**ANALISIS REALISASI PENDAPATAN DAN BIAYA BERBASIS ANGGARAN SEBAGAI DASAR PENYUSUNAN RENCANA STRATEGIS**

**(Studi Pada Yayasan Pendidikan Bhakti Pos Indonesia di Bandung)**

**JURNAL**

**LYNNA HERLYANNA NP**

**138020033**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mengkaji penetapan anggaran, pendapatan dan biaya yang dilaksanakan oleh Yayasan Pendidikan Bhakti Pos Indonesia, dan dijadikan acuan dalam penyusunan Rencana Strategi tahun 2017 sd tahun 2021.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Untuk memperoleh data, peneliti melakukan observasi, dokumen dan wawancara kepada informan baik dari Ketua, Sekretaris, Bendahara, Yayasan Pendidikan Bhakti Pos Indonesia, Deputi Keuangan dan Deputi properti Yayasan Pendidikan Bhakti Pos Indonesia, Bagian Keuangan Sekolah Tinggi Manajemen Logistik Indonesia, Bagian Keuangan Politeknik Pos Indonesia, dan Mahasiswa.

 Berdasarkan hasil penelitian, perlu dilakukan maksimalisasi utilitas sumber daya pendidikan dan pendukung pendidikan dalam mendukung pengembangan dan produktivitas. Pengelolaan lingkungan kerja berbasis *work life equality* untuk mendukung peningkatan produktivitas berkelanjutan. Untuk memudahkan proses akuntansi dan penyusunan serta pengawasan anggaran perlu dibangun sistem keuangan yang terintegrasi berbasis Informasi Teknologi.

Sistem akuntansi manajemen berbasis *joint/sharing cost* perlu dibangun, untuk mendukung pembenahan sistem penilaian kinerja. Untuk mencapai sasaran dalam penerimaan pendapatan, maka perlu dilakukan strategi, yaitu: Kolaborasi dengan mitra strategis, Proses *exellence* pada setiap unit dengan mengutamakan pentingnya kontribusi unit sesuai dengan bidangnya masing-masing, baik terhadap *stakeholder* maupun *shareholder.*

**Kata kunci : Anggaran, Pendapatan, Biaya, Realisasi, dan Rencana Strategis**

ABSTRACT

This research aims to find out and reviewing the determination of the budget, revenues and costs that enforced by Pos Indonesia Devotion Education Foundation, and aware of the preparation of the strategic plan of the year 2017 until the year 2021

The research was conducted using a descriptive qualitative research methods. To obtain the data, researchers conduct observation, documents and interviews to informants from both the Chairman, Secretary, Treasurer, Education Foundation Devotion Post Indonesia, Deputy Finance and Deputy property Education Foundation Devotion Post Indonesia, part High School Financial Management Logistics Indonesia, part of the Financial Post Indonesia, and Polytechnic Students.

 Based on the results of the research, the need for utility maximization of existing educational resources and supporting education in support of development and productivity. Management of the working environment based work life equality to support sustainable productivity increase. To simplify the process of accounting and the preparation and supervision of the budget need to be built an integrated financial system based on Information Technology.

 Management accounting system-based joint/sharing cost need to be built, to support revamping the system of performance assessment. To achieve the target in the receipt of income, then the necessary strategies, namely: collaboration with strategic partners, the process of exellence on each unit with the emphasis on the importance of the contribution of the unit in accordance with each of their fields, both against the stakeholder or shareholder

**Key words: Budget, Revenues, Expenses, Realization, and Strategic Plan**

1. **LATAR BELAKANG**

 Yayasan Pendidikan Bhakti Pos Indonesia (YPBPI) adalah sebuah NGO (*Non Government Organization)* yang bergerak di bidang pendidikan, pelatihan dan sertifikasi serta akomodasi untuk mendukung kegiatan pendidikan. YPBP. sejak didirikan oleh PT Pos Indonesia tahun 2001 sampai saat ini telah berkontribusi dalam proses membangun Sumber Daya Manusia Indonesia.

 Kegiatan pendidikan dan pelatihan yang dilakukan oleh institusi dibawah tanggung jawab YPBPI adalah :

1. Penyelenggaraan jasa pendidikan vokasional, saat ini dikelola oleh unit Politeknik Pos Indonesia (Poltekpos) yang menyediakan program studi pendidikan untuk jenjang Diploma III dan IV.
2. Pengembangan pendidikan di bidang akademis melalui peningkatan mutu dan jumlah *student body* Sekolah Tinggi Manajemen Losgistik Indonesia (STIMLOG) dengan penyediaan program studi khusus di bidang ilmu logistik, *supply chain* dan transportasi untuk jenjang Strata-1/Sarjana yang saat ini sudah dibuka adalah Program Studi Manajemen Logistik dan Manajemen Transportasi.
3. Untuk penyelenggaraan kegiatan pelatihan dan sertifikasi, jasa konsultasi dan penelitian, menggunakan pola kerjasama dengan berbagai pihak terkait dengan optimalisasi peran Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) dan Laboratorium Bahasa Politeknik Pos Indonesia serta PT Prima Yasa Eduka (PT PYE).
4. Aktivitas jasa akomodasi pendukung pelatihan, dimaksudkan untuk meningkatkan *total productivity* YPBPI melalaui upaya kerjasama di bidang pendidikan dan pelatihan dengan mitra strategis yang didukung oleh aktivitas akomodasi yang memadai.

 Kontribusi YPBPI dalam bidang pendidikan, pelatihan dan pengabdian masyarakat ini bertujuan agar YPBPI tetap mendapatkan kepercayaan dari para donatur, pemerintah dan masyarakat.Untuk tetap mendapatkan kepercayaan tersebut, YPBPIdituntut untuk mengoperasikan kegiatan-kegiatannya secara efektif dan efisien.

 Agar dapat efektif dan efisien, YPBPI harus mempunyai sistem anggaran yang jelas. Rencana Kerja dan Anggaran merupakan tahapan implementasi Rencana Strategis sebagai penyelarasan Rencana Jangka Panjang, dengan mengedepankan pentingnya efektivitas dan efisiensi serta kemandirian yang berlandaskan *good university governance.*

 Sebagai institusi yayasan yang sedang menuju pada keunggulan, kemandirian dan profesionalitas yang mementingkan kesinambungan antara penyusunan perencanaan yang matang dengan proses implementasi didukung ketertiban dan disiplin oleh semua unit dan unsur dalam cakupan organisasi yayasan.

 Anggaran YPBPI dananya bersumber dari Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP), sumbangan dan hibah dari lembaga pemerintah serta dividen dari penempatan modal di PT PYE dan PT Pos Logistik Indonesia. Dengan perolehan dana dari berbagai sumber tersebut, maka YPBPI mempunyai komitmen untuk bisa mandiri dalam pengelolaan keuangan.

 Yayasan Pendidikan Bhakti Pos Indonesia dalam menyusun anggaran pendapatan dan biaya operasional yang disebut dengan Rencana Kegiatan Anggaran (RKA) yang dibuat setiap tahun. Fungsi dari RKA tersebut adalah sebagai alat ukur dan acuan dalam menetapkan pendapatan dan melaksanakan kegiatan operasional.

Berikut ini adalah anggaran, pendapatan, biaya operasional, pertumbuhan tahun 2011 sampai dengan tahun 2016 sebagai berikut:

Tabel 1. Anggaran dan Realisasi Pendapatan YPBPI Bandung Tahun 2011– 2016

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| TAHUN | ANGGARAN(Rp) | REALISASI(Rp) | SELISIH(Rp) | PENCAPAIAN(%) |
| 2011 | 20.386.610.050  | 21.191.001.150  | 804.391.100 | 103,95 |
| 2012 | 24.021.400.000  | 24.024.367.686  | 2.967.686 | 100,01 |
| 2013 | 26.030.000.000  | 26.461.284.193  | 431.284.193 | 101,66 |
| 2014 | 29.876.839.000  | 29.947.295.464  | 70.456.464 | 100,24 |
| 2015 | 38.650.480.998  | 38.489.939.870  | (160.541.128) | 99,58 |
| 2016 | 52.186.295.000 | 47.390.736.161 | (4.795.558.839) | 90,81 |

Sumber: YPBPI Bandung, Tahun 2017 (Data diolah)

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat secara umum bahwa Anggaran pendapatan YPBPI dapat dikatakan sangat baik. Hal ini ditunjukkan dengan rata-rata anggaran dari tahun 2011-2016 mencapai 100%. Persentase paling rendah terdapat pada tahun 2016 yaitu sebesar 90,81%.

Tabel 2 Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional YPBPI Bandung Tahun 2011 – 2016

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| TAHUN | ANGGARAN(Rp) | REALISASI(Rp) | SELISIH(Rp) | PENCAPAIAN(%) |
| 2011 | 19.880.506.500  | 19.009.131.009  | (871.375.491) | 95,62 |
| 2012 | 23.277.400.000  | 22.193.448.242  | (1.083.951.758) | 95,34 |
| 2013 | 23.996.153.000  | 24.155.004.896  | 158.851.896 | 100,66 |
| 2014 | 26.606.332.000  | 26.564.160.393  | 42.171.607  | 99,84 |
| 2015 | 31.398.683.640  | 33.001.660.184  | 1.602.976.544 | 105,11 |
| 2016 | 42.044.300.000  | 39.797.708.557  | (2.246.591.443) | 94,66 |

Sumber: YPBPI Bandung, Tahun 2017 (Data diolah)

Berdasarkan tabel 1.2 diatas dapat disimpulkan bahwa pengendalian biaya dilaksanakan dengan baik, dimana rata-rata realisasi biaya tidak melampaui anggaran yang ditetapkan, kecuali tahun 2015 terjadi pelampauan sebesar 5,11%.

