

MANAJEMEN ARUS KAS

Bayangkan seandainya para pelaksana program terus melakukan kegiatan. Tanpa peduli kapan penerimaan dana. Dan transaksi pun terus terjadi. Sementara rencana penerimaan masih lama. Lalu tiba-tiba, kas kosong!

Tak ada uang yang cukup untuk membayar gaji. Tak cukup lagi uang untuk bayar telepon. Apalagi untuk membiayai operasional kegiatan di lapangan.

Situasi ini tentu sangat ekstrim, dan “ah mana mungkin terjadi,” begitu mungkin banyak orang berpikir. Tapi sebentar dulu. Sebenarnya manajemen telah mencoba menyesuaikan termin penerimaan dengan rencana-rencana pengeluaran. Hanya saja, efektifkah cara yang dilakukan selama ini?

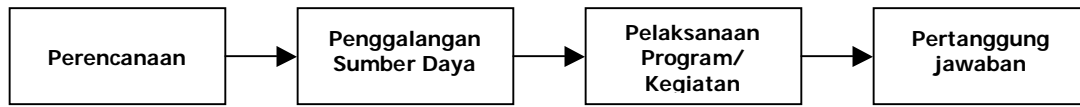
Kas merupakan komponen vital dalam gerak langkah organisasi. Melalui kas, dana mengalir masuk menjadi sumber daya organisasi, dan mengalir keluar sebagai biaya. Aliran dana yang masuk tidaklah selalu seirama dengan mengalirnya dana yang keluar. Maka, mengatur arus kas menjadi sebuah pekerjaan yang sepatutnya memperoleh perhatian serius dalam pengelolaan keuangan organisasi.

Sayangnya, pengelolaan arus kas, atau yang lebih dikenal Manajemen Arus Kas, seringkali tidak dipandang sebagai sumber daripada beberapa persoalan yang dihadapi oleh organisasi dalam melaksanakan program. Persoalan yang dihadapi oleh organisasi akibat buruknya manajemen arus kas sering muncul dalam berbagai kasus dari yang sederhana hingga dalam situasi yang kompleks. Ketika kas diterima (*cash inflow*) dan kas dibayarkan (*cash outflow*) terjadi tidak direncanakan, organisasi mungkin akan menemui masalah penundaan pembayaran gaji staf, keterlambatan pelaksanaan program, atau saldo hutang yang makin lama makin bertambah.

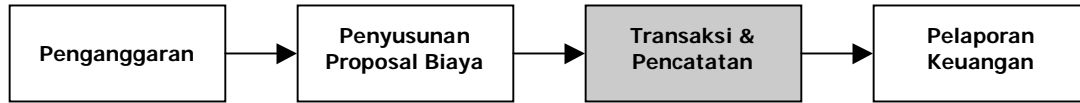
Bagi organisasi nirlaba, manajemen arus kas yang efektif merupakan komponen vital yang sangat berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Frase *'cash is king'* masih digunakan dalam organisasi nirlaba, layaknya organisasi bisnis. Penggalangan sumber daya, meskipun memegang peranan penting, bukan satu-satunya aspek penting dalam manajemen arus kas.

Tidak semua orang yang memahami cara pengelolaan arus kas mampu menangani arus kas. Pengelolaan manajemen arus kas memang pekerjaan yang mudah-mudah susah. Kemampuan yang dibutuhkan tidak hanya sekedar teknis pengelolaan keuangan, tetapi juga kemampuan membaca situasi yang bisa mempengaruhi arus kas. Seringkali situasi tersebut tidak jelas terbaca. Kemampuan ini sangat berbeda pada setiap orang. Wajar saja jika kemudian, sebagian orang menyebut bahwa Manajemen Arus Kas merupakan Seni Mengelola Uang.

Untuk mengetahui dimana posisi manajemen arus kas dalam pengelolaan keuangan dan pengelolaan program, mari kita mengingat sejenak siklus pengelolaan program berikut:



Serta siklus siklus pengelolaan keuangan dibawah ini:



Dari skema di atas maka manajemen arus kas akan bekerja pada saat program mulai dijalankan. Pada saat itu transaksi dilakukan.

