

## Meningkatkan *financial dan management capability* lembaga *grantee* menggunakan pendekatan model nupas: *Non-us organization pre-award survey*

Rini Oktavia, Unggul Purwohedi, & I Gusti Ketut Agung Ulupui

AKURASI

Program Studi Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta, Jakarta, Indonesia

39

### Abstract

This study aims to know more readiness of a USAID grant recipient institution, or we can call as a grantee. To attest that NUPAS (Non-US organization pre-award survey) model approach can improve the financial and management capability of the grantee. Furthermore, to provide input to the grantee in improving its financial and management capability. In a case study at a USAID grant recipient institution, that is 'Alpha' study center in Salatiga, the researcher found it experiences difficulty in identifying financial and management capability, which impacts the un-complied financial report with the grantor requirement that effecting the grant disbursement which automatically will be impacting the outcome of the project. This research is generally expected as the reference for all grantees in Indonesia who want to apply to the grantor to know their readiness to be a grant recipient and for X study center in particular. However, due to this on going case study and time limitation, this research still has limitations in concluding the result, so that is expected to be a reference for further researchers.

Received 08 Jan 2023  
Revised 18 Jan 2023  
Accepted 11 Jan 2023  
Online First 03 Feb 2023

### Public interest statement

Grants are the largest source of income for non-profit organizations. It must be in the public interest but inreality there is frequently misuse of grant funds. This problem apparently arises due to questionable of Financial and Management Capability of grantee. From this background the researchers try to investigate how grantee can improve its Financial and Management Capability. By using the NUPAS model, a guideline from donor agency to measure it, the findings shows the institutions where doing the case study can identify deficiencies to improve Financial and Management Capabilities. In the end, appropriate recommendations have been forwarded in this paper.

**Keywords:** *Financial capability, management capability, non-profit organization, grant management.*

**Paper type:** Case Study

✉ Corresponding:  
Rini Oktavia  
Email: [rini.oktavia.okta@gmail.com](mailto:rini.oktavia.okta@gmail.com)



AKURASI: Jurnal Riset  
Akuntansi dan Keuangan,  
Vol 5, No. 1, 2023, XX  
eISSN 2685-2888



© The Author(s) 2023

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

## PENDAHULUAN

Hibah dalam bahasa Inggris dikenal dengan istilah “*grant*” yang menurut *New Webster Dictionary and Thesaurus of the English Language* adalah *act of granting the property* sedangkan istilah “*grantee*” itu sendiri adalah *one to whom a grant is made*. Sedangkan pengertian *Financial Capability* itu sendiri didefinisikan bahwa kemampuan keuangan yang paling umum yaitu berkonsentrasi pada pengetahuan, keterampilan dan perilaku seseorang (Brown, 2020). Berdasarkan pasal 43 Permendagri Nomor 59 Tahun 2007 tentang Perubahan Permendagri Nomor 13 Tahun 2006, hibah terdiri dari hibah kepada pemerintah, hibah kepada perusahaan daerah, hibah kepada pemerintah daerah lainnya dan hibah kepada masyarakat dan organisasi kemasyarakatan.

Di Indonesia sering ditemukan masalah distribusi dana hibah sebagaimana penelitian sebelumnya mengemukakan permasalahan dana hibah dalam perjalanannya terjadi mulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan sampai pertanggungjawaban (Pradana,2020). Implementasi pemberian dana hibah kepada kelompok atau organisasi masyarakat dalam hal ini sebagai *grantee* memiliki beberapa masalah yang sering muncul, seperti kelemahan dalam membuat proposal, anggaran hibah yang diajukan masih mengandung unsur biaya yang tidak diperbolehkan (*unallowable*) ataupun tidak rasional, pertanggungjawaban laporan keuangan dari penggunaan dana hibah yang fiktif dan tidak sesuai dengan peraturan lembaga donor, penyaluran dan penerima yang tidak jelas dan tepat sasaran.

Dalam penelitian ini, peneliti akan berfokus kepada hibah yang diberikan dari lembaga asing dalam hal ini Lembaga Pembangunan Internasional Amerika Serikat (USAID) kepada organisasi kemasyarakatan sebagai Lembaga *grantee* yaitu Pusat Studi ‘Alpha’ yang berlokasi di Salatiga (nama pusat studi merupakan nama samaran atau anonym). Sebagai Lembaga asing pemberi dana hibah, USAID mempunyai pedoman untuk mengukur *financial* dan *management capability* calon penerima dana hibah dengan menggunakan pedoman NUPAS (*Non-US Organization Pre-award Survey*).

Berdasarkan latar belakang tersebut, yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini yaitu bagaimana kesiapan Pusat Studi ‘Alpha’ sebagai lembaga penerima dana hibah dengan mengukur *financial* dan *management capability* lembaga tersebut menggunakan model NUPAS? dan masukan apa saja yang dapat diberikan kepada lembaga dalam rangka untuk meningkatkan *financial* dan *management capability* lembaga?. Sehingga penelitian ini bertujuan, untuk mengetahui kesiapan dari lembaga penerima dana hibah USAID, Untuk membuktikan bahwa pendekatan model NUPAS (*Non-US organization pre-award survey*) dapat meningkatkan *financial* dan *management capability* dari lembaga penerima dana hibah dan untuk memberikan masukan kepada lembaga *grantee* dalam hal meningkatkan *financial* dan *management capability*.