Tabel 3 Anggaran dan Realisasi Penambahan Asset Bersih Tahun 2011 – 2016

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| TAHUN | PENDAPATAN(Rp) | BIAYA(Rp) | PENAMBAHAN ASSET BERSIH (Rp) | Growth |
| 2010 | 19.425.174.489  | 18.962.799.857  | 462.374.632  |  |
| 2011 | 20.793.757.308  | 20.182.422.975  | 611.334.333  | 32 |
| 2012 | 24.024.367.686  | 22.281.159.076  | 1.743.208.610  | 185 |
| 2013 | 26.461.284.193  | 24.169.704.896  | 2.291.579.297  | 31 |
| 2014 | 29.947.295.764  | 26.564.160.363  | 3.383.135.401  | 48 |
| 2015 | 38.489.939.870  | 33.001.660.184  | 5.488.279.686  | 62 |
| 2016 | 42.358.471.883  | 39.797.708.557  | 2.560.763.326  | (53) |

Sumber: YPBPI Bandung, Tahun 2017 (Data diolah)

 Untuk melihat pertumbuhan baik pendapatan maupun biaya dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2016 sebagai berikut:

Tabel 4 Pertumbuhan *(Growth)* Pendapatan dan Biaya YPBPI Bandung

Tahun 2011 – 2016

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Tahun | Pendapatan(Rp) | Growth(%) | Biaya (Rp) | Growth(%) | Penambahan Aset Bersih (RP) | Growth(%) |
| 2010 | 19.425.174.489  |  | 18.962.799.857  |  | 462.374.632  |  |
| 2011 | 20.793.757.308  | 7 | 20.182.422.975  | 6 | 611.334.333  | 32 |
| 2012 | 24.024.367.686  | 16 | 22.281.159.076  | 10 | 1.743.208.610  | 185 |
| 2013 | 26.461.284.193  | 10 | 24.169.704.896  | 8 | 2.291.579.297  | 31 |
| 2014 | 29.947.295.764  | 13 | 26.564.160.363  | 10 | 3.383.135.401  | 48 |
| 2015 | 38.489.939.870  | 29 | 33.001.660.184  | 24 | 5.488.279.686  | 62 |
| 2016 | 42.358.471.883  | 10 | 39.797.708.557  | 21 | 2.560.763.326  | 53 |

Sumber: YPBPI Bandung, Tahun 2017 (Data diolah)

Dari tabel 1.4 tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa kinerja keuangan yang baik adalah persentase pertumbuhan pendapatan lebih besar dari pertumbuhan biaya sehingga akan berdampak kepada pertumbuhan kenaikan asset.

Perbedaan antara anggaran pendapatan dan biaya setiap tahunnya terdapat kenaikan dan penurunan. Hal tersebut akan berakibat kepada pertumbuhan pendapatan dan biaya setiap tahunnya tidak menentu.

Oleh karena itu, untuk mencapai suatu efektivitas dan efisiensi anggaran. yang berorientasi *input*, *output* dan *outcome* untuk mencapai hasil (*outcomes*) yang diinginkan, perlu disusun anggaran kinerja prioritas yang berkaitan erat dengan visi, misi dan rencana srategis yang ingin dicapai.Sehingga hasil (*outcomes*) yang dicapai mencerminkan visi, misi suatu organisasi.

Permasalahan yang dibahas dalam penulisan tesis ini berfokus pada tercapai atau tidaknya capaian target *(outcome)* YPBPI yang berdasarkan anggaran pendapatan dan biaya dengan realisasinya serta pertumbuhan pendapatan dan biaya tahun 2011 sampai dengan tahun 2016 dan dijadikan dasar dalam membuat rencana strategi tahun 2017 sampai dengan tahun 2021.

Salah satu aspek utama yang mendukung keberhasilan penyelenggaran pendidikan yang dilaksanakan oleh YPBPI adalah adanya perencanaan strategis sebagai pedoman bagi YPBPI dalam melaksanakan kegiatan pendidikan dan pelaksanaan anggaran. Perencanaan strategis yang lazim disebut Renstra adalah rencana lima tahunan yang menggambarkan visi, misi, tujuan, strategi, program dan kegiatan.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya fokus penelitian mengarah kepada :

1. Terdapat jumlah realisasi, anggaran, dan biaya yang dibuat selalu searah setiap tahunnya, sehingga berdampak kurangnya motivasi untuk meningkatkan pendapatan dan kinerja.
2. Terdapat peningkatan pendapatan dan biaya, akan tetapi pertumbuhan mengalami kenaikan dan penurunan.
3. Dalam penyusunan anggaran belum mengacu kepada analisis SWOT yang seharusnya dituangkan dalam Rencana Strategis.
4. Penyusunan Rencana Strategis tahun 2017 sampai dengan tahun 2021
5. **KAJIAN PUSTAKA**

 Anggaran sebagai dasar dalam penyusunan Rencana Strategis memiliki peranan penting di dalam sebuah organisasi, yaitu berperan sebagai alat perencanaan dan berperan sebagai alat pengendalian. Sebagai sebuah rencana tindakan, anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk mengendalikan kegiatan organisasi atau unit organisasi dengan cara membandingkan hasil yang sesungguhnya yang dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan. Apabila hasil sesungguhnya berbeda secara signifikan dari rencana, tindakan tertentu harus diambil untuk melakukan revisi yang perlu terhadap rencana.

* + - 1. **Pengertian Manajemen**

Istilah manajemen yang kita kenal berasal dari kata *management* yang bentuk infinitifnya adalah *to manage*.

Menurut Silalahi (2009 : 137) pengertian manajemen adalah:Aktivitas pendayagunaan sumber daya manusia dan materil dalam suatu kerja sama organisasi melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Menurut Robbins (2005 : 7) manajemen adalah: *Management is coordinating work activities so that they are completed efficiency and effectively with and through other people*

* + - 1. **Manajemen Keuangan**

 Menurut Kamaludin (2011:1) Manajemen Keuangan adalah :

1. Sebagai upaya dan kegiatan dalam rangka meningkatkan nilai perusahaan
2. Sebagai upaya untuk mendapatkan dana dengan cara yang paling menguntungkan serta mengalokasikan dana secara efisien dalam perusahaan sebagai sarana untuk mencapai sasaran bagi kekayaan pemegamh saham

Menurut Gitman & Zutter (2012:4) menjelaskan mengenai Manajemen Keuangan adalah :*Finance can be defined as the science and art of managing money. At the personal level, finance is concerned with individuals‟ decisions about how much of their earnings they spend, how much they save, and how they invest their savings. In a business context, finance involves the same types of decisions: how firms raise money from investors, how firms invest money in an attempt to earn a profit, and how they decide whether to reinvest profits in the business or distribute them back to investors.*

* + - 1. **Fungsi Manajemen Keuangan**

Menurut Syamsuddin (1992:8) tugas manajemen keuangan adalah :

1. Menganalisa dan merencanakan pembelanjaan perusahaan
2. Mengelola penanaman modal dalam aktiva
3. Mengatur struktur financial dan struktur modal perusahaan

 Menurut Kamaludin (2011:2) Fungsi Manajemen Keuangan adalah :

1. Mendapatkan dana dengan cara yang paling menguntungkan
2. Mengalokasikan dana secara efisien dalam perusahaan

4. **Tugas Manajemen Keuangan**

 Menurut Kamaludin (2011:3) Tugas Manajemen Keuangan adalah :

1. Peramalan dan perencanaan, yaitu Manajer keuangan harus berinteraksi dengan eksekutif lainnya dalam perusahaan dan bersama-sama merencanakan bentuk posisi masa depan perusahaan.
2. Keputusan investasi dan permodalan, yaitu atas dasar perencanaan jangka panjang, manajer keuangan harus menghimpun modal yang dibutuhkan untuk mendukung pertumbuhan perusahaan. Sebuah perusahaan yang berhasil biasanya dapat mencapai tingkat pertumbuhan yang tinggi dalam penjualan
3. Koordinasi dan Pengawasan, yaitu manajer keuangan harus berinteraksi dengan eksekutif lainnya dalam perusahaan agar operasional perusahaan dapat seefisien mungkin.
4. Berhubungan dengan pasar finansial, yaitu setiap perusahaan akan sangat tergantung pada pasar finansial pada umumnya, dimana dana dihimpun, sekuritas perusahaan diperdagangkan dan para penanam modal mendapat imbalan atau balas jas.

 Kemudian menurut Brigham dan Ehrhardt (2002:32) Tugas Manajemen Keuangan adalah : *Financial statements give an accounting picture of the firms aperations and financial position*

1. **Manajemen Strategi**

 Menurut Fred R.David (2004:5) manajemen strategis adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan- keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.

Wheelan dan Hunger (Strategic Manajemen and Business Policy Massachuset,1995)Manajemen strategis adalah suatu kesatuan rangkaian keputusan dantindakan yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Tercakup di dalamnya mengenali dan menganalisa lingkungan, memformulasi strategi, mengimplementasikan strategi dan melakukan evaluasi berikut pengendalian.

