi dalam perencanaan keuangan dengan asumsi bahwa ini adalah tanggung jawab staf administrasi saja atau bagian keuangan. Meskipun demikian ketika hanya staff administrasi dan keuangan yang melakukan proses ini secara tersendiri, maka hasil akhirnya tidak secara tepat mencerminkan kebutuhan dana dari

Beberapa butir pemikiran akan tercakup dalam bab ini:

- ❖ Mendidik Peserta dan Pengambil Keputusan
- ❖ Menentukan siapa yang harus memfasilitasi
- ❖ Menentukan Jadwal dan Metode
- ❖ Menentukan siapa yang ikut serta dan menentukan kewajiban
- ❖ Keterlibatan Dewan Direktur
- ❖ Menentukan Sumber daya keuangan yang dibutuhkan

organisasi di masa depan. Dalam hal ini, hanya staf proyek dan program yang mengetahui berapa banyak lokakarya (workshop) yang perlu diselenggarakan, berapa banyak kunjungan lapangan yang diperlukan, berapa banyak bahan bakar yang diperlukan untuk kegiatan-kegiatan dalam rangka mencapai sasaran yang sudah ditetapkan. Jika ini untuk yang pertama kali organisasi anda berpartisipasi dalam Perencanaan Strategi dan Keuangan Terpadu, maka cara pencapaian partisipasi yang tinggi adalah lewat pembagian informasi dan pendidikan. Pembagian informasi dan pendidikan ini dapat dilakukan semudah membagi material atau pertemuan singkat.

Menentukan siapa yang harus memfasilitasi

Meskipun mengundang fasilitator dari luar akan meningkatkan biaya pengembangan Rencana Strategis dan Keuangan Terpadu, tetapi dalam jangka panjang akan membantu mendorong kemajuan proses dengan lebih baik. Jika ada individu dalam organisasi anda yang mempunyai pengalaman baik dalam menyusun Rencana Keuangan dan memfasilitasi proses partisipatif, maka anda dengan demikian tidak memerlukan fasilitator dari luar. Meskipun demikian, tidak semua manajer keuangan atau akuntan berbakat

sebagai fasilitator, sama halnya dengan seorang tidak semua ilmuwan harus sebaik seorang akuntan. Jika organisasi anda menentukan bahwa tersedia individu yang mampun, maka biarkan orang ini memfasilitasi proses tersebut. Bila ternyata tidak ada, mungkin fasilitator dari luar dapat menghemat waktu, meningkatkan partisipasi dan membantu organisasi bergerak melalui proses dengan cepat dan efisien. Siapa pun fasilitatornya pastikan semua pihak sadar bahwa proses akan berjalan jika staf organisasi itu berpartisipasi dengan aktif dalam proses itu.

Menentukan jadwal dan Metode

Mulailah dengan menentukan kapan anda akan menyelesaikan proses, kemudian perlu melihat kembali jika ada kegiatan lain perlu dilakukan. Banyak contoh menunjukkan jika individu yang tepat berpartisipasi, pekerjaan besar pun akan diselesaikan hanya dalam jangka waktu 1 hingga 2 hari saja. Dengan tindak lanjut oleh bagian keuangan untuk menyediakan data historis bila diperlukan. Jika sehari penuh waktu untuk melakukan kegiatan ini memang tidak memungkinkan, maka bisa dilakukan pertemuan mingguan. Meskipun demikian, prosesnya harus berlangsung paling lama 4 hingga 6 minggu saja.

Menentukan siapa yang berpartisipasi dan bertanggung jawab

Bergantung pada organisasi untuk menentukan siapa yang akan berpartisipasi dalam proses itu. Dalam organisasi dengan staf yang lebih sedikit sekitar 20 an adalah biasa jika semua staf sering diundang untuk berpartisipasi. Dalam organisasi yang lebih besar (lebih dari 50 karyawan) maka melibatkan semua staf adalah tidak praktis. Paling sedikit kelompok kerja harus dibentuk dengan empat kategori berikut:

a. Satu tim inti yang bertugas menjalankan proses: tim ini sebaiknya tim yang kecil. Jumlah anggota sangat bervariasi bergantung pada besarnya organisasi. Tim itu harus mencerminkan semua tingkatan dalam organisasi itu. Tim itu harus memilih ketua tim dan menentukan peran dan kewajiban masing-masing anggota.

- b. Direktur Program, Teknik dan Administrasi. Mereka ini berfungsi sebagai supervisor bagi bagian program dan juga bagi bagian pendukung dalam organisasi. Keterlibatan mereka adalah penting untuk pengidentifikasian kapasitas organisasi dalam menghasilkan pendapatan, tingkat pertumbuhan, kebutuhan personil dan lain lain.
- c. Direktur proyek dan atau staff: adalah mereka yang mendukung sebagian besar detail proyek, yakni dari hal tentang jenis kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan hingga informasi mengenai biaya pelaksanaan kegiatan.
- d. Personil selebihnya untuk memberikan pemikiran dan umpan balik melalui kontak dengan tim inti. Berdasarkan besarnya organisasi dan individu yang terlibat maka derajat keterlibatan akan bervariasi mulai dari kehadiran pada sesi bersama dengan seluruh staf hingga keterlibatan pada presentasi yang informatif dan atau pendistribusian informasi tertulis untuk memfasilitasi keterlibatan personil dalam proses.

Keterlibatan Dewan Penyantun

Jika ada dewan yang aktif, maka beberapa , beberapa anggota dapat memilih menjadi aktif terlibat dan menyumbangkan pemikirannya di sesi tersebut. Partisipasi mereka dengan demikian penting khususnya jika rasa memiliki hendak diciptakan dalam proses yang dapat mempengaruhi masa depan organisasi. Dalam banyak contoh, Dewan dididik tentang proses sebelum proses itu dimulai, kemudian diinformasikan tentang hasilnya untuk membantu mereka dalam proses pengambilan keputusan. Bagaimana cara melibatkan Dewan Penyantun akan bervariasi bergantung organisasinya tetapi harus dipertimbangkan sebelum awal proses.

Menentukan Kebutuhan Sumberdaya Keuangan

Sekali organisasi telah menentukan bagaimana institusi ini akan melakukan proses perencanaan maka perlu ditentukan pula jumlah waktu yang dibutuhkan staf, kebutuhan dana untuk staf,

pertemuan, dan pencetakan serta distribusi rancangan dan dokumen final. Jika organisasi anda tidak mempunyai sumberdaya atau tidak ingin menyediakan waktu saat ini, maka adalah

bijaksana jika menunda pengembangan Rencana Strategis dan Keuangan Terpadu sampai sumber daya tadi tersedia.

Langkah 1

Rencana untuk membuat Rencana

Studi Kasus Arcoiris Lembar-kerja Rencana untuk membuat Rencana

1. Apakah anda berencana untuk menggunakan eksternal fasilitator : Ya Tidak
 - 1a. Jika ya, pastikan berapa lama waktu yang disediakan untuk mengontrak fasilitator, dan individu atau mereka yang memungkinkan dapat memenuhi peranan ini.
Waktu yang diperlukan untuk menemukan/ menempatkan fasilitator: 1 bulan
Potensial fasilitator: P. Leon, P. MacLeod
2. Kapan seyogyanya anda menyelesaikan proses perencanaan: 2 bulan (Desember)
3. Tim Kerja:

Individu	Peranan
Direktur Eksekutif	Melibatkan Dewan, Mengontrak fasilitator, mengawasi proses pemutakhiran Rencana Strategis
Direktur Eksekutif	Menyiapkan data historis biaya tahun-tahun sebelumnya pelaksanaan kegiatan dan juga biaya administrasi
Direktur Teknik	Menginformasikan dan melibatkan staf kunci dalam proses
Asisten Eksekutif	Menindaklanjuti bersama dengan beberapa direktur di atas memastikan proses berjalan sesuai rancangan

4. Pembagian Tanggung Jawab:

Tindakan	Pihak Bertanggung-jawab	Peserta lainnya	Tanggal
1. Keterlibatan Dewan Penyantun	D.E (Direktur Eksekutif)		10/97
2. Revisi/pemutakhiran Rencana Strategis	Semua staff and Dewan	Mengundang Mitra Organisasi untuk berpartisipasi	10/97
3. Penetapan prioritas dan perkiraan biaya kegiatan	Semua staf dan Dewan		10/97
4. Umpan balik dari tim dalam hal penetapan prioritas dan perkiraan biaya kegiatan	Semua staf dan Dewan		10/97
5. Evaluasi kemampuan penciptaan pendapatan dimasa depan	D.E dan Direktur Keuangan		10/97
6. Membuat proyeksi pendapatan dan biaya serta skenario-skenario	Konsultan, Direktur Keuangan		10/97
7. Sessi pengumpulan Umpan balik final	Semua staf dan Dewan		11/97
8. Implementasi	Semua Direktur		12/97
9. Monitor dan Evaluasi	DE, DK dan TD		12/97

Meninjau Kembali Rencana Strategis (Langkah 2)

Saat anda memulai proses Perencanaan Strategi dan Keuangan Terpadu adalah penting untuk mempunyai Rencana Strategis yang dikembangkan dengan baik, yang dapat menggambarkan apa yang direncanakan organisasi untuk dicapai dalam beberapa tahun mendatang. Jika organisasi anda mempunyai Rencana Strategis yang sudah berusia lebih dari 6 bulan, maka penting agar rencana itu ditinjau ulang untuk memastikan apakah Rencana ini telah menggambarkan apa yang ingin dicapai organisasi dan rencana ini masih berlaku dengan lingkungan sekarang ini. Secara umum Rencana Strategis harus ditinjau ulang dan diperbarui tiap tahun dan lebih sering lagi jika lingkungan setempat cepat berubah. Peninjauan kembali atas kemajuan harus dilakukan setiap tiga bulan untuk mengevaluasi kinerja organisasi terhadap tujuan yang telah ditetapkan. Perlu juga dilakukan penyesuaian karena perubahan internal dan eksternal. Sangat penting bagi staf administrasi dan teknik ikut serta dalam latihan ini sebagai bagian tim yang padu. Jika anda merasa perlu membuat revisi atau penyesuaian bagian berikut dari tulisan ini akan memberikan kerangka kerja dasar dan petunjuk untuk menemukan sumber informasi yang lebih dalam tentang hal ini. Sekali peninjauan ulang diselesaikan, jika kegiatan-kegiatan bukan bagian Rencana Strategi, maka tim tersebut akan diminta untuk mendefinisikannya.

Apa Itu Rencana Strategis?

Rencana Strategis hendaknya memperjelas tujuan organisasi berdiri, menetapkan tujuan realistis dan sasaran sesuai dengan pernyataan misi dan menentukan kerangka waktu yang terkait dengan kapasitas pelaksanaan yang dimiliki oleh organisasi

Catatan: metodologi ini berasumsi organisasi anda sudah mempunyai Rencana Strategis atau dalam proses menyelesaikannya. Seandainya organisasi anda tidak mempunyai Rencana Strategis, Bab ini akan memberikan konsep Perencanaan Strategi yang mendasar demikian pula daftar referensi yang dapat anda peroleh untuk bantuan lebih lanjut dalam topik ini.

Butir pemikiran berikut akan disinggung dalam bab ini:

- ❖ Apa itu Rencana Strategis
- ❖ Kerangka waktu Rencana Strategis
- ❖ Apa itu Perencanaan Strategi
- ❖ Visi
- ❖ Mereview/meninjau ulang Pernyataan (Statement) Misi
- ❖ Meninjau Ulang Lingkungan Internal dan Eksternal (Analisa SWOT)
- ❖ Area/wilayah/jenis program
- ❖ Meninjau Ulang Tujuan
- ❖ Meninjau Ulang Sasaran
- ❖ Meninjau Ulang atau Mengembangkan Kegiatan
- ❖ Daftar Referensi Untuk Bantuan Perencanaan Strategi

itu (dalam jangka menengah). Rencana Strategis berfokus pada masa depan, dan perhatian utamanya adalah daya adaptasi organisasi terhadap perubahan di lingkungannya. Semakin sering perubahan terjadi disekitar organisasi, semakin sering pula proses peninjauan ulang terhadap Rencana Strategis harus dilakukan.

Rencana Strategis adalah alat bantu yang kuat bagi institusi untuk mengekspresikan VISI MEREKA kepada seluruh masyarakat tentang bagaimana sebaiknya keadaan dunia ini. Rencana Strategis adalah suatu kesempatan untuk menerangkan apa masalah utama dunia yang dirasakan oleh

organisasi yang harus dihadapi dan bagaimana SECARA EFEKTIF MEMECAHKAN masalah tersebut. Rencana ini menerangkan bagaimana organisasi akan membuat perubahan-perubahan dalam rangka untuk mengangkat masalah-masalah di suatu komunitas lokal, daerah atau dunia secara umum dengan mengumpulkan kekuatan dan atau mengembangkan keahlian baru. Terlebih dari itu, Rencana Strategis merupakan JANJI dari organisasi untuk masyarakat tentang apa saja yang direncanakan untuk dicapai.

Sebagai organisasi nir-laba kita bertanggungjawab kepada masyarakat atas tindakan kita. Jika kita tidak mencapai kemajuan dan perubahan yang ditawarkan dalam Rencana Strategis, maka kita tidak ada alasan untuk tetap beroperasi. Rencana Strategis menjadi satu-satunya alat yang memungkinkan masyarakat MENGUKUR hasil yang kita capai. Untuk alasan ini, maka penting bagi organisasi paling sedikit melaksanakan 70 % dari apa yang diusulkan dalam rencana strateginya. Jika tidak maka berarti gagal dalam mempertahankan komitmennya pada masyarakat.

Kerangka/Jangka Waktu Rencana Strategis

Tidak ada kerangka waktu yang pasti yang harus tercakup dalam Rencana Strategis. Banyak organisasi yang cenderung merancang Rencana ini selama jangka waktu 3 hingga 5 tahun dan membagi Rencana itu menjadi periode 12 bulan. Jika lingkungan eksternal sangat cepat berubah, maka Kerangka Rencana Strategis menjadi lebih pendek. Sebagai contoh, saat suatu negara mengalami inflasi yang ekstrim atau kondisi ekonomi yang tidak stabil (seperti 7000 % inflasi tahunan di Peru selama dekade 1980-an, atau kerusuhan sosial dan politis di Indonesia menjelang pergantian abad), maka sektor bisnis akan menyesuaikan perencanaan jangka menengah ke atas dari sebelumnya selama 3 hingga 10 tahun menjadi hanya sekitar 45 hingga 90 hari.

