



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

iHiLead
Indonesian Higher Education Leadership



PEMIMPIN
Perkumpulan
Pendidikan
Kepemimpinan
Perguruan Tinggi



DIREKTORAT JENDRAL
PENDIDIKAN TINGGI
Kementerian Pendidikan & Kebudayaan

Erasmus+ Capacity Building in Higher Education

Indonesian Higher Education Leadership Training the Trainers Program

Modul 3: Pengelolaan Sumber Daya – Pengelolaan Sumber Daya Keuangan

**Erasmus+ Peningkatan Kapasitas di Perguruan Tinggi
Pimpinan Perguruan Tinggi Indonesia
Program Pengembangan Kepemimpinan Percontohan 2022**

Modul 3.2: Pengelolaan Sumber Daya – Pengelolaan Sumber Daya Keuangan

Deskripsi	Modul ini membahas pemahaman Pengelolaan Sumber Daya (Keuangan)
Durasi	2 jam
Training outcomes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peserta diharapkan untuk: <ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertahankan penyediaan dana yang cukup bagi organisasi. 2. Penggunaan dana secara optimal dan efisien.
Urutan Acara	<ul style="list-style-type: none"> ▪ presentasi dan tanya jawab (45 menit) ▪ Kerja kelompok (25 menit) ▪ Group presentation (15 minutes) ▪ Self-reflection/insight (5 minutes)
Studi kasus (45 menit)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Metode: Diskusi kelompok (4 kelompok) ▪ Luaran <ul style="list-style-type: none"> - Rancangan untuk mengembangkan relasi kerja yang positif ▪ Materi <ul style="list-style-type: none"> - Lembar kerja di <i>Google Slide</i> (Lihat Lembar Kerja 2) - WiFi/koneksi internet - Komputer/laptop/tablet/telpon seluler ▪ Instruksi <ul style="list-style-type: none"> - Seluruh peserta akan dibagi menjadi 4 kelompok secara acak. - Masing-masing kelompok akan memilih satu orang anggota kelompok untuk mencatat hasil diskusi di lembar kerja pada <i>Google Slide</i>. - Masing-masing kelompok akan mendiskusikan tugas-tugas dalam lembar kerja.

	<ul style="list-style-type: none">- Fasilitator akan menghentikan jalannya diskusi di semua kelompok pada waktu yang telah ditentukan.▪ Tugas<ul style="list-style-type: none">- Fokus pada satu kasus atau masalah untuk didiskusikan di dalam kelompok.- Jelaskan tentang permasalahan dan tantangan dari permasalahan terkait kepemimpinan di perguruan tinggi.- Evaluasi kelemahannya dan analisa mengapa hal itu terjadi dan bagaimana hal itu bisa diperbaiki berdasarkan konsep kepemimpinan otentik.- Simpulkan pelajaran yang anda dapatkan dari kasus tersebut.- Jelaskan rencana strategis untuk menerapkan konsep kepemimpinan otentik di perguruan tinggi berdasarkan studi kasus tersebut.
--	---

Handout: Pengelolaan Sumber Daya Keuangan

Durasi: 45 menit, termasuk sesi tanya jawab

Sub Judul: Pengelolaan Sumber Daya Keuangan

I. Pengantar

Bagian pengurusan ekonomi internal universitas adalah jaringan keputusan, proses, insentif, dan informasi yang mengatur skala dan kualitas dari apa yang dilakukan, berapa biayanya, dan hal-hal terkait pola keuntungan, kerugian, dan subsidi silang yang dihasilkan secara berkelanjutan (William F. . Massy, 2020), Manajemen Sumber Daya untuk Perguruan Tinggi dan Universitas.

Keberhasilan sebuah universitas bergantung pada kemampuannya untuk merespons perubahan kondisi, teknologi, dan kebutuhan masyarakat. Hal ini membutuhkan cara berpikir baru yang seringkali bertentangan dengan nilai-nilai akademis tradisional. Melakukan perubahan mengharuskan seseorang untuk membalikkan *status quo* dalam proses disrupsi yang kreatif. Permasalahan yang ditimbulkan oleh disrupsi kreatif sebenarnya cukup untuk menyusun kekuatan konservatisme guna melawan kekuatan dinamisme dan perubahan.

Pengelolaan keuangan adalah penggunaan informasi keuangan, keterampilan, dan metode untuk memanfaatkan sumber daya organisasi dengan sebaik-baiknya. Mengelola keuangan berarti merencanakan, mengatur, mengarahkan, memantau, dan mengendalikan kegiatan keuangan suatu organisasi (Denis, 2018). Menurut Ogbonnaya (2000) tujuan utama dari pengelolaan keuangan adalah untuk memastikan bahwa sumber dana digunakan dengan cara yang paling efisien dan efektif. Ogbonnaya lebih lanjut berpendapat bahwa sumber daya merupakan hal yang langka dan oleh karena itu menjadi tugas administrator universitas untuk menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal dan bijaksana untuk mencapai tujuan kelembagaan. Manajemen yang buruk dari dana yang tersedia menyebabkan penggelapan, pengalihan dana dari proyek prioritas dan penyelewengan.

