A. PENDAHULUAN

Hugh scott dilantik sebagai rektor ke-12 dari Piedmont University tahun 1984, pada saat itu universitas tersebut sedang mengalami krisis keuangan.Pendaftaran mahasiswa baru menurun dan biaya meningkat.Defisit yang ditimbulkan telah ditutup dengan menggunakan dana “sumbangan kuasi”(dana sumbangan kuasi adalah dana yang telah diakumulasikan selama bertahun tahun sebelumnya dari surplus yang diperoleh dengan maksud bahwa hanya bunga dari dana tersebut sajalah yang akan digunakan untuk keperluan operasi, tetapi tidak ada larangan hukum untuk menggunakan pokok dananya).Dana sumbangan kuasi ini sudah hampir habis.

Scott segera mengambil tindakan dengan cara menaikkan uang kuliah ,menghentikan perekrutan karyawan dan staf pengajar, dan menekan biaya operasi.Scott adalah orang yang persuasif, dan para staf serta dewan pengurus universitas pada umumnya menyetujui tindakannya.Pada tahun yang berakhir pada tanggal 30 Juni 1986,sudah dihasilkan sedikit surplus operasi.Pada tahun 1986 ,Scott didekati oleh Neil Malcolm, seorang alumni Piedmont dan sekarang bekerja sebagai partner dari perusahaan konsultasi manajemen lokal,yang secara sukarela bersedia meneliti situasi Piedmont dan memberikan rekomendasi atas tindakan permanen untuk mempertahankan kesehatan keuangan universitas. Scott menerima tawaran itu

Malcolm mengusulkan agar di masa datang para dekan dan administrator lain menyerahkan anggaran yang meliputi baik pendapatan maupun pengeluaran untuk aktivitas mereka masing-masing. Usulan itu juga melibatkan suatu pergeseran tanggung jawab dan prosedur baru untuk mengkreditkan pendapatan ke pusat-pusat laba yang menghasilkannya dan membebankan pengeluaran ke pusat-pusat laba yang bertanggung jawab untuknya.Ia membuat estimasi kasar mengenai pendapatan dan pengeluaran dari setiap pusat laba dengan menggunakan angka-angka tahun 1986

Pusat laba	Pendapatan	Pengeluaran
Prog S1 fak seni liberal	$30,0	$29,2
Prog S2 fak seni liberal	5,6	11,5
Fak Bisnis	15,3	12,3
Fak Teknik	17,0	17,3
Fak Hukum	6,7	6,5
Fak Teologika	1,2	3,4
Pendapatan yg tidak dialokasikan	5,0	
Total, akademik	80,8	80,2
Lain-lain		

Administrasi Pusat	10,1	10,1
Atletik	2,6	2,6
Komputer	3,4	3,4
Pemeliharaan Pusat	5,7	5,7
Perpustakaan	3,4	3,4

Meskipun ada dukungan terhadap gagasan umum dari usulan ini, terdapat ketidaksetujuan pada beberapa hal yang spesifik,sebagaimana dijelaskan dibawah ini :