Berikut adalah definisi kerangka waktu yang mengandaikan adanya kondisi yang stabil:

- ❖ Jangka pendek adalah setahun atau kurang dari itu. Ini adalah jangka waktu yang standar untuk tiap tahun atau rencana operasi.
- ❖ Jangka menengah dapat sekitar 3 hingga 5 tahun. Jangka waktu ini digunakan untuk memproyeksikan trend serta hasil yang diharapkan. Banyak institusi di Meksiko menggunakan 6 tahun untuk perencanaan jangka menengah untuk menyesuaikan dengan jabatan presiden yang berlaku di sana.
- ❖ Jangka waktu lama/panjang adalah 10 tahun atau lebih. Jangka waktu ini mengandaikan lingkungan eksternal yang relatif stabil yang mencerminkan situasi yang sering dihadapi dalam perencanaan strategi di masa lalu. Sepanjang akhir dekade 1980-an bisnis di Amerika Serikat menggunakan jenis perencanaan ini. Kemudian beberapa studi menunjukkan hal ini merupakan alasan mengapa banyak perusahaan yang beroperasi di AS kehilangan begitu besar pangsa pasar internasional.

Apa itu Perencanaan Strategi?

Perencanaan Strategi adalah PROSES yang partisipatif, sistematis, berkelanjutan yang membantu sebuah organisasi untuk memusatkan semua kegiatan untuk pencapaian misinya dan memastikan bahwa semua staff nya bekerja untuk pencapaian sasaran yang sama. Perencanaan mengarahkan antisipasi tindakan yang harus diambil untuk menciptakan kondisi yang diinginkan. Definisi kondisi yang diinginkan, demikian pula pemilihan arah serta tindakan-tindakan membentuk suatu bagian dari serangkaian keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang akan dicapai secara sistematis dan terorganisir.

Proses partisipatif

Rencana Strategis tidak seharusnya dikembangkan secara individual dan terpisah meskipun kita melihat banyak organisasi menerapkan perencanaan strategi seperti itu. Hasil akhir dari Rencana Strategis yang dibuat dengan cara demikian adalah staff dan dewan yang merasa bahwa mereka tidak berkontribusi terhadap arah

perkembangan organisasinya ke depan. Dalam perencanaan strategi proses partisipatif adalah sama pentingnya dengan hasil akhir dari strategi itu sendiri yaitu strategi yang didokumentasikan. Semakin tinggi derajat keterlibatan dalam proses semakin sah Rencana Strategis itu menjadi suatu dokumen yang mencerminkan misi keseluruhan organisasi. Agar kegiatan perencanaan itu menjadi valid, maka perencanaan haruslah mencapai konsensus mengenai arah organisasi, menyediakan kesempatan bagi suatu dialog yang terbuka antar peserta yang terlibat untuk agar tercipta suatu kesimpulan bersama. Untuk hal inilah maka penting agar semua perwakilan dari semua bagian organisasi terlibat dalam proses.

Proses Sistematis

Berbagai metodologi Perencanaan Strategi tersedia sehingga dapat diterapkan oleh organisasi mana pun. Metodologi yang akan digunakan sering didikte oleh akses ke sumber metode tadi (konsultan, buku dan dewan direksi, dll) dan pengalaman staf sebelumnya dengan metodologi tertentu.

Kemiripan di antara metodologi-metodologi yang ada adalah adanya langkah-langkah tertentu yang harus diambil dalam membuat Rencana Strategis, mengembangkan unsur penting (misi, sasaran dan tujuan) dan perenungan akan kekuatan dan kelemahan organisasi serta faktor eksternal yang mempengaruhi bagaimana organisasi itu berjalan. Informasi yang diberikan kemudian dalam bab ini akan memperinci unsur/elemen dan langkah-langkah yang penting saat melaksanakan jenis Perencanaan Strategi jenis apa pun.

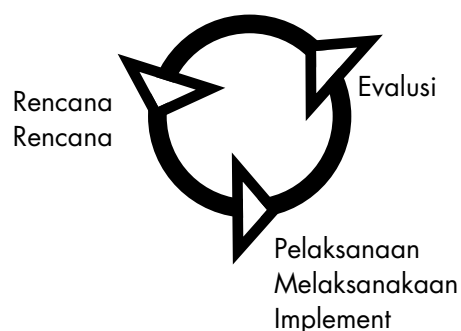
Pada umumnya sekali tujuan ditetapkan, proses perencanaan dianggap sudah selesai dan penekanan berganti pada pengembangan penerapan tahunan atau Rencana Operasi. Meskipun demikian, TNC telah memperhatikan salah satu kendala utama yang dihadapi organisasi dalam pencapaian Rencana Strategis yang efektif adalah kelemahan dalam memproyeksi sumber keuangan guna menguji

kemampuan organisasi dalam pelaksanaan implementasi rencana. Untuk alasan ini metodologi yang sedang dipresentasikan dalam manual ini termasuk mengidentifikasi kegiatan-kegiatan untuk pencapaian tujuan dan menganalisa sumber keuangan. Rencana Strategis dan Keuangan Terpadu ini adalah komponen penting dalam proses Perencanaan Strategi untuk meningkatkan kelayakan Rencana demikian pula kelayakan sumber dana dimasa depan.

Proses Berkelanjutan

Sekali Rencana Strategis telah dikembangkan, beberapa organisasi merasa usaha perencanaan mereka telah selesai. Meskipun demikian untuk memaksimalkan waktu dan daya yang telah dikeluarkan dan digunakan untuk pembuatan Rencana yang dapat membantu kerja organisasi, maka proses tersebut harus memasukkan juga unsur pengecekan dokumen secara berkala untuk kepentingan pengawasan dan evaluasi kemajuan. Kedua unsur tadi juga menjadi kesempatan untuk merefleksikan berbagai perubahan baik internal maupun eksternal yang mempengaruhi baik kemampuan organisasi melaksanakan rencananya dan juga tuntutan untuk menyesuaikan rencana.

Perencanaan Strategi harus memasukkan, mengakomodasi dan mencerminkan perubahan-perubahan pada lingkungan anda. Jika proses perencanaan tidak dicek kembali secara berkala, maka rencana itu sendiri akan cepat menjadi usang dan dan tidak banyak bermanfaat bagi organisasi.



Visi

Sering kali terjadi kerancuan mengenai perbedaan antara visi organisasi dan misi. Pernyataan visi adalah diskripsi mengenai bagaimana dunia (masyarakat) itu seharusnya secara teoritis jika organisasi anda berhasil. Organisasi mungkin mempunyai pandangan yang seragam bahwa mungkin atau tidak mungkin diperjelas dalam bentuk pernyataan visi. Pernyataan visi dengan demikian penting untuk semua organisasi untuk secara ringkas mengkomunikasikan tentang siapa di belakang organisasi anda itu, apa yang akan dicapai, mengapa dan dimana serta untuk siapa pekerjaan itu dilaksanakan.

Tidak masalah apakah organisasi anda memilih untuk memperjelas misinya dalam perumusan pernyataan resmi, tetapi yang terpenting adalah ini merupakan mimpi anda yang akan dicapai. Visi ternyata telah menuntun beberapa nama yang terkenal di dunia seperti Bunda Teresa dari Kalkuta, Mahatma Gandhi, Sidharta Gautama (Buddha), Adolf Hitler, Joseph Stalin atau Bill Gates untuk mengubah dunia, untuk hal yang baik maupun jahat, usaha serius untuk perdamaian, menghapus kelaparan dan meningkatkan kualitas hidup, kualitas ekonomi dan sosial atau untuk menguasai dunia ini. Visi inilah yang menuntun misi dan strategi serta memotivasi seseorang untuk bekerja bersama. Seperti yang dinyatakan Robert Greenleaf dalam *Leadership Crisis*, "The vision of many is more powerful than a charismatic leader".

Meninjau –ulang Misi

Pernyataan visi dengan demikian penting untuk semua organisasi untuk dengan ringkas mengkomunikasikan tentang siapa di belakang organisasi anda itu, apa yang akan dicapai, mengapa dan dimana serta untuk siapa pekerjaan itu dilaksanakan.

Misi harus merupakan pernyataan yang jelas menekankan tujuan organisasi atau bisnis berdiri. Pernyataan itu harus pendek dan mudah dimengerti sehingga semua pegawai dapat dengan

segera mengerti penekanannya dan mereka yang ada di luar organisasi dapat mengerti pula. Panjangnya maksimum terdiri dari 40 kata, semakin pendek semakin baik. Pernyataan itu harus menyangkut dan menjawab beberapa hal berikut:

Siapa	yang melakukan pekerjaan
Apa	yang dikerjakan
Dimana	dilakukan
Mengapa	dilakukan
Untuk siapa	dilakukan (yang memperoleh manfaat)

Beberapa organisasi memilih mengikutsertakan nilai organisasi dan paham dan atau "bagaimana" organisasi ini akan mencapai tujuannya. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pernyataan yang jelas dan yang sudah disetujui merupakan salah satu dari empat karakteristik organisasi nirlaba yang berhasil (tiga lainnya adalah Direktur Eksekutif yang kuat dan kompeten, dewan direktur yang dinamis dan organisasi yang mempunyai komitmen luas untuk penggalangan dana).

Meskipun tidak disarankan pernyataan misi perlu untuk sering diganti, untuk beberapa kondisi perubahan memang tidak terhindarkan. Beberapa organisasi menemukan misi mereka tidak lagi secara tepat mencerminkan apa yang akan mereka lakukan sekarang. Hal ini terjadi jika misi mereka mungkin sangat sempit didefinisikan atau organisasi telah berkembang dan bergeser dari tujuan utamanya sebelumnya. Dalam hal ini suatu organisasi akan perlu menentukan apakah misinya perlu ditata-ulang untuk pencapain misinya.

Untuk beberapa contoh organisasi telah menemukan mereka telah menyimpang/bergeser dari misi mereka. Hal ini telah diketahui terjadi saat organisasi menentukan untuk memperoleh manfaat dari keberadaan donatur yang sebenarnya tidak terlalu cocok dengan misi yang sudah ada atau dengan Rencana Strategisnya.

Meskipun untuk beberapa contoh hal seperti ini mungkin merupakan pergeseran yang menguntungkan bagi organisasi, yang sering terjadi dalam kondisi seperti ini donatur/pendonor menyesuaikan dengan tipe kerja/proyek yang dikerjakan organisasi. Keberadaan Rencana Strategi yang digunakan untuk menuntun organisasi akan memastikan apakah organisasi sedang berjalan sendiri sesuai arahnya, hal ini lebih baik memperkenankan orang/pihak lain menentukan bagaimana dan dimana organisasi tersebut seharusnya bergerak.

Jika organisasi merasa misinya sudah usang maka perlu meninjau ulang Pernyataan Misi. Jika jawaban anda tidak untuk beberapa pertanyaan ini maka anda perlu memformulasikan pernyataan misi.

- ❖ Apakah pegawai dan dewan direktur mengetahui misi organisasi?
- ❖ Dapatkah mereka dengan segera mengulangnya?
- ❖ Apakah pernyataan ini dengan mudah dimengerti oleh mereka yang tidak terlibat dalam organisasi?
- ❖ Apakah pernyataan ini sudah mencerminkan apa yang dikerjakan oleh organisasi sekarang ini?
- ❖ Apakah pernyataan ini merefleksikan apa yang diharapkan organisasi?

Meninjau-ulang Lingkungan Internal and Eksternal (Analisa SWOT)

Langkah ini merupakan salah satu alat yang paling terkenal yang sering digunakan dalam proses Perencanaan Strategi. Langkah yang penting ini memungkinkan sebuah organisasi tidak hanya merefleksikan apa yang akan mereka capai tetapi juga memanfaatkan informasi ini untuk menyarikan/meringkas Rencana Strategis yang harus tercakup di dalamnya.

Organisasi tidak ada yang berdiri ditengah ruang hampa. Definisi Rencana Strategis menekankan pada masa depan dalam konteks lingkungan yang senantiasa berubah dengan mempertimbangkan perubahan politik, ekonomi,

teknologi, demografi, dan kekuatan hukum yang mempengaruhi dunia kita sehari-hari. Sebagai tambahan untuk menimbang lingkungan eksternal, maka penting untuk juga mengerti lingkungan internal. Dalam hal ini kemampuan dan sumberdaya yang terkait dengan misinya.
(Allison and Kay)

Jika sudah lebih dari setahun organisasi anda melakukan analisa SWOT (Internal Strengths and Weaknesses, and External Opportunities and Threats), maka perlu melakukan analisa yang baru sekarang ini. Jika anda mempunyai kesimpulan mengenai SWOT saat ini, maka kesimpulan itu harus direview oleh semua peserta proses perencanaan. Demikian pula perlu mengingat kesimpulan tadi ketiak mereview tujuan, sasaran dan kegiatan-kegiatan.

Analisa Internal – Kekuatan dan Kelemahan

Agar organisasi mendefinisikan dengan tepat bagaimana mereka seharusnya bekerja maka penting bahwa mereka harus mempunyai pemikiran yang jelas mengenai kondisi sekarang dan kemampuan dan kelemahan sendiri yang mungkin mempengaruhi pelaksanaan kegiatan. Analisa internal memungkinkan organisasi menentukan bagaimana memaksimalkan kekuatan dan menentukan kelemahan mana yang perlu dihilangkan. Berikut ini adalah beberapa elemen yang mungkin dievaluasi. Meskipun demikian ini bukan daftar yang komprehensif dan menyeluruh mengenai keinginannya sendiri yang mungkin diikutsertakan dalam suatu evaluasi.