## DESKRIPSI KASUS

### Prinsip dasar dana hibah asing

Prinsip dasar dana hibah yang perlu diperhatikan oleh penerima hibah berdasarkan Permendagri Nomor 38 Tahun 2008 tentang penerimaan dan pemberian bantuan organisasi kemasyarakatan dari dan kepada pihak asing; hibah dari pihak asing bersifat tidak mengikat; bantuan tidak boleh digunakan untuk kegiatan yang bertentangan dengan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945; mengganggu dan/ atau mengancam kedaulatan dan keutuhan Negara Kesatuan republic Indonesia; mengganggu dan /atau memecah belah persatuan, kesatuan dan kerukunan nasional; mengganggu ketertiban umum dan ketentraman masyarakat; menimbulkan keresahan sosial, kekacauan perekonomian nasional dan daerah; dan atau terkait dengan kegiatan intelijen, pencucian uang, terorisme dan separatisme.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan RI Nomor 191/PMK.05/2011 tentang mekanisme pengelolaan hibah, untuk melaksanakan amanat Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Pemerintah Republik Indonesia (Pemerintah) juga dituntut untuk melaksanakan tata kelola keuangan yang baik (*good governance*) dengan meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Transparansi dan tata kelola yang baik di bidang Organisasi nonprofit adalah sarana untuk mempromosikan pertumbuhan ekonomi yang inklusif, berkelanjutan, dan adil yang menghasilkan peluang baru dan membantu mengurangi ketidaksetaraan. Tujuan utama pembangunan berkelanjutan adalah pentingnya memiliki lembaga yang efektif dan transparan serta akuntabel untuk mencapai masyarakat yang lebih adil dan damai, sehingga mengurangi kesenjangan (Moreno-Albarracín et al., 2020). Sedangkan akuntabilitas itu sendiri mengharuskan organisasi mematuhi semua hukum dan standar etika yang berlaku; mengikuti dengan misi organisasi; membuat dan mematuhi konflik kepentingan, kepegawaian, pelapor dan kebijakan akuntansi; dan melindungi hak-hak anggota (Eton et al., 2018). Banyak tantangan muncul terkait akuntabilitas, transparansi, komparabilitas, ketersediaan, pembelajaran, dan masalah kinerja. Bahkan dengan standar pelaporan yang lebih baik di masa depan, baik sukarela atau diatur, pertanyaan tentang pemahaman transfer informasi; prioritas informasi pemangku kepentingan dan mekanisme terbaik untuk memenuhi kebutuhan informasi tersebut; upaya lanjutan oleh yayasan, jaringan yayasan, dan regulator serta permintaan untuk informasi yang lebih baik oleh penerima hibah dan publik, diharapkan mengikuti tren beberapa tahun terakhir (Brouard & Glass, 2018).

### Pengertian *financial* dan *management capability*

Ada banyak definisi terkait *financial* dan *management capability* seperti penelitian sebelumnya mendefinisikan pengertian *Financial Capability* sebagai kemampuan keuangan yang paling umum yaitu berkonsentrasi pada pengetahuan, keterampilan dan perilaku seseorang (Brown, 2020). *Financial capability* berpengaruh signifikan terhadap *adverse financial events* (peristiwa keuangan yang merugikan) (Gabriel & Linawati, 2020). Sedangkan *management capability* merupakan kemampuan signifikan organisasi dalam memediasi hubungan kinerja perusahaan (Mithas et al., 2011). Sebagaimana studi penelitian sebelumnya mengemukakan masalah yang muncul terkait penyaluran dana hibah seperti penelitian (Pradana, H. A, 2020) bahwa dalam perjalanan pengelolaannya, hibah ini telah mengalami berbagai permasalahan baik dari tahap perencanaan, pelaksanaan dan pertanggungjawaban. Implementasi pemberian dana hibah kepada kelompok atau organisasi masyarakat dalam hal ini sebagai grantee memiliki beberapa masalah yang sering muncul, seperti kelemahan dalam membuat proposal, anggaran hibah yang diajukan masih mengandung unsur biaya yang tidak diperbolehkan (unallowable) ataupun tidak rasional,

pertanggungjawaban laporan keuangan dari penggunaan dana hibah yang fiktif dan tidak sesuai dengan peraturan lembaga donor, penyaluran dan penerima yang tidak jelas dan tepat sasaran.