- Biaya Administrasi Pusat
  Usulan ini menyarankan agar biaya-biaya ini akan dialokasikan ke pusat-pusat laba sesuai dengan biaya relatif masing-masing.Para dekan sarjana menganggap hal ini tidak adil.Banyak biaya yang terjadi di bidang administrasi ternyata sangat berkaitan erat dengan program S1 dari fakultas-fakultas.mereka tidak menyukai gagasan untuk dianggap bertanggung jawab atas alokasi biaya yang tidak dapat mereka kendalikan
- Pemberian dan Sumbangan
  Pendapatan dari sumbangan tahunan akan dikurangi dengan biaya aktivitas pengumpulan dana. Jumlah bersih sumbangan tahunan ditambah pendapatan sumbangan (kecuali pemberian dan pendapatan dari sumbangan yang ditunjukkan untuk fakultas tertentu) akan dialokasikan oleh rektor ,sesuai dengan keputusannya mengenai kebutuhan setiap fakultas, dan harus dengan persetujuan dewan pengurus.Para dekan berpikir bahwa ini memberikan wewenang yang terlalu besar kepada rektor,tetapi mereka berpikir bahwa suatu cara untuk mengurangi kewenangan rektor sebaliknya dikembangkan.
- Atletik
  Usulan tersebut menyarankanagar departemen ini mendanai sendiri aktivitasnya dengan memungut iuran kepada mahasiswa yang berpartisipasi dalam aktivitas olahraga atau yang menggunakan kolam renang, lapangan tenis, ruang senam, dan fasilitas lainnya sebagai individu.beberapa orang merasa bahwa mahasiswa akan merasa tidak puas ,dan hal ini akan menambah beban pekerjaan administrasi.
- Pemeliharaan
  Usulan tersebut menyarankan departemen ini membebankan biaya kepada masing-masing fakultas dan pusat laba lainnya untuk pekerjaan pemeliharaan yang mereka lakukan pada biaya aktual dari pekerjaan ini termasuk baik biaya langsung maupun biaya overhead.Dekan dari fakultas bisnis mengatakan bahwa hal ini dapat diterima asalkan pusat laba diberi wewenang untuk menggunaka kontraktor luar bagi pekerjaan pemeliharaan jika harganya lebih rendah daripada harga yang dibebankan oleh departemen pemeliharaan tersebut.Kepala pemeliharaan menentang dengan alasan bahwa kontraktor luar tidak dapat melakukan tugas ini sesuai standar mutu tinggi yang dituntut oleh Piedmont
- Komputer
  Usulan tersebut menyarankan agar setiap pemakai dari komputer fakultas teknik dikenakan biaya berdasarkan pemakaiannya.Iuran ini akan menutup seluruh biaya perawatan,termasuk biaya overhead. Setiap fakultas bertanggung jawab untuk mengatur jumlah biaya yang akan ditanggung oleh para staf pengajar dan mahasiswanya, sehingga total biaya tidak akan melampaui butir yang disetujui dalam anggaran fakultas.(Komputer tersebut mempunyai software yang dengan mudah membebankan biaya kepada setiap pengguna).Beberapa dekan menolak rencana ini karena baik mahasiswa maupun staf pengajar belum menyadari nilai potensial dari komputer, dan mereka ingin mendorong pemakaian komputer sebagai bagian dari

pengalaman pendidikan dan penelitian. Pembebanan tersebut akan memiliki dampak yang sebaliknya.

- Perpustakaan
  Usulan tersebut menyarankan agar setiap mahasiswa dan tenaga pengajar yang menggunakan perpustakaan universitas akan dikenakan biaya ,baik berupa iuran tahunan ,berupa iuran berdasarkan jumlah waktu yang digunakan di perpustakaan atau jumlah buku yang dipinjam.Ada ketidakpuasan dengan pekerjaan administrasi yang diperlukan oleh rencana itu, tetapi hal itu tidak dianggap sama pentingnya seperti beberapa hal lain
- Registrasi Silang
  Usulan tersebut menyarankan agar fakultas dimana mahasiswa tersebut mengambil mata kuliah, akan menerima pembayaran dari fakultas dimana mahasiswa tadi terdaftar.Jumlah yang dibebankan merupakan total uang kuliah semester tersebut dari fakultas dimana mata kuliah tersebut diambil, dibagi dengan jumlah mata kuliah yang biasanya diambil oleh seseorang mahasiswa normal dalam satu semester,dengan penyesuaian terhadap variasi dalam jumlah kredit semesternya.

PERTANYAAN

1. Bagaimana seharusnya setiap masalah yang dijelaskan di atas diselesaikan?
2. Apakah Anda melihat masalah-masalah lain dengan diperkenalkannya pusat laba? Jika ya, bagaimana Anda akan mengatasinya?
3. Apakah alternatif dari pendekatan pusat laba di atas?
4. Bila diasumsikan bahwa sebagian besar masalah tersebut dapat diselesaikan dengan memuaskan, apakah Anda akan merekomendasikan gagasan pusat laba ini untuk diterapkan, dan bukannya alternatif lain tersebut?