APA ISU PENTING DALAM MANAJEMEN ARUS KAS ???

1. Karakteristik khusus organisasi nirlaba

Organisasi nirlaba memiliki karakteristik berbeda dibandingkan organisasi bisnis. Karakteristik tersebut adalah:

- Sumber daya organisasi berasal dari para **penyumbang yang tidak mengharapkan pembayaran kembali** atau manfaat ekonomi yang sebanding dengan jumlah sumber daya yang diberikan.
- Menghasilkan barang dan/atau jasa **tanpa bertujuan memupuk laba**, dan kalau suatu organisasi menghasilkan laba, maka jumlahnya tidak pernah dibagikan kepada para pendiri atau pemilik organisasi tersebut.
- **Tidak ada kepemilikan** seperti lazimnya pada organisasi bisnis, dalam arti bahwa kepemilikan dalam organisasi nirlaba tidak dapat dijual, dialihkahi, atau ditebus kembali, atau kepemilikan tersebut tidak mencerminkan proporsi pembagian sumber daya organisasi pada saat likuidasi atau pembubaran entitas.

Perbedaan utama dan mendasar terletak pada **cara organisasi nirlaba memperoleh sumber daya yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas operasinya**. Organisasi nirlaba memperoleh sumber daya dari sumbangan para penyumbang yang tidak mengharapkan : pembayaran kembali, pengembalian manfaat ekonomi yang sebanding atau imbalan apapun dari organisasi tersebut. Dalam organisasi nirlaba, karakteristik ini menimbulkan **transaksi yang spesifik**, misalnya transaksi penerimaan sumbangan dari para anggota, lembaga-lembaga donor atau pihak-pihak lain.

2. Siklus operasi normal organisasi nirlaba

Siklus operasi normal di organisasi nirlaba pun berbeda jika dibandingkan dengan organisasi bisnis. Dalam organisasi bisnis, pabrik misalnya, siklus operasi normal akan dimulai dengan pembelian bahan baku, dilanjutkan mengolahnya menjadi produk, dan berujung pada proses penjualan produk tersebut. Sedangkan dalam organisasi nirlaba ¹, siklus operasi normal biasanya dimulai dari perencanaan kegiatan

¹ Dewasa ini, banyak organisasi nirlaba yang kegiatan utamanya sangat mirip dengan organisasi bisnis, sehingga secara operasional sulit dibedakan. Misalnya, pada beberapa organisasi nirlaba, walaupun tidak ada kepemilikan namun

berikut rencana keuangannya, diikuti pelaksanaan kegiatan, dilanjutkan dengan evaluasi, dan akhirnya membuat laporan sekaligus mempertanggungjawaban kegiatan tersebut. Transaksi dan siklus operasi normal jelas akan mempengaruhi **perlakuan akuntansi dan pelaporan keuangannya**.

3. Standar pelaporan keuangan organisasi nirlaba

Perbedaan mendasar antara organisasi nirlaba, seperti yang sudah diuraikan di atas, sebenarnya telah diakomodir oleh Ikatan Akuntan Indonesia dengan diterbitkannya **Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) Ikatan Akuntan Indonesia No. 45 tentang Pelaporan Keuangan Organisasi Nirlaba**. PSAK tersebut disahkan tanggal 23 Desember 1997 dan mulai berlaku efektif tanggal 1 Januari 2000. Terbitnya PSAK No. 45 tersebut mengandung konsekuensi penerapannya dalam proses penyusunan laporan keuangan bagi seluruh LSM di Indonesia.

4. Undang-undang Yayasan

Banyak lembaga swadaya masyarakat berbadan hukum yayasan. Dalam **Undang-undang RI No. 28 tahun 2004 mengenai Yayasan**, yayasan **diwajibkan menyusun laporan tahunan**². Laporan tahunan terdiri dari dua komponen, yaitu laporan kegiatan dan laporan keuangan. Yayasan yang memperoleh bantuan lima ratus juta atau lebih; atau mempunyai kekayaan di luar harta kekayaan wakaf sebesar dua puluh miliar atau lebih wajib diaudit oleh akuntan publik dan memgumumkannya dalam surat kabar harian. Kewajiban hukum tersebut lebih menegaskan lagi adanya kebutuhan penyusunan laporan keuangan yang sesuai dengan standar akuntansi keuangan yang berlaku bagi organisasi nirlaba yang berbadan hukum yayasan.

