**BAB I**

**PENDAHULUAN**

* 1. **Latar Belakang Masalah**

Salah satu lembaga yang mengelola pendidikan adalah yayasan. Berdirinya yayasan sudah dimulai sejak zaman pra kemerdekaan. Ketika itu tujuan pendiriannya lebih banyak untuk ikut mengatasi masalah-masalah sosial dalam masyarakat di suatu daerah.

Yayasan secara mudah dapat dikatakan sebagai suatu lembaga yang didirikan bukan untuk mencari laba semata (nirlaba). Walaupun dalam perjalanannya ia membutuhkan dana yang diperoleh dari kegiatan bisnis, hal iniberarti bahwa kegiatan bisnis hanya untuk perolehan dana saja bukan kegiatan utama yayasan.

Menurut Rosembaum dalam Pahala Nainggolan (2007:1), pengkategorian lembaga nirlaba berdasarkan sumber dana (*sources of funding*) pengkategorian bentuk lembaga sebagai berikut:

1. Lembaga komersial, yaitu lembaga yang dibiayai oleh laba atau keuntungan dari kegiatannya.
2. Lembaga pemerintahan, yaitu lembaga yang dibiayai oleh masyarakat lewat pajak dan retribusi.
3. Lembaga nirlaba, yaitu lembaga yang dibiayai oleh mayarakat lewat donasi atau sumbangan.

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. YPBPIsejak didirikan oleh PT Pos Indonesia tahun 2001 sampai saat initelah berkontribusi dalam proses membangun Sumber Daya Manusia Indonesia.

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

1. Penyelenggaraan jasa pendidikan vokasional, saat ini dikelola oleh unit Politeknik Pos Indonesia (Poltekpos) yang menyediakan program studi pendidikan untuk jenjang DiplomaIII 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.

*Performance improvement and reward* melalui penerapan sistem penghargaan berbasis kompetensi dan kinerja sebagai salah satu pilar strategi pengelolaan sumber daya manusia dalam perspektif *human capital investment*.

Guna meningkatkan komitmen karyawan *(enhancing employee commitment)* terhadap kualitas yang menghubungkan aktivitas keluar terhadap berbagai *stakeholde*r dan penguatan kapabilitas internal organisasi.

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.

Anggaran yang dilakukan oleh YPBPI merupakan salah satu alat bantu bagi manajemen untuk merencanakan langkah-langkah *financial* penting serta menentukan kebijakan yayasan dimasa depan. Sehingga apabila terjadi kekeliruan atau ketidaktepatan dalam merencanakan atau melaksanakan anggaran dapat berakibat buruk bagi yayasan tersebut.

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 1.1 Anggaran dan Realisasi Pendapatan Yayasan Pendidikan

Bhakti Pos Indonesia 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)

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 1.2 Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Yayasan Pendidikan

Bhakti Pos Indonesia Bandung 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)

Pengendalian biaya dilaksanakan dengan baik, diamna rata-rata penempatan realisasi biaya tidak melampaui anggaran yang ditetapkan, kecuali tahun 2015 terjadi [pelam[pauan sebesar 5,11%.

Berdasarkan data tersebut, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. Tahun 2011 anggaran pendapatan tercapai sebesar 103,95% tetapi biaya terserap sebesar 95,62 berarti terdapat prorgam efisiensi
2. Tahun 2012 anggaran pendapatan tercapai 100,01% tetapi biaya terserap sebesar 95,34% berarti terdapat program efisiensi
3. Tahun 2013 anggaran pendapatan tercapai 101,66% tetapi biaya terserap sebesar 100,66% berarti terdapat program efisiensi
4. Tahun 2014 anggaran pendapatan tercapai 100,24% tetapi biaya terserap sebesar 99,24% berarti terdapat program efisiensi
5. Tahun 2015 anggaran pendapatan tercapai 99,58% tetapi biaya terserap sebesar 105, 11% terjadi inefisiensi
6. Tahun 2016 anggaran pendapatan tercapai 90,81% tetapi biaya terserap sebesar 94,66 % terjadi inefisiensi.

Tabel 1.3 Anggaran dan Realisasi Penambahan Aset 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 1.4 Pertumbuhan *(Growth)* Pendapatan dan Biaya Yayasan Pendidikan

Bhakti Pos Indonesia 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)

Kinerja keuangan yang baik adalah persentase pertumbuhan pendapatan lebih besar dari pertumbuhan biaya sehingga akan berdampak kepada pertumbuhan kenaikan asset, tetapi realitasnya adalah sbb :

1. Kenaikan pendapatan tahun 2011 terhadap 2010 sebesar 7% sedangkan biayanya naik 6 %
2. Kenaikan pendapatan tahun 2011 terhadap 2012 sebesar 16% sedangkan biayanya naik 10 %
3. Kenaikan pendapatan tahun 2012 terhadap 2013 sebesar 10% sedangkan biayanya naik 8%
4. Kenaikan pendapatan tahun 2013 terhadap 2014 sebesar 13% sedangkan biayanya naik 10%
5. Kenaikan pendapatan tahun 2014 terhadap 2015 sebesar 29% sedangkan biayanya naik 24%
6. Kenaikan pendapatan tahun 2015 terhadap 2016 sebesar 10% sedangkan biayanya turun 21%

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 disusunanggaran 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.