B. PEMBAHASAN

Masalah yang terjadi di Piedmont University sebenarnya juga pernah dialami oleh universitas yang lain. Pemecahan yang dianggap relevan untuk menangani krisis keuangan adalah dengan menaikan biaya kuliah bagi mahasiswa. Namun, hal ini juga menjadi masalah tersendiri dikarenakan banyak universitas lain dengan kondisi keuangan yang lebih stabil mampu untuk menawarkan biaya kuliah yang lebih rendah. Sehingga bila keputusan kenaikan uang kuliah tidak disertai dengan perbaikan kualitas pendidikan, baik yang menyangkut fasilitas, maupun sistem pembelajaran tentu akan berakibat pada kalahnya persaingan untuk menarik minat mahasiswa baru.

Output dari organisasi jasa tidak dapat diukur dengan ukuran fisik, seperti jumlah jam mengajar atau unit. Seseorang dapat mengukur jumlah kerja yang dihabiskan dosen dalam mengajar, namun ini adalah pengukuran input dan bukan output. Pengukuran yang terbaik yang bisa digunakan adalah pengukuran efisiensi dosen dalam mendidik mahasiswanya, hal ini sekaligus dapat mengidentifikasi mana dosen yang bekerja secara santai dan mana yang bekerja keras.

1. Bagimana menyeleseikan masalah diatas ?
   a) Biaya administrasi pusat

      Menurut kami biaya administrasi pusat tidak berhubungan erat dengan kepentingan pihak fakultas. Sehingga bila biaya administrasi pusat dibebankan juga kepada pihak fakultas hal ini akan menambah jumlah pengeluaran fakultas. Selain itu pihak fakultas tidak seharusnya bertanggungjawab terhadap pengeluaran yang tidak dapat mereka kendalikan dikarenakan ada di bawah kekuasaan universitas. Administrasi harus bertanggung jawab atas biaya universitas dan belum termasuk biaya dari fakultas.
   b) Pemberian dan Sumbangan

      Permasalahan yang muncul adalah para dekan berpikir otoritas rektor terlalu besar, menurut kami pihak fakultas harus membuat rencana anggaran yang meliputi sumber pendapatan dan estimasi pengeluaran untuk diserahkan kepada pihak universitas. Kemudian anggaran tersebut diteliti, dan dicocokan dengan situasi dan kondisi. Untuk menghindari kesalahan wewenang yang dimiliki rektor, keputusan alokasi sumbangan harus diputuskan dalam rapat bersama yang terdiri dari pihak rektorat dan para dekan, serta perwakilan dari pemberi sumbangan .
   c) Atletik

      Tim atletik Piedmont tidak menghasilkan pendapatan yang untuk menutupi biaya operasi departemen atletik. Menurut kami keberadaan fasilitas olahraga pada awalnya dibangun untuk membantu kelancaran kegiatan mahasiswa dalam menjalankan aktivitasnya. Jadi jika mahasiswa harus dibebani dengan iuran, maka hal itu tidak adil. Karena uang kuliah yang mereka bayarkan setiap tahun adalah untuk menikmati fasiltas olahraga tersebut, sehingga tidak perlu dibebankan lagi dengan iuran yang memberatkan. Dari kami memberikan saran untuk mencari dana tambahan dari sponsor-sponsor.
   d) Pemeliharaan

      Setiap fakultas mempunyai departemen pemeliharaan yang bertanggungjawab untuk memelihara bagian kampusnya dan untuk pekerjaan pemeliharaan kecil, sedangkan pekerjaan besar dilakukan sesuai permintaan fakultas oleh departemen pemeliharaan pusat. Menurut kami jika kepala departemen pemeliharaan itu tetap menolak pada usulan tersebut, maka rencana ini tidak akan dapat terlaksana. Tuntutan standar mutu yang tinggi juga dapat dipenuhi oleh kontaktor luar. Bila pihak departemen pusat merasa khawatir, maka yang perlu dilakukan adalah pengawasan terhadap kerja kontraktor luar. Hal ini juga memberikan otonomi pada pihak fakultas untuk mengurus sendiri masalahnya, sehingga bila dirasa harga pemeliharaan yang ditawarkan kontraktor luar lebih murah tidak memberatkan pihak fakultas. Dampak lain dapat menumbuhkan kompetisi antara pihak kontraktor luar dengan departemen pemeliharaan pusat untuk menawarkan harga yang paling kompetitif dengan kualitas yang bagus.
   e) Komputer

      Komputer merupakan media untuk mempermudah aktivitas mahasiswa maupun staf pengajar, hal ini juga untuk meningkatkan kualitas pendidikan di Piedmont. Ketersediaan fasilitas komputer juga merupakan nilai jual Piedmont untuk

menarik mahasiswa baru. Sehingga jika ada pembebanan biaya untuk hal itu tentu akan memberatkan mahasiswa. Solusinya adalah dengan mengalokasikan pendapatan yang diterima, misalnya dari ikatan alumni atau orang tua mahasiswa, untuk pengadaan fasilitas komputer.

f) Perpustakaan

Permasalahannya adalah setiap mahasiswa dan tenaga pengajar yang menggunakan perpustakaan universitas akan dikenakan biaya,baik berupa iuran tahunan, berupa iuran berdasarkan jumlah waktu yang digunakan di perpustakaan atau jumlah buku yang dipinjam. Hal ini hampir sama dengan permasalahan yang ada di komputer. Solusinya adalah dengan menjalin kerjasama dengan Departemen Pendidikan Pusat dan dengan penerbit-penerbit dalam pengadaan buku-buku. Meskipun tidak semua pengadaan buku bergantung pada kerjasama ini, namun dapat mengurangi biaya pengadaan buku-buku perpustakaan. Program menggalakkan donasi juga sangat membantu.

g) Registrasi silang

Usulan ini menyarankan agar fakultas dimana mahasiswa tersebut mengambil mata kuliah, akan menerima pembayaran dari fakultas dimana mahasiswa tersebut mendaftar. Menurut kami solusi mengenai registrasi silang, sebaiknya tidak dikenakan biaya, jika tingkatan mata kuliah yang diambil hampir sama.

2. Apakah Anda melihat masalah-masalah lain dengan diperkenalkannya pusat laba? Jika ya, bagaimana Anda akan mengatasinya?

   Munculnya risiko tak terduga (pemogokan staf, ketidakpuasan mahasiswa, kekecewaan fakultas, reputasi universitas). Oleh karena itu solusinya adalah untuk memiliki tanggung jawab yang terpusat.

3. Apakah alternatif dari pendekatan pusat laba di atas?
   - Tingkat kelulusan
   - Jumlah perolehan beasiswa nasional dan internasional, penghargaan dan akreditasi
   - Survei kepuasan mahasiswa
   - Tren jumlah dalam pendaftaran

   Fungsi dukungan harus dianalisis berdasarkan biaya historis dan biaya tersebut dibandingkan dengan biaya secara umum. Piedmont harus fokus pada bidangnya yaitu akademik.

4. Bila diasumsikan bahwa sebagian besar masalah tersebut dapat diselesaikan dengan memuaskan, apakah Anda akan merekomendasikan gagasan pusat laba ini untuk diterapkan, dan bukannya alternatif lain tersebut?

   Pendekatan pusat laba dapat disebut tepat tetapi tidak harus pada pendekatan laba semata. Laba harus diukur sebagai pencapaian tujuan universitas, karena ini adalah organisasi jasa. Namun manajemen keuangan masih harus menjadi prioritas. Solusi yang tepat karena itu adalah untuk menerapkan teknik-teknik manajemen.