### **Pendekatan model NUPAS (Non-US organization pre-award survey)**

Untuk mengukur kemampuan (*capability*) lembaga *grantee* dalam mengelola dana, USAID memberikan panduan kepada calon penerima dana hibah untuk organisasi non-US. Panduan tersebut disebut sebagai model NUPAS yang berfokus pada semua aspek operasi bisnis Lembaga *grantee* dari kemampuan teknis hingga stabilitas keuangan dan dari struktur organisasi hingga kebijakan internal. Indikator yang harus diukur dalam model NUPAS meliputi enam indikator yaitu: (1) struktur hukum organisasi; (2) manajemen keuangan dan sistem internal control; (3) sistem pengadaan; (4) sistem sumber daya manusia; (5) manajemen kinerja proyek; dan (6) keberlanjutan organisasi.

### **Kriteria laporan keuangan lembaga grantee**

Selain dari pada pendekatan model NUPAS, kriteria yang harus dipenuhi dalam laporan keuangan Lembaga *grantee* meliputi penjaminan administratif, penjaminan programatik, prinsip biaya dan Formulir Laporan Keuangan. Kriteria penjaminan administrative meliputi pelaksanaan sesuai tanggal *grant agreement*, penggunaan dana sesuai dengan RAB yang telah disetujui kedua belah pihak, pemisahan rekening bank sampai dengan ketersediaan semua dokumen pendukung. Kriteria kedua, penjaminan programatik meliputi jadwal implementasi kegiatan, juga laporan monitoring dan evaluasi. Kriteria ketiga yang harus diterapkan yaitu prinsip biaya dimana semua biaya yang tersaji didalam laporan keuangan harus meliputi biaya *allowable*, *reasonable* dan *allocable*. Dan kriteria terakhir dari laporan keuangan adalah formulir-formulir laporan keuangan yang terdiri dari formulir dana masuk (*incoming fund*), posisi kas (*cash position*), jurnal umum (*general ledger*), daftar kas kecil (*petty cash register*), daftar uang muka (*advance register*), ringkasan laporan (*grant report summary*), kontribusi penerima dana (*recipient contribution*).

## **METODE**

### **Jenis penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan mengambil studi kasus pada salah satu lembaga penerima dana hibah yaitu Pusat Studi 'Alpha' yang berlokasi di Salatiga dengan pendekatan kualitatif. Studi kasus adalah tipe penelitian kualitatif, yang mengambil suatu analisis tertentu yang dianggap peneliti keunikan dan mampu memberikan kontribusi pemahaman atas suatu topik penelitian. Unit analisis tersebut dapat berupa individu, sekelompok individu, maupun (Purwohedi, 2022). Dalam penelitian ini, unit analisis yang digunakan adalah Pusat Studi 'Alpha' yang tercatat sebagai lembaga yang pernah menerima dana hibah dari Lembaga Pembangunan Internasional Amerika Serikat (USAID) untuk proyek Indonesia Urban Water Sanitation and Hygiene (Penyehatan Lingkungan Untuk Semua)- IuwashPlus.

### Teknik pengambilan data

Studi kasus merupakan studi intensif yang dilakukan peneliti terhadap suatu unit analisis (individual, komunitas, dan organisasi). Studi kasus memungkinkan peneliti untuk memperoleh pemahaman yang mendalam dan menyeluruh (deep holistic view) tentang masalah yang dihadapi sekaligus menjelaskan dan memahami tentang situasi yang dihadapi oleh kasus yang diteliti. Studi kasus adalah teknik yang akan mengeksplor lebih mendalam tentang unit analisis yang akan diteliti (Purwohedi, 2022). Pusat Studi 'Alpha' sebagai unit analisis dalam penelitian ini dianggap mewakili sekian banyak lembaga penerima dana hibah USAID di Indonesia yang berdasarkan rasionalitas *the exemplifying/the representative case*. Pemilihan suatu kasus dapat didasarkan pada beberapa rasionalitas, yaitu ; (1) the critical case; (2) the extreme or unique case; (3) *the exemplifying/the representative case* ; (4) the revelatory case; (5) the longitudinal case (Yin,2003). Tahap pertama, wawancara (*interview*) tatap muka langsung di kantor Pusat Studi 'Alpha' dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan tertutup kepada pimpinan dan kordinator bidang keuangan dan akuntansi Pusat Studi 'Alpha'. Tahap kedua, observasi terhadap dokumen yang diambil dari lapangan dan rekaman hasil wawancara. Tahap ketiga yaitu menganalisis data dan penarikan kesimpulan.

### Pengukuran

Peneliti menggunakan instrumen wawancara yang berjumlah 30 pertanyaan yang tersebar di enam indikator NUPAS. Semua pertanyaan diajukan secara interaksional kepada pimpinan dan kordinator bidang keuangan Pusat Studi "Alpha" dimana pengambilan data wawancara dilakukan dengan pertanyaan tertutup. Pertanyaan-pertanyaan tersebut mempunyai 4 butir penilaian tergantung jawaban yang dipilih oleh mereka. Kemudian total hasil skor akan dijumlahkan dan di masukan kedalam interval kategori. Kesimpulan akan diambil dari interval kategori tersebut. Skala interval adalah skala yang menunjukkan jarak antara satu data dengan data yang lain dan mempunyai bobot yang Sama (Riduwan, 2010). Pertanyaan wawancara disajikan dalam pilihan ganda dimana setiap pertanyaan disediakan empat jawaban dengan skor masing-masing sebagai berikut:

**Table 1.**

*Skala Penilaian Jawaban Wawancara*

Nomor	Jawaban	Skor
1.	A	4
2.	B	3
3.	C	2
4.	D	1

Rumus Skala Interval :  $\sum(T \times P_n) = N$

Keterangan :

T = Total Jumlah Pertanyaan

P<sub>n</sub> = Pilihan angka skor likert

N = Total Skor

Rumus Interval:

$$I = \frac{100}{\text{Jumlah skor (likert)}} \text{ maka } \frac{100}{4} = 25.$$

Sehingga hasil (I) = 25 (Jarak dari terendah 0% hingga tertinggi 100%)

Interpretasi skor perhitungan:

Kategori (Rumus Index %)=  $\frac{N}{Y} \times 100$

Keterangan :

Y = Jumlah Skor tertinggi = Skala Interval tertinggi x T = 4 x 30 = 120

Sehingga didapat kategori hasil interpretasi perhitungan sebagai berikut.

**Table 2.**

*Interval Kategori*

<b>Interval</b>	<b>KATEGORI</b>
< 25 %	Tidak Memadai
25% - 49,99%	Cukup Memadai
50% - 74,99%	Memadai
75% - 100%	Sangat Memadai

### **Teknik Analisis**

Data diolah secara sistematis dan ringkas melalui proses pengamatan yang dilakukan oleh peneliti karena peneliti terlibat langsung dalam meninjau dokumen-dokumen laporan penerima dana hibah pada salah satu proyek USAID dimana Pusat Studi 'Alpha' menjadi salah satu penerima dana hibah pada proyek tersebut, melalui wawancara, rekaman, dokumentasi yang kemudian di klasifikasi, direduksi dan disajikan menjadi kesimpulan yang diharapkan dapat menjadi referensi baik untuk Pusat Studi 'Alpha' secara khusus dan lembaga penerima dana hibah lainnya secara umum.

## **HASIL DAN EVALUASI**

### **Indikator model NUPAS**

Indikator model NUPAS digunakan untuk mengukur kemampuan (capability) lembaga grantee dalam mengelola dana. Model NUPAS terdiri dari enam indikator yang berfokus pada semua aspek operasi bisnis Lembaga grantee dari kemampuan teknis hingga stabilitas keuangan dan dari struktur organisasi hingga kebijakan internal. Ke enam indikator tersebut yaitu; (1) Struktur hukum organisasi. Aspek ini meliputi status hukum organisasi apakah termasuk lokal organisasi yang terdaftar dari segi hukum, memiliki visi formal, peran dan tanggung jawab dewan direksi dan pengurus jelas; (2) Manajemen keuangan dan sistem internal control. Aspek ini meliputi kepemilikan akun bank komersial, sistem akuntansi yang merekonsiliasi bank secara rutin, standar dokumentasi pendukung untuk entri akuntansi, keamanan proses pembayaran dan pencatatan, memiliki unit dengan pemahaman yang jelas tentang biaya langsung, biaya tidak langsung dan prinsip alokasi biaya, memiliki audit tahunan atas catatan akuntansi, serta memiliki kebijakan untuk menutup temuan audit dan rekomendasi; (3) Sistem pengadaan. Aspek ini

meliputi kepemilikan kebijakan pengadaan, prosedur persaingan pengadaan barang dan jasa, kepemilikan pemahaman yang jelas tentang konflik kepentingan dan praktik etika. (4) Sistem sumber daya manusia. Aspek ini meliputi kepemilikan kebijakan sumber daya manusia, pemeliharaan dokumen personalia yang baik, kepemilikan bagan organisasi dan deskripsi pekerjaan untuk masing-masing karyawan inti, system perhitungan tunjangan dan kompensasi seperti gaji, upah, lembur, kepemilikan kebijakan perjalanan dan sistem pemeliharaan dokumen perjalanan yang baik. (5) Manajemen kinerja proyek. Aspek ini meliputi kepemilikan keahlian teknis dalam memenuhi tujuan proyek, memiliki manajemen proyek yang terdokumentasi dengan baik; kepemilikan tim monitoring proyek secara internal. (6) Keberlanjutan organisasi. Aspek ini meliputi pengembangan strategi pendanaan yang akan membantu untuk mendiversifikasi dan menumbuhkan sumber pendanaan, mempunyai pengalaman dalam mengembangkan, memantau dan menggunakan arus kas, kemampuan dalam membayar hutang dan kewajiban baik stakeholder maupun karyawan, memiliki kapasitas untuk memenuhi tingkat upaya yang diperlukan untuk mengimplementasikan proyek, memiliki sistem yang sudah ada untuk pertumbuhan yang berkualitas.

### Hasil wawancara

Pada tahapan wawancara, peneliti memberikan 30 (tiga puluh) pertanyaan yang tersebar ke dalam enam indikator NUPAS. Setiap pertanyaan mempunyai 4 (empat) butir kategori dari yang paling rendah adalah 1 (satu) dan paling tinggi adalah 4 (empat) yang mengidentifikasi kesiapan grantee dalam hal financial dan management capability.

**Table 3.**

*Data Pertanyaan*

Nomor	Indikator NUPAS	Jumlah Pertanyaan
1.	Struktur hukum organisasi	5
2.	Manajemen keuangan dan sistem internal control	13
3.	Sistem pengadaan	3
4.	Sistem Sumber daya manusia	3
5.	Manajemen kinerja proyek	4
6.	Keberlanjutan organisasi	2
<b>Total Pertanyaan</b>		<b>30</b>

Berikut adalah rincian hasil wawancara dari setiap pertanyaan per indikator:

### Struktur hukum organisasi

Pertanyaan untuk indikator pertama berjumlah 5 (lima) pertanyaan yang mempunyai pilihan jawaban bervariasi dan sudah tersedia dalam kuesioner dengan 4 butir jawaban yang mempunyai nilai skor 1 (satu) sampai 4 (empat). Kelima pertanyaan tersebut yaitu; (1) Apakah institusi secara resmi terdaftar beroperasi di Negara Indonesia dan mempunyai dokumen kelembagaan? Pusat Studi 'Alpha' memilih jawaban 'Ya, tetapi hanya ada satu dokumen kelembagaan' yang bernilai skor 3; (2) Apakah institusi mempunyai diagram organisasi yang terbaru baik dari segi jabatan dan pemangku jabatan? Pusat Studi 'Alpha' memilih jawaban 'lengkap dengan nama pemangku jabatan tetapi tidak terbaru' yang bernilai skor 3; (3) Apakah institusi mempunyai pernyataan

visi dan misi yang terlaksana dalam setiap kegiatan institusi? Pusat Studi 'Alpha' memilih jawaban 'ada dan terlaksana di setiap kegiatan institusi' yang bernilai skor 4; (4) Apakah institusi secara jelas mendefinisikan tugas dan tanggungjawab jabatan yang ada dalam struktur institusi? Pusat Studi 'Alpha' memilih jawaban 'Ada tetapi hanya dipahami secara verbal' yang bernilai skor 2; (5) Apakah jelas siapa yang mempunyai otorisasi persetujuan untuk transaksi pembayaran dan komitmen? Pusat Studi 'Alpha' memilih jawaban 'Ada tetapi semua otoritas dalam satu orang' yang bernilai skor 3. Sehingga jika dijumlahkan skor jawaban atas pertanyaan untuk indikator 'struktur hukum organisasi', mempunyai nilai skor sebanyak 15.

### **Manajemen keuangan dan sistem internal control**

Pertanyaan untuk indikator kedua berjumlah 13 (tiga belas) dimana 3 (tiga) pertanyaan mempunyai pilihan jawaban bervariasi dan sudah tersedia dalam kuesioner dengan skor 1 (satu) sampai 4 (empat). Tiga pertanyaan tersebut yaitu; (1) Apakah institusi mempunyai rekening pada Bank komersial dan aktif? Pusat Studi 'Alpha' memilih jawaban 'Punya tetapi tidak ada transaksi sejak 6 bulan yang lalu, yang bernilai skor 3; (2) Apakah institusi pernah mengadakan audit tahunan? Pusat Studi 'Alpha' memilih jawaban 'tidak pernah', yang bernilai skor 1; (3) Apakah institusi pernah mengelola dana grant USAID atau sejenisnya? Jika pernah apakah masih berlangsung atau sudah selesai? Pusat Studi 'Alpha' memilih jawaban 'Pernah dan sudah selesai', yang bernilai skor 4. Sedangkan 10 (sepuluh) pertanyaan lainnya mempunyai pilihan jawaban yang sama dengan kategori 'tidak ada' bernilai skor 1, 'ada tetapi belum teraplikasi sama sekali' bernilai skor 2, 'ada tetapi teraplikasi sebagian' bernilai skor 3, dan 'ada dan teraplikasi seluruhnya' bernilai skor 4.

Dari 13 (tiga belas) pertanyaan yang bernilai skor 1 terdiri dari 5 (lima) pertanyaan yaitu; (1) Apakah ada pemisahan individu yang bertanggung jawab untuk persetujuan, pencatatan dan rekonsiliasi transaksi? (2) Apakah ada daftar otoritas yang diizinkan untuk menyetujui pembayaran? (3) Apakah ada ketentuan yang mengharuskan dokumentasi keuangan dielihara selama periode tertentu? (4) Apakah ada kebijakan untuk menindaklanjuti temuan audit dan rekomendasi? (5) Apakah ada kebijakan dalam pengarsipan dan penyimpanan dokumen? Pertanyaan yang jawabannya bernilai skor 2 hanya ada 1 (satu) pertanyaan yaitu, apakah ada pemisahan pencatatan akuntansi dana hibah dengan dana proyek lain; nomor rekening dan system akuntansi terpisah? Pertanyaan yang jawabannya bernilai skor 3 terdiri dari 4 (empat) pertanyaan yaitu; (1) Apakah ada pengecekan dokumentasi pendukung (seperti kuitansi asli) sebelum pembayaran dilakukan? (2) Apakah ada sistem akuntansi yang memadai untuk pencatatan transaksi, termasuk tanggal, jumlah dan deskripsi? (3) Apakah ada dana tunai di brankas (petty cash)? (4) Apakah ada staff keuangan khusus yang berpengalaman dalam mengelola dana hibah? Sedangkan pertanyaan yang jawabannya bernilai skor 4 tidak ada. Sehingga jika dijumlahkan skor jawaban atas pertanyaan untuk indikator 'manajemen keuangan dan sistem internal control', mempunyai nilai skor sebanyak 27.

### **Sistem pengadaan**

Pertanyaan untuk indikator ketiga berjumlah 3 (tiga) pertanyaan yang mempunyai pilihan jawaban yang sama dengan kategori 'tidak ada' bernilai skor 1, 'ada tetapi belum teraplikasi sama sekali' bernilai skor 2, 'ada tetapi teraplikasi sebagian' bernilai skor 3, dan 'ada dan teraplikasi seluruhnya' bernilai skor 4, yaitu: (1) Apakah ada prosedur dan kebijakan pengadaan dan prosedur kompetisi untuk barang dan jasa secara tertulis? (2) Apakah ada verifikasi inventaris

secara rutin? Dimana kedua pertanyaan tersebut dijawab oleh Pusat Studi 'Alpha' dengan jawaban 'tidak ada' sehingga untuk kedua pertanyaan tersebut bernilai skor 1. Sedangkan pertanyaan lainnya (3) Apakah ada pencatatan inventaris aset dan perlengkapan? Bernilai skor 3 karena Pusat Studi 'Alpha' memberikan jawaban 'ada tetapi teraplikasi sebagian'. Sehingga jika dijumlahkan skor jawaban atas pertanyaan untuk indikator 'Sistem pengadaan', mempunyai nilai skor sebanyak 5.

#### **Sistem sumber daya manusia**

Pertanyaan untuk indikator keempat berjumlah 3 (tiga) pertanyaan dengan pilihan jawaban yang sama seperti indikator ketiga dengan 4 kategori. Ke tiga pertanyaan tersebut yaitu: (1) Apakah ada kebijakan dan prosedur kepegawaian secara tertulis? (2) Apakah ada pencatatan tentang berapa banyak waktu yang dihabiskan karyawan (timesheet /absensi)? (3) Apakah ada dokumen kepegawaian termasuk kontrak pegawai atau surat yang menyatakan gaji ke pegawai. Dimana untuk kedua pertanyaan pertama masing-masing bernilai skor 1 dan pertanyaan ke tiga bernilai skor 3. Sehingga jika dijumlahkan skor jawaban atas pertanyaan untuk indikator 'Sistem sumber daya manusia', mempunyai nilai skor sebanyak 5.

#### **Manajemen kinerja proyek**

Pertanyaan untuk indikator kelima berjumlah 4 (empat) pertanyaan yang juga pilihan jawabannya sama yaitu dengan 4 kategori. Ke empat pertanyaan tersebut yaitu: (1) Apakah ada staff inti yang berpengalaman dalam menangani proyek? (2) Apakah ada staff teknik yang berpengalaman untuk tujuan aktivitas sesuai dana hibah yang didanai? (3) Apakah ada staff internal monitoring tim untuk setiap aktivitas sesuai dana hibah yang didanai? (4) Apakah ada sistem manajemen proyek untuk mengukur pencapaian proyek? Dimana untuk ketiga pertanyaan pertama masing-masing bernilai skor 3 dan pertanyaan lainnya bernilai skor 1. Sehingga jika dijumlahkan skor jawaban atas pertanyaan untuk indikator 'Sistem sumber daya manusia', mempunyai nilai skor sebanyak 10.

#### **Keberlanjutan organisasi**

Pertanyaan untuk indikator yang terakhir berjumlah 2 (dua) pertanyaan dengan jawaban yang dipilih oleh Pusat Studi 'Alpha' yang masing-masing bernilai skor 4 yaitu 'ada dan teraplikasi seluruhnya'. Dua pertanyaan tersebut yaitu: (1) Apakah institusi mengembangkan strategi pendanaan yang dapat membantu diversifikasi dan perkembangan sumber pendanaan? Dan (2) Apakah institusi mempunyai hutang dan bagaimana kemampuannya untuk membayar hutang? Sehingga jika dijumlahkan skor jawaban atas pertanyaan untuk indikator 'Keberlanjutan organisasi', mempunyai nilai skor sebanyak 8.

Hasil penilaian wawancara peneliti dengan pimpinan dan kordinator bidang keuangan dan akuntansi Pusat Studi 'Alpha' terhadap 30 pertanyaan masing-masing dijumlahkan sesuai dengan kategori-kategori NUPAS. Dengan demikian jika jumlahkan secara keseluruhan dari 30 pertanyaan, didapat total skor (N) adalah 70 sebagaimana terdapat pada table 4. Data wawancara.