Sumber daya bagaikan mesin yang berharga dan memainkan peran penting untuk menjalankan kinerja tugas yang efektif dan untuk pertumbuhan dan perkembangan sebuah organisasi. Sumber daya keuangan adalah sumber daya organisasi yang signifikan dan penting dan sering dianggap sebagai bagian dari modal fisik. Tidak ada organisasi yang pernah berhasil tanpa sumber daya keuangan. Oleh karena itu, menjadi keharusan bagi institusi, perusahaan, organisasi, dan badan usaha untuk mempertimbangkan pengelolaan keuangan untuk meningkatkan kinerja mereka dan terlebih lagi mengurangi paparan risiko keuangan (Munge, Kimani & Ngugi, 2016). Tanpa basis keuangan yang kuat, akan sulit untuk menghasilkan jenis barang dan jasa yang tepat dalam kuantitas dan kualitas yang diinginkan. Karena ekonomi manusia adalah ekonomi moneter, ketersediaan dana di setiap organisasi atau lembaga sangat penting untuk proses produksi dan kualitas produk dan layanannya (Tadiwos, 2014).

Pengelolaan keuangan universitas terdiri dari perencanaan dan pelaksanaan rencana keuangan dan penganggaran, akuntansi, pelaporan dan perlindungan aset dari kehilangan, kerusakan dan penipuan

.

Setiap departemen di kampus membutuhkan sumber daya keuangan untuk menjalankan perannya dalam kegiatan penelitian, pengajaran, dan pelayanan publik Universitas. Setiap kepala departemen bertanggung jawab untuk memastikan sumber daya keuangan departemen mereka dikelola dengan cara yang efisien dan hemat biaya yang konsisten dengan tujuan penggunaan dana yang dimaksudkan. Sebagai pengurus Universitas, departemen memiliki tanggung jawab keamanan untuk mematuhi persyaratan lembaga dan niat donor.

Pengelolaan keuangan yang baik akan menjadi dasar kesuksesan. Pengelolaan keuangan yang buruk, di sisi lain, seringkali menyertai dan berkontribusi pada kegagalan. Sumber Daya Keuangan bertanggung jawab untuk memastikan pengelolaan sumber dana yang dipercayakan kepada Universitas dengan menyediakan keahlian pengelolaan risiko keuangan dan keuangan, akuntansi inti, pelaporan, layanan pengelolaan keuangan dan arus kas, serta pengembangan, implementasi, dan penegakan kebijakan keuangan.

Perguruan tinggi dapat mengatur pengelolannya dengan aturan internal. Jika universitas tidak memiliki aturan internal, akan ada risiko terkait kontrol internal yang tidak ditetapkan. Pemimpin universitas bertanggung jawab untuk menetapkan kontrol internal dan audit internal. Produk utama pengelolaan keuangan adalah rencana keuangan (budgeting) dan laporan tahunan.

1.1 Bentuk Pembiayaan di Institusi Pendidikan Tinggi

Era milenium telah membawa sejumlah besar gagasan baru terkait pembiayaan pendidikan tinggi. Hal ini bisa terlihat dari setidaknya enam faktor yang dijelaskan di bawah ini. *Pertama*, ada ekspansi besar-besaran pendidikan tinggi di tahun sembilan puluhan. *Kedua*, karena ekspansi besar-besaran tidak dapat diimbangi dengan ekspansi keuangan negara yang sesuai, pembiayaan sektor swasta dalam pendidikan tinggi bermunculan di seluruh dunia. Sementara sebagian besar dari sektor ini tidak mencari keuntungan, sebagian dari sektor ini melakukan bisnis dengan menghasilkan keuntungan. *Ketiga*, karena ketidakmampuan pemerintah menanggung tekanan biaya, sebagian biaya dialihkan kepada orang tua dan siswa dengan munculnya fenomena *cost-sharing*. Hal ini dicapai melalui pengenalan dan kenaikan biaya kuliah, penarikan subsidi dan hibah pemeliharaan, dan pengenalan pinjaman mahasiswa. Keempat, pembagian biaya membuat masyarakat luas dan siswa serta orang tua mereka khususnya menuntut 'nilai uang'. Pembayar pajak dan mahasiswa menginginkan lebih banyak transparansi dan akuntabilitas dalam cara penggunaan uang yang mereka bayarkan. Hal ini menuntut keterlibatan pengelolaan keuangan yang lebih baik dalam pembiayaan di institusi pendidikan tinggi.

Peranan sektor swasta dalam membiayai institusi pendidikan tinggi dimanifestasikan dalam bentuk-bentuk berikut:

- Privatisasi institusi-institusi publik.
- Pendirian institusi swasta dengan dukungan pemerintah.
- Pembiayaan mandiri institusi swasta.
- Pencarian keuntungan/laba institusi swasta.

Perpaduan antara peran pemerintah dan swasta dalam pembiayaan pendidikan tinggi akan berdampak pada berfungsinya sistem pendidikan tinggi, mengubah misinya, pendekatannya, cara pembiayaannya dan peran pimpinan lembaga.

Pembagian biaya dalam pendidikan tinggi, sekarang menjadi fenomