



RINGKASAN EKSEKUTIF

Maria Monika Purwanti, 2006. Analisis Strategi dan Penyusunan Anggaran Induk untuk Bisnis Jasa Pendidikan Non Formal (Studi Kasus pada Hanlin Mandarin Institute, Bogor). Di bawah bimbingan DJONI TANOPRUWITO dan MA'MUN SARMA.

Seiring dengan semakin besarnya pengaruh China di dunia dan di Indonesia maka semakin banyak pula orang yang ingin mempelajari tentang China. CV. Hanlin Mitra Internasional adalah sebuah persekutuan komanditer yang berinvestasi dalam bisnis pendidikan. Perusahaan ini mendirikan sebuah lembaga pendidikan non formal dengan nama Hanlin Mandarin Institute (Hanlin Mandarin) yang secara resmi mulai beroperasi pada bulan Januari 2005 di kota Bogor. Selaku lembaga pendidikan swasta dan non formal, Hanlin Mandarin dikelola dengan prinsip-prinsip bisnis dan bukan merupakan badan usaha nirlaba. Perencanaan bisnis yang ingin dilakukan adalah perencanaan jangka pendek yang dilanjutkan dengan implementasi strategi terutama dalam bidang keuangan, yang dinyatakan dalam bentuk anggaran (*budgeting*).

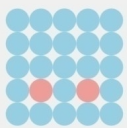
Sekarang ini, Hanlin Mandarin masih berada pada masa awal usaha yang menjadi masa belajar dan menimba pengalaman, dimana masa awal ini akan menjadi landasan perkembangan Hanlin Mandarin di masa yang akan datang. Hanlin Mandarin telah menerapkan manajemen keuangan secara sederhana dalam bentuk pencatatan keuangan dengan metode akuntansi, namun demikian laporan-laporan keuangan yang ada belum digunakan untuk kepentingan perencanaan dan pengendalian. Berdasarkan uraian di atas maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan yang akan diteliti antara lain : (1) Bagaimanakah visi dan misi Hanlin Mandarin? Apa tujuan strategis yang ingin dicapai oleh Hanlin Mandarin dalam jangka panjang dan jangka pendek?, (2) Faktor-faktor eksternal atau perubahan lingkungan apa saja yang mempengaruhi dan yang akan diantisipasi dalam bidang usaha dan pendidikan?, (3) Bagaimana strategi dan program jangka pendek yang dapat diterapkan dengan analisis di atas?, dan (4) Bagaimana anggaran perusahaan bagi Hanlin Mandarin untuk tahun 2006 dan 2007?

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang dikemukakan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah : (1) Mengidentifikasi visi dan misi serta tujuan strategis yang ingin dicapai oleh Hanlin Mandarin dalam jangka panjang dan jangka pendek, (2) Mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap Hanlin Mandarin sebagai pelaku usaha dan pelaku pendidikan, (3) Menentukan strategi jangka pendek dan program yang dapat diimplementasikan untuk Hanlin Mandarin, dan (4) Menyusun *master budget* atau anggaran induk tahun 2006 dan 2007 yang dapat diterapkan bagi Hanlin Mandarin. Penelitian ini akan bermanfaat bagi Hanlin Mandarin sebagai pelaku usaha dan pelaku pendidikan dalam perencanaan perusahaan. Dalam jangka pendek, anggaran ini merupakan perwujudan dari perencanaan perusahaan dan dapat digunakan sebagai alat pengendalian maupun alat pengukur kinerja perusahaan.

Penelitian dilakukan dalam bentuk studi kasus pada bidang manajemen strategi dan akuntansi manajemen. Jenis data yang dikumpulkan terdiri dari data kualitatif dan data kuantitatif. Sumber data terdiri dari data primer dan

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IPB, tahun 2006



MB-IPB

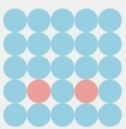
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IPB, tahun 2006



MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

data sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi langsung, penyebaran kuesioner dan wawancara langsung dengan pihak manajemen perusahaan serta pihak eksternal. Data sekunder diperoleh melalui studi literatur dan data dari instansi terkait seperti Departemen Pendidikan Nasional, Departemen Tenaga Kerja, Badan Pusat Statistik dan lain-lain.

Penelitian yang dilakukan sehubungan dengan manajemen strategi perusahaan dimulai dengan analisis visi dan misi perusahaan dengan analisis deskriptif. Selanjutnya dilakukan identifikasi faktor-faktor internal dilakukan dengan analisis fungsional. Analisis fungsional dimaksudkan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam bidang manajemen, pemasaran, keuangan dan pengajaran. Setelah itu, audit eksternal untuk mengetahui peluang yang dapat dimanfaatkan perusahaan dan ancaman yang harus dihindari. Analisis kekuatan eksternal dari lingkungan makro terdapat empat kategori besar yaitu kekuatan politik, ekonomi, sosial dan teknologi. Berdasarkan analisis faktor internal dan eksternal dapat dilakukan formulasi strategi dengan bantuan Matriks Internal Eksternal.

Berdasarkan formulasi strategi dapat dilakukan penyusunan program kegiatan tahunan. Teknik yang digunakan dalam penyusunan program untuk perusahaan ini adalah *Program Budgeting* (PB) yang merupakan desain perencanaan dan penganggaran yang terintegrasi. PB berorientasi pada hasil (*output-oriented*) yang dijabarkan dalam sebuah matriks yang mengkombinasikan program, sumberdaya dan waktu.

Untuk dapat menyusun anggaran induk, Suadi (1999) menjelaskan bahwa terlebih dahulu harus mempersiapkan komponen-komponen anggaran induk. Komponen yang paling kritis yang harus ada adalah anggaran penjualan. Berikutnya dilanjutkan dengan anggaran bahan pendukung proses belajar mengajar, anggaran proses belajar mengajar, anggaran biaya penjualan, anggaran biaya umum dan administrasi, anggaran biaya overhead, anggaran kas, anggaran rugi laba dan anggaran neraca.

Struktur organisasi Hanlin Mandarin masih sangat sederhana, belum mempekerjakan banyak karyawan dan masih bersifat sentralisasi pada pemilik. Pemilik Hanlin Mandarin secara langsung memimpin perusahaan ini dengan jabatan direktur, membawahi empat kelompok kerja yang saling terkait yaitu divisi keuangan, divisi pemasaran, divisi pengajaran dan divisi umum. Keempat divisi tersebut diatur oleh tiga orang manajer yaitu manajer divisi pemasaran dan umum, manajer divisi keuangan dan manajer divisi pengajaran. Kurang lebih satu tahun sejak didirikan Hanlin Mandarin memiliki dua lini produk yang utama dalam pengajaran bahasa Mandarin yaitu *course* (kursus) dan *curriculum support* (CS).

Visi Hanlin Mandarin adalah memberdayakan manusia Indonesia dengan pengetahuan global mengenai China, juga membangun sumberdaya manusia Indonesia untuk mampu memahami, berkomunikasi dan bekerja sama dengan China. Misi Hanlin Mandarin adalah menyediakan pelayanan prima dalam pelatihan bahasa dan bidang lain yang terkait dengan China dalam rangka membangun kerja sama dalam bidang pendidikan dan budaya antara Indonesia dan China.

Visi Hanlin Mandarin telah menggambarkan apa yang diinginkan perusahaan di masa depan yaitu memberdayakan manusia Indonesia dengan pengetahuan tentang China. Untuk dapat memberdayakan manusia Indonesia, strategi umum Hanlin Mandarin adalah membangun SDM yang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

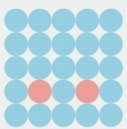
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IPB, tahun 2006



MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

mampu memahami, berkomunikasi dan bekerja sama dengan China. Strategi ini cukup rasional untuk dilaksanakan, cukup terfokus dan menggambarkan spesialisasi Hanlin Mandarin dalam bidang pengajaran bahasa Mandarin. Satu unsur visi yang belum tercantum dalam visi Hanlin Mandarin adalah karakter atau identitas organisasi. Sedangkan misi Hanlin Mandarin menyatakan dengan jelas bentuk produk dan jasa yang dihasilkan yaitu menyediakan pelayanan prima dalam pelatihan bahasa dan bidang lain yang terkait dengan China. Juga menyebutkan tujuan bisnis atau ekonomi yang diinginkan yaitu membangun kerja sama dalam bidang pendidikan dan budaya antara Indonesia dan China. Namun demikian, dalam pernyataan misi ini belum disebutkan konsumen yang dilayani, kemampuan dan keunggulan perusahaan.

Hasil analisis internal menunjukkan bauran pemasaran dan kualitas pengajaran mendapatkan nilai tertinggi yaitu 3,75 artinya kedua faktor internal ini merupakan kekuatan bagi Hanlin Mandarin. Faktor internal yang menjadi kelemahan terbesar untuk Hanlin Mandarin adalah sumber dana untuk menjalankan kegiatan perusahaan yang mendapatkan nilai terendah yaitu 1. Hasil rekapitulasi faktor eksternal dapat menggambarkan meningkatnya perdagangan antara Indonesia dan China (nilai 3,67) menjadi peluang sedangkan ancaman berasal dari inflasi dan pengangguran (nilai 2,33).