Meskipun demikian dari berbagai pengertian atau defenisi yang diberikan oleh para pakar manajemen dapat ditemukan suatu kesamaan pola pikir, bahwa manajemen strategi merupakan ilmu yang menggabungkan fungsi-fungsi manajemen dalam rangka pembuatan keputusan-keputusan organisasi secara strategis, guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

1. **Manajemen Pendidikan**

Menurut Hikmat (2009:20-21) Manajemen Pendidikan adalah:

1. Subsistem dari lembaga pendidikan itu sendiri yang unsur-unsurnya terdiri atas unsur organisasi, yaitu tujuan, orang-orang, sumber, dan waktu.
2. Keseluruhan proses penyelenggaraan dalam usaha kerja sama dua orang atau lebih untuk mendayagunakan semua sumber (personal maupun material) secara efektif, efisien dan rasional unuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan

Kemudian menurut Fatah (2008:4) Manajemen Pendidikan adalah :

1. Proses seseorang mengembangkan kemampuan, sikap, dan tingkah laku lainnya di dalam masyarakat tempat mereka hidup
2. Proses sosial yang terjadi pada orang yang dihadapkan pada pengaruh lingkungan yang terpilih dan terkontrol (khususnya yang datang dari sekolah), sehingga mereka dapat memperoleh perkembangan kemampuan sosial dan kemampuan individu yang optimum..
3. **Fungsi Manajemen Pendidikan**

Menurut Hikmat (2009:16) Fungsi Manajemen Pendidikan adalah:Suatu aktivitas masyarakat yang berfungsi mentrasnformasikan keadaan suatu masyarakat menuju keadaan yang lebih baik.

Kemudian menurut Sagala (2005:27) Fungsi Manajemen Pendidikan adalah:Penerapan ilmu manajemen dalam dunia pendidikan atau sebagai penerapan manajemen dalam pembinaan, pengembangan, pengendalian usaha, praktek-praktek pendidikan, aplikasi prinsip, konsep dan teori manajemen dalam aktivitas pendidikan untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien.

1. **Pengertian Anggaran**

 Menurut Munandar (2010:17-18) Anggaran adalah:

1. Merupakan suatu hasil kerja *(output)* yang dituangkan dalam sebuah naskah tulisan yang disusun secara sistematis dan teratur
2. Proses kegiatan yang menghasilkan sebuah anggaran sebagai keluaran *(output)*, serta proses kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi anggaran yang terdiri dari fungsi pemberian pedoman kerja, fungsi pengkoordinasian kerja, dan fungsi evaluasi (pengawasan) kerja.

 Menurut Gunawan dalam Haruman dan Rahayu (2007:3) anggaran adalah:Suatu pendekatan formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggungjawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi, dan pengawasan.

1. **Fungsi Anggaran**

 Menurut Munandar (2010:10) Fungsi Anggaran adalah :

1. Sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan tugas dan target-target yang harus dicapai oleh para karyawan dalam jangka waktu tertentu yang akan datang.
2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja.
3. Sebagai alat evaluasi (pengawasan) kerja.

 Dengan membandingkan antara apa yang tertuang di dalam anggaran, dengan apa yang telah dicapai oleh realisasi kerja karyawan, dapatlah dinilai apakah peusahaan telah sukses bekerja, ataukah kurang sukses bekerja. Apakah perusahaan telah bekerja secara efisien, ataukan bekerja kurang efisien.

1. **Perencanaan Anggaran**

 Menurut Munandar (2010:1) Perencanaan Anggaran adalah :Suatu penentuan terlebih dahulu atau penentuan di muka, tentang sesuatu aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan diwaktu yang akan datang.

 Menurut Dharmanegara (2010:10) Perencanaan Anggaran adalah :

1. Menganalisis sumber daya yang tersedia
2. Menegosiasikan untuk menaksir komponen anggaran
3. Membagikan persetujuan anggaran
4. **Proses Penyusunan Anggaran**

 Proses penyusunan anggaran dapat mengambil arah dari atas ke bawah (*top down approacah*) maupun sebaliknya, dari bawah ke atas (*bottom-up approach*). Pendekatan dari atas ke bawah realtif lebih cepat karena masing-masing pelaksana sudah mendapatkan hampir sebagian besar dari ide atau gambaran kegiatan.

Sementara pendekatan dari bawah ke atas memiliki kekuatan dan kelemahan sekaligus. Pendekatan ini relatif memakan waktu baik dalam proses penyusunan budget per unit atau kegiatan maupun dalam proses komplikasi atau penyatuannya.

 Cara yang terbaik adalah dengan mengombinasikan kedua pendekatan tersebut. Artinya, untuk arahan besar sebelum proses penyusunan dapat dilakukan dengan arah dari atas ke bawah.

1. **Pengawasan Anggaran**

Menurut Haruman dan Rahayu (2007:6) Pengawasan Anggaran adalah :

1. Membantu mengawasi kegiatan dan pengeluaran
2. Membantu mencegah pemborosan
3. Membantu menetapkan standar baru

Menurut Brantas (2009:35) pengawasan anggaran adalah: Proses pemantauan, penilaian, dan pelaporan rencana atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk tindakan korektif guna penyempurnaan lebih lanjut

1. **Pengertian Pendapatan**

Menurut M. Munandar (1981 :16) pendapatan adalah Suatu pertambahan aset yang mengakibatkan bertambahnya Owner’s Equity, tetapi bukan karena panambahan modal dari pemiliknya, dan bukan pula merupakan pertambahan asset yang disebabkan karena betambahnya liabilities.

Sofyan Syafri Harahap (2001:236) mengemukakan bahwa pendapatan adalah:Pendapatan adalah hasil penjualan barang dan jasa yang dibebankan kepada langganan/mereka yang menerima.

1. **Pengertian Biaya**

Menurut Mulyadi(2001:8) biaya adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi, sedang terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu.

Menurut Supriyono(2000;16) Biaya adalah harga perolehan yang dikorbankan atau digunakan dalam rangka memperoleh penghasilan ataurevenueyang akan dipakai sebagai pengurang penghasilan.

1. **Pengertian Realisasi**

Menurut Dahlan (2003:978) realissi adalah Pelaksanaan sesuatu sehingga menjadi nyata.

 Kemudian menurut Ali hasan (2008:239) realisasi adalah tindakan yang nyata atau adanya pergerakan/perubahan dari rencana yang sudah dibuat atau dikerjakan.

1. **Anggaran Berbasis Kinerja**

Menurut Bastian (2006: 171) anggaran berbasis kinerja adalah sistem penganggaran yang berorientasi pada output organisasi yang berkaitan sangat erat dengan visi dan misi serta perencanaan strategis organisasi. Sistem penganggaran ini mengaitkan langsung antara output dengan outcome yang ingin dicapai yang disertai dengan penekanan terhadap efektifitas dan efisiensi anggaran yang dialokasikan

Anggaran berbasis kinerja menuntut adanya output yang optimal atau pengeluaran yang dialokasikan sehingga nantinya pada setiap pengeluaran harus berorientasi atau bersifat ekonomis, efektif dan efisien pada saat pelaksanaan dan pencapaian suatu outcome (hasil).

1. **METODOLOGI PENELITIAN**

Dalam menyusun penelitian menggunakan pendekatan penelitian kualitatif yang bertujuan untuk memahami perencanaan anggaran penerimaan pendidikan, dan untuk mengetahui hambatan dalam perencaan anggaran yang dilaksanakan oleh Yayasan Pendidikan Bhakti Pos Indonesia di Bandung.

Unit observasi penelitian dilakukan di Yayasan Pendidikan Bhakti Pos Indonesia di Bandung. Lokasi penelitian beralamat di jalan Terusan Sari Asih nomor 54 Bandung. Adapun alasannya peneliti memfokuskan objek penelitian pada Yayasan Pendidikan Bhakti Pos Indonesiaadalah :

1. Untuk memperoleh kinerja yang lebih baik setiap tahunnya harus ada pertumbuhan yang signifikan, sehingga bisa dirasakan oleh semua stakeholder.
2. Pertumbuhan pendapatan dan biaya dari tahun ke tahun mengalami kenaikan dan penurunan, sehingga perlu dilakukan analisis.
3. Tidak ada Rencana Strategi tahun 2011 sampai dengan tahun 2016.

Teknik atau cara yang digunakan untuk menentukan informan dalam penelitian, sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2007: 52), yaitu dengan jalan peneliti memasuki situs sosial tertentu, melakukan observasi dan wawancara kepada orang-orang yang dipandang tahu tentang Yayasan Pendidikan Bhakti Pos Indonesia.