**Table 4.**

*Data Wawancara*

<b>Number</b>	<b>NUPAS Indikator</b>	<b>Total SKOR</b>
1.	Struktur hukum organisasi	15

2.	Manajemen keuangan dan sistem internal control	27
3.	Sistem pengadaan	5
4.	Sistem Sumber daya manusia	5
5.	Manajemen kinerja proyek	10
6.	Keberlanjutan organisasi	8
<b>Hasil</b>		<b>70</b>

Kemudian total skor dihitung dengan rumus index  $\frac{N}{Y} \times 100$  maka  $\frac{70}{120} \times 100$  menghasilkan angka 59% dimana angka tersebut jika dimasukan kedalam tabel interval kategori maka masuk kedalam kategori 'memadai'. Namun demikian, untuk menjadikan Pusat Studi 'Alpha' menjadi lembaga dana hibah yang memadai yang mempunyai *financial* dan *management capability* yang kuat, dapat merujuk pada hasil skor wawancara dimana terlihat ada beberapa bagian indikator yang perlu di tingkatkan.

Sebagaimana hasil wawancara, terdapat dua indikator yang mempunyai nilai total skor paling rendah yaitu indikator sistem pengadaan dan indikator sistem sumber daya manusia. Dari hasil tersebut diambil pertanyaan-pertanyaan yang mempunyai nilai paling rendah yaitu bernilai 1. Pada indikator sistem pengadaan, terdapat dua pertanyaan yang mempunyai jawaban bernilai 1 yaitu; (1) Apakah ada prosedur dan kebijakan pengadaan dan prosedur kompetisi untuk barang dan jasa secara tertulis? (2) Apakah ada verifikasi inventaris secara rutin? Begitu juga pada indikator sistem sumber daya manusia, yang mempunyai nilai paling rendah terdapat dua pertanyaan yaitu; (1) Apakah ada kebijakan dan prosedur kepegawaian secara tertulis? (2) Apakah ada pencatatan tentang berapa banyak waktu yang dihabiskan karyawan (*timesheet* /absensi)? Dengan demikian, penelitian ini dapat memberikan saran dan masukan kepada Pusat Studi 'Alpha' melalui kedua indikator tersebut agar Pusat Studi 'Alpha' menjadi lembaga penerima dana hibah yang bukan saja memadai tetapi juga dapat meningkatkan *financial* dan *management capability* lembaga. Adapun saran dan masukan secara riil dipaparkan pada bagian kesimpulan.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diambil kesimpulan bahwa Pusat Studi 'Alpha' di Salatiga memadai menjadi lembaga penerima dana hibah. Namun untuk menjadikan Pusat Studi 'Alpha' mempunyai *financial* dan *management capability* yang lebih kuat dan menghasilkan laporan keuangan yang tidak memerlukan banyak revisi sehingga pencairan dana dan hasil pencapaian proyek tidak terhambat, peneliti memberikan saran dan masukan melalui dua indikator sistem pengadaan dan indikator sistem sumber daya manusia. Pada indikator sistem pengadaan, peneliti memberikan saran yaitu; (1) diperlukan adanya perbaikan terhadap standar prosedur operasional (SOP) dengan menjabarkan secara lebih rinci terkait pengaturan pengadaan dan kompetisi barang dan jasa; dan (2) diperlukannya pencatatan dan verifikasi inventaris asset dan perlengkapan secara rutin. Sedangkan saran peneliti untuk indikator sistem sumber daya manusia, yaitu; (1) agar Pusat Studi 'Alpha' membuat kebijakan dan prosedur kepegawaian yang jelas dan tertulis; (2) diperlukan pencatatan tentang berapa banyak waktu yang dihabiskan karyawan (*timesheet*/absensi); dan juga (3) perbaikan dokumentasi kepegawaian termasuk kontrak pegawai atau surat yang menyatakan gaji ke pegawai. Dengan demikian, melalui pendekatan model NUPAS, diharapkan Pusat Studi 'Alpha' dapat meningkatkan *financial* dan

*management capability* lembaga dengan melakukan saran dan masukan yang sudah di sampaikan oleh peneliti.

Sehingga dari kesimpulan ini, lembaga penerima dana hibah lainnya di Indonesia juga dapat menggunakan pendekatan model NUPAS ini sebagai referensi untuk mempersiapkan diri sebelum mengajukan proposal dana hibah kepada lembaga donor. Namun sehubungan dengan penelitian ini adalah studi kasus yang memungkinkan terjadinya perubahan-perubahan dalam perjalanannya dari penelitian dimulai sampai berakhirnya penelitian. Dan juga penelitian ini mempunyai keterbatasan waktu maka penelitian ini masih mempunyai keterbatasan dalam penyimpulan hasil dan memberikan masukan kepada Pusat Studi 'Alpha' sehingga diharapkan dapat menjadi referensi peneliti selanjutnya untuk melanjutkan penelitian terkait studi kasus yang di teliti dalam penelitian ini.