5. Audit terhadap laporan keuangan organisasi nirlaba

Pemberian sumbangan yang tidak mengharapkan imbalan ekonomi yang sebanding, tidak berarti para penyumbang mengabaikan tahapan pelaksanaan dan pelaporan keuangannya. Berkaitan pula dengan semakin tingginya tuntutan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan dan pelaporan keuangan³, maka laporan keuangan dan audit terhadapnya menempati posisi yang sangat penting **sebagai salah satu bentuk pertanggungjawaban organisasi nirlaba secara material dan moral bagi pihak-pihak yang berkepentingan**⁴.

6. Penganggaran dan manajemen arus kas

Pelaporan keuangan sebenarnya hanyalah proses pencatatan dan pengiktisaran data dari transaksi yang sudah terjadi (*historical report*). Proses lain yang tidak kalah penting adalah proses perencanaan anggaran (*budgeting*) dan pengawasan realisasi anggaran (*controlling*). Maka pelaporan keuangan yang memadai menjadi **sangat bergantung pada kemampuan organisasi nirlaba dalam merencanakan anggaran dan manajemen realisasi arus kasnya**.

7. Kemandirian keuangan organisasi nirlaba

organisasi tersebut mendanai kebutuhan modalnya dari utang dan kebutuhan operasinya dari pendapatan atas jasa yang diberikan kepada publik. Dalam bagian penyiapan latar ini, sesuai dengan tujuan proposal, batasan organisasi nirlaba lebih mengacu secara khusus kepada organisasi **Lembaga Swadaya Masyarakat**.

² UU RI No. _____ tahun _____, Bab _____ – Laporan Tahunan.

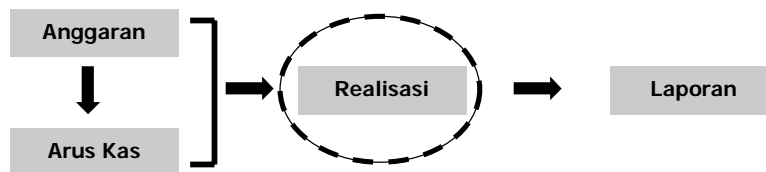
³ Transparansi dan akuntabilitas harus ditingkatkan kualitasnya. Tanpa ada transparansi dan akuntabilitas yang cukup dapat timbul penyalahgunaan atau setidaknya fitnah dan kecurigaan dari masyarakat yang dapat menurunkan kepercayaan dan akhirnya menyurutkan minat menyumbang. *Kesimpulan – Membangun Kemandirian Berkarya hal.119, PIRAC/Ford Foundation.*

⁴ Pihak-pihak yang berkepentingan atas laporan keuangan terutama adalah pihak penyumbang (anggota, lembaga donor, perusahaan, pemerintah, dll), anggota organisasi, instansi pajak dan publik (masyarakat).

Dalam kerangka jangka panjang, organisasi nirlaba diharapkan mampu menuju tahap kemandirian keuangan⁵. Kemandirian keuangan tersebut harus ditopang oleh kemampuan manajerial keuangan yang handal. Laporan keuangan akan menjadi instrumen penting bagi pencapaian tujuan jangka panjang tersebut, baik **sebagai alat analisa dan evaluasi maupun sebagai dasar proyeksi periodik**. Laporan keuangan harus mampu menyediakan informasi khusus bagi para manajer dan pengambil keputusan yang memungkinkan organisasi nirlaba menjalankan kegiatan-kegiatannya sesuai dengan sumber daya yang dimilikinya.

BAGAIMANA PROSEDUR MANAJEMEN ARUS KAS ?