- Kemampuan Dewan Direksi
- Kemampuan Personil/pegawai dan Pengalaman
- Sukarelawan
- Reputasi Organisasi dan atau programnya
- Kualitas Program
- Manajemen Informasi
- Akunting and sistim keuangan
- Kontak
- Sumber pembiayaan

Analisa Eksternal – Kesempatan dan Ancaman/Tantangan (Opportunities and Threats)

Analisa eksternal akan membantu menentukan faktor apa yang mungkin mempengaruhi organisasi. Manfaat tambahan dalam mempertimbangkan lingkungan eksternal adalah adalah kesempatan untuk menentukan kemitraan strategis yang dapat dikembangkan dengan kelompok lain atau perusahaan yang mungkin dapat membantu organisasi mencapai sasarannya secara efisien. Beberapa pokok masalah/topik hendaknya dipertimbangkan dalam bagian analisa SWOT.

- ❖ Trend sumber pembiayaan (banyak pendonor mengubah fokus mereka dalam beberapa tahun sekali)
- ❖ Perubahan trend dalam jenis/wilayah kerja organisasi anda
- ❖ Lingkungan politis, sosial dan ekonomi
- ❖ Faktor-faktor demografi
- ❖ Penemuan (Innovation) teknologi
- ❖ Perubahan Peraturan atau perubahan legislasi.
- ❖ Kompetisi (untuk dana dan penyediaan layanan bagi yang membutuhkan)

Jenis Program

Dalam Rencana Strategis, jenis program biasanya berdasarkan bagaimana struktur organisasi seperti departemen-departemen yang ada saat ini. Ketika beberapa program dijalankan secara terpisah perlu diingat kemungkinan terjadinya tumpang-tindih dan depertemen atau program perlu bekerjasama dalam menghindari melakukan pekerjaan yang sama. Jenis program biasanya dibagi menjadi beberapa kategori berikut:

- ❖ *Programatik*: hal ini mengacu pada tema organisasi atau wilayah geografis.
- ❖ *Organisasional*: Mencerminkan perkembangan kerja organisasi seperti pembentukan kemitraan, kelestarian sumber dana dan lain-lain.
- ❖ *Operasional*: mengacu pada sistim administrasi pendukung seperti manajemen dan administrasi keuangan.

Mereview Tujuan

Tujuan adalah pernyataan yang menentukan apa yang hendak dicapai organisasi. Pernyataan ini juga menerangkan bagaimana organisasi akan bekerja untuk pencapaian misi tersebut. Pernyataan ini ditulis secara umum dan biasanya mencakup kerangka/jangka waktu yang sama seperti Strategis dan Keuangan Terpadu. Pada tahap ini anda akan memanfaatkan kesimpulan analisa SWOT beserta pernyataan visi dan misi untuk menguji Tujuan apakah sudah berkaitan dengan hal-hal yang dianggap penting. Pada beberapa kasus, beberapa jenis program bisa mempunyai lebih dari satu tujuan. Dan pada kasus lainnya mungkin saja hanya ada satu tujuan yang berhubungan dengan lebih dari satu jenis program, dimana untuk kasus ini anggota departemen yang berbeda perlu untuk memastikan bahwa mereka sedang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang sama dengan cara yang paling efisien dan efektif.

Pada umumnya pengembangan tujuan yang berdasarkan program itu sederhana untuk sebagian besar organisasi. Meskipun demikian, jangan dilupakan dasar organisasional dan operasional. Pada masa dimana lembaga nirlaba bertambah jumlahnya, adalah penting untuk diingat bahwa organisasi lokal merencanakan bukan hanya agar mereka dapat membuat dunia menjadi lebih baik akan tetapi juga bagaimana membuat organisasi mereka menjadi lebih kuat dan lebih efisien dalam beroperasi jangka panjang.

Meninjau Sasaran

Sasaran ini harus merupakan pernyataan yang tepat, terukur dan hasil yang berpatokan waktu tertentu yang menerangkan bagaimana sasaran akan dicapai. Pernyataan sasaran ini memungkinkan organisasi untuk tidak hanya merencanakan apa yang akan dicapai dalam tahun mendatang tetapi juga memberikan alat untuk memonitor kemajuan dan mengevaluasi hasil. Masing-masing sasaran sebaiknya mempunyai satu tujuan dan beberapa sasaran akan mempunyai beberapa tujuan. Agar kegiatan memonitor dan mengevaluasi berjalan maka sasaran hendaknya bersifat SMART atau lebih rinci sebagai berikut:

Sebaiknya perlu meninjau-ulang sasaran anda untuk memastikan apakah sasaran tersebut sudah

Berikut adalah contoh analisa SWOT yang dilakukan organisasi konservasi di Pasifik.

Kekuatan:

- Kuat, beragam, Dewan yang sangat potensial
- Aset (Lahan dan Infrastruktur)
- Pendanaan
 - 5 tahun (Donor 1)
 - Donor swasta
 - Posisi kuat sebagai LSM nasional
 - Penghasil income
- Relasi yang baik dengan donors, organisasi lain, Sektor Swasta
- Lokasi - Pusat lokasi scuba diving
- Kredibilitas dengan
 - Donatur lokal
 - Pemerintah setempat
 - Hubungan dengan penduduk setempat diperhatikan
- Staf
- Infrastruktur organisasi
- Visi non-konfrontasi
- Perhatian kepada program
- Sukses / reputasi yang baik
- Manfaat riset
- Mengembangkan kemitraan (jaringan dan relasi)

Peluang:

- Minat dalam pendanaan lembaga nir laba lokal untuk:
 - Pendidikan
 - Konservasi kelautan
 - Riset
 - Konservasi keanekaragaman hayati
 - Konservasi berbasis masyarakat
 - Penguatan secara institusi: Pemerintah – Sekarang mendukung LSM dengan dukungan kebijakan:
- Kemitraan dengan universitas nasional dan internasional dengan pemerintah, LSM lainnya
- Belajar dari pengalaman-pengalaman organisasi lainnya. Memperluas kesempatan, ekspansi
- Kebutuhan akan pendidikan, kerja dan keahlian
- Hak atas lahan /sistim manajemen sumberdaya
- Kemandirian lokal akan sumberdaya
- Keterlibatan stakeholder lainnya
- Keberanekaragaman laut yang masih terpelihara
- Peluang riset studi lanjut
- Riset Arkeologi
- Lokasi
- Pengaruh / belajar dari fokus universitas baru
- Pasar tenaga kerja setempat
- Sumber pendapatan alternatif, diklat panduan masyarakat

Kelemahan:

- Tidak ada Rencana Strategis untuk operasi, pendanaan, pemasaran /marketing/PR
- Sedikit staf yang full-time
- Sedikit skill di bidang keuangan
- Dewan yang baru dan belum berpengalaman
- Sedikit kepemimpinan dewan/ jauh/tidak ada kedekatan dengan lokasi lokasi proyek
- Direktur yang baru
- Kurangnya kebijakan dan prosedur
- Komunikasi antar anggota dan staf dewan
- Anggaran Dasar tidak terselesaikan /tidak lengkap
- Pendanaan
 - Tidak ada pendanaan jangka panjang yg diperoleh
 - Sangat ketergantungan akan dua pendonor
 - Tidak mengoptimalkan potensi sumber pemasukan
- Potensi Riset tidak dikembangkan
- Kendala Ruang
- Lokasi terpencil
- Kesuksesan yang tidak terukur

Ancaman:

- Kecemburuan
- Pertumbuhan yang pesat, terlalu diperluas
- Manajemen keuangan yang buruk
- Sangat berorientasi ke pendonor, ketergantungan, tidak ada diversifikasi income
- Arus keluar masuk staff, rekrutmen, gaji dan kompetisi
- Terlalu banyak pendanaann sekarang ini, Pendanaan konservasi berkurang
- Pandangan pemerintah dan kalangan LSM, kesulitan mendapatkan ijin penelitian, dukungan pemerintah yang menurun untuk riset
- Lingkungan:
 - Ancaman lingkungan:
 - Kegiatan penggunaan lahan, pemanasan global penangkapan ikan dengan dinamit, dampak penggunaan/penelitian manusia, peralatan modern penangkapan ikan, pengolahan kayu, pertanian ala kadarnya, kerusakan badai, Ekplorasi tambang, berburu yang tidak tepat , kebakaran, urbanisasi/pertumbuhan penduduk, penyalaan api yang sembarangan
 - Situasi ekonomi, pertumbuhan penduduk, Mentalitas dalam meminta sumbangan
 - Isu kepemilikan tanah, kurangnya dukungan luas masyarakat

S Specific (spesifik)	Apa yang akan dikerjakan
M Measurabl (terukur)	Hasil apa yang diharapkan baik secara kuantitas dan kualitas
A Achievable (terjangkau)	Apa sasaran sudah realistis berdasarkan jumlah waktu, pendanaan, kapasitas dan kemampuan staf
R Relevant (Relevan)	Apa mereka mengatasi masalah/isu utama dan memberi solusi
T Time-phased (bertahap)	Berapa lama untuk mencapai sasaran

memenuhi kriteria di atas dan merupakan alat untuk mengevaluasi kemajuan anda.

Kegiatan

Banyak organisasi berpikir mengenai kegiatan ketika mereka menyusun dan menggabungkan Rencana Operasi tahunan atau Rencana Pelaksanaan Proyek. Kegiatan adalah beberapa langkah-langkah tersendiri yang perlu dilaksanakan untuk tahun mendatang untuk pencapaian hasil. Umumnya banyak organisasi tidak memasukkan kegiatan dalam Perencanaan Strategi mereka, sebaliknya, hal ini penting untuk memasukkan kegiatan dalam strategi untuk memperoleh derajat akurasi yang memadai dalam melakukan proyeksi kebutuhan dana.

Sebagai contoh, Organisasi pengembangan masyarakat di Honduras menetapkan tujuan “Membantu 5 kelompok masyarakat untuk mendapatkan akses air minum yang sehat pada akhir tahun ketiga.” Mungkin sukar bagi kita untuk memperkirakan berapa banyak dana yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan ini. Meskipun demikian jika kita membuat daftar kegiatan yang berkaitan maka ada kemungkinan untuk secara tepat memperkirakan biaya masing-masing kegiatan dan juga jumlah sumberdaya yang dibutuhkan. Berdasarkan contoh di atas, kegiatan melibatkan beberapa faktor ini:

- ❖ Mengidentifikasi kelima masyarakat yang diprioritaskan karena kebutuhan mendesak atas akses ke sumber air minum yang bersih.

- ❖ Membuat kontrak untuk studi tentang desain sistim penjernihan air untuk masing-masing masyarakat.
- ❖ Mengikutsertakan masyarakat setempat dalam penyelenggaraan dan pengelolaan proyek
- ❖ Memasang 5 sistim penjernihan.
- ❖ Mendidik/melatih anggota masyarakat dalam penggunaan dan perawatan sistim penjernihan air.
- ❖ Membantu masyarakat untuk melindungi sumber air.

Jika Rencana Strategis organisasi anda yang sekarang ini belum termasuk kegiatan, silakan gunakan Lembar-kerja #2 pada akhir manual ini untuk merinci kegiatan-kegiatan itu. Pekerjaan ini dapat dilakukan berkaitan dengan butir/topik Memprioritaskan dan Memperkirakan Biaya Kegiatan (Langkah 3 dan 4). Cara yang paling efektif yang pernah dikembangkan dalam memprioritaskan dan memperkirakan biaya kegiatan dengan melibatkan staf dalam pelaksanaan tujuan (termasuk staf lapangan) adalah dengan bekerja dalam kelompok/tim dalam pengembangan informasi ini. Tim tersebut akan relatif sering bercermin pada departemen-departemen yang ada, seperti Pendidikan Lingkungan, Pengembangan Masyarakat, Pengelolaan Konservasi dan lain-lain. Ketika terdapat lebih dari satu departemen dengan satu tujuan yang sama, maka dianjurkan bahwa perwakilan dari masing-masing departemen bekerja sama untuk merancang kegiatan, yang akan juga menolong mereka untuk menentukan bagai

cara bekerja sama yang terbaik dan siapa yang akan bertanggung jawab untuk bagian-bagian tertentu ketika rencana dijalankan. Sekali satu kelompok telah menyelesaikan tugasnya, maka semua tim yang ada harus berkumpul untuk berbagi informasi dan memberikan masukan yang membangun. Dalam banyak kasus, pada sesi review ini, biaya pelaksanaan kegiatan atau prioritas kegiatan harus disesuaikan untuk merefleksikan prioritas organisasi atau kapasitas sumber dana.

Daftar Referensi Perencanaan Strategi:

Jika masih perlu informasi tambahan tentang Perencanaan Strategi, disarankan untuk membaca publikasi dan website Internet berikut:

Strategic Planning for Nonprofit Organizations, A Practical Guide and Workbook. Allison, Michael and Jude Kay. New York: John Wiley and Sons, 1997.

The Nonprofit Management Handbook, D.Kerry Laycock. New York: John Wiley and Sons, 1997.

Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations, Bryan Barry. Saint Paul, Minn: Amherst H. Wilder Foundation, 1997.

Dua alamat web yang menyediakan bantuan untuk pembangunan organisasi dan perencanaan strategi adalah: www.allianceonline.org, and www.support-center.org.

Studi Kasus ARCOIRIS

Pada akhir 1997, Arcoiris menyiapkan rencana strategisnya yang pertama. Rencana itu menerangkan misi organisasi dan juga empat tujuan khusus untuk dicapai selama jangka waktu 3 tahun. Sasaran khusus diuraikan untuk menerangkan bagaimana tujuan harus dicapai. Langkah akhir adalah merupakan perkembangan dari kegiatan yang telah diperinci untuk mencapai masing-masing sasaran.

Rencana Strategis Arcoiris

Misi: Berkontribusi pada usaha konservasi lingkungan, keanekaragaman hayati dan sumberdaya alam Taman Nasional Podocarpus dan wilayah selatan Ekuador, dengan melaksanakan pendidikan lingkungan, pengembangan masyarakat, riset dan program aksi massa.

Jenis/ program: *Pengembangan masyarakat*

Tujuan 1: Meningkatkan kesadaran publik tentang pentingnya Taman Nasional Podocarpus dan mengadakan kegiatan konservasi lingkungan yang bermanfaat.