### **Acknowledgment**

Peneliti mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada pimpinan Pusat Studi 'Alpha' bapak Bayu Wijayanto dan bapak Anjar selaku kordinator bidang keuangan dan akuntansi Pusat Studi 'Alpha' yang telah memberikan kesempatan dan menyediakan data-data kepada peneliti untuk melakukan studi kasus ini hingga selesai.

### **References**

- Balai Pustaka (1999). Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. *Kamus Besar Bahasa Indonesia (edisi II)*. Jakarta.
- Biduri, S. (2018). *Akuntansi Sektor Publik*. Sidoarjo. Umsida Press.
- Brouard, F., & Glass, J. (2018). Understanding Information Exchanges and Reporting by Grantmaking Foundations. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 8(2), 40–56.
- Brown, J. T. (2020). Economic dignity and financial capabilities Connecting principles and concepts, 24.
- Eton, M., Murezi, C., Mwosi, F., & Ogwel, P. B. (2018). *Internal control systems and financial accountability in Uganda : A case of selected districts in western*, 106–111.
- Gabriel, N. Linawati (2020). Pengaruh financial capability, money attitudes dan socioeconomic status terhadap adverse financial events. *International Journal of Financial and Investment Studies (IJFIS)*, 15-20.
- Indonesia Corruption Watch(2013). Tajuk Rancana. Retrieved from <https://antikorupsi.org/id/korupsi-dana-hibah-keolahragaan>.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta. Andi.
- Meliala, T.S., Silitonga, N., Sinaga, T. (2007). *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi 2. Jakarta. Penerbit Semeta Media.
- Moreno-Albarracín, A. L., Licerán-Gutierrez, A., Ortega-Rodríguez, C., Labella, Á., & Rodríguez, R. M. (2020). Measuring what is not seen—transparency and good governance nonprofit indicators to overcome the limitations of accounting models. *Sustainability (Switzerland)*, 12(18), 1–20.
- Pradana, H. A. (2020). Tindak Pidana Korupsi Dalam Pemberian Dana Hibah. *Jurist-Diction*, 3(1), 153.
- Purwohedi, U. (2022). *Metode Penelitian: Prinsip dan Praktik*. Jakarta. Raih Asa Sukses.
- Purwohedi, U. (2022). *Metode Penelitian: Prinsip-prinsip Penelitian*. Jakarta. Raih Asa Sukses.
- Pusat edukasi anti korupsi (2013). Materi Pembelajaran Retrieved from <https://aclc.kpk.go.id/materi-pembelajaran/ekonomi-bisnis/infografis/kerugian->

- negara-akibat-korupsi-di-indonesia.
- Mithas, N. Ramasubbu, V. Sambamurthy. How information management capability influences firm performance. (2011). *Research collection school of information systems*, 237-256.
- USAID (Jan 2016), Prospective offeror's and applicant's guide to the Non-US Organization pre-award survey (NUPAS), Jakarta.
- USAID Iuwash Plus (May 2018), *Grant Financial Reporting*, Jakarta. DAI.
- USAID (2022). Who We are? Retrieved from <https://www.usaid.gov/about-us/usaid-history>.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and Methods (3<sup>rd</sup> ed.)*. Thousand Oaks, CA:Sage.
- Yuda, O. O. & Purnomo, E.P. (2018). Implementasi Kebijakan Pengendalian Pencemaran Limbah Cair Hotel di Kota Yogyakarta Tahun 2017. *Jurnal Administrasi Publik: Public Administration Journal*, 8(2), 163-171.
- Yuesti,A., Dewi, S.P.L.N, Pramesti, A.A. (2020). Akuntansi Sektor Publik. Denpasar. CV Noah Aletheia

## Author information

### Authors and Affiliations

*Universitas Negeri Jakarta*

Rini Oktavia, Unggul Purwohedhi, & I Gusti Ketut Agung Ulupui

### Contributions

All authors contribute equally in the research and publication process.

### Corresponding author

Correspondence to [Rini Oktavia](#)

## Ethics declarations

### Funding

The author(s) received no financial support for the research, authorship, and/or publication of this article.

### Availability of data and materials

Data sharing is not applicable to this article as no new data were created or analyzed in this study.

### Competing interests

No potential competing interest was reported by the authors

## Additional information

### Publisher's Note

Imperium Research Institute remains neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations

### Rights and permissions

Open Access. This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this

article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. If material is not included in the article's Creative Commons licence and your intended use is not permitted by statutory regulation or exceeds the permitted use, you will need to obtain permission directly from the copyright holder. To view a copy of this licence, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>.

**Cite this paper:**

.....



**AKURASI: Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan**  
***AKURASI: Journal Accounting and Financial Research***

Publisher : LPMP Imperium  
Frequency : 3 issues per year (April, August, & December)  
ISSN (online) : 2685-2888. [SK ISSN](#)  
DOI : Prefix 10.36407  
Accredited : [SINTA 4](#)