Sesuai dengan sistem akuntansi dan keuangan yang telah dijelaskan di muka, maka gambaran posisi manajemen arus kas adalah:



Kemungkinan prosedur terkait dengan manajemen arus kas adalah sebagai berikut:

- 1. Subsistem Penerimaan donor, iuran anggota, manajemen fee, penjualan dan kontribusi**
 - Prosedur penerimaan dari lembaga donor
 - Prosedur penerimaan dari iuran anggota
 - Prosedur penerimaan dari penjualan (unit usaha)
 - Prosedur penerimaan dari kontribusi
- 2. Subsistem Pengeluaran - Pengadaan barang dan jasa**
 - Prosedur permohonan pengadaan barang dan jasa
 - Prosedur pemilihan supplier barang dan jasa
 - Prosedur pengadaan barang
 - Prosedur pengadaan jasa
- 3. Subsistem Pengeluaran - Pengelolaan uang muka**
 - Prosedur permintaan uang muka
 - Prosedur pertanggungjawaban uang muka
- 4. Subsistem Pengeluaran - Pengelolaan kas kecil**
 - Prosedur pembentukan kas kecil
 - Prosedur pengisian kembali kas kecil
- 5. Subsistem Pengeluaran - Pengelolaan hutang dan piutang**
 - Prosedur pemberian piutang dan penerimaan pembayaran piutang
 - Prosedur hutang dan pembayaran hutang
 - Prosedur hutang piutang antara dana lembaga donor (internal)

⁵ " Dengan menerapkan kemandirian, organisasi masyarakat sipil dapat memelihara kestabilan kebebasannya." *Erna Witoelar* . " ... sangatlah penting dikembangkan kemandirian (self-reliance) yang terutama terwujud dalam pembiayaan organisasi masyarakat sipil... Syarat utama adalah terlestarikan keswadayaan, integritas dan kredibilitas organisasi masyarakat sipil sebagai organisasi yang mandiri." *Emil Salim – Sekapur Sirih, Menuju Kemandirian Keuangan, Richard Holloway*.

6. Subsistem Pengeluaran - Pengelolaan biaya personil

- Prosedur penghitungan biaya personil
- Prosedur pembayaran biaya personil

BAGAIMANA KEBIJAKAN MANAJEMEN ARUS KAS ?

Setiap prosedur yang terkait manajemen arus kas di atas wajib memiliki kebijakan pengelolaan yang tegas dan jelas. Selain itu kebijakan itu juga harus mengandung unsur-unsur sistem pengendalian internal yaitu:

1. Struktur organisasi yang memisahkan tanggungjawab fungsional secara tegas,
2. Sistem wewenang dan prosedur pencatatan yang memberikan perlindungan yang cukup terhadap kekayaan, utang, pendapatan, biaya (harta) organisasi,
3. Praktik yang sehat dalam menjalankan tugas dan fungsi setiap unit organisasi,
4. Karyawan berkualitas sesuai tanggungjawabnya.

Aplikasi dari unsur-unsur tersebut di atas pada masing-masing prosedur antara lain (tidak terbatas pada) dapat dicontohkan sebagai berikut:

Subsistem Pengeluaran - Pengadaan barang dan jasa

Contoh kebijakan :

- a. Tim pengadaan terdiri dari pemohon, bagian pembelian dan Direktur Keuangan.
- b. Pembentukan tim pengadaan disahkan oleh Direktur Eksekutif.
- c. Untuk pengadaan sama dengan dan di atas Rp5.000.000 diwajibkan mengirimkan permintaan penawaran kepada minimal 3 supplier.
- d. Penawaran dari tiga supplier tersebut akan ditelaah oleh tim pengadaan dan dicatat dalam berita acara penelaahan.
- e. Penelaahan meliputi minimal : bonafiditas supplier (legalitas, skala usaha), harga, ketersediaan pasokan, kecepatan pengiriman, jaminan purna jual
- f. Purchase Order (Perintah Pembelian) akan disusun oleh bagian pembelian dan diotorisasi oleh Direktur Keuangan.
- g. Penerimaan barang akan dilakukan oleh bagian gudang atau pemohon.
- h. Barang sama dengan dan diatas Rp5.000.000 dan memiliki masa manfaat lebih dari 1 tahun akan dicatat sebagai Aktiva Tetap (kecuali disyaratkan lain oleh lembaga donor) oleh bagian umum untuk keperluan pengawasan dan bagian akuntansi untuk keperluan pelaporan keuangan.
- a. Bagian umum berhak melakukan *opname* secara periodik maupun insidental terhadap Aktiva Tetap. Pemeriksaan fisik Aktiva Tetap dilakukan untuk membandingkan antara pencatatan dan kondisi fisik dan lokasi Aktiva Tetap. Bagian umum wajib menyusun berita acara pemeriksaan fisik Aktiva Tetap.
- i. dll.