Sasaran 1: Dengan aktif melibatkan 7 kelompok masyarakat dalam mendukung pengelolaan Sumberdaya alam

Kegiatan:

- 1.1.A Memberi subsidi usaha reboisasi masyarakat setempat di Zona Penyangga.
- 1.1.B Mengembangkan kegiatan pengembangan ekonomi yang sesuai dengan kondisi masyarakat.
- 1.1.C Meningkatkan program pemberdayaan masyarakat untuk mencapai ketujuh kelompok masyarakat itu.
- 1.1.D Melanjutkan pelaksanaan pendidikan lingkungan, dengan penekanan pada pendidikan tingkat dewasa dalam masyarakat tersebut.
- 1.1.E Memperluas program irigasi untuk meningkatkan kegiatan pertanian dalam sector dan wilayah yang lebih jauh dari daerah perbatasan.
- 1.1.F Melatih anggota masyarakat mengenai pertanian berkelanjutan, peluang pengembangan ekonomi dan penanganan usaha kecil

Sasaran 2: Mendidik masyarakat tentang pentingnya melestarikan Taman

Kegiatan:

- 1.2.A Treinar professores de escolas de Segundo Grau em currículos que envolvam questões ambientais e de conservação
- 1.2.A Melatih guru sekolah menengah atas untuk kurikulum berkaitan dengan masalah konservasi atau lingkungan.
- 1.2.B Menyediakan kegiatan intern tentang riset ekologi untuk 20 murid SMU.
- 1.2.C Menyelenggarakan kegiatan kunjungan ke Taman
- 1.2.D Mengembangkan permainan interaktif pendidikan untuk guru SD
- 1.2.E Kunjungan ke sekolah
- 1.2.F Mengembangkan dan mendistribusikan Game interaktif
- 1.2.G Kunjungan murid ke Taman Nasional
- 1.2.H Memberikan pelatihan ekologi
- 1.2.I Menciptakan klub-klub ekologi
- 1.2.J Menyelenggarakan pertukaran murid antar sekolah
- 1.2.K menciptakan alat pengajaran
- 1.2.L Memberikan presentasi di masyarakat
- 1.2.M Mengelola program bantuan untuk sekolah
- 1.2.N Pelaksanaan program
- 1.2.O Membeli bis

Jenis Program: *Manajemen Pengelolaan Taman*

Tujuan 2: Perlindungan Keutuhan Sumberdaya Alam Taman Nasional Podocarpus dan daerah sekitar

Sasaran 1: Memberi garis pembatas/Demarkasi 60% wilayah Taman dalam 3 tahun

Kegiatan:

2.1.A Melengkapi pekerjaan pemasangan tanda pada daerah batas Taman

Sasaran 2: Melindungi 60% daerah Taman dalam jangka 3 tahun

Kegiatan:

2.2.A Membeli Tanah di zona penyangga Taman

2.2.B Mendirikan 3 pusat masyarakat

2.2.C Membeli dan memasang sistim komunikasi

Jenis Program: *Kebijakan Lingkungan*

Tujuan 3: Menerapkan kebijakan dan hukum lingkungan yang bermanfaat

Sasaran 1: Menganangkan Program Kebijakan Lingkungan

Kegiatan:

3.1.A Memperoleh kebijakan yang positif melalui debat publik

3.1.B Meningkatkan kerja antar institusi

3.1.C Transportasi

Jenis Program: *Keuangan dan Administrasi*

Tujuan 4: Mengelola Yayasan dengan efisien

Sasaran 1: Administrasi Sumberdaya Manusia yang efisien

Kegiatan:

4.1.A Mengembangkan kebijakan dan prosedur manual

4.1.B Melaksanakan program pelatihan (akunting, bahasa dan teknik)

Sasaran 2: Administrasi Sumber daya keuangan yang Efisien

Kegiatan:

4.2.A Mengembangkan anggaran dan cara untuk memonitornya

4.2.B Mengembangkan rencana keuangan

4.2.C External Audit

Sasaran 3: Administrasi Bahan-bahan (Materials) yang efisien

Kegiatan:

4.3.A Memonitor inventaris

4.3.B Mendapatkan dan memasang peralatan komputer (3 komputer)

4.3.C Menata ulang ruang kantor

Sasaran 4: Mengembangkan citra publik

Kegiatan:

4.4.A Melibatkan media dalam kegiatan Arcoiris

4.4.B Merayakan Ulang tahun ke-10 dengan acara meriah

4.4.C Menerapkan program televisi menyangkut isu lingkungan

Sasaran 5: Keuangan yang mandiri

Kegiatan:

4.5.A Merancang dan menerapkan rencana kemandiriani

4.5.B Mengontrak koordinator untuk rencana kemandirian

Reviewlah beberapa bagian dari Rencana Strategis Arcoiris. Untuk latihan ini kegiatan hanya diuraikan untuk sasaran pertama. Berdasarkan informasi yang ada sejauh ini tentang Arcoiris, silakan jawab pertanyaan berikut ini.

1. Apakah tujuan-tujuannya terukur dan terjangkau? Apakah mereka ikut serta berusaha mencapai tujuan yang sudah ditentukan?
2. Apakah ada perubahan dalam lingkungan eksternal yang dapat menyebabkan perubahan dalam sasaran dan atau strategi?
3. Apakah ada sasaran yang mendukung pencapaian lebih dari satu tujuan? Jika demikian, bagaimana sasaran tersebut seharusnya dicapai : satu tim program diberi tugas keseluruhan tanggung-jawab atau usaha bersama antar tim?
4. Berdasarkan daftar singkat kegiatan yang disediakan untuk Tujuan 1, Sasaran 2, apakah kegiatan jelas mendukung pencapaian sasaran spesifik/khusus?

Revisi Rencana Strategis Arcoiris

Kemungkinan perbaikan Tujuan dan Sasaran

Catatan: Revisi Tujuan dan Sasaran Rencana Strategis Arcoiris diikutsertakan hanya untuk memberikan contoh bagaimana tujuan dan sasaran seharusnya disusun. Hal ini disinggung berkaitan dengan struktur yang lemah yang telah anda tinjau dalam Rencana Strategis yang asli. Rencana Strategis yang asli akan digunakan dalam langkah berurutan dari Studi kasus, bukan sekumpulan sasaran dan tujuan yang direvisi ini.

Tujuan 1: Meningkatkan kesadaran masyarakat akan pentingnya Taman Nasional dan menciptakan kegiatan konservasi yang bermanfaat.

Sasaran 1: 7 masyarakat setempat dengan aktif terlibat dalam pengelolaan konservasi alam di Taman Nasional Podocarpus.

Sasaran 2: Mendidik 200 murid SMU setahun mengenai nilai/manfaat dari kegiatan konservasi sumberdaya alam di kawasan itu.

Tujuan 2: Perlindungan keutuhan sumberdaya alam Taman Nasional Podocarpus dan daerah sekitarnya.

Sasaran 1: Memberi garis pembatas/Demarkasi 60% wilayah Taman dalam 3 tahun

Sasaran 2: Mengembangkan sistim pengelolaan Taman yang terpadu yang terdiri dari anggota masyarakat, pemerintah dan perwakilan nirlaba

Tujuan 3: Penerapan Program Kebijakan dan Hukum Lingkungan

Sasaran 1: Menganangkan program kebijakan lingkungan

Tujuan 4: Meningkatkan kemampuan internal yayasan untuk berfungsi dengan mandiri dan efisien dalam jangka panjang

Sasaran 1: Membangun sistem administrasi, manajemen keuangan dan sumberdaya manusia yang efisien dan akurat

Sasaran 2: Mengembangkan citra publik di wilayah itu sebagai organisasi konservasi lingkungan yang serius dan berhasil.

Sasaran 3: Menjalankan program Kemandirian Keuangan yang menghasilkan keuntungan setara dengan 20% dari biaya administrasi tahunan pada akhir tahun ke-3.

Inti dari Perencanaan Strategi dan Keuangan Terpadu (Langkah 3 – 8)

Langkah 3:

Menetapkan Prioritas-prioritas Organisasi

Tujuan pemberian prioritas kegiatan adalah untuk memberikan tingkat fleksibilitas yang tinggi dalam Rencana Strategis, memberikan ruang untuk menyertakan kegiatan yang tidak mempunyai sumber pembiayaan dan bersamaan dengan itu mengidentifikasi kegiatan yang harus ada jika institusi itu akan mencapai misinya. Dalam metodologi ini kegiatan dibagi menjadi tiga kategori berikut ini:¹

1. *Prioritas Tinggi*: Jika kegiatan ini tidak diselesaikan, maka tujuan yang terkait juga tidak akan terselesaikan. Dengan demikian hal ini juga akan memberi resiko kegagalan pencapaian misi institusi. Sebagai aturan umum maka saat mengevaluasi Rencana Strategi, 100% dari kegiatan-kegiatan prioritas tinggi harus dilaksanakan.
2. *Prioritas Menengah*: Kegiatan ini lebih banyak mendukung pencapaian sasaran dan dengan skenario yang optimis akan diselesaikan setingkat dengan kegiatan prioritas tinggi.
3. *Prioritas Rendah*: Kegiatan ini dapat diimplementasikan selama jangka waktu tertentu jika pendanaan tersedia/berjalan. Kegiatan ini tidak penting untuk pencapaian sasaran tetapi sangat berguna dalam mendukung misi.

Butir pemikiran berikut akan tercakup dalam bab ini:

- ❖ Kriteria untuk Pemberian Prioritas Kegiatan
- ❖ Memperkirakan Biaya Pelaksanaan Kegiatan
- ❖ Memperkirakan Biaya Administrasi
- ❖ Proyeksi Pendapatan (Pendanaan)
- ❖ Membandingkan Pendapatan Proyek dengan Perkiraan Pengeluaran untuk Jenis Program
- ❖ Mengembangkan Skenario Pelaksanaan

Langkah berikut terdiri dari proyeksi keuangan dan biaya yang diperkirakan untuk Rencana Strategis dan Keuangan Terpadu. Dalam banyak contoh Langkah 3 – 6 dapat dilakukan 1 – 2 hari jika staff yang tepat terlibat (seperti yang diuraikan dalam masing-masing langkah).

Beragam faktor mempengaruhi bagaimana kegiatan diprioritaskan termasuk pengaruh eksternal dan bagaimana cara organisasi membuat prioritas sesungguhnya. Akan tetapi empat faktor kunci ini harus selalu diperhitungkan ketika memprioritaskan kegiatan:

- ❖ Dampak jangka panjang yang didapat dari kegiatan dalam pencapaian sasaran.
- ❖ Sumberdaya keuangan diperlukan, dalam kaitannya dengan strategi lainnya yang mungkin akan memperoleh hasil yang sama dengan biaya yang lebih rendah
- ❖ Kemampuan untuk memenuhi sasaran selama jangka waktu yang diusulkan.
- ❖ Keterkaitan kegiatan dengan kegiatan-kegiatan yang sedang berlangsung.

1. Ketika kita menggunakan kategori Tinggi, Menengah dan Rendah untuk prioritas pada tingkatan yang dipilih, anda bisa menggunakan label lain jika kategori yang ada ini tidak sesuai dengan organisasi anda. Kelompok lain menggunakan "A, B, & C", atau "1, 2, & 3". Alasan penentuan tingkat prioritas ini meskipun demikian tetap, hanya merupakan penggantian judul/label untuk menerangkannya.

Siapa Yang Seharusnya Membuat Prioritas Kegiatan?

Saat melaksanakan pembuatan prioritas dalam organisasi, ternyata kadang-kadang sangat berguna jika kelompok kerja yang pertama yang menentukan kegiatan, juga membuat prioritas dan memperkirakan biaya pelaksanaannya. Informasi ini dapat dibagikan ke kelompok luas pembuat

rencana lainnya untuk mencari input, komentar dan diskusi mengenai kemungkinan perubahan atas susunan prioritas tersebut. Pada beberapa organisasi, tim kerja melakukan pembuatan prioritas dalam sesi pleno dimana semua hadir agar dapat dicapai kesepakatan bersama untuk masing-masing kegiatan.

Langkah 3

Memperioritaskan kegiatan

Sudi Kasus Arcoiris Memprioritaskan kegiatan

Kegiatan awal yayasan ini dipusatkan untuk menentukan besarnya cakupan kerusakan akibat penambangan, begitu juga menuntut secara hukum untuk penutupan kegiatan penambangan yang merusak di kawasan tersebut. Dengan bantuan dengan Imperial College di London, Arcoiris kemudian menganalisa polusi air di sungai setempat yang menunjukkan tingkat kandungan merkuri dan bahan logam beracun lainnya yang tinggi. Pada 1993 yayasan memenangkan kasus hukum yang mengharuskan perusahaan pertambangan besar tadi untuk segera menghentikan kegiatan mereka.

Pada pertengahan 1990, Arcoiris berkembang dari sekedar organisasi advokasi menjadi lembaga yang mengambil peran lebih aktif dalam mengelola melestarikan taman tersebut. Yayasan ini memperoleh dana untuk menjalankan berbagai kegiatan pengelolaan taman, mendidik anggota masyarakat sekitar taman itu dan meluncurkan beberapa proyek-proyek pembangunan yang berkesinambungan. Pengaruh organisasi meluas setelah bergabung dengan Komisi antar institusi untuk mempertahankan Taman Nasional Podocarpus. Komisi ini terdiri dari beberapa organisasi swasta dan publik. Pada pertengahan dasa warsa 1990-an yayasan berkembang

menjadi salah satu yang organisasi yang disegani di Ecuador Selatan dan mampu beroperasi sampai ke daerah lain diwilayah tadi.

Pada umumnya anggota yayasan setuju bahwa tujuan utama organisasi ini adalah untuk melestarikan lingkungan Ekuador selatan. Meskipun demikian ada perbedaan pandangan mengenai prioritas kegiatan. Beberapa berpendapat bahwa yayasan harus mengkonsentrasikan kegiatan untuk melindungi Taman Nasional, mendedikasikan lebih banyak sumber daya untuk riset ilmiah dan studi lapangan. Yang lainnya merasa ada kebutuhan untuk meningkatkan kegiatan pendidikan di tingkat masyarakat setempat termasuk dalam hal kegiatan pertanian dan pembangunan yang berkelanjutan. Kelompok lainnya berharap yayasan dapat mengalokasikan waktu dan usaha untuk sumberdaya alma di daerah perkotaan, Loja untuk kegiatan-kegiatan seperti penanganan taman kota, sampah kota, fasilitas pembuangan air seperti yang diminta oleh wali kota setempat. Beberapa anggota tim manajemen dan dewan direktur tertarik untuk beragam proyek seperti pembangunan tempat pameran yang permanen untuk mendidik penduduk kota tentang isu-isu lingkungan.