Hasil rekapitulasi tersebut lalu diaplikasikan ke Matriks Internal Eksternal (Matriks IE) sesuai dengan skor yang diperoleh. Total nilai Faktor Internal yang diberi bobot adalah 3,08 dan total nilai Faktor Eksternal yang diberi bobot adalah 2,76. Dalam Matriks IE posisi Hanlin Mandarin berada di antara sel IV dan V, implikasi strategi berdasarkan posisi tersebut adalah tumbuh dan bina (sel IV) juga pelihara dan pertahankan (sel V). Formulasi strategi yang dapat diimplementasikan untuk HMI antara lain : (1) *Market penetration*, menguasai pasar di Bogor dengan produk yang telah dikembangkan yaitu kursus dan CS, (2) *Market development*, memperkenalkan produk-produk Hanlin Mandarin ke daerah-daerah potensial di sekitar Jakarta dan Bogor, (3) *Product development*, mempertahankan harga dan meningkatkan kualitas produk seperti mematenkan produk, standarisasi pengajar dan pelatihan, dan (4) *Backward integration*, menjalin kerja sama dengan para pengajar *private* bahasa Mandarin di Jakarta dan Bogor.

Tujuan-tujuan strategis Hanlin Mandarin berdasarkan formulasi strategi disebutkan sebagai berikut : (1) Meningkatkan penjualan kursus dan CS di kota Bogor minimal 20% dari penjualan tahun 2005 dan 2006, (2) Menganalisa potensi pasar lalu mencari mitra dan memperkenalkan produk-produk Hanlin Mandarin ke daerah sekitar Jakarta dan Bogor, (3) Meningkatkan kualitas pengajaran dengan melakukan pelatihan untuk pengajar bahasa Mandarin, menetapkan standarisasi untuk pengajar Hanlin Mandarin dan tetap menjaga harga yang bersaing, (4) Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan pengajar dengan kompensasi dan potensi berkembang yang menarik dan (5) Menjalinkan kerjasama dengan pengajar-pengajar Mandarin di daerah Bogor dan Jakarta.

Program kegiatan Hanlin Mandarin dengan metode *Program Budgeting* dijabarkan dalam tiga kategori program sesuai dengan kegiatan utama yang terjadi di Hanlin Mandarin. Kategori pertama adalah program pemasaran dan pengajaran untuk produk-produk kursus dan CS, termasuk program pengembangan pemasaran melalui kemitraan. Kategori program yang kedua

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

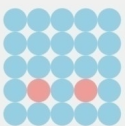
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IPB, tahun 2006



MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

dan ketiga berorientasi pada peningkatan kualitas, memperkuat aspek manajemen dan keuangan. Kategori program yang ketiga menitikberatkan pada efektifitas pembiayaan pada masing-masing divisi dan peningkatan kesejahteraan untuk karyawan.

Penyusunan anggaran induk Hanlin Mandarin dilakukan dengan mengaplikasikan alokasi sumberdaya di atas ke dalam skedul-skedul anggaran. Dimulai dengan menyusun anggaran penjualan yang digunakan untuk menyusun anggaran proses belajar mengajar (PBM), anggaran bahan pendukung PBM, anggaran biaya penjualan, anggaran biaya umum dan administrasi, anggaran biaya overhead dan anggaran biaya lainnya. Berdasarkan skedul-skedul tersebut diperoleh anggaran kas, anggaran laba rugi dan anggaran neraca.

Asumsi utama yang digunakan dalam menyusun anggaran ini adalah proyeksi penjualan tidak mengalami penyimpangan. Asumsi-asumsi dalam menentukan proyeksi biaya adalah kenaikan biaya setiap tahun kurang lebih mengikuti laju inflasi. Untuk tahun 2006 dan 2007, kenaikan biaya diperkirakan sebesar 15% berdasarkan rata-rata inflasi tahun 2005 yang mencapai 17,11% (BPS, 2006). Sedangkan kenaikan gaji karyawan diperkirakan sebesar 10% berdasarkan kenaikan UMR DKI tahun 2005 sebesar 6% (www.pajak.go.id, 2005).

Anggaran penjualan tahun 2006 memproyeksikan Hanlin Mandarin dapat melayani 197 siswa untuk produk General Mandarin, 24 siswa untuk produk Children Mandarin, 6 sekolah (1.195 siswa) dan 1 mitra untuk produk CS. Jumlah penjualan seluruh produk pada tahun 2006 dapat mencapai Rp 410.995.000,00. Selanjutnya, pada tahun 2007 diproyeksikan Hanlin Mandarin dapat memperoleh unit penjualan sebanyak 200 siswa General Mandarin, 20 siswa Children Mandarin, 9 sekolah (3.210 siswa) dan 2 mitra CS. Jumlah penjualan diharapkan meningkat dengan nilai Rp 707.382.500,00.

Berdasarkan skedul-skedul anggaran di atas, pada tahun 2006 Hanlin Mandarin diproyeksikan masih mengalami kerugian sebesar Rp 14.893.252,00. Pada tahun selanjutnya Hanlin Mandarin diproyeksikan dapat memperoleh laba apabila penjualan bisa memenuhi atau melebihi yang diproyeksikan. Laba sebelum pajak pada tahun 2007 diperkirakan sebesar Rp 65.419.624,00.

Kata kunci : pendidikan non formal, strategi, formulasi, implementasi, internal, eksternal, Matriks IE, *Program Budgeting*, anggaran induk.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.