Pengelolaan pendidikan yang dilaksanakan oleh YPBPI merupakan hal yang penting dalam penggunaan anggaran yang telah ditetapkan, sehingga YPBPI perlu mengevaluasi dalam menyusun anggaran dalam rangka meningkatkan kinerja. Sehingga terjadi proses peningkatan yang lebih baik dalam penyusunan anggaran dan kinerja yayasan.

Salah satu aspek utama yang mendukung keberhasilan penyelenggaran pendidikan yang dilaksanakan oleh YPBPI adalah adanya Perencanaan Strategis (Renstra) 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.

Dengan adanya Renstra diharapkan YPBPI dapat melaksanakan anggaran biaya operasional dengan baik dalam rangka mewujudkan yayasan yang lebih baik yang mempunyai panduan arah dan tujuan untuk membuat keputusan dan tindakan penting, membentuk dan membimbing bagaimana organisasi menjadi baik, apa yang harus dikerjakan dan mengapa hal tersebut dikerjakan oleh yayasan.

Dalam hal menerapkan apa yang telah digariskan di dalam rencana strategis YPBPI tentunya menemui berbagai macam hambatan. YPBPI memiliki banyak dilema dalam menentukan sebuah keputusan. Untuk itulah perencanaan strategis diperlukan, yang mendorong para pengurus yayasan berpikir dan bertindak strategis dalam semua aspek, baik aspek kepengurusan, sistem administrasi, keuangan dan kebijakan.

Perencanaan strategis merupakan perencanaan untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumber daya yang ada. Perencanaan strategis sangat penting dalam organisasi karena perencanaan strategis ini berlaku bagi organisasi secara keseluruhan

Dari uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dan menuangkannnya dalam tesis berjudul : **“Analisis Realisasi Pendapatan dan Biaya Berbasis Anggaran, Sebagai Dasar Penyusunan Rencana Strategis Pada Yayasan Pendidikan Bhakti Pos Indonesia (YPBPI) di Bandung”.**

* 1. **Fokus Penelitian**

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 Strategi.
4. Bagaimana anggaran setiap tahun dilakukan evaluasi, sementara dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2016 belum disusun Rencana Strategi.
   1. **Rumusan Masalah**

Berdasarkan fokus fenomena permasalahan di atas, maka rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana menetapkan anggaran, pendapatan dan biaya yang dilaksanakan oleh Yayasan Pendidikan Bhakti Pos Indonesia?
2. Bagaimana capaian target *(outcome)* kinerja Yayasan Pendidikan Bhakti Pos Indonesia berdasarkan anggaran,dibandingkan dengan realisasi untuk pendapatan, biaya dan penambahan asset bersih.
3. Bagaimana mengatasi hambatan dan mencari solusi dalam menetapkan anggaran pendapatan dan biaya yang dilaksanakan oleh Yayasan Pendidikan Bhakti Pos Indonesia?
   1. **Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Mengetahui dan mengkaji penetapan anggaran, pendapatan dan biaya yang dilaksanakan oleh Yayasan Pendidikan Bhakti Pos Indonesia anggaran, pendapatan dan biaya berdasarkan anggaran dan realisasinya
2. Mengetahui dan mengkaji capaian target *(outcome)* kinerja Yayasan Pendidikan Bhakti Pos Indonesia berdasarkan anggaran, pendapatan, biaya dan realisasi
3. Mengetahui dan mengkaji hambatan dan solusi dalam menetapkan anggaran pendapatan dan biaya yang dilaksanakan oleh Yayasan Pendidikan Bhakti Pos Indonesia?
4. Menyusun Rencana Strategi tahun 2017 sampai dengan tahun 2021
   1. **Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan akan mampu memberikan manfaat sebagai berikut :

**1.5.1. Manfaat Teoritis**

1. Bagi Ilmu

Penelitian ini bisa dijadikan sebagai tambahan ilmu yang bermanfaat untuk melakukan penelitian lain maupun bahan pembelajaran

1. Bagi peneliti

Hasil penelitian ini bisa menjadi masukan bagi para peneliti yang akan melakukan penelitian yang berkaitan dengan anggaran dan pembuatan Rencana Strategi.

**1.5.2. Manfaat Praktis**

1. Bagi Penulis

Penelitian ini berguna bagi penulis untuk menambah pengetahuan mengenai analisis pendapatan dan biaya dengan realisasinya sebagai dasar penyusunan Rencana Strategi pada YPBPI

1. Bagi Pihak Lain

Sebagai bahan acuan dan bahan referensi khsususnya untuk mengkaji masalah-masalah yang berkaitan dengan masalah yang diangkat dalam penelitian, mengenai analisis pendapatan dan biaya antara anggaran dengan realisasinya sebagai dasar penyusunan Rencana Strategi.

1. Bagi Yayasan

Diharapkan dapat memberikan masukan atau sumbangan pemikiran yang berguna dalam meningkatkan kualitas kinerja yayasan serta menemukan strategi pemecahan masalah yang akan dilaksanakan pada periode selanjutnya dengan pendekatan anggaran pendapatan dan biaya serta realisasinya pada YPBPI dan penyusunan Rencana Strategi.