Subsistem Pengeluaran – Pengelolaan uang muka

Contoh kebijakan :

- a. Pemohon uang muka adalah manajer program atau unit
- b. Uang muka hanya diperuntukkan bagi perjalanan, penyelenggaraan seminar, workshop, lokakarya dan pembelian barang dibawah Rp1.000.000 tetapi diatas Rp500.000 (dibawah Rp500.000 menggunakan prosedur pengelolaan kas kecil).
- c. Uang muka diterima maksimal 2 hari sebelum penggunaannya.

- d. Uang muka diberikan dalam kurs sesuai permintaan.
- e. Uang muka harus dipertanggungjawabkan maksimal 5 hari kerja setelah kegiatan selesai dilaksanakan.
- f. Uang muka yang belum dipertanggungjawabkan lebih dari 5 hari kerja setelah kegiatan selesai dilaksanakan, akan otomatis dibukukan sebagai piutang staf.
- g. Pertanggungjawaban uang muka harus dilengkapi bukti-bukti pendukung terkait.
- h. Bagian keuangan berhak menolak sebagian maupun seluruh pertanggungjawaban berdasarkan hasil pemeriksaan bukti-bukti pendukung terkait.
- i. dll.

Subsistem Pengeluaran – Pengelolaan kas kecil

Contoh kebijakan :

- a. Kas kecil dikelola menggunakan metode *imprest fund*, dengan batas Rp2.000.000.
- b. Penambahan batas kas kecil dilakukan dengan otorisasi Direktur Keuangan.
- c. Kas kecil akan dikelola oleh *Cashier*/Bendahara. Apabila *Cashier*/Bendahara berhalangan, maka kas kecil akan dikelola pejabat tertunjuk, dengan menyusun berita acara serah terima antar waktu.
- d. Kas kecil disimpan dalam *safety box*. Kunci seluruhnya, termasuk duplikatnya disimpan oleh *Cashier*/Bendahara.
- e. Pengisian kembali kas kecil dilakukan *Cashier*/Bendahara minimal satu bulan sekali.
- f. Manajer Keuangan berhak melakukan *opname* secara periodik maupun insidental terhadap kas kecil. Pemeriksaan fisik kas kecil dilakukan untuk membandingkan antara pencatatan dan kondisi fisik kas kecil. Manager Keuangan bersama *Cashier*/Bendahara wajib menyusun berita acara pemeriksaan fisik kas kecil.
- g. Apabila terdapat selisih hasil pemeriksaan fisik tersebut, *Cashier*/Bendahara wajib menjelaskan alasan dan menanggung selisih tersebut.
- h. dll.

APA LAPORAN HASIL MANAJEMEN ARUS KAS?

Informasi Keuangan Standar memiliki dua komponen, yaitu:

- **Informasi Keuangan / Informasi Manajemen** yang disusun oleh *Cashier*/Bendahara/Finance Officer
- **Informasi Akuntansi / Laporan Keuangan** yang dihasilkan oleh *Bookeeper* /Accountant.

Informasi Manajemen inilah yang seharusnya menjadi hasil manajemen arus kas. Informasi Akuntansi dibuat berdasarkan data-data historis, sehingga penyusunannya membutuhkan waktu, akurasi, dan rekonsiliasi yang memadai (misalnya terhadap rekening bank). Sedangkan Informasi Manajemen bisa *just-in-time* disajikan sebagai dasar pengelolaan arus kas.

