

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Globalisasi menimbulkan persaingan antarbangsa yang semakin tajam terutama dalam bidang ekonomi serta bidang ilmu pengetahuan dan teknologi. Negara yang unggul dalam bidang ekonomi dan teknologi akan dapat mengambil manfaat dengan adanya globalisasi. Akhir-akhir ini, negara-negara di kawasan Asia Timur seperti China, Jepang dan Korea banyak mendapat sorotan terutama karena dinamika dan pertumbuhan ekonominya yang relatif tinggi. Ketika kegiatan ekonomi negara - negara Asia Timur terus meningkat, bobot ekonomi negara-negara tersebut dalam ekonomi dunia juga meningkat. Hal ini dapat dilihat dari hubungan bilateral, regional maupun internasional dalam bidang perdagangan dan investasi.

China, sebagai salah satu negara terbesar di dunia kini sedang berkembang dengan pesat bahkan pertumbuhan ekonominya rata-rata mencapai 8% pada tahun 2005. Setelah normalisasi hubungan diplomatik Indonesia dan China pada tahun 1990, hubungan bilateral dalam bidang perekonomian kedua negara semakin membaik. Selain kerjasama dalam bidang perekonomian, Indonesia dan China juga menjalin kemitraan dalam bidang-bidang strategis lainnya seperti kesehatan, teknologi dan penegakan hukum.

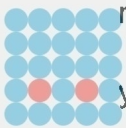
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan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



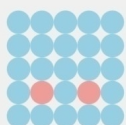
Dalam bidang perdagangan, China adalah negara tujuan ekspor keempat terbesar dan negara pengimpor ketiga terbesar dengan volume perdagangan Indonesia – China saat ini berkisar 14 miliar US Dolar per tahun. Volume perdagangan ini akan terus ditingkatkan dengan target mencapai 20 miliar US Dollar pada tahun 2008, diantaranya dalam bidang energi, pertanian, kelautan, dan persenjataan. Laporan Atase Perindustrian dan Perdagangan RI di China menyatakan total nilai perdagangan Cina dengan Indonesia periode Januari-Desember 2005 mencapai US\$ 16,778 milyar naik sebesar 24,57% dari periode yang sama tahun 2004 sebesar US\$ 13,469 milyar. Pada akhir tahun 2005 ini, neraca perdagangan Cina terhadap Indonesia mengalami surplus bagi Indonesia sebesar US\$ 81,39 juta (Departemen Perindustrian, 2005).

© Hak cipta milik IPB, tahun 2006

Dalam bidang investasi sampai dengan akhir tahun 2005, China tercatat berada pada urutan ke-9 tertinggi berdasarkan nilai investasinya sebesar 205 juta US Dollar atau sebesar 1.5% dari total investasi asing ke Indonesia. Sementara itu, kedua negara Asia Timur lainnya yaitu Jepang dan Korea Selatan memberikan kontribusi investasi yang lebih besar yaitu 8.7% dan 3.1% dari total investasi asing ke Indonesia. Jika dibandingkan nilai investasi asing dari Taiwan dan Hongkong, China berada di peringkat yang lebih tinggi dengan perkembangan persetujuan rencana investasi asing tahun 2004 – 2005 meningkat 88% (BKPM, 2006). Perkembangan



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



rencana persetujuan investasi PMA di Indonesia pada tahun 2004 – 2005 dari beberapa negara di Asia dapat dilihat pada Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Perkembangan persetujuan rencana investasi PMA di Indonesia dari beberapa negara di Asia (juta US Dollar).

No.	NEGARA / Country	2002	2003	2004	2005
1	SINGAPURA / Singapore	3.376,5	801,4	617,5	3.933,2
2	JEPANG / Japan	518,5	1.251,5	1.688,9	1.176,4
3	MALAYSIA / Malaysia	74,8	336,5	483,0	587,3
4	KOREA SELATAN / South Korea	378,3	166,2	419,0	417,3
5	R. R. CHINA / People's Republic of China	46,3	264,0	24,6	205,0
6	TAIWAN / Taiwan	83,1	116,7	68,6	133,4
7	HONG KONG / Hong Kong (SAR)	1.712,0	257,7	20,2	125,4

Sumber : BKPM, 2006.

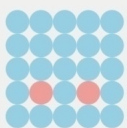
Seiring dengan semakin besarnya pengaruh China di dunia dan di Indonesia maka semakin banyak pula orang yang ingin mempelajari tentang China. Tidak mengherankan, bahasa Mandarin berangsur-angsur menjadi semakin penting dalam hubungan internasional. Saat ini, kurang lebih 100 negara telah memasukkan pelajaran bahasa Mandarin di tingkat pendidikan dasar hingga pendidikan tinggi. Hal ini menunjukkan permintaan yang terus meningkat dalam bidang pengajaran bahasa Mandarin dan sumberdaya manusia (SDM) yang menguasai bahasa Mandarin.