Informan yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari dua pihak yaitu :

1. Pihak Internal sebagai yang melaksanakan perencanaan anggaran pendidikan yaitu Yayasan Pendidikan Bhakti Pos Indoneia, dalam hal ini adalah Ketua Yayasan, Bendahara Keuangan, Deputy Keuangan, dan Staf yang ada keterkaitannya dengan perencanan anggaran penerimaan pendidikan.
2. Pihak Eksternal sebagai yang menggunakan anggaran pendidikan, yaitu Bagian Administrasi Umum dan Keuangan baik di Politeknik Pos Indonesia maupun di Sekolah Tinggi Manajmeen Logistik, serta beberapa mahasiswa
3. **HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS**
	* + 1. **Analisis Laporan Realisasi Anggaran**

 Berikut ini tahapan analisis data laporan realisasi anggaran pendapatan dan biaya :

a). Langkah Pertama akan menganalisis besarnya jumlah anggaran yang tercantum, kemudian dihubungkan dengan jumlah realisasi. Terdapat beberapa kemungkinan dari analisis anggaran terhadap realisasinya, yaitu jumlah anggaran lebih besar dibandingkan jumlah realisasi atau bisa sebaliknya yaitu jumlah anggaran lebih kecil dari realisasinya. Selanjutnya kemungkinan tersebut akan dijelaskan mengenai sebab akibatnya dan digunakan untuk keperluan apa saja.

b). Langkah selanjutnya adalah menganalisis tercapai atau tidaknya capaian target pendapatan dan biaya berdasarkan indikator yang dijelaskan melalaui penggunaan anggaran pendapatan dan biaya.

c). Penentuan tercapai atau tidaknya outcome YPBPI ditentukan melalui terlaksana atau tidaknya berupa program pengggunaan anggaran.

d). Menganalisis pertumbuhan realisasi pendapatan, biaya, dan aset bersih.

e). Menyusun Rencana Strategis tahun 2017 sd 2021

Berikut ini uraian analisis data berdasarkan tahapan di atas dan dipadukan dengan hasil wawancara, dan hasil observasi data anggaran, pendapatan dan biaya sebagai berikut:

Tabel 5. Laporan Anggaran Pendapatan dan Realisasi YPBI Indonesia Tahun 2011 – 2016

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| TAHUN | ANGGARAN PENDAPATAN | REALISASIPENDAPATAN | SELISIH | INDIKATOR | OUTCOME |
| 2011 | 20.386.610.050  | 21.191.001.150  | 804.391.100 | Terjadi penanbahan mahasiswa baru dan pendapatan lain-lain | Tercapainya target dari anggaran pendapatan  |
| 2012 | 24.021.400.000  | 24.024.367.686  | 2.967.686 | Terjadi penanbahan pendapatan lain-lain | Tercapainya target dari anggaran pendapatan  |
| 2013 | 26.030.000.000  | 26.461.284.193  | 431.284.193 | Terjadi penanmahan mahasiswa baru dan pendapatan lain-lain | Tercapainya target dari anggaran pendapatan  |
| 2014 | 29.876.839.000  | 29.947.295.464  | 70.456.464 | Terjadi penanmahan mahasiswa baru dan pendapatan lain-lain | Tercapainya target dari anggaran pendapatan  |
| 2015 | 38.650.480.998  | 38.489.939.870  | (160.541.128) | Target mahasiswa baru tidak tercapai | Tidak tercapainya target pendapatan dari anggaran yang telah ditentukan |
| 2016 | 52.186.295.000 | 47.390.736.161 | (4.795.558.839) | Target mahasiswa baru tidak tercapai | Tidak tercapainya target pendapatan dari anggaran yang telah ditentukan |

Berikut ini uraian analsis data berdasarkan tahapan di atas dan dipadukan dengan hasil wawancara, dan hasil observasi data anggaran biaya dan realisasi, sebagai berikut:

Tabel 6. Laporan Anggaran Biaya dan Realisasi YPBPI Tahun 2011 – 2016

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| TAHUN | ANGGARAN BIAYA | REALISASI BIAYA | SELISIH | INDIKATOR | OUTCOME |
| 2011 | 19.880.506.500  | 19.009.131.009  | (871.375.491) | Pengunaan biaya  | Pengelolaan biaya efisiensi dan efektivitas |
| 2012 | 23.277.400.000  | 22.193.448.242  | (1.083.951.758) | Pengunaan biaya  | Pengelolaan biaya efisiensi dan efektivitas |
| 2013 | 23.996.153.000  | 24.155.004.896  | 158.851.896 | Pengunaan biaya  | Adanya kenaikan biaya  |
| 2014 | 26.606.332.000  | 26.564.160.393  | (42.171.607) | Pengunaan biaya | Pengelolaan biaya efisiensi dan efektivitas |
| 2015 | 31.398.683.640  | 33.001.660.184  | 1.602.976.544 | Pengunaan biaya  | kenaikan biaya operasional dan gaji pegawai |
| 2016 | 42.044.300.000  | 39.797.708.557  | (2.246.591.443) | Pengunaan biaya  | Pengelolaan biaya efisiensi dan efektivitas |

Capaian Target Outcame YPBPI tahun 2011 sampai dengan tahun 2016

|  |  |
| --- | --- |
| Capaian Target Pendapatan (Pendapatan dan Biaya) | Capaian Target *Outcame* YPBPI |
| Capaian target pendapatan, tercapai rata-rata di atas 90% | Capaian target *outcome* yayasan tercapai secara keseluruhan di atas 90% |
| Capaian target biaya, tercapai rata-rata dia tas 95%  | Capaian target *outcome* yayasan secara keseluruhan tercapai diatas 95%  |

Berikut ini uraian analisis data berdasarkan pertumbuhan pendapatan dan biaya, dipadukan dengan hasil wawancara, dan hasil observasi data anggaran biaya dan realisasi, sebagai berikut:

Tabel 7. Perkembangan Kinerja YPBPI Tahun 2011 – 2016

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Tahun | Pendapatan(Rp) | Growth(%) | Biaya (Rp) | Growth(%) | Penambahan Aset Bersih (RP) | Growth(%) |
| 2010 | 19.425.174.489  |  | 18.962.799.857  |  | 462.374.632  |  |
| 2011 | 20.793.757.308  | 7 | 20.182.422.975  | 6 | 611.334.333  | 32 |
| 2012 | 24.024.367.686  | 16 | 22.281.159.076  | 10 | 1.743.208.610  | 185 |
| 2013 | 26.461.284.193  | 10 | 24.169.704.896  | 8 | 2.291.579.297  | 31 |
| 2014 | 29.947.295.764  | 13 | 26.564.160.363  | 10 | 3.383.135.401  | 48 |
| 2015 | 38.489.939.870  | 29 | 33.001.660.184  | 24 | 5.488.279.686  | 62 |
| 2016 | 42.358.471.883  | 10 | 39.797.708.557  | 21 | 2.560.763.326  | (53) |

Dari tabel 4.3 tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa pertumbuhan keuangan yang baik adalah persentase pertumbuhan pendapatan lebih besar dari pertumbuhan biaya, sehingga akan berdampak kepada pertumbuhan kenaikan aset.

 Berdasarkan analisis data laporan realisasi anggaran pendapatan, biaya, pertumbuhan, dan penambahan asset tahun 2011 sampai dengan tahun 2016 dapat disimpulkan sebagai berikut:

Tabel 8. Laporan realisasi anggaran pendapatan, biaya, pertumbuhan, dan penambahan aset Tahun 2011 – 2016

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Uraian | Indikator | Capaian Target | Kesimpulan |
| Pendapatan  | Terjadinya penambahan jumlah mahasiswa | Capaian target pendapatan setiap tahunnya rata-rata terlampaui, hal tersebut disebabkan setiap tahunnya terdapat penambahan jumlah mahasiswa | Penetapan target pendapatan berdasarkan prognosa dan realisasi tahun sebelumnya |
| Biaya | Pengunaan biaya operasional pendidikan dan gaji pegawai | Capaian target biaya operasional dan gaji pegawai dilaksanakan secara efisien dan efektifitas, sehingga rata-rata setiap tahunnya tidak terlampaui | Pengelolaan anggaran biaya yang efisiensi dan efektivitas |
| Pertumbuhan | Penerimaan pendapatan dan biaya terjadi penurunan dan kenaikan | Capaian target pendapatan dan biaya rata-rata setiap tahunnya terjadi penurunan dan kenaikan | Pengelolaan anggaran pendapatan dan biaya setiap tahunnya mengalami kenaikan dan penurunan. |
| Penambahan Aset | Penerimaan pendapatan dan biaya setiap tahunnya tidak menentu, terjadi penurunan dan kenaikan | Capaian target pendapatan dan biaya setiap tahunnya tidak menentu terjadi kenaikan dan penurunan | Pengelolaan anggaran pendapatan dan biaya setiap tahunnya mengalami kenaikan dan penurunan. |

Secara keseluruhan berdasarkan analisis data secara deskriptif dan kuantitatif terhadap anggaran pendapatan dan biaya serta realisasinya dalam periode tahun 2011 sampai dengan 2016, bahwa capaian target pendapatan yang tercapai hanya terjadi pada tahun 2011 sampai dengan tahun 2014, sedangkan tahun 2015 dan 2016 target pendapatan tidak tercapai, karena terdapat indikator pencapaian target pendapatan yang tidak tercapai.

 Target biaya yang terlampaui yaitu tahun 2013 dan 2015, sedangkan untuk tahun 2011, 2012, 2014, dan 2016 capaian biaya tidak tercapai. Tidak tercapainya target biaya karena terdapat indikator yang tidak tercapai.