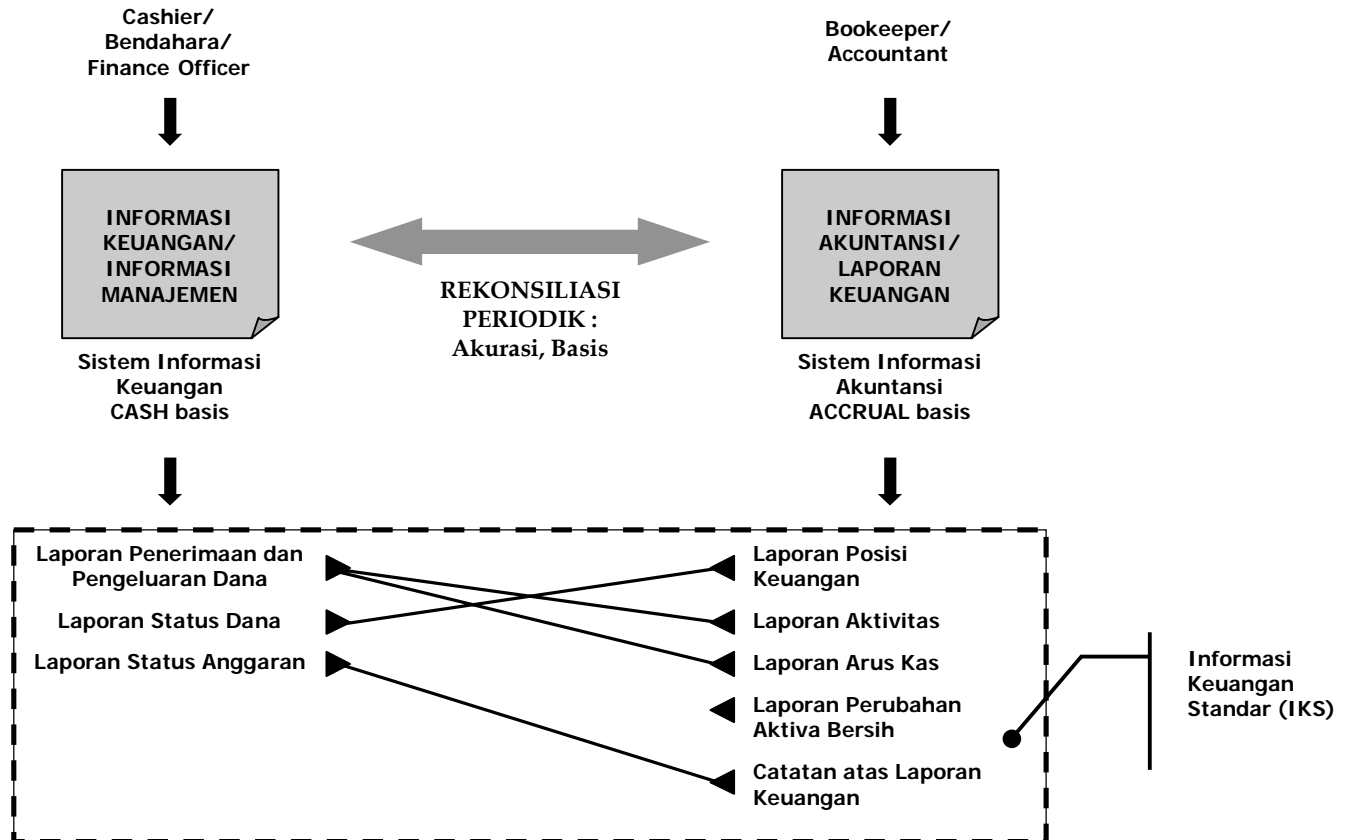
Informasi Manajemen meliputi:

- Laporan Penerimaan dan Pengeluaran Dana
- Laporan Status Dana
- Laporan Status Anggaran

Ketiga laporan tersebut merupakan dasar/bahan laporan organisasi nirlaba kepada lembaga donor.

Laporan Penerimaan dan Pengeluaran Dana

Laporan ini menyajikan informasi penerimaan dana dan pengeluaran dalam periode tertentu. Selisih antara penerimaan dan pengeluaran merupakan **saldo dana** program tersebut.



Laporan Status Dana

Laporan ini penjelasan dari saldo dana di Laporan Penerimaan dan Pengeluaran Dana berisi informasi berbentuk apa saja saldo dana tersebut.

Laporan Status Anggaran

Laporan ini membandingkan antara anggaran dan realisasi, memberi informasi persentase penggunaan dan saldo anggaran.

BAGAIMANA MENGHASILKAN INFORMASI MANAJEMEN?

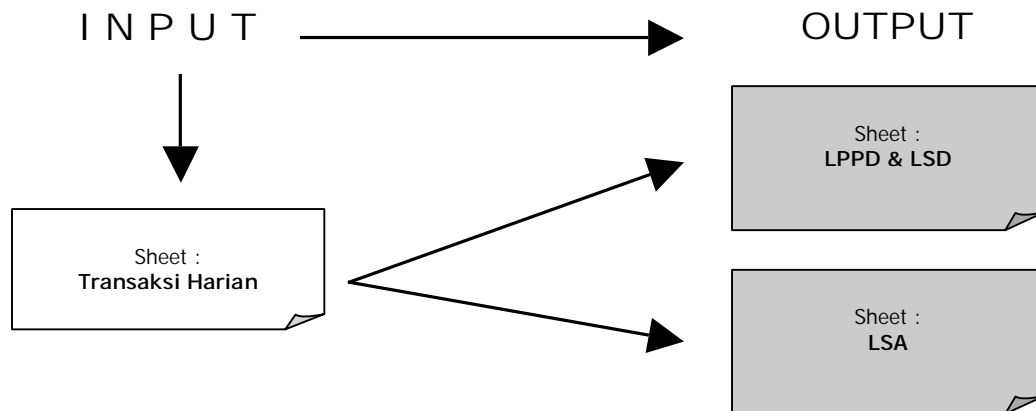
Sesuai dengan fungsi *Cashier*/Bendahara, maka keluaran paling sederhana yang mungkin dihasilkan adalah **Buku Bank** dan **Buku Kas**. Cara pengolahan laporan yang tetap sederhana namun lebih komprehensif adalah **PROSAK** (Program Sederhana Akuntansi Keuangan) menggunakan program pengolah data Ms. Excel.

PROSAK terdiri dari dua bagian utama, yaitu bagian pertama merupakan **media pencatatan** transaksi dan bagian kedua yang berupa **informasi manajemen**.

Cara tradisional penyusunan informasi manajemen adalah dengan pertama-tama mencatat transaksi yang terjadi dan kemudian mengiktisarkannya dalam proses penyusunan laporan.

Dalam PROSAK, telah dirancang bahwa *Cashier*/Bendahara hanya akan melakukan proses pencatatan transaksi, sedangkan laporan secara otomatis akan dihasilkan dari catatan transaksi tersebut. Metode ini akan sangat meningkatkan akurasi dan menyingkat waktu, sehingga informasi manajemen mampu disajikan *just-in-time*.

Sheet Transaksi Harian adalah *sheet* yang nantinya akan menjadi media pencatatan transaksi, sedangkan *sheet LPPD & LSD* dan *sheet LSA* secara otomatis akan dibuat oleh komputer. Sehingga kedua *sheet* tersebut tidak perlu diisi.



Prinsip dasarnya, PROSAK adalah pencatatan secara **akuntansi yang disederhanakan**. Pencatatan transaksi minimal akan dilakukan 2 kali (*double entry*).

Panduan penggunaannya dan contoh file terlampir. Ada banyak sekali varian dan jenis transaksi yang mungkin terjadi. Untuk menyederhanakan dan mempermudah pemahaman, akan diberikan contoh beberapa transaksi utama saja. Apabila nantinya, ditemukan transaksi baru yang tidak dicontohkan, perlakuannya akan menyesuaikan dengan transaksi contoh yang mempunyai substansi paling mendekati.

APA KIAT – KIAT MANAJEMEN ARUS KAS?

Selain kompetensi teknis, manajemen arus kas membutuhkan keahlian manajerial. Beberapa kiat dalam manajemen arus kas yaitu kolaborasi, fleksibilitas, informasi dan pengetahuan, kepekaan dalam perencanaan dan orientasi.