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

Hal tersebut di atas berdampak besar bagi dunia pendidikan di Indonesia untuk segera merespon tantangan dunia tersebut agar SDM Indonesia dapat berkontribusi dalam pembangunan ekonomi dan memiliki daya saing. Saat ini belum banyak lembaga pendidikan dasar, menengah maupun pendidikan tinggi yang mempunyai kurikulum dan mengajarkan bahasa Mandarin. Depdiknas juga sedang mengolah standarisasi kurikulum bahasa Mandarin sebagai salah satu mata pelajaran dalam kurikulum berbasis kompetensi (KBK). Mengingat tantangan dunia dan keterbatasan-keterbatasan penyelenggaraan pendidikan oleh pemerintah Indonesia maka pihak swasta memiliki kesempatan yang seluas-luasnya untuk berpartisipasi dalam dunia pendidikan.

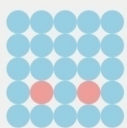
Undang-Undang No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyebutkan bahwa penyelenggaraan pendidikan dilaksanakan melalui tiga jalur, yaitu jalur pendidikan formal, non formal dan informal (www.depdiknas.go.id, 2004). Jenjang pendidikan formal terdiri atas pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi. Pendidikan non formal adalah jalur pendidikan di luar pendidikan formal yang dapat dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang. Satuan pendidikan non formal terdiri atas lembaga kursus, lembaga pelatihan, kelompok belajar, dan pusat kegiatan belajar masyarakat, serta satuan pendidikan yang sejenis.

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 mengumumkannya 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



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

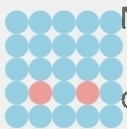
MB-IPB

CV. Hanlin Mitra Internasional adalah sebuah persekutuan komanditer yang berinvestasi dalam bisnis pendidikan. CV. Hanlin Mitra Internasional 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. Hanlin Mandarin merupakan sebuah badan usaha dalam bidang jasa pendidikan bahasa Mandarin yang dikelola secara profesional dan yang pertama di kota Bogor.

Pendirian Hanlin Mandarin dilatarbelakangi oleh meningkatnya kebutuhan lingkungan akan pengajaran bahasa Mandarin yang benar dan bermutu baik. Berbekal pengetahuan dan pengalaman dalam pengajaran bahasa Mandarin bagi orang Indonesia, kemampuan manajerial serta memiliki hubungan yang erat dengan China, maka para pendiri Hanlin Mandarin mencurahkan segenap sumberdaya untuk melayani kebutuhan tersebut.

Selaku lembaga pendidikan swasta dan non formal, Hanlin Mandarin dikelola dengan prinsip-prinsip bisnis dan bukan merupakan badan usaha nirlaba. Dana yang telah diinvestasikan untuk penyelenggaraan Hanlin Mandarin jumlahnya tidak sedikit dan diharapkan membuahkan hasil bagi konsumen maupun pemilik modal. Hasil yang diharapkan oleh Hanlin Mandarin adalah konsumen merasa puas dan dapat merasakan manfaat

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.



belajar bahasa Mandarin serta menguntungkan bagi pemilik modal. Harapan tersebut menuntut tim manajemen Hanlin Mandarin untuk menyusun strategi bisnis dan melakukan pengelolaan dana pendidikan dengan hati-hati.

Perencanaan bisnis yang ingin dilakukan adalah perencanaan jangka pendek yang dilanjutkan dengan implementasi strategi terutama dalam bidang keuangan, yang dinyatakan dalam bentuk anggaran (*budgeting*). Dalam proses formulasi strategi, terlebih dahulu harus diketahui faktor-faktor internal yang dapat dikendalikan oleh perusahaan dan faktor-faktor eksternal yang di luar kendali perusahaan. Menurut David (2002), strategi dapat didefinisikan sebagai mempertemukan sumberdaya internal dan kemampuan suatu organisasi dengan peluang dan resiko yang diciptakan oleh faktor-faktor eksternal.

Belajar dari keberhasilan pengelolaan pendidikan di negara-negara maju maka Hanlin Mandarin ingin memperoleh model penganggaran untuk tahun 2006 dan 2007. Anggaran perusahaan disusun dalam bentuk *master budget* atau anggaran induk yang akan menjadi *guidelines* bagi perencanaan dan pengendalian kegiatan perusahaan. Anggaran menurut Mulyadi (2001) merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang dinyatakan secara kuantitatif, diukur dalam satuan moneter atau satuan lainnya, mencakup jangka waktu satu tahun dan disusun atas dasar

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.

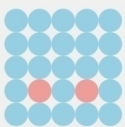


rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam suatu proses penyusunan program.

Studi kasus mengenai perencanaan strategi hingga menyusun anggaran induk suatu usaha jasa pendidikan merupakan hal yang bermanfaat dan menarik untuk diteliti. Penyusunan anggaran induk bagi Hanlin Mandarin menjadi kebutuhan yang penting karena pengelolaan keuangan di masa awal usaha ini akan menjadi landasan bagi perjalanan usahanya di masa mendatang. Di samping itu, perencanaan bisnis bertujuan untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produk yang berkualitas, kuantitas mencukupi dan kontinuitas terjamin sesuai dengan permintaan konsumen serta untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan dalam bentuk kemampulabaan yang optimal dan berkesinambungan, sehingga perusahaan mampu bertahan dalam persaingan usaha.