1. **Rencana Strategis Yayasan Pendidikan Bhakti Pos Indonesia 2017 sampai dengan 2021**

**a. Pengembangan Yayasan Pendidikan Bhakti Pos Indonesia 2017 sampai dgn 2021**

 Tabel 9. Road Map Pengembangan YPBPI Tahun 2017 – 2021

|  |  |
| --- | --- |
| Fase Transformasi Menjadi Universitas | Fase Menjadi TOP 100 Universitas |
| 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ranking | Poltekpos: 550Stimlog:1.600 | Poltekpos: 450Stimlog:1.100 | Poltekpos: 350Stimlog:600 | Poltekpos: 300Stimlog:400 | Poltekpos: 150Stimlog:150 |
| SB | 4.000 | 5.000 | 6.000 | 7.500 | 1.000 |
| Pendapatan | 60 M | 80 M | 102 M | 135 M | 180,5 M |
| Biaya | 53,4 M | 71,2 M | 90,80 M | 120,15 M | 160,65 M |
| PnmbAsset | 6,6 M | 8,8 M | 11,20 M | 14,85 M | 19,85 M |
| Total Asset | 45 M | 53,8 M | 65,02 M | 79,87 M | 99,72 M |
| **Core** | 1. Peningkatan akreditasi B STIMLOG
2. Peningkatan kualits SDM
3. Peningkatan penelitian
4. Pengembangan kerjasama
5. Peningkatan pendapatan tuition fee
6. Peningkatan kualitas tata kelola
7. Pengembangan lembaga sertifikasi
8. Pengembangan kerjasama dg donor bea siswa
 | 1. Pengembangan Prodi baru
2. Peningkatan akreditasi
3. Peningkatan kualitas SDM
4. Penyempurnaan sistem pembelajaran
5. Peningkatan penelitian
6. Peningkatan kerjasama dengan PT, Industri dan Asosiasi profesi
7. Pengembangan Pos Indonesia schools
 | 1. Pengembangan Prodi baru
2. Peningkatan akreditasi A STIMLOG
3. Peningkatan kualitas SDM
4. Pengembangan ISO:9001:2008
5. Peningkatan kerjasama dengan PT LN dan Industri
 | 1. Merger Poltek dan Stimlog menjadi Universitas
2. Peningkatan kualitas SDM
3. Peningkatan ranking Dikti
 | 1. Peningkatan kualitas SDM
2. Peningkatan ranking Dikti
 |
| **Support** | 1. Fine tuning organisasi
2. Pengembangan lembaga sertifikasi
3. Pengembangan sistem ITC
4. Pengembangan PYE
 | 1. Investasi tanah
2. Perbaikan sarana dan prasarana
3. Penguatan lembaga sertifikasi
4. Pemberdayaan PYE
 | 1. Pengembangan kampus
2. Pengembangan anak usaha baru
3. Perubahan nama YPBPI menjadi Pos Indonesia Foundation
 | 1. Pengembangan anak usaha
2. Pengembangan asrama
 |  |

* 1. **Pemindaian Lingkungan**
1. Pertumbuhan Industri Logistik dan *E-Commerce*

Yayasan Bhakti Pos Indonesia adalah lembaga yang didirikan oleh PT. Pos Indonesia (Persero) yang salah satu bidang usahanya adalah Logistik. Nama PT. Pos Indonesia melekat pada citra YPBPI, yang menghasilkan lulusan yang diarahkan memiliki kompetensi di bidang Logistik pada umumnya dan *E-Commerce* pada khususnya.

Industri logistik dan e-commerce saat ini sedang tumbuh searah dan sejalan dengan niat dan komitmen Pemerintah RI membangun infrastruktur transportasi dan logistik nasional.Kondisi ini memungkinkan membuka peluang usaha dan lapangan kerja di dunia logistik dan *e-commerce*, diperkirakan akan semakin mendorong minat calon mahasiswa dalam menempuh pendidikan dan pelatihan di bidang logistik dan *e-commerce.*

1. *ASEAN Free Trade Agreement*

AFTA 2015 dapat dipandang dari dua sisi, dari sisi peluang dan ancaman. Dari sisi peluang, YPBPI dapat menjadi partner yang potensial untuk bekerjasama dengan Perguruan Tinggi lain di Asia. Sementara itu tenaga kerja yang datang dari luar negeri menjadi salah satu ancaman bagi lulusan lembaga-lembaga pendidikan yang bernaung di bawah Yayasan Pendidikan Bhakti Pos Indonesia.

Disamping itu dapat membangun kerjasama dengan lembaga pendidikan di luar negeri yang memiliki fokus dan kompetensi yang sama dimiliki dengan prodi prodi yang bernaung di bawah YPBPI. Sertifikasi profesi dipandang dapat memberikan dan meningkatkan daya saing lulusan.

1. Karakteristik Industri Domestik

Industri domestik khususnya logistik dan *e-commerce* memiliki karakteristik kombinasi antara padat karya dan teknologi informasi. Industri semacam ini memerlukan tipe pekerja yang memiliki skill pada bidangnya masing-masing. Kompetensi lulusan lembaga pendidikan tinggi yang bernaung di bawah YPBPI perlu disesuaikan untuk memenuhi pasar kerja segmen ini.

1. Strategi Lembaga Pendidikan Tinggi

Terdapat dua ancaman yang mencul di era saat ini dan ke depan, yaitu ancaman yang berasal dari lembaga pendidikan tinggi negeri yang telah memiliki nama yang dikenal lebih luas oleh masyarakat Indonesia dan industri telah melakukan perubahan strategi dengan menambah jumlah kelas bahkan menambah program studi baru untuk merekrut mahasiswa baru setiap tahunnya.

Ancaman lainnya muncul dari lembaga pendidikan tinggi swasta yang mampu melihat celah dan peluang berkembangnya industri logistik dan *e-commerce* ke depan. Lembaga pendidikan tinggi swasta ini dengan cepat membentuk prodi baru di bidang logistik.

1. Perkembangan Industri Pendidikan

Prosentase lulusan yang langsung bisa diterima bekerja juga menjadi salah satu target jangka panjang Kemenristek Dikti. Sejak berdiri hingga saat ini, dan tentunya ke depan Politeknikpos dan Stimlog selalu menjalin kerjasama terutama dengan PT. Pos Indonesia untuk menyalurkan lulusannya yang berprestasi dan memenuhi syarat bekerja sebagai karyawan.

Jumlah perguruan tinggi Indonesia yang mencapai sekitar 4.455 dengan daya saing secara nasional dan internasional masih lemah, telah memunculkan gagasan kebijakan penggabungan sejumlah perguruan tinggi kecil, terutama perguruan tinggi swasta. Penggabungan tersebut diharapkan dapat menjadi solusi mengurangi jumlah institusi, sekaligus memperkuat pengelolaan dan mutu layanan pendidikan tinggi.

1. Kondisi Perekonomian Indonesia

Kondisi perekonomian Indonesia memiliki pengaruh yang kuat terhadap kemampuan daya beli masyarakat dan kemampuan masyarakat dalam membiayai pendidikan. Terdapat banyak strategi yang dilakukan untuk mengantisipasi kondisi perekonomian yang negatif hingga tahun 2019 mendatang, seperti halnya memberlakukan sistem pembayaran cicilan uang pendidikan, mengatur pola pembayaran uang pendidikan, serta membuka kelas kelas malam sehingga lebih fleksibel bagi para pekerja yang bekerja disiang hari.

* 1. **Permasalahan Strategis**

1). Tata Kelola Organisasi

Sebagai lembaga yang menaungi dua lembaga pendidikan tinggi dan satu anak perusahaan , tata kelola menjadi hal pertama yang penting untuk dibenahi. Tata kelola ini menjadi target strategis yang harus diwujudkan sejalan dengan pencapaian tujuan strategis institusi. Pembenahan tata kelola perlu dilakukan dengan basis pengelolaan yayasan yang baik *(Good Governance of Foundation*) dan tata kelola akademik yang baik *(Good Governance of Academic).*

2). Sumber Daya Manusia

Sumberdaya manusia adalah faktor terpenting dalam sebuah organisasi pendidikan. Hampir semua proses peningkatan kualitas institusi berujung pada kekuatan sumber daya manusia. Sebut saja penelitian, pengajaran dan pengabdian.

3). Infrastruktur

Infrastruktur yang diperlukan untuk keberlangsungan proses pengajaran, penelitian dan pengabdian kedua lembaga pendidikan tinggi dan satu anak perusahaan. Ketersediaan prasarana dan sarana pendidikan dan pelatihan yang mendukung pencapaian kualitas proses pendidikan, pelatihan dan sertifikasi profesi yang baik.

4). Keuangan

Keberlangsungan dan keberlanjutan pengelolaan pendidikan, pelatihan dan sertifikasi profesi sangat tergantung dari keberlanjutan pendanaan. Keberlanjutan ini memerlukan pengelolaan yang baik.Keuangan merupakan bidang yang sangat krusial bagi lancarnya proses pengelolaan yayasan. Kinerja yang baik dapat terwujud karena dukungan keuangan yang baik.

* 1. **Visi dan Misi Yayasan Pendidikan Bhakti Pos Indonesia**

Visi Yayasan Pendidikan Bhakti Pos Indonesia adalah Menjadi badan penyelenggara pendidikan dan pelatihan terbaik dan unggul di bidang logistik dan rantai pasok di Indonesia

Misi Yayasan Pendidikan Bhakti Pos Indonesia adalah

1). Menyelenggarakan pendidikan vokasi dan sains di bidang logistik, rantai pasok dan keilmuan lainnya berskala nasional dan internasional

2). Menyelenggarakan kegiatan pelatihan dan sertifikasi profesi yang dibutuhkan oleh industri dan masyarakat

3). Mengelola aktivitas usaha non tuition fee untuk mendukung optimalisasi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan

4). Mengembangkan sinergi dengan industri logistik dan e-commerce dalam rangka turut serta membangun industri logistik yang kompetitif

* 1. **Analisis SWOT**

**1). Analisis Kekuatan**

1. Komitmen berbagai mitra perusahaan terutama PT Pos Indonesia merekrut lulusan. YPBPI sebagai yayasan yang bergerak di bidang pendidikan danpelatihan selama berdirinya telah menghasilkan ribuan lulusan, para alumni tersebar dan terserap diberbagai perusahaan, sebagian besar terserap dan bekerja di PT. Pos Indonesia (Persero).
2. Kampus relatif luas, memiliki kampus dengan luas total hampir 6 hektar, termasuk luas gedung berlantai dua dan tiga.
3. Prasarana pendidikan relatif memadai, gedung pendidikan tiga lantai dengan jumlah ruang kelas 39 ruang, Gedung Anggrek, Melati dan Rafflesia tiga lantai dengan 108 ruang kamar dan 30 ruang kelas.
4. Gedung olah raga yang luas, gedung olah raga yang dibangun lengkap dengan kapasitas ruang duduk penonton, Fasilitas asrama, asrama dengan kapasitas 162 kamar
5. Memiliki Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP), LSP jenis P1 yang diarahkan untuk memberikan sertifikasi profesi bidang tertentu terhadap para mahasiswa yang akan lulus dari kuliah.
6. Memiliki perguruan tinggi bidang logistik yang pertama, bidang logistik menjadi salah satu andalan pembangunan pemerintah di masa depan, menjadi daya tarik mahasiswa dan orangtua.
7. Dukungan industri dalam rangka link and match, kerjasama yang baik dengan berbagai perusahaan dan instansi, dalam rangka kuliah kerja praktek, pemagangan dan pelatihan industri.
8. Memiliki center of technologi (COT), fasilitas laboratorium simulasi logistik, disediakan untuk praktek simulasi mahasiswa untuk berbagai kegiatan logistik.
9. Kapasitas kampus yang masih terbuka lebar untuk pengembangan
10. Brand PT Pos Indonesia untuk segmen menengah ke bawah menjadi daya tarikcukup kuat. PT. Pos Indonesia relatif cukup dikenal di lingkungan masyarakat kelas menengah ke bawah, sehingga menjadi kekuatan tersendiri pada saat pengenalan di lingkungan siswa SMA dan yang sederajat.
11. Lulusan banyak dibutuhkan industri/institusi, alumni Poltekpos telah tersebar di berbagai instansi dan lembaga bisnis baik pemerintah maupun swasta, diantaranya PT Pos Indonesia, DHL, RPX, PT Pos Logistik, PT KA Logistik dan seterusnya.

**2). Analisis Kelemahan**

1. Masih terdapat program studi akreditasi C. Saat ini masih terdapat program studi yang terakreditasi C, menjadi tantangan ke depan untuk segera menaikkan ke jenjang akreditasi yang lebih baik.
2. Poltekpos dan stimlog belum jadi pilihan utama. Sebagaimana halnya perguruan tinggi swasta lainnya, poltekpos dan stimlog harus meningkatkan kegiatan marketingnya ke berbagai lapisan masyarakat dengan menonjolkan kekuatan dan kelebihan yang selama ini dimilikinya.
3. Program beasiswa tidak menentu. Program beasiswa kepada mahasiswa berprestasi dan kurang mampu belum sesuai harapan, kerjasama dengan lembaga-lembaga donor beasiswa perlu ditingkatkan.
4. SDM/dosen merasa belum nyaman dalam bekerja. Secara umum SDM/Dosen yang bekerja di Politeknikpos, Stimlog dan PT. Prima Yasa Eduka mengalami demotivasi. Untuk kalangan dosen di Politeknik dan Stimlog pemberian balas jasa dan benefit dirasakan underpaid, khususnya untuk kalangan dosen dengan jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Hal ini berakibat mudah sekali dosen pindah mengajar ke kampus lain.
5. PT Prima Yasa Eduka sebagian besar personil berasal dari PT Pos Indonesia, perbedaan sistem balas jasa dan benefit antara PT. Pos Indonesia dengan PT PYE mengakibatkan demotivasi karyawan yang dikaryakan di PT PYE.
6. Pendapatan Tuition Fee yang relatif kecil, Piutang mahasiswa yang relatif tinggi
7. Pendapatan yang berasal dari tuition fee selama ini menjadi pendapatan yang dominan, relatif kecilnya biaya
8. SPP harus diimbangi dengan pencarian pendapatan dari non tuition fee.
9. Skema pembayaran SPP yang mengijinkan proses cicilan sebanyak tiga kali dalam satu semester dan belum adanya kontrol terhadap pembayaran besarnya uang cicilan SPP menyebabkan piutang mahasiswa kurang terkelola dengan lebih baik.
10. Kampus bukan milik sendiri. Saat ini lokasi kampus yang dipergunakan oleh YPBPI beserta ketiga lembaga yang bernaung di bawahnya menempati aset yang disewa dari PT. Pos Indonesia (Persero). Salah satu akibatnya YPBPI tidak bisa mengembangkan bangunan kampus, sesuai perkembangan proses belajar mengajar.
11. Rendahnya posisi Poltekpos dan Stimlog dalam pemeringkatan perguruan Tinggi dari Kemenristek Dikti tahun 2015.
12. Sistem penggajian yang belum kompetitif.
13. Adanya kebijakan pengkaryaan dari Pendiri yang cukup memberatkan dari segi penggajian.
14. Kondisi keuangan yang tidak begitu baik yang ditandai dengan tingkat likuiditas dan pertumbuhan yang lambat.
15. Sistem ICT yang belum terimplementasi dengan baik.
16. Sarana dan prasarana yang sudah cukup tua yang berimplikasi kepada biaya pemeliharaan yang tinggi.
17. Penyertaan saham baik di PYE maupun di Poslog belum memberikan kontribusi.
18. Biaya sumber daya yang relatif tinggi.
19. Kedua lembaga pendidikan tinggi yang bernaung di bawah YPBPI memiliki misi dan kompetensi akademik yang relatif sama di bidang logistik dan SCM. Hal ini berimplikasi pada kebutuhan sumber daya yang harus dipenuhi secara berbeda untuk bidang kompetensi yang sama.
20. Aktivitas pendukung sebagian dipenuhi dengan biaya investasi dan biaya operasi sebagian yang lain dioutsourcekan ke mitra dari eksternal.
21. Salah satu sumber biaya tinggi berada di head office YPBPI.

**3). Analisis Peluang**

1. Pembangunan Tol Laut sebagai pendukung poros maritim Indonesia 2045.Pemerintah telah memulai proyek pembangunan infrastruktur untuk mendukung program tol laut di 24 kota berupa pelabuhan laut modern.
2. Roadmap *E-Commerce*. Untuk mendukung pertumbuhan ekonomi dan kesempatan kerja kepada masyarakat, pemerintah memprioritaskan usaha bidang *e-commerce* sebagai salah satu peluang bagi masyarakat memperbesar volume usahanya secara virtual.
3. Usaha bidang jasa logistik sangat luas. Pembangunan Tol Laut dan kebijakan *e-commerce* telah menumbuhkan peluang usaha di bidang jasa logistik, distribusi, transportasi dan IT.
4. Menjadi pusat kajian logistik di Indonesia.
5. Support utama SDM bidang logistik di Indonesia. MP3EI, Pembangunan Poros Maritim, Pembangunan Tol Laut, Kebijakan E-Commerce semuanya mengasumsikan kebutuhan tenaga SDM dengan kompetensi di bidang logistik, transportasi dan IT
6. Pertumbuhan ekonomi yang mantap (di atas 5 % dalam beberapa tahun terakhir)
7. Pertumbuhan industri logistik yang cukup baik dengan pertumbuhan sekitar 14-15% per tahun
8. Jumlah penduduk usia sekolah yang begitu besar menjadi pasar menarik bagi perguruan tinggi.

**4). Analisis Ancaman**

1. Pendirian jurusan logistik perguruan tinggi lain.
2. Pemberlakukan MEA yang berimplikasi pada arus masuk modal, tenaga kerja dan barang diantara negara ASEAN
3. Banyaknya institusi yang bergerak di bidang pendidikan dan pelatihan, secara nasional terdapat 4.444 lembaga pendidikan tinggi.
4. Kebijakan PTN yang membuka kelas jauh dan kelas mandiri
5. Tidak banyak pengajar di bidang logistic.
6. Animo masyarakat masuk kuliah  poltekpos dan stimlog kurang khususnya segmen menengah ke atas dan alumni pendidikan menengah favorit.
7. Brand PT. Pos Indonesia belum menarik perhatian kalangan menengah ke atas dan alumni pendidikan menengah favorit. Harus dirumuskan strategi untuk menggarap pasar segmen ini.
8. Anggapan masyarakat lulusan hanya bekerja di PT Pos Indonesia.
9. Brand PT Pos Indonesia belum menjadi daya tarik untuk segmen menengah ke atas.
10. Masyarakat belum memahami logistik.
11. Anggapan masyarakat masih sekolah kedinasan.
12. Masyarakat kelas menengah ke bawah relatif sensitif terhadap kenaikan biaya pendidikan.