Langkah 3

Memprioritaskan Kegiatan

1. Berdasarkan informasi yang ada sejauh ini, prioritas apa yang akan anda tetapkan untuk masing-masing kegiatan jika anda dihadapkan pada keterbatasan sumberdaya keuangan hanya untuk dua kegiatan yang berprioritas tinggi, dua yang menengah dan dua lagi untuk kegiatan berprioritas rendah?
2. Alasan apa yang membuat anda membuat kesimpulan tersebut?

Program: Pendidikan Lingkungan dan Pengembangan Masyarakat

Tujuan 1: Meningkatkan Kesadaran Publik akan Pentingnya Pelestarian Taman Nasional Podocarpus.

Sasaran 1: Dengan aktif melibatkan 7 kelompok masyarakat untuk mendukung pengelolaan Sumberdaya alam selama periode 3 tahun.

	Kegiatan	Latar belakang	Prioritas
1.1.A	Memberikan subsidi kepada komunitas dalam usaha penanaman kembali daerah penyangga taman nasional.	Komunitas lokal di daerah penyangga telah dididik tentang isu lingkungan dan tertarik dengan usaha penanaman kembali daerah mereka, namun tidak memiliki dana untuk pembelian bibit dan bahan.	
1.1.B	Menciptakan kegiatan pembangunan ekonomi yang cocok dengan komunitas.	Anggota komunitas adalah petani di daerah penyangga yang merupakan sumber nafkah, mereka tidak akan menghentikan kegiatannya kecuali ada alternatif pendapatan lain.	
1.1.C	Memperluas program penguatan komunitas agar menjangkau ke 7 komunitas lainnya.	Sukses awal terlihat dari : kegiatan dengan komunitas percobaan dan keterpaduannya dengan kegiatan konservasi. Kegiatan ini akan mendukung kegiatan-kegiatan yang sedang berjalan dan menguatkan posisi lembaga di mata komunitas	
1.1.D	Melanjutkan implementasi pendidikan lingkungan dengan fokus lebih banyak kepada pendidikan orang dewasa anggota komunitas.	Tahap awal dari program ini telah menunjukkan sukses, tetapi tetap membutuhkan perhatian untuk meraih hasil yang diinginkan.	
1.1.E	Perluasan program irigasi untuk memajukan pertanian lebih diarahkan ke sektor yang berada diluar batas taman nasional.	Diharapkan dengan perpindahan kegiatan pertanian menjauh dari taman nasional akan mengurangi tekanan komunitas terhadap taman, akan tetapi hal ini membutuhkan pasokan air yang cukup dan terjamin untuk pertanian mereka.	
1.1.F	Melatih anggota komunitas dalam pertanian lestari, penciptaan kesempatan ekonomis dan pengelolaan bisnis kecil.	Kegiatan pelatihan harus disertai dengan kegiatan pembangunan ekonomi untuk memastikan sukses jangka panjang.	

Langkah 4: Memperkirakan Biaya Pelaksanaan Kegiatan

Langkah ini merupakan bagian penting atau inti Perencanaan Keuangan. Jika biaya pelaksanaan kegiatan yang diusulkan tidak diketahui maka tidak mungkin mengevaluasi kelayakan pelaksanaan kegiatan tersebut atau menentukan strategi untuk mendapatkan dana tersebut. Dengan memperkirakan biaya kegiatan kita akan memperoleh gambaran realistis mengenai potensi sasaran keuangan.

Siapa yang memperkirakan biaya pelaksanaan kegiatan?

Banyak institusi menugaskan tim administrasi untuk tugas ini. Meskipun demikian, jika hal ini terjadi, pengumpulan informasi sering lama dan tidak tepat karena staff teknis lebih paham dengan biaya yang sebenarnya untuk pelaksanaan kegiatan. Tim yang melaksanakan kegiatan tadi harus bertanggungjawab untuk memperkirakan biaya pelaksanaan kegiatan-kegiatan tersebut. Jika terjadi kesalahan dalam menghitung biaya, maka mereka inilah yang akan menanggung akibatnya. Pada waktu yang sama, tim ini dapat meminta tim administrasi untuk membantu mereka dalam proses ini. Orang yang ditugasi mensupervisi proyek atau jenis program harus juga dilibatkan dalam hal pengawasan mutu dari informasi yang akan diproduksi.

Bagaimana mengidentifikasi biaya ?

Berikut ada tiga cara untuk mengidentifikasi biaya:

1. Kegiatan yang sedang dilakukan: Jika kegiatan sedang dilaksanakan, maka biaya yang

dianggarkan kemungkinan akan berulang dan penyesuaian untuk beberapa proyeksi dapat dibuat (sering kali waktu kegiatan dilaksanakan dengan anggaran yang sudah disesuaikan karena keterbatasan dana). Penting untuk dipahami bahwa biaya harus dengan tepat mencerminkan biaya yang diperlukan untuk pelaksanaan kegiatan.

- 2. Kegiatan yang telah dilakukan di masa lalu:** Jika kegiatan (atau yang mirip dengannya) telah dilaksanakan di masa lalu, maka penting untuk mengacu pada biaya historis. Bagian akuntansi dapat membantu untuk pekerjaan ini termasuk membuat revisi atas anggaran yang sebelumnya diterapkan. Tidak penting melakukan riset mendalam, sebaliknya, anda hanya perlu mengacu kepada biaya yang digunakan baru-baru ini. Jika terjadi keraguan atas validitas biaya yang sebenarnya itu, maka langkah paling bijaksana adalah meminta satu atau dua penawaran untuk memverifikasi jenis biaya yang paling besar.
- 3. Kegiatan yang belum pernah dilakukan:** sebagai tambahan pengetahuan bagi individu yang terlibat untuk pelaksanaan kegiatan, maka akan lebih bijaksana jika kebenaran biaya tersebut dicek atau minta penawaran untuk beberapa komponen bila memungkinkan.

Ketika memperkirakan biaya pastikan untuk menyediakan waktu staff untuk melaksanakan kegiatan tersebut. Jika bagi organisasi susah memperinci biaya per aktivitas, maka dapat ditambahkan jenis biaya “gaji” pada setiap jenis program.

Studi Kasus Arcoiris

Perkiraan Biaya untuk Pelaksanaan Kegiatan Rencana Strategis

Proyek yang akan dilaksanakan (US\$)	Prioritas	1998	1999	2000	Total
Program 1 – Pengembangan Masyarakat		Tinggi			
1.1.A	Reboisasi	11.667	6.667	6.667	25.001
1.1.B	Kegiatan Produksi	30.000	15.000	15.000	60.000
1.1.C	Peningkatan Masyarakat	1.667	1.667	1.667	5.001
1.1.D	Pendidikan Lingkungan	6.667	1.667	1.667	10.001
1.1.E	Irigasi	80.000	0	0	80.000
1.1.F	Pelatihan	20.000	0	0	20.000
		150.001	25.001	25.001	200.003
Program 2 – Pendidikan Lingkungan		Tinggi			
2.1.A	Lokakarya pelatihan guru	1.500	2.000	2.500	6.000
2.1.B	Magang	2.000	2.000	2.000	6.000
2.1.C	Seleksi guru	1.000	500	0	1.500
2.1.D	Perjanjian antar institusi	1.000	0	0	1.000
2.1.E	Wisata observasi	5.000	10.000	0	15.000
2.1.F	Games pendidikan interaktif	4.000	4.000	3.000	11.000
2.1.G	Kunjungan ke Taman Nasional	5.000	5.000	5.000	15.000
2.1.H	Kegiatan Agro-ekologi	6.000	4.000	1.000	11.000
2.1.I	Pendirian klub ekologi	8.000	2.000	0	10.000
2.1.J	Pertukaran sekolah	N/D	N/D	N/D	
2.1.K	Penyiapan materi pendidikan	15.000	10.000	10.000	35.000
2.1.L	Bincang-bincang dengan masyarakat	N/D		N/D	N/D
2.1.M	Manajemen internal	1.000	1.000	1.000	3.000
2.1.N	Pelaksanaan Program	5.000	5.000	5.000	15.000
2.1.O	Pembeliann Bis	40.000	0	0	40.000
		94.500	45.500	29.500	169.500
Program 3 – Konservasi dan Manajemen		Menengah			
3.1.A	Pemasangan tanda	25.000	25.000	0	50.000
3.2.B	Pembeliann lahan	166.667	166.667	166.667	500.001
3.2.C	Pembangunan Pusat masyarakat	50.000	50.000	50.000	150.000
3.2.D	Sistim komunikasi	15.000	0	0	15.000
		256.667	241.667	216.667	715.001
Program 4 – Kebijakan dan Legislasi		Rendah			
4.1.A	Diskusi Lingkungan di kalangan masyarakat	5.000	0	0	5.000
4.1.B	Koordinasi kerja institusi	6.667	3.333	0	10.000
4.1.C	Mobilisasi masyarakat	3.000	0	0	3.000
		14.667	3.333	0	18.000
Program 5 – Konsolidasi & Administrasi		Rendah			
5.1.A	Manual	50	-	-	50
5.1.B	Training/pelatihan	5.000	5.000	5.000	15.000
5.2.A	Anggaran	500	500	500	1.500
5.2.B	Laporan Keuangan	500	500	500	1.500
5.2.C	Audit Eksternal/external	1.000	1.000	1.000	3.000
5.3.A	Inventaris	500	250	250	1.000
5.3.B	Peralatan kantor	2.000	1.000	1.000	4.000
5.3.C	Ruang kantor	1.000	1.000	1.000	3.000
5.4.A	Keterlibatan Pers	500	500	500	1.500
5.4.B	Perayaan Ultah ke-10	4.000	-	-	4.000
5.4.C	Program televisi	500	-	-	500
5.5.A	Rencana usaha kemandirian	500	-	-	500
5.5.B	Kordinator usaha kemandirian	2.500	-	-	2.500
		18.550	9.750	9.750	38.050
Total		534.385	325.251	280.918	1.140.554

Langkah 5: Memperkirakan biaya administrasi

Biaya administrasi suatu organisasi adalah semua pengeluaran yang diperlukan untuk organisasi untuk berfungsi, tanpa mempertimbangkan berapa pun jumlah jenis atau proyek yang dilaksanakan. Semua ini sering disebut sebagai biaya tetap, biaya tidak langsung, biaya overhead atau biaya operasi biala tidak langsung dan umumnya dinyatakan dalam persentase terhadap biaya total institusi (misalnya biaya administrasi 20%) . Beberapa biaya administrasi yang potensial adalah biaya kantor eksekutif, akunting dan kegiatan penggalangan dana.

Dalam teorinya, semakin banyak jumlahnya proyek , maka semakin kecil persentase biaya administrasi, berdasarkan prinsip skala ekonomis. Meskipun demikian, ada batas untuk hubungan ini berdasarkan kapasitas infrastruktur, kebutuhan peralatan dan personil untuk mendukung jumlah proyek yang bertambah. Sebagai contoh , saat institusi mulai dengan satu atau dua proyek, maka seorang akuntan dapat menangani semua kebutuhan akunting organisasi tersebut. Saat persyaratan dari donatur semakin sulit dan volume proyek juga meningkat, organisasi akan mencapai titik di mana institusi ini membutuhkan lebih banyak pegawai akunting.

Dalam organisasi nir laba sering kali terjadi kebingungan menyangkut biaya-biaya ini. Banyak donatur menolak untuk membayar biaya ini atau

hanya sebagian kecil saja. Sebagai akibatnya, maka banyak organisasi mengikutsertakan biaya ini sebagai biaya proyek langsung (direct project costs atau persentase) (untuk waktu akuntan, biaya listrik untuk proyek). Sialnya tidak ada solusi untuk mengatasi dilema dengan donatur ini. Tanpa mempertimbangkan bagaimana biaya ini dikenakan, institusi harus mengerti akan biaya admistrasi mereka yang riil. Bahkan ada resiko yang lebih besar, banyak institusi yang kehilangan fokus akan adanya biaya admistrasi yang riil. Hal ini juga akan membatasi kemampuan untuk perkembangan mendatang dan kemungkinan adanya proyeksi defisit.

Siapa yang harus memperhitungkan biaya administrasi?

Staff administrasi atau akunting yang berhubungan dengan Direktur Eksekutif, yang harus menyelesaikan proses ini. Juga disarankan agar Direktur Teknis dilibatkan untuk meningkatkan pemahaman akan kebutuhan biaya ini dan membantu menentukan apakah ada peningkatan kebutuhan layanan administrasi berdasarkan peningkatan kegiatan proyek. Juga penting melibatkan beberapa anggota dewan untuk memfasilitasi supervisi tenaga kerja. Dalam kasus Arcoiris biaya administrasi berdasarkan data historis, untuk kemudian menjadi dasar bagi asumsi kenaikan 10% biaya per tahun.