1.2. Perumusan Masalah

Salah satu tantangan yang akan dihadapi oleh dunia pendidikan di Indonesia adalah liberalisasi pendidikan, yakni terbukanya bidang pendidikan menjadi suatu bidang usaha jasa yang juga dapat dikomersialkan secara internasional. Mendiknas Bambang Sudibyo menyatakan bahwa tidak akan menunda masuknya sektor jasa pendidikan



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.

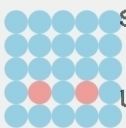


dalam negosiasi *General Agreement on Trade and Services (GATS)* di *World Trade Organization* (Bisnis Indonesia, 2004). Dengan liberalisasi tersebut diharapkan dapat meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia karena dunia pendidikan akan menjadi usaha jasa yang dikelola dengan prinsip bisnis tanpa meninggalkan tanggung jawab moral dalam meningkatkan kualitas SDM.

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. Menurut Kotler (2000), masa awal usaha ini disebut masa *introduction* dalam suatu siklus hidup produk (*product life cycle*) dimana penjualan mengalami pertumbuhan lambat seiring dengan diperkenalkannya produk ke dalam pasar. Umumnya, laba dan arus kas akan negatif karena memperkenalkan produk baru membutuhkan biaya tinggi.

Studi ini diawali dengan mengetahui tujuan Hanlin Mandarin untuk jangka panjang maupun jangka pendek. Hanlin Mandarin saat ini menjadi lembaga pendidikan bahasa Mandarin yang dikelola secara profesional sekaligus yang pertama di kota Bogor, tentunya memiliki harapan-harapan untuk perkembangan di masa mendatang. Dengan mengetahui tujuan-

© Hak cipta milik IPB, tahun 2006



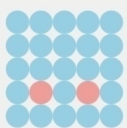
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan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



tujuan tersebut akan memberikan arah yang lebih jelas dalam perumusan strategi jangka pendek khususnya penyusunan anggaran.

Selanjutnya, Hanlin Mandarin juga dihadapkan pada tantangan dan kendala dalam bidang usaha maupun pendidikan, khususnya bahasa Mandarin. Tantangan merupakan faktor-faktor eksternal yang diluar kendali perusahaan termasuk di dalamnya perubahan-perubahan di masa mendatang perlu diantisipasi. Sementara itu, kendala berasal dari internal perusahaan, merupakan kelemahan-kelemahan yang perlu diperbaiki. Untuk dapat menjawab tantangan dunia luar, Hanlin Mandarin perlu mengetahui kekuatannya dan mengatasi kelemahan internalnya terlebih dahulu.

Saat ini 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. Untuk memadukan perencanaan dengan sumberdaya yang dibutuhkan maka Hanlin Mandarin perlu membuat penganggaran dimana seluruhnya diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan dan harapan *stakeholders*. Studi ini akan difokuskan pada implementasi strategi dalam bidang keuangan yang diwujudkan dengan penyusunan anggaran bagi Hanlin Mandarin.



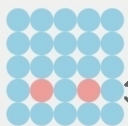
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan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

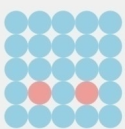


Penyusunan anggaran perusahaan merupakan tahap akhir dari proses perencanaan strategi perusahaan. Bagi suatu usaha jasa pendidikan, penyusunan anggaran tidak dapat diremehkan karena penyediaan jasa sangat mengandalkan SDM dan intensitas kontak dengan konsumen yang tinggi. Perencanaan merupakan hal yang kritis dalam organisasi yang membutuhkan keterampilan tinggi, karena kapasitas manusia harganya mahal dan jasa tidak dapat disimpan pada saat permintaan menurun dibawah kapasitas (Atkinson *et al.*, 1997). Hasil dari studi ini adalah penyusunan anggaran induk bagi Hanlin Mandarin untuk periode tahun 2006 - 2007.

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 harus diantisipasi dalam bidang usaha dan pendidikan? Bagaimana kondisi internal atau apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan Hanlin Mandarin selama ini?
3. Bagaimana strategi dan program jangka pendek yang dapat diterapkan dengan analisis di atas?





4. Bagaimana anggaran perusahaan bagi Hanlin Mandarin untuk tahun 2006 dan 2007?

1.3. Tujuan

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.
4. Menyusun *master budget* atau anggaran induk tahun 2006 dan 2007 yang dapat diterapkan bagi Hanlin Mandarin.

1.4. Manfaat

Penelitian ini akan bermanfaat bagi Hanlin Mandarin sebagai pelaku usaha dan pelaku pendidikan dalam upayanya untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam jangka pendek, anggaran ini merupakan perwujudan dari perencanaan perusahaan dan dapat digunakan sebagai alat

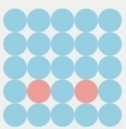
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan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

pengendalian maupun alat pengukur kinerja perusahaan. Secara khusus, anggaran induk ini akan membantu pemilik usaha dan para manajer Hanlin Mandarin dalam pelaksanaan kegiatan usaha dan pengambilan keputusan.



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.