Kolaborasi

Kolaborasi merupakan sebuah aspek integral dari manajemen arus kas terhadap manajemen organisasi secara keseluruhan. Kolaborasi mengharuskan kita untuk memperhatikan bahwa semakin dini dan intensif pelibatan seluruh pihak yang relevan dalam proses manajemen arus kas (penganggaran dan pengelolaan), maka hasil yang akan diperoleh menjadi semakin efektif.

Banyak organisasi hanya berhenti pada pemahaman terhadap beragamnya informasi, pikiran, pendapat, dan pertimbangan yang dapat digali dari pihak internal organisasi. Pihak-pihak itu biasanya Board, anggota, konstituen, manajemen, staf, dan komunitas. Membangun kolaborasi --**tidak hanya berhenti pada pemahaman**-- di antara para pihak tersebut

merupakan bantuan yang tidak ternilai harganya bagi organisasi, terutama bagi manajemen arus kas.

Fleksibilitas

Fleksibilitas biasanya sekedar slogan daripada konsep. Dalam konteks manajemen arus kas, fleksibilitas merupakan kemampuan dan mekanisme yang dibangun dalam beradaptasi dan mengantisipasi perubahan kondisi/situasi, serta menciptakan berbagai alternatif dan inovasi.

Organisasi harus membangun fleksibilitas manajemen arus kasnya, sehingga pada saat kesempatan terbaik datang, organisasi dalam keadaan siap mengambil posisi dan peran dalam perubahan kondisi/situasi yang dinamis.

Manajemen arus kas harus secara lentur mampu mengevaluasi seluruh asumsi dan kalkulasi yang telah ditetapkan. Manajemen arus kas harus selalu mencari alternatif dan pilihan baru yang mungkin tadinya tidak dipertimbangkan. Proses alami ini membutuhkan keterbukaan aspirasi untuk perubahan, dan mungkin juga untuk sebuah resiko.

Informasi dan Pengetahuan

Lingkungan yang dinamis serta meningkatnya kompetisi terhadap sumber daya yang ada mengharuskan organisasi selalu memperoleh informasi yang memadai. Organisasi nirlaba harus dikelola oleh pemimpin yang cakap dan handal. Penting untuk memiliki sistem dan kebijakan yang menjamin adanya peningkatan kapasitas staf yang berkelanjutan. Begitu pula dalam manajemen arus kas.

Peningkatan kapasitas staf yang berkelanjutan bertujuan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pembelajaran, meningkatkan keterampilan operasional, serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi.

Meskipun begitu, manajemen arus kas mungkin tetap membutuhkan peran konsultan, khususnya di bidang perpajakan, akuntansi, investasi dan *fundraising*. Seberapapun terinformasinya dan seberapapun ahlinya manajemen arus kas dilakukan, penting untuk tetap mengakui adanya kebutuhan akan konsultan. Bantuan mereka, **kadang karena mereka lebih bisa mengambil jarak**, mungkin salah satu cara organisasi memenangkan kompetisi modern.

Kepekaan dalam Perencanaan & Orientasi

Kondisi sebagian besar organisasi menyulitkan mereka untuk selangkah mundur dan mencoba untuk melihat kembali gambar utuh organisasi. Organisasi nirlaba harus selalu fokus terhadap apa yang dibutuhkan komunitas penerima manfaatnya.

Manajemen arus kas wajib mendasarkan proses perencanaan dan penganggarannya kepada apa yang dibutuhkan komunitas, anggota maupun konstituennya, tidak semata pada apa yang mungkin diperoleh dari lembaga donor. Manajemen arus kas harus berupaya mendapatkan pemahaman tersebut, mencoba mengoordinasikannya dengan bagian program atau unit organisasi.

Mendasarkan proses penganggaran, penyusunan arus kas anggaran dan mengawal pengelolaan keuangan terhadap pemahaman tersebut, berarti secara signifikan berperan serta dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Manajemen arus kas wajib mendasarkan proses

perencanaan dan penganggarannya kepada apa yang dibutuhkan komunitas, anggota maupun konstituennya, tidak semata pada apa yang mungkin diperoleh dari lembaga donor.