Perkiraan Biaya Administrasi Tahunan (US\$)				
Biaya	Data Historis	Biaya yang Diproyeksikan		
	1997	1998	1999	2000
Gaji Administrasi				
Gaji	11.250	12.500	13.800	15.000
Pajak	540	600	700	770
Benefit lain	675	750	835	900
Total Gaji Admin.	12.465	13.850	15.335	16.670
Sewa/Agunan	2.070	2.300	2.530	2.783
Peralatan	1.125	1.250	1.375	1.511
Komunikasi	3.150	3.500	3.850	4.235
Perawatan kendaraan	270	300	330	363
Perawatan peralatan	400	500	550	605
Pembelian Peralatan	400	500	550	605
Audit Tahunan	900	1.000	1.100	1.210
Humas	360	400	440	484
Laporan Tahunan	270	300	330	363
Newsletter	90	100	110	121
Pendanaan -Travel, Penulisan Grant	4.500	5.000	5.500	6.050
TOTAL	26.000	29.000	32.000	35.000

Langkah 6. Memproyeksi Pendapatan

Dalam bagian ini anda akan memproyeksikan pendapatan mendatang untuk organisasi. Jika anda telah melakukannya dalam usaha penggalangan dana yang lalu, maka kegiatan-kegiatan yang ada dapat dikelompokkan menjadi beberapa proyek. Perlu diingat bahwa masing-masing kegiatan berkaitan dengan sasaran yang khusus. Proyek-proyek adalah alat bagi organisasi untuk mendapatkan dana dari donatur yang potensial dan yang dapat berjalan satu atau beberapa tahun. Perlu diingat bahwa penggalangan dana adalah proses yang terus berlangsung dan oleh karenanya tidak menghasilkan dana segera. Dalam banyak contoh, proses mulai dari kontak dengan donatur hingga tahap keberhasilan penerimaan dana, biasanya perlu waktu rata-rata 6 bulan hingga 2 tahun. Jika donatur potensial berkaitan dengan hubungan multilateral atau bilateral maka waktu yang diperlukan akan 2 kali lipat lebih lama. Jika organisasi anda belum mendapatkan dana atau

kepastian dari donatur untuk pendanaan kegiatan pada awal tahun Perencanaan Strategi, maka anda perlu waktu untuk mengevaluasi apa yang sebenarnya dapat dilaksanakan. Pada waktu yang sama, tidak wajar untuk dana yang kecil ditampilkan pada tahun ketiga dalam Rencana Strategis sedangkan usaha pendekatan ke donor belum dilakukan atau masih sedang dilakukan.

Untuk kepentingan sendiri, maka probabilitas penggalangan dana dibagi menjadi 6 kategori seperti uraian berikut ini. Persentase yang sebenarnya yang ditentukan organisasi anda untuk masing-masing kategori akan berbeda dari yang diuraikan berikut dan harus berdasarkan pengalaman penggalangan dana sebelumnya dan kegiatan mendapatkan donatur. Untuk beberapa organisasi dengan kemampuan penggalangan dana dan pengalaman yang kuat, maka saat mengajukan proposal kemungkinan perolehan dananya dengan persentasenya bisa mencapai 90 persen. Untuk

yang lainnya yang masih mengasah kemampuan penggalangan dananya, maka saat mengajukan proposal persentasenya kurang dari 50 %.

Untuk memberikan analisa yang lebih konservatif tentang kondisi keuangan saat ini, maka hanya pendapatan yang probabilitasnya 90% hingga 100 % terjamin (yang kita sebut sebagai proyek disetujui atau kontrak ditandatangani atau proyek disetujui namun kontrak belum ditandatangani) yang dapat digolongkan sebagai pendapatan yang terjamin.

Tim juga harus mengembangkan daftar yang komprehensif menyangkut donatur, bantuan/grant dan jumlah dana sekarang ini. Sebagai tambahan, tim juga harus membuat rancangan/draft daftar donatur potensial yang mungkin bisa memberikan dana atau proyek lainnya. Untuk masing-masing kegiatan atau jenis program, maka analisa ini harus menentukan probabilitas pendanaanya serta jumlah dananya.sial. Informasi ini akan diringkas dan dipindahkan ke kertas kerja “Konsolidasi Proyeksi Biaya dan Pendapatan.”

%	Kategori
100%	Proyek disetujui/kotrak ditanda-tangani
90%	Proyek disetujui/kontrak belum ditanda-tangani
75%	Donatur menunjukkan minat /proposal baru dipresentasikan
50%	Proposal sedang disiapkan, donatur telah menunjukkan minat
25%	Proyek dalam tahap diskusi awal dengan donatur
0%	Tidak ada donatur yang diketahui atau kemungkinannya kecil

Siapa yang harus Memproyeksikan Pendapatan?

Mereka yang bertanggung jawab untuk kegiatan penggalangan dana dan tindak-lanjut dengan donatur harus terlibat dalam proses ini, juga staff teknis dan administrasi. Penting bahwa kelompok ini bekerja bersama sebagai satu tim tidak hanya untuk tahap ini saja, melainkan terus berlanjut agar kegiatan penggalangan dan terkoordinasi penuh, memastikan bahwa biaya yang diperlukan sudah dimasukkan dalam proposal dan meningkatkan akurasi dalma konsep proposal yang mencerminkan kebutuhan dana.

Studi Kasus Arcoiris

Area Program/Kegiatan	Tahun	Perkiraan Biaya	sumber dana potensial	Jumlah per sumber	Probabilitas
3 Konservasi dan Manajemen					
3.1.A Pemancangan tanda	1998	25.000	Yayasan Border	25.000	100%
	1999	25.000	Yayasan Border	25.000	100%
3.1.B Pembelian tanah	1998	166.667	Adopt an Acre	100.000	25%
			Land Rescue	50.000	25%
			Belum ada	16.667	0%
	1999	166.667	Yayasan Generous	19.917	100%
			Adopt an Acre	100.000	25%
			Belum ada	50.000	25%
	2000	166.667	LSM Buy Land	39.500	100%
			Adopt an Acre	100.000	25%
			Belum ada	27.167	0%
3.1.C Pusat kemasyarakatan	1998	50.000	Rainforest	10.000	100%
			Yayasan Education	25.000	25%
			Belum ada	15.000	0%
	1999	50.000	Yayasan Generous	30.000	100%
			Belum ada	20.000	0%
	2000	50.000	Yayasan Generous	30.000	100%
			Belum ada	20.000	0%
3.2.A Sistem Komunikasi	1998	15.000	Green Fund	10.000	90%
			USAID	5.000	25%

Langkah 7. Memproyeksikan Pendapatan & Pengeluaran untuk Kategori/Jenis Program

Dalam bagian ini anda akan meringkas, atau hanya menambahkan jumlah total biaya yang diperkirakan untuk semua program berdasarkan jenis program, kemudian lakukan hal yang sama untuk pendapatan yang diperkirakan dari setiap jenis program. Meskipun biaya administrasi bukan merupakan jenis program, pengeluaran dan pendapatan tahunan yang diproyeksikan harus juga mengikutsertakan biaya ini untuk mencerminkan kebutuhan dana dan ketersediaannya untuk jenis pengeluaran ini. Proyeksi ini memungkinkan kita untuk membangun perkiraan total biaya tahunan per jenis program dan membandingkannya dengan sumber dana aktual dan yang diproyeksikan untuk setiap jenis program tadi. Dengan demikian organisasi memperoleh kesempatan menentukan jenis program yang mana yang telah mempunyai pendanaan, jenis yang mana yang tidak, dan yang mana yang akan anda fokuskan untuk kegiatan pendanaan mendatang.

Hasil dari ringkasan ini akan memberi gambaran yang jelas akan kebutuhan pendanaan untuk jenis program dan menentukan tujuan usaha penggalangan dana. Hal ini juga membantu menentukan dengan tepat jenis program yang mana yang paling membutuhkan pendanaan dan yang mana akan menghasilkan surplus. Jika surplus diproyeksikan dalam jenis program, maka organisasi dapat mencoba untuk menegosiasikan dengan donatur untuk mengetahui apakah dana bisa diperuntukan bagi prioritas lain atau pendanaan dapat dilaksanakan untuk tahun mendatang.

Manfaat lain dari daftar ini adalah memungkinkan organisasi untuk menelusuri usaha penggalangan

dana berkaitan dengan kebutuhan akan dananya. Jika donatur mencatat tingkat kemungkinan 50 persen dalam jenis program dengan dana yang terbatas, maka organisasi dapat selanjutnya menentukan seberapa agresifnya keinginan untuk melanjutkan usaha memperoleh dana dari donatur.

Demikian pula jika jenis program memproyeksikan untuk surplus dan ada donatur yang potensial yang sudah menunggu, maka organisasi bisa meminta donatur untuk mendanai proyek lain atau program lain.

Untuk mengisi daftar ini, maka perlu:

1. Menjumlahkan proyeksi biaya tahunan untuk masing masing jenis program dan isi bagian yang relevan dalam daftar.
2. Dengan cara yang sama, untuk masing program, tambahkan Pendapatan yang Diproyeksikan dengan tingkat kemungkinan per tahun, dan isi bagian yang relevan dalam daftar.
3. Untuk masing-masing Jenis Program dan tahun, kurangi jumlah dana yang terjamin (90% atau 100% tingkat kemungkinan penerimaan dana) dari jumlah dana Pengeluaran yang Diproyeksikan. Jumlah ini harus ditulis dalam kolom Surplus/Defisit.

Siapa yang harus berpartisipasi dalam memproyeksikan pendapatan dan pengeluaran?

Bagian keuangan dan administrasi sering melakukan kegiatan ini. Akan tetapi, jika organisasi ini tidak mempunyai staff yang mampu, maka dapat dimintakan bantuansalah satu anggota dewan yang berpengalaman dalam membuat proyeksi keuangan.

Berikut adalah lembar proyeksi Pendapatan dan Pengeluaran yang dikonsolidasikan berdasarkan program. Tabel ini adalah ringkasan hasil dari Langkah 4 – Memperkirakan Biaya Kegiatan, dan Langkah 6 – Memproyeksikan Pendapatan.

Studi Kasus Arcoiris							
Pendapatan dan Pengeluaran untuk jenis Program							
Area Program	Tahun	Proyeksi Pengeluaran	Tingkat kemungkinan penerimaan dana				Surplus/Defisit*
			90%+	75%	50%	25%	
1. Pengembangan Komunitas	1998	150.000	150.000	0	0	0	0
	1999	25.000	25.000	0	0	0	0
	2000	25.000	25.000	0	0	0	0
	Total	200.000	200.000	0	0	0	0
2. Pendidikan Lingkungan	1998	94.500	25.000	0	0	0	-69.500
	1999	45.500	75.000	0	0	0	29.500
	2000	29.500	69.500	0	0	0	40.000
	Total	169.500	169.500	0	0	0	0
3. Konservasi & Manajemen	1998	256.667	35.000	0	0	200.000	-221.667
	1999	241.667	59.917	0	0	150.000	-181.750
	2000	216.667	69.500	0	0	100.000	-147.167
	Total	715.001	164.417	0	0	450.000	-550.584
4. Kebijakan Lingkungan & Legislasi	1998	14.667	0	0	0	10.000	-14.667
	1999	3.333	3.333	0	0	0	0
	2000	0	0	0	0	0	0
	Total	18.000	3.333	0	0	10.000	-14.667
5. Konsolidasi & Administrasi	1998	18.550	2.000	0	10.000	3.000	-16.550
	1999	9.750	9.750	0	0	0	0
	2000	9.750	9.000	0	0	0	-750
	Total	38.050	20.750	0	10.000	3.000	-17.300
6. Biaya Administrasi Tahunan	1998	29.000	17.000				-12.000
	1999	32.000	14.000				-18.000
	2000	35.000	5.000				-30.000
		96.000	36.000	0			-60.000
TOTAL		1.236.551	594.000	0	10.000	463.000	-642.551

* Hanya dana yang 90 – 100% sudah diperoleh/aman yang dipertimbangkan dalam Surplus yang diproyeksikan atau Defisit.

1. Berdasarkan informasi yang diperinci dalam Proyeksi Pendapatan dan Pengeluaran Arcoiris untuk Jenis Program, dan informasi mengenai prioritas kegiatan, maka di bagian mana organisasi tersebut perlu memusatkan perhatiannya untuk penggalangan dana?
2. Mengingat adanya defisit yang diproyeksikan untuk tahun pertama Rencana Strategis dalam beberapa jenis program, maka perlukah Arcoiris menyesuaikan harapannya akan apa yang dapat dicapai dalam tahun pertama?
3. Implikasi apa yang dapat diperoleh dari surplus yang diproyeksikan dalam Pendidikan Lingkungan untuk tahun 1999 & 2000 dalam kaitannya dengan kontrak dan proposal saat ini?
4. Sehubungan dengan biaya administrasi tahunan dan pendanaan, pilihan apa yang perlu dipikirkan Arcoiris dengan adanya proyeksi defisit?

Langkah 8. Menyiapkan Skenario

Ada tiga scenario yang dapat dikembangkan untuk membantu pembuatan keputusan berdasarkan pekerjaan sebelumnya. Hal ini menyangkut memproyeksikan situasi yang beragam yang mungkin dihadapi institusi sehubungan dengan pemerolehan sumber pembiayaan. Langkah ini sangat terkait dengan kegiatan memprioritaskan, seperti yang digambarkan dalam skenario yang pesimis (Modest Case Scenario) berapa banyak KITA HARUS peroleh jika institusi akan menerapkan semua kegiatan prioritas TINGGI—hal ini penting untuk menyesuaikan dengan misi organisasi. Seperti dalam langkah sebelumnya, penting untuk diingat bahwa hanya pendapatan 90% - 100% terjamin/sudah diperoleh yang dapat dipertimbangkan sebagai pendapatan yang terjamin/sudah diperoleh. Hal ini merupakan cara yang konservatif untuk proyeksi skenario jangka panjang.

Ketiga skenario yang diusulkan adalah:

Skenario pesimis: menentukan tingkat minimum mutlak bagi kegiatan yang harus dilaksanakan oleh organisasi untuk memastikan tercapainya misi. Skenario ini mewakili biaya pelaksanaan SEMUA KEGIATAN PRIORITAS TINGGI dan biaya administrasi serta pendapatan yang terkait dengan implementasi program. Skenario ini juga

memberikan gambaran akan kondisi keuangan saat ini. Hal ini juga membantu menentukan prioritas yang mana yang penting untuk organisasi, dan apakah mungkin menutup biaya tetap (administrasi) dengan pendapatan yang sudah pasti tadi. Jika ada perbedaan/selisih antara biaya pelaksanaan kegiatan prioritas tinggi dengan pendapatan yang diproyeksikan maka selisih ini akan menjadi target keuangan yang utama yang harus dipenuhi oleh organisasi agar sesuai dengan misinya. Hipotesa ini membantu menentukan:

- ❖ Dapatkah organisasi melaksanakan kegiatan yang berprioritas tinggi dengan proyeksi pendanaan yang terjamin ?
- ❖ Dapatkah organisasi menutup biaya administrasi dengan volume proyek dan proyeksi pendapatan sendiri?