**5). Analisis TOWS**

Analisis TOWS dimaksudkan untuk merumuskan solusi secara matriks antara Kekuatan-Kelemahan dan Peluang-Ancaman. Terdapat empat matriks yang menguraikan pemanfaatan kekuatan dan peluang secara maksimal, serta mengantisipasi kelemahan dan ancaman agar menjadi minimal.

**a). Analisis Kekuatan – Peluang (maksi-maks)**

* Peningkatan kualitas lulusan (Input dan proses belajar)
* Penajaman segmen pasar SISWA SMA, karyawan danPemkab/Pemkot/BUMS/BUMN/ pelaku *e-commerce*
* Utilisasi dan optimalisasi aset
* Pembentukan LSP 3 utk sertifikasi profesi karyawan
* Meningkatkan peran dan fungsi center of logistic technology
* Renovasi dan pengembangan sarana prasarana Stimlog
* Perencanaan pembangunan gedung kantor YPBPI

**b). Analisis Kelemahan – Peluang (mini-maks)**

* Peningkatan akreditasi prodi menjadi min B secara bertahap
* Promosi melalui media yg relevan dg segmen pasar
* Peningkatan jenis program kuliah sesuai intake segmen
* Pendanaan beasiswa bermitra dg lembaga donor
* Membangun jaringan dengan komunitas e-commerce dan profesi logistik
* Review dan perbaikan sistem balas jasa , sistem karir dan sistem manajemen kinerja
* Perbaikan manajemen aliran kas dan manajemen piutang
* Perbaikan tata kelola PT PYE

**c). Analisis Kekuatan – Ancaman (maksi-min)**

* Peningkatan kerjasama pemagangan dg PT Pos Indonesia dan Perusahaan lain.
* Pengajuan usulan hibah aset kampus ke PT Pos Indonesia
* Merekrut tenaga dosen dg kompetensi logistik
* Product market matching promotion
* Pricing strategy dg mempertimbangkan out of pocket cost Orang tua mahasiswa utk pembiayaan kuliah
* Mengirim dosen utk kuliah S3 bidang logistik/supply chain
* Memanfaat program link and match dengan mengundang Dosen tamu/pembicara dari kalangan praktisi logistik/SCM/E-Commerce.

**d). Analisis Kelemahan – Ancaman (mini-min)**

* Pengembangan Stimlog menjadi lembaga universitas
* Outsourcing aktivitas pendukung ke PT. PYE
* Reorganisasi *head office* YPBPI
* Pembelian lahan dan pembangunan gedung milik sendiri
* *Pricing strategy* dengan memperhatikan : jenis jalur rekrutmen, metoda degresif, bundling service dengan asrama, program beasiswa
1. **Peta Inisiatif Strategis**

Adapun yang menjadi value proposition yang dominan ingin dicapai dan diimplementasikan adalah menjadi *Logistics Knowledge and Skill Enterprise as Brand*. Nilai ini menyatakan bahwa Yayasan Pendidikan Bhakti Pos Indonesia adalah pusat dan penghasil ilmu pengetahuan dan ketrampilan bidang logistik dan e-commerce dari civitas akademikanya yang hasil karya penelitian, pendidikan dan inovasinya dapat diimplementasikan dan dikomersialkan

Inisiatif strategis dirumuskan berdasarkan hasil analisis SWOT dan TOWS dikelompokkan dalam enam program strategis.

Tabel 10. Hasil analisis SWOT dan TOWS

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No | Program Strategis | Insiatif Strategis | Penanggungjawab |
| 1 | Perbaikan sistem tata kelola | 1. Penyempurnaan anggaran dasar dan anggarran rumah tangga YPBPI
2. Penyusunan pedoman tata kelola Yayasan
3. Fine tuning organisasi
4. Penyempurnaan statuta Poltekpos dan Stimlog
5. Peningkatan akreditasi lembaga pendidikan
6. Pemenuhan standar nasional perguruan tinggi
7. Penyempurnaan sistem tata kelola bisnis di PYE
 | Sekretaris YPBPISekretaris YPBPISekretaris YPBPIPoltekpos dan StimlogPoltekpos dan StimlogPoltekpos dan StimlogDireksi PYE |
| 2 | Peningkatan kapasitas lembaga pendidikan menuju pembentukan universitas | 1. Penambahan prodi baru (untuk memenuhi persyaratan universitas)
2. Peningkatan jumlah Dosen melalui rekrutasi eksternal
3. Pembelian tanah untuk kampus dalam rangka memenuhi persyaratan universitas
 | Poltekpos dan StimlogPoltekpos dan StimlogSekretaris YPBPI |
| 3 | Peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia | 1. Penambahan jumlah dosen berkualifikasi S3
2. Percepatan peningkatan pangkat akademik dosen
3. Pengembangan sertifikasi dosen
4. Capacity building pegawai, dosen dan tenaga kependidikan (diklat)
5. Importasi dosen akhli untuk peningkatan tridharma perguruan tinggi dan tata kelola institusi
6. Studi banding ke perguruan tinggi yang unggul baik dalam negeri maupun luar negeri
 | YPBPI, Poltekpos, dan StimlogYPBPI, Poltekpos, dan StimlogYPBPI, Poltekpos, dan StimlogYPBPI, Poltekpos, dan StimlogYPBPI, Poltekpos, dan StimlogYPBPI, Poltekpos, dan Stimlog |
| 4 | Peningkatan kemampuan keuangan | 1. Peningkatan brand equty dan brand awereness institusi
2. Pengingkatan aktivitas dan kulaitas pengelolaan Penerimaan Mahasiswa Baru
3. Perbaikan sistem dan besaran tarif PMB
4. Pengembangan lembaga sertifikasi
5. Pemberdayaan PYE
6. Pendirian/akuisi SMK
 | Bendahara YPBPIBendahara YPBPIBendahara YPBPISekretaris YPBPIPYESekretaris YPBPI |
| 5 | Pengembangan sarana dan sistem ICT | 1. Perbaikan dan pengembangan sarana prasarana pendidikan
2. Pengembangan kampus baru
3. Pengembangan sistem ICT
 | Sekrfetaris YPBPISekrfetaris YPBPIBendahara YPBPI |
| 6 | Pengembangan kerjasama | 1. Penguatan kerjasama dengan PT Pos Indonesia dan anak usahanya
2. Pengembangan kerjasama dengan perguruan tinggi luar negeri
3. Penmgembangan kerjasama dengan asosiasi, industri logistik dan kurir
 | YPBPI, Poltekpos, dan StimlogYPBPI dan BNSPYPBPI, Poltekpos, dan Stimlog |

**f). Target Pelaksanaan dan Anggaran**

Setiap kategori program strategis memiliki berbagai inisiatif strategis sbb

Tabel 11. Perbaikan Sistem Tata Kelola Tahun 2017 - 2021

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No | Inisiatif Strategis | Target Pelaksanaan | Anggaran (Jt Rp) |
| 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |  |
| 1 | Penyempurnaan Anggaran Dasar dan anggaran RT | 100% | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 |
| 2 | Penyusunan pedoman tata kelola yayasan | 50% | 50% | 0 | 0 | 0 | 25 |
| 3 | Fine tuning organisasi | 100% | 0 | 0 | 0 | 0 | 60 |
| 4 | Penyempurnaan statuta perguruan tinggi | 100% | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 |
| 5 | Perbaikan akreditasi perguruan tinggi  | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% | 200/thn |
| 6 | Pemenuhan standar nasional perguruan tinggi | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% | 50/tahun |

Tabel 12. Peningkatan Kapasitas Lembaga Pendidikan Menuju Pembentukan Universitas Tahun 2017 - 2021

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No | Inisiatif Strategis | Target Pelaksanaan | Anggaran (Jt Rp) |
| 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| 1 | Perbaikan sistem tata kelola bisnis di PYE | 100% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | Penambahan prodi baru (4 prodi ilmu pasti dan 2 prodi ilmu sosial) | 50% | 50% | 0 | 0 | 0 | Thn I: 1.000Thn II:2.000 |
| 3 | Penambahan jumlah dosen melalui rekrutasi eksternal | 20% | 20% | 5% | 5% | 5% | Thn I: 720Thn II:1.000 |
| 4 | Pembelian tanah untuk kampus | 100% | 0 | 0 | 0 | 0 | 10.000 |
| 5 | Penambahan jumlah dosen S3 | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | Thn:100 |
| 6 | Percepatan peningkatan pangkat akademik dosen | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% | 100/tahun |

Tabel 13. Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No | Inisiatif Strategis | Target Pelaksanaan | Anggaran (Jt Rp) |
| 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| 1 | Pengembangan sertifikasi dosen (semua sudah tersertifikasi) | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% | 0 |
| 2 | Capacity building (diklat yang bersifat penting), semua pegawai yang relevan sudah ikut diklat | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% |  |
| 3 | Penambahan jumlah dosen berkualifikasi S3 | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% | Tiap thn:100 |
| 4 | Capacity building | 20% | 20% | 20% | 20% | 20% | Tiap thn:350 |
| 5 | Importasi dosen ahli (khusus di bidang logistik dan SCM) | 0 | 50% | 50% | 0 | 0 | Tiap thn:360 |

Tabel 14. Peningkatan Kemampuan Keuangan

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No | Inisiatif Strategis | Target Pelaksanaan | Anggaran (Jt Rp) |
| 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| 1 | Studi banding ke perguruan tinggi luar negeri | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 200/tahun |
| 2 | Peningkatan brand equty dan brand awareness perguruan tinggi | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 500/tahun |
| 3 | Peningkatan aktivitas dan kualitas pengelolaan penerimaan mahasiswa baru | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 750/tahun |
| 4 | Perbaikan sistem dan besaran tarif penerimaan mahasiswa baru | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | - |
| 5 | Pengembangan lembaga sertifikasi | 100% | 0 | 0 | 0 | 0 |  |
| 6 | Pemberdayaan PYE melalui penambahan modal | 50% | - | 50% |  |  | 250/thn |

Tabel 15. Pengembangan Sarana, Information Communication Technologi dan Pengembangan Kerjasama

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No | Inisiatif Strategis | Target Pelaksanaan | Anggaran (Jt Rp) |
| 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| 1 | Pendirian/akuisisi SMK (logistik) | 0 | 0 | 100% | 0 | 0 | 1.000 |
| 2 | Perbaikan dan pengembangan sarana dan prasarana pendidikan | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 500/tahun |
| 3 | Pengembangan kampus baru (kampus II) | 0 | 0 | 50% | 50% | 0 | 50.000 |
| 4 | Pengembangan sistem ICT (SI pembayaran mahasiswa) | 100% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | Penguatan kerjasama dengan PT Pos Indonesia dan anak usahanya | 50% | 50% | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | Pengembangan kerjasama dengan perguruan tinggi luar negeri | 0 | 25% | 25% | 25% | 25% |  |
| 7 | Pengembangan kerjasama dengan asosiasi dan industri | 50% | 50% | 0 | 0 | 0 |  |

Capaian Target Outcame Yayasan Pendidikan Bhakti Pos Indonesia 2016

|  |  |
| --- | --- |
| **Capaian target pendapatan/biaya** | **Capaian target outcame YPBPI** |
| Capaian target pendapatan tercapai | Capaian target outcome YPBPI tercapai |
| Capaian target biaya tercapai | Capaian target outcome YPBPI tercapai |
| Capaian Rencana Strategi  | Capaian target outcome YPBPI belum terlaksana |

1. **Proposisi Hasil Penelitian**

 Hasil penelitian memperlihatkan bahwa selama periode tahun 2011 sampai dengan tahun 2016 target pendapatan dan biaya ada yang tercapai dan ada juga yang tidak tercapai, disebabkan seluruh indikator pada pendapatan dan biaya terlaksana sesuai target. Dapat disimpulkan bahwa pencapaian target pendapatandan biaya Yayasan Pendidikan Bhakti Pos Indonesia mampu dilihat dari pencapaian target unsur-unsur indikator pada anggaran yaitu pendapatan dan biaya.

 Berdasarkan penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan analisis pendapatan dan biaya membantu organisasi memeperbaiki proses penganggaran dan alokasi anggaran serta kualitas program. Setiap kategori program strategis memiliki berbagai inisiatif strategis dan target pelaksanaan pertahunnya.

Rencana Strategis disusun berdasarkan kepentingan untuk lebih memfokuskan program pada pencapaian target lima tahunan. Dengan terdapatnya rencana strategis diharapkan program-program yang dicanangkan setiap tahun lebih terarah dan dapat menghantarkan Yayasan Pendidikan Bhakti Pos Indonesia untuk mencapai visi yang telah ditetapkan.

1. **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

Anggaran memuat rincian kegiatan yang akan dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu, digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan Yayasan Pendidikan Bhakti Pos Indonesia. Anggaran yang baik harus didasarkan pada penelitian yang bersumber dari pengalaman masa lalu, dengan mempertimbangkan aspek sosial dan lingkungan, untuk kemudian diproyeksikan ke masa yang akan datang.

Dari hasil penelitian tentang Penerimaan, Biaya dan Realisasi Pendapatan pada Yayasan Pendidikan Bhakti Pos Indonesia di Bandung, bahwa persaingan global di bidang pendidikan khususnya pendidikan tinggi yang mengharuskan perguruan tinggi dalam negeri meningkatkan daya saingnya, baik dalam penyelenggaraan maupun mutu lulusan yang bertaraf nasional maupun internasional.

Asumsi alokasi pembebanan biaya/pengeluaran dan penerimaan dalam rencana kerja dan anggaran adalah target penerimaan pendidikan dan dana sumbangan hibah merupakan prioritas. Penyesuaian tahapan biaya kuliah dilakukan dengan pertimbangan positioning Politeknik Pos dan Sekolah Tinggi Manajemen Logistik Indonesia, dan tahapan pencapaian sasaran strategis kemandirian, sehingga komponen biaya pendidikan harus dibayar lunas untuk setiap semester.

Penguatan kesisteman pengelolaan pendidikan yang didukung secara integral oleh sistem lainnya untuk menuju keunggulan pada bidang pendidikan vokasi dan penguatan fondasi pada pendidikan keilmuan. Pengelolaan pendidikan secara profesional yang dilandasi oleh asas *good university governance* dan *akuntabilitas* untuk mendukung keunggulan yang diharapkan dan akselerasi menuju kemandirian Yayasan pada berbagai fungsi secara bertahap.

Rencana Strategis disusun berdasarkan kepentingan untuk lebih memfokuskan program pada pencapaian target dua tahunan yang dirinci dalam target tahunan. Program tahunan institusi dituangkan dalam Rencana Kerja Anggaran (RKA) yang dibuat setiap akhir tahun untuk mensukseskan target pencapaian tahun berikutnya. Dengan terdapatnya rencana strategis ini diharapkan program-program yang dicanangkan setiap tahun lebih terarah dan dapat mengantarkan YPBPI mencapai visi yang telah ditetapkan.

Yayasan Pendidikan Bhakti Pos Indonesia sebagai lembaga yang bergerak di bidang pendidikan dan pelatihan serta sertifikasi profesi mempunyai peluang besar dala berpartisipasi mewujudkan program besar menuju pembentukan poros maritim dengan mengambil peran dalam bidang pendidikan, penelitian dan pengembangan.

Salah satu bidang implementasi Pengembangan Sistem Logistik Nasional yang didukung oleh pembangunan infrastruktur transportasi adalah pengembangan di bidang *e-commerce* (e-dagang). *E-commerce* menjadi salah satu bidang strategis pemerintah ke depan mengingat bidang indutri ini dipandang mampu mendukung peningkatan perdagangan dan industri logistik dan distribusi barang.

Beberapa rekomendasi yang dapat diberikan dari hasil studi, antara lain adalah sbb:

1. Untuk memudahkan proses akuntansi dan penyusunan serta pengawasan anggaran perlu dibangun sistem keuangan yang terintegrasi berbasis IT.
2. Sistem akuntansi manajemen berbasis joint/sharing cost perlu dibangun, untuk mendukung pembenahan sistem penilaian kinerja.
3. Kolaborasi dengan mitra strategis, yaitu di bidang pendidikan dengan PT Pos Logistik Indonesia, PT Pos Indonesia, DHL serta perusahaan industri lainnya.
4. Proses *exellence* pada setiap unit dengan mengutamakan pentingnya kontribusi unit sesuai dengan bidangnya baik terhadap *stakeholder* maupun *shareholder*
5. *Enterprising*, melalui penerapan sistem manajemen kinerja berbasis *Key Performance Indikator (KPI)* untuk terciptanya kemandirian, kesejahteraan baik Yayasan karyawan.

REFERENSI

Brantas. 2009. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung : Alfabeta

Brigham, E.F., and Ehrhardt, M.C. 2002. *Financial Management, Theory and Practice*. New York : Thomson Learning, Inc.

Dharmanegara, Agung. 2010. *Penganggaran Perusahaan, Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu

Fatah. 2008. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

Gitman, Lawrence J dan Chad J. Zutter. 2012. *Principles of Managerial Finance*. 13th Edition. Global Edition: Pearson Eduaction Limited

Haruman, Tendi. dan Rahayu Sri. 2007. *Penyusunan Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta : Graha Ilmu

Hikmat. 2009. *Manajemen: Pendidikan*. Bandung : Pustaka Setia

Hopkins, Leon. 1996. *Pembuatan Anggaran untuk Bisnis*. Jakarta : Arcan

Kamaludin. 2011. *Manajemen Keuangan*, Konsep Dasar dan Penerapannya. Bandung : CV Mandar Maju

Mulyadi, Julius dan Natalia, Neneng. 2001. *Budgeting. Pedoman Lengkap Langkah-Langkah Penganggaran* ( Terjemahan dari Jae K. Shim dan Joel G. Siegel. Budgeting. Basics and Beyond). Jakarta : Erlangga

Munandar, M. 2010. *Budgeting, Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja*. Yogyakarta : Fakultas Ekonomi & Bisnis UGM

Robbins, Stephen P. Coulter, Mary. 2005. *Management : Eight Edition*. Perason Education, Inc., Upper Saddle River : New Jersey

Sagala, Syaiful. 2008. *Konsep dan Makna Pembelajaran*. Bandung; Alfabeta

Sugiyono. 2012. *Metode penelitian kuantitatif, Kualitatif dan R&D* Bandung : Alfabeta