Skenario sedang/Normal: Menentukan kebutuhan pendanaan untuk pelaksanaan baik kegiatan prioritas menengah yang penting dan biaya administrasi. Perbedaan/selisih antara angka ini dengan pendapatan terjamin yang diproyeksikan adalah merupakan kebutuhan organisasi untuk menghasilkan dari usaha penggalangan dana dalam jangka menengah. Hipotesa ini membantu memperkirakan pendapatan dan target penggalangan dana yang membantu pencapaian sasaran dalam Rencana Strategis.

Skenario optimis: menentukan tingkat pendapatan yang diperlukan untuk melaksanakan semua kegiatan yang dinyatakan dalam Rencana Strategis dan biaya administrasi. Perbedaan/selisih antara angka ini dan pendapatan yang sudah terjamin adalah merupakan pendanaan yang dibutuhkan organisasi lewat usaha penggalangan dana dalam jangka menengah.

Siapa yang harus berpartisipasi dalam pengembangan skenario?

Bagian keuangan dan administrasi sering melakukan kegiatan ini. Akan tetapi, jika organisasi ini tidak mempunyai staff yang mampu, maka dapat dimintakan bantuansalah satu anggota dewan yang berpengalaman dalam membuat proyeksi keuangan.

Langkah 8

Menyiapkan Skenario

Skenario Studi Kasus Arcoiris

Skenario pesimis	1998	1999	2000	Total
Hanya kegiatan yang berprioritas tinggi dan pendapatan yang 90%+ terjamin/diperoleh yang diperhitungkan.				
Proyeksi Biaya Kegiatan Prioritas Tinggi	244.500	48.000	40.250	332.750
+ Proyeksi Biaya administrasi	29.000	32.000	35.000	96.000
Proyeksi total biaya	273.500	80.000	75.250	428.750
- Pendapatan total yang diperkirakan untuk prioritas tinggi /admin	253.099	189.416	121.333	563.848
Surplus/Defisit (Pendapatan – Pengeluaran) yang diperkirakan	-20.401	109.416	46.083	135.098

Skenario Sedang atau normal	1998	1999	2000	Total
Hanya kegiatan prioritas tinggi dan menengah dan income dengan persentase 90%+ yang terjamin yang dimasukkan.				
Proyeksi Biaya Kegiatan Prioritas Tinggi	507.717	311.667	268.917	1.088.301
+ Proyeksi Biaya administrasi	29.000	32.000	35.000	96.000
Proyeksi total biaya	536.717	343.667	303.917	1.184.301
- Pendapatan total yang diperkirakan untuk prioritas tinggi /admin	229.000	187.000	178.000	594.000
Surplus/Defisit (Pendapatan - Pengeluaran) yang diproyeksikan	-307.717	-156.667	-125.917	-590.301

Skenario Optimis	1998	1999	2000	Total
Semua kegiatan dan pendapatan yang 90% diperoleh yang dimasukkan.				
Proyeksi Biaya Kegiatan Prioritas Tinggi	534.384	325.250	280.917	1.140.551
+ Proyeksi Biaya administrasi	29.000	32.000	35.000	96.000
Proyeksi total biaya	563.384	357.250	315.917	1.236.551
- Pendapatan total yang diperkirakan untuk prioritas tinggi /admin	229.000	187.000	178.000	594.000
Surplus/Defisit (Pendapatan - Pengeluaran) yang diproyeksikan	-334.384	-170.250	-137.917	-642.551

Tinjau kembali ketiga Skenario Arcoiris ini.

1. Apakah Arcoiris tampaknya mempunyai kemampuan untuk menggalang dana yang dibutuhkan untuk Skenario pesimis?
2. Apakah dampak ketiga sasaran penggalangan dana yang diusulkan bagi organisasi ini sehubungan dengan waktu dan dan investasi keuangan ?
3. Berdasarkan skenario Kasus Optimis dan Sedang atau normal, apakah Rencana Strategis Arcoiris tampaknya bisa dilaksanakan?
4. Berdasarkan informasi yang ada dalam studi kasus itu dan buku panduan/manual, apa saran anda untuk mengubah Rencana Strategis Arcoiris?

Mengevaluasi Kelayakan Pelaksanaan Rencana Strategi (Langkah 9)

Sekarang organisasi anda telah menyelesaikan latihan Perencanaan Strategi dan Keuangan Terpadu, dengan demikian anda telah memasuki bagian yang paling penting- yakni menganalisa hasil dan menentukan hasil kelayakan Rencana Strategis. Sekarang anda mengerti bahwa:

- ❖ **Sasaran mana dan kegiatan apa yang penting untuk memenuhi misi organisasi**, dan yang mana yang dapat dikesampingkan dan ditunda jika pembiayaan tidak tersedia (Langkah 3)
- ❖ **Berapa dana yang dibutuhkan untuk pencapaian tujuan dan sasaran yang sudah ditentukan**. Informasi ini akan dijabarkan lebih detail dalam bentuk kebutuhan dana untuk pelaksanaan masing-masing kegiatan, yang akan memberikan dasar bagi pengembangan Rencana Tahunan. (Langkah 4)
- ❖ **Jumlah dana untuk biaya administrasi tahunan**. (Langkah 5)
- ❖ **Jumlah sumber dana yang terjamin untuk jenis program**, atau sumber di mana kontrak akan ditandatangani atau sudah ditandatangani oleh donatur. Informasi ini berlaku sebagai dasar bagi Rencana Penggalangan Dana, dan memberi kesempatan organisasi untuk menelusuri dan memonitor kemajuan usaha penggalangan dana (Langkah 7)
- ❖ **Dana yang dibutuhkan untuk kegiatan yang penting dan biaya administrasi**, berdasarkan pada ketiga skenario itu (Langkah 8)

Butir pemikiran yang akan tercakup dalam bab ini:

- ❖ Mengevaluasi kelayakan pelaksanaan rencana yang ada sekarang ini
- ❖ Menganalisa kesenjangan pendanaan/dampak surplus
- ❖ Menganalisa pengalaman dan keahlian penggalangan dana
- ❖ Mengevaluasi kebutuhan akan peninjauan kembali (review) sasaran/tujuan, prioritas kegiatan
- ❖ Kebutuhan akan pengawasan, evaluasi, dan penyesuaian Rencana Strategis

Mengevaluasi kelayakan pelaksanaan rencana yang ada sekarang ini

Berdasarkan informasi ini, apakah organisasi anda mempunyai sumberdaya keuangan atau keahlian penggalangan dana untuk mencapai sedikitnya 70% dari hasil proyeksi Rencana Strategis yang untuk dua tahun pertama? Apakah organisasi mempunyai kemampuan untuk mencari dana tambahan untuk kebutuhan beberapa tahun kemudian? Jika jawabannya ya, maka anda dengan demikian sudah menyelesaikan tersebut dan dapat beranjak ke pelaksanaan bersamaan dengan pengawasan secara periodik dan evaluasi. Jika jawabannya tidak, maka organisasi anda perlu meninjau ulang hasil tersebut dan menentukan tindakan selanjutnya.

Kita menganggap bahwa Rencana Strategis biasanya mencakup 3 hingga 5 tahun, sedangkan tidak wajar bagi organisasi untuk menjamin pendanaannya untuk periode lebih dari 2 tahun. Seperti disebutkan dimuka, kegiatan penggalangan dana tidak langsung memberikan hasil. Karena proses ini

memerlukan waktu beberapa bulan bahkan beberapa tahun sebelum pendanaan diperoleh dari donatur.

Kesenjangan Pendanaan atau dampak dari surplus

Jika hasil proyeksi ternyata surplus pada beberapa jenis program, maka anda perlu mengetahui mengapa hal ini terjadi dan langkah apa selanjutnya. Banyak organisasi berpendapatan bahwa surplus pendanaan adalah rejeki nomplok berupa pendapatan ekstra. Meskipun demikian, dalam banyak contoh surplus mengisyaratkan terlalu banyaknya dana yang dialokasikan untuk beberapa kegiatan, atau dana yang diperoleh untuk aktivitas yang justru tidak ada di dalam Rencana Strategis. Jika kegiatan ini bukan bagian Rencana Strategis, maka anda perlu menentukan apakah kegiatan ini harus dimasukkan ke Rencana Strategis sebagai tambahan. Jika anda menentukan bahwa kegiatan ini tidak strategis berdasarkan arah tujuan organisasi anda, maka anda perlu berdiskusi dengan donatur dan mencari cara untuk menyelesaikannya. Jika kelebihan pendanaan untuk kegiatan itu terjadi karena memang dana yang masuk berlebih, maka anda perlu mendiskusikan dengan donatur dan menentukan apakah dana itu dapat diaplikasikan untuk kegiatan lainnya, atau kegiatannya ditunda ketahun-tahun mendatang atau bila tidak maka harus dikembalikan ke donor. Anda perlu menentukan apakah dana itu bisa digunakan untuk kegiatan lain atau apakah dana itu dikembalikan saja.

Pengalaman Penggalangan Dana dan Keahlian

Faktor utama dalam mengevaluasi kelayakan pelaksanaan Rencana Strategis adalah pengalaman anda sebelumnya dalam penggalangan dan tingkat keahliannya. Jika organisasi anda mempunyai sejarah penggalangan dana yang baik dan tetap demikian maka perlu dievaluasi kebutuhan dana pada Rencana Strategis serta mempertimbangkan apakah dapat dipenuhi target dana yang baru yang lebih tinggi. Jika organisasi anda hanya mempunyai sedikit pengalaman, dan anda tidak begitu sukses dalam proyek ini, maka

anda perlu mengevaluasi bagaimana hal ini berdampak pada kemampuan anda untuk melaksanakan Rencana Strategis dan menentukan bagaimana reaksi yang sebaiknya.

Jika pendanaan sama dengan kebutuhan dana yang diperlukan tahun ini, dan anda mempunyai dasar yang kuat untuk mendapatkan donatur, maka Rencana Strategis anda dengan mudah dapat dicapai. Jika anda memproyeksikan peningkatan pendanaan tahunan yang besar (berdasarkan pendapatan tahunan sekarang ini), maka anda perlu menentukan apakah anda dapat memenuhi kebutuhan ini dengan staf dan sumber keuangan yang ada, atau memang perlu menaikannya. Jika anda menentukan bahwa sasaran penggalangan dana memang sulit untuk dicapai, maka anda mungkin perlu mengembangkan kampanye penggalangan dana yang agresif atau menyesuaikan harapan atas apa yang dapat dicapai dalam beberapa tahun mendatang. Jika anda memilih untuk secara giat menggalang dana, maka anda perlu memastikan apakah sumberdaya keuangan dan manusianya adalah tersedia dan berdedikasi untuk usaha penggalangan dana ini. Dalam banyak contoh, organisasi nir-laba sangat memusatkan perhatiannya pada kegiatan sehari-hari pelaksanaan proyek sehingga mereka kehilangan fokus pada pentingnya menggalang dana secara berkesinambungan untuk proyek mendatang. Dengan demikian hal ini akan menyebabkan kondisi yang tidak diinginkan yang sering disebut penggalangan dana “darurat”.

Meninjau-ulang Rencana Strategis dan Prioritas Kegiatan

Jika terjadi kesenjangan pendanaan yang besar (pengeluaran yang diproyeksikan jauh melebihi pendapatan yang diproyeksikan) atau surplus (pendanaan melebihi pengeluaran yang diproyeksikan), maka organisasi anda perlu menentukan bagaimana memahami informasi ini untuk membuat keputusan yang bijaksana di masa mendatang. Dalam banyak contoh, anda perlu meninjau ulang Rencana Strategis untuk menyesuaikan harapan akan apa yang dapat dicapai dalam jangka waktu yang diusulkan. Penting bagi

anda untuk diingat pada saat melakukan langkah ini, yakni anda perlu mengingat apa yang akan dicapai di tahun mendatang. Selain itu perlu diingat bahwa kegiatan apa yang paling penting sesuai misi anda. Meninjau ulang Rencana Strategis dapat termasuk penyesuaian tujuan dan penyesuaian atau mempersempit ruang lingkup beberapa kegiatan dan sasaran. Dalam beberapa kasus, anda dapat menunda pelaksanaan kegiatan tertentu setahun atau dua tahun. Dalam kasus lain anda dapat menentukan untuk mengurangi pengeluaran yang diproyeksikan untuk beberapa kegiatan dengan mengurangi ruang lingkup apa yang perlu dilaksanakan. Dalam keadaan mendesak anda juga bisa menghilangkan beberapa kegiatan dan sasaran. Sekali pekerjaan ini diselesaikan, maka anda bisa melanjutkan untuk memproses ulang proyeksi keuangan untuk menentukan kebutuhan sumberdaya keuangan yang anda perlukan dalam Rencana Strategis yang telah direvisi ini. Kemudian anda perlu menganalisa apakah rencana itu sudah realistis dan layak, mengingat kemampuan pendanaan dan penggalangan dana anda.

Dampak Jangka Pendek (Tahun ke-1 dari Rencana Strategis)

Untuk tahun pertama periode perencanaan, jika pendanaan belum diperoleh untuk melaksanakan sedikitnya 70 % dari Rencana Strategis, dan jika organisasi belum melakukan penggalangan dana secara agresif, maka anda perlu meninjau ulang Rencana Strategis, Tujuan, Sasaran, dan Prioritas Kegiatan untuk menyesuaikan dengan target yang secara realistis dapat dilaksanakan dengan kesediaan dana yang ada. Jika penggalangan dana sedang berjalan dan sudah dalam tingkatan yang agresif, maka perlu dilihat ulang pengalaman penggalangan dana yang lalu dengan kebutuhan dana yang ada untuk kemudian ditentukan apakah dapat diraih tambahan dana dalam jangka pendek.

Dampak Jangka Menengah (Tahun ke-2 – pada akhir Rencana Strategis)

Untuk tahun kedua Rencana Strategis, tentukan berapa banyak dana yang telah terjamin akan diperoleh dan evaluasi usaha penggalangan dana sekarang ini. Berdasarkan penggalangan dana sebelumnya tentukan kembali apa anda dapat meningkatkannya tahun depan. Jika anda merasa mungkin, maka pergunakan selisih pendanaan (defisit) sebagai dasar untuk pengembangan Rencana Penggalangan dana anda dalam waktu dekat. Jika anda merasa tidak mempunyai pengalaman yang cukup untuk meningkatkan jumlah ini, maka perlu ditentukan hal apa saja yang secara masuk akal dapat diraih, dengan cara baik mengurangi lingkup tujuan atau memotong sasaran dan kegiatan. Untuk tahun selanjutnya dari Rencana Strategis, analisa anda akan bergantung pada pengalaman penggalangan dana yang lalu.

Pengawasan dan Evaluasi

Sekali anda telah menentukan bahwa Rencana Strategis layak untuk dilaksanakan, maka anda perlu menggunakan tujuan dan sasaran yang sudah diperinci dan kegiatan sebagai dasar untuk melaksanakan implementasi tahunan atau Rencana Operasi. Rencana Strategis harus ditinjau ulang paling sedikit setiap 3 bulan untuk mengevaluasi kemajuan dan menentukan apakah tujuan dapat dicapai. Berdasarkan hasil peninjauan ulang ini, anda dapat menentukan apakah Rencana Strategis dapat diteruskan pelaksanaannya sesuai dengan niat waktu pembuatannya atau bisa juga evaluasi dan penyesuaian ini muncul ketika terjadi perubahan baik internal maupun eksternal yang mempengaruhi implementasi rencana.

Kesimpulan: Studi Kasus Arcoiris

Bagi Fausto dan Yayasan Arcoiris, proses perencanaan keuangan adalah merupakan bagian dari tahun dimana dilakukan reorganisasi internal pada LSM yang terbukti sangat bermanfaat. Rencana Strategis memungkinkan Arcoiris menghitung banyaknya kegiatan program dan berhasil menyatukannya dengan prioritas penggalangan dana mereka.

Pada tahun 1998 Yayasan memperoleh \$800.000 tambahan pembiayaan dari tiga donatur baru, berdasarkan kegiatan Penggalangan Dana yang sedang dilakukan ketika Rencana Strategis yang Terpadu dan Rencana Keuangan yang sedang dikembangkan. Hal ini memungkinkan organisasi ini untuk melaksanakan sebagian besar kegiatan prioritas tinggi, beberapa kegiatan prioritas menengah dan beberapa lagi kegiatan prioritas rendah. Sumberdana pertama datang dari organisasi pemerintahan di Eropa yang menyumbangkan \$100.000, dan yang kedua dari organisasi pemerintah Kanada yang juga menyumbangkan \$100.000, dan ketiga datang dari The Nature Conservancy cabang Pennsylvania melalui perpanjangan atau di bawah program Amerika, yang menjanjikan \$600.000 selama jangka waktu 5 tahun.

Aspek lainnya yang penting ialah pelatihan staff Yayasan dalam Perencanaan Keuangan dan membari contoh ,paling tidak bagi Ekuador bila tidak untuk seluruh bagian Amerika Latin. Contoh ini berfungsi sebagai alat pengajaran bagi organisasi nir-laba lain yang sedang ada pada krisis pertumbuhan yang sama.

Pada 1999, atau 18 bulan sesudah memulai proses Perencanaan Strategi dan Keuangan Terpadu itu, Arcoiris menentukan untuk meninjau dan mengevaluasi perkembangan untuk melanjutkan perencanaan tahun berikutnya. Peninjauan termasuk evaluasi pencapaian organisasi selama Rencana diatas

telah ada, berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan, sasaran dan aktivitas. Selama evaluasi itu, Arcoiris dengan cepat menyadari adanya nilai tambah dari proses Perencanaan Strategi dan Keuangan Terpadu sebagai alat untuk mengevaluasi kemajuan kegiatan yang sedang dilaksanakan.

Evaluasi itu menunjukkan bahwa program Pengembangan Masyarakat telah melakukan 300% dari rencana yang asli/awal, setelah mengembangkan kemampuan dan reputasinya untuk bekerja tidak hanya dengan masyarakat sekitar Taman, tetapi juga dengan masyarakat lainnya. Pendidikan Lingkungan telah dilaksanakan 75 persen dari rencana awal, dan menggantikan kegiatan-kegiatan lainnya, sebagian karena adanya perubahan dalam prioritas dan kepemimpinan departemen. Administrasi juga telah melaksanakan 75 persen dari Rencana, setelah menyadari rencana asli agak ambisius serta tetap mengingat bahwa perlu untuk tetap pada sasaran dan tujuan awal selama tahun tersebut. Kejutan besar terjadi ketika Arcoiris menyadari kalau organisasi ini hanya melaksanakan 25 % dari kegiatan Konservasi yang diusulkan untuk jangka waktu yang ada. Hal ini menunjukkan adanya beberapa pergeseran misi sebagai yayasan lingkungan dan sebaliknya lebih memberi perhatian pada pelaksanaan kegiatan lainnya. Setelah itu, Arcoiris menentukan untuk mengubah arah kegiatan-kegiatannya untuk memastikan bahwa semua jenis program mendukung prioritas konservasi.

“Kita sekarang memanfaatkan Proses Perencanaan Strategi dan Keuangan Terpadu dalam semua kegiatan kita, mulai dari proses perencanaan dan perancangan proyek. Terbukti alat ini menjadi sumberdaya yang tak ternilai bagi Arcoiris” kata Fausto Lopez.

Referensi

- Allison, Michael, and Jude Kay. 1997. *Strategic Planning for Nonprofit Organizations, A Practical Guide and Workbook*. New York: John Wiley and Sons.
- Bryson, John M. 1995. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Connors, Tracey Daniel. 1993. *The NonProfit Management Handbook: Operating Policies and Procedures*. New York: John Wiley and Sons.
- Diaz, Percy Bobadilla, and Luis del Aguila Rodriguez. 1998. *Strategic Planning for NGOs. Training Manual Series Number 2*. Lima, Peru: PACT.
- Greenleaf, Robert. *In Leadership Crisis: A Message for College and University Faculty*. Newton Center, MA: Robert K. Greenleaf Center.
- IDB, EAIO, and FGC (Brazil). 1985. *Development Planning Projects, Implementation and Control*. Mexico, D. F: Limusa Publishing.
- Knauft, E. B., Renee Berger, and Sandra Gray. 1991. *Profiles of Excellence: Achieving Success in the Nonprofit Sector*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Laycock, Kerry D. 1993. "Strategic Planning and Management Objectives." In *The Nonprofit Management Handbook: Operating Policies and Procedures*, ed. Tracey Connors. New York: John Wiley and Sons.
- McNamara, Carter. *Basics of Identifying Strategic Issues and Goals, Strategic Planning*, Web Site: <http://www.mapnp.org/library> Management Assistance Program for Nonprofits.

Kertas Kerja

Langkah 1	Menetapkan sasaran , peran dan tanggung jawab
------------------	--

1. Kapan waktu yang ideal untuk menyelesaikan proses perencanaan? _____

2. Apakah anda akan memerlukan bantuan fasilitator dari luar:

Ya _____ Tidak _____ Kadang-Kadang _____

2.a. Kalau ya, perkirakan berapa lama waktu yang diperlukan untuk mengkontrak seorang konsultan dan siapa kandidat yang akan mengisi posisi tadi: _____

Waktu yang dibutuhkan untuk proses kontrak fasilitator: _____ Tidak perlu waktu _____

Kandidat potensial untuk fasilitator: _____

3. Kelompok Kerja :

Staff yang terlibat	Peran

4. Pembagian tanggungjawab.

Langkah yang dijalankan	Penanggungjawab	Peserta lainnya	Tanggal
1. Keterlibatan Dewan Penyantun			
2. Revisi/pemutakhiran Rencana Strategis			
3. Penetapan prioritas dan perkiraan biaya kegiatan			
4. Umpan balik dari tim dalam hal penetapan prioritas dan perkiraan biaya kegiatan			
5. Evaluasi kemampuan penciptaan pendapatan dimasa depan			
6. Membuat proyeksi pendapatan dan biaya serta skenario-skenario			
7. Sessi pengumpulan Umpan balik final			
8. Implementasi			
9. Monitor dan Evaluasi			

Langkah 7 Memproyeksikan Biaya-biaya dan pendapatan potensial

Tabel dibawah ini adalah ringkasan dari hasil langkah 3- Penetapan Prioritas, Langkah 4- Perkiraan biaya kegiatan dan langkah 6- Memproyeksikan pendapatan. Hasil akhir seperti tabel dibawah ini adalah perkiraan jumlah biaya tahunan yang diproyeksikan berdasarkan biaya per bagian atau per departemen, bersama dengan perkiraan pendapatan tahunan dari masing-masing Departemen atau Bagian. Kedua perkiraan ini akan memungkinkan lembaga untuk menentukan kegiatan mana yang sudah memiliki sumber dana dan mana yang belum.

Untuk mengisi tabel dibawah ini,

1. Jumlahkan proyeksi biaya setahun sesuai dengan prioritas untuk setiap kegiatan dan isi sel kosong yang berhubungan.
2. Dengan cara yang sama, untuk setiap kegiatan, jumlahkan proyeksi pendapatan setahun berdasarkan probabilitasnya dengan memperhatikan tingkat probabilitas pendapatan tadi dan isi sel kosong sesuai dengan probabilitasnya.

Untuk setiap kegiatan dan tahun, kurangkan jumlah yang sudah dijamin pembiayaannya (90% atau lebih) dari jumlah proyeksi biaya. Hasil pengurangan ini akan terlihat di kolom surplus/defisit.

LANGKAH 7 Memproyeksikan pendapatan dan pengeluaran potensial

Pendapatan dan pengeluaran potensial yang diproyeksikan berdasarkan Daftar kegiatan

Jenis Program	Tahun	Proyeksi Biaya	Tingkat kemungkinan penerimaan dana				Surplus/ Defisit
			90%+	75%	50%	25%	
1	200_						
	200_						
	200_						
	200_						
	200_						
	Total						
2	200_						
	200_						
	200_						
	200_						
	200_						
	Total						
3	200_						
	200_						
	200_						
	200_						
	200_						
	Total						
4	200_						
	200_						
	200_						
	200_						
	200_						
	Total						
5	200_						
	200_						
	200_						
	200_						
	200_						
	Total						
6	200_						
	200_						
	200_						
	200_						
	200_						
	Total						
Total							

LANGKAH 8

Mengembangkan skenario

Skenario Pesimis

Hanya memperhitungkan *aktivitas yang memiliki prioritas tinggi* dan pendapatan yang diperhitungkan hanya pendapatan dengan *probabilitas diatas 90%*

Biaya-Biaya	200	200	200	200	200	Total
Biaya Administrasi (atau biaya tetap)						
Biaya untuk kegiatan						
- Biaya untuk kegiatan prioritas tinggi						
Total perkiraan biaya						
Pendapatan/Income						
Pendapatan tanpa pembatasan						
Pendapatan dengan pembatasan.						
- Pendapatan untuk kegiatan prioritas tinggi						
- Pendapatan untuk menutup biaya administrasi						
Total perkiraan pendapatan.						
Selisih antara total pendapatan dengan biaya						
Selisih antara pendapatan administrasi dengan biaya administrasi						

Perbedaan antara total pendapatan dan total biaya, dalam hal terjadi defisit, sama dengan target minimum dari kegiatan penggalangan dana. Dengan kata lain, selisih anggaran administrasi harus diterjemahkan sebagai sasaran dari kegiatan penggalangan dana yang mungkin saja dapat merubah strategi penggalangan dana lembaga.

LANGKAH 8

Mengembangkan Skenario

Skenario sedang atau normal

Hanya memperhitungkan aktivitas-aktivitas yang memiliki prioritas tinggi dan sedang, dan pendapatan yang diperhitungkan adalah proyeksi pendapatan yang memiliki probabilitas 90% akan diperoleh.

Biaya-Biaya	200_	200_	200_	200_	200_	Total
Biaya Administrasi (atau biaya tetap)						
Biaya untuk kegiatan						
- Biaya untuk kegiatan prioritas tinggi/sedang						
Total perkiraan biaya						
Pendapatan/Income						
Pendapatan tanpa pembatasan						
Pendapatan dengan pembatasan.						
- Pendapatan untuk kegiatan prioritas tinggi/sedang						
- Pendapatan untuk menutup biaya administrasi						
Total perkiraan pendapatan.						
<i>Selisih antara total pendapatan dengan biaya</i>						
<i>Selisih antara pendapatan administrasi dengan biaya administrasi</i>						

Pada kasus ini dengan memperhitungkan kegiatan prioritas tinggi dan sedang, maka perbedaan antara total pendapatan dengan total biaya menjadi lebih besar. Perbedaan ini sama besarnya dengan sasaran dari kegiatan penggalangan dana. Sekarang sahnya lembaga memperhitungkan kemampuan penggalangan dana nya. Dana yang digalang untuk biaya haruslah kurang lebih sama besarnya, kecuali diperkirakan ada proyek potensial yang dapat meningkatkan anggaran biaya administrasi secara signifikan.

LANGKAH 8

Mengembangkan skenario

Skenario Optimis

Memperhitungkan semua aktivitas, baik prioritas tinggi, sedang maupun rendah, dan pendapatan yang diperhitungkan adalah pendapatan yang memiliki probabilitas 90% akan didapat.

	200_	200_	200_	200_	200_	Total
Biaya-Biaya						
Biaya Administrasi (atau biaya tetap)						
Biaya untuk kegiatan						
- Biaya untuk kegiatan semua prioritas						
Total perkiraan biaya						
Pendapatan/Income						
Pendapatan tanpa pembatasan						
Pendapatan dengan pembatasan.						
- Pendapatan untuk kegiatan semua prioritas						
- Pendapatan untuk menutup biaya administrasi						
Total perkiraan pendapatan.						
<i>Selisih antara total pendapatan dengan biaya</i>						
<i>Selisih antara pendapatan administrasi dengan biaya administrasi</i>						

Pada kasus ini kegiatan pada semua tingkat prioritas diperhitungkan, perbedaan antara pendapatan dan biaya menjadi semakin besar. Perbedaan ini akan diperoleh dari kegiatan penggalangan dana. Untuk biaya administrasi, gunakan teori yang sama dengan kasus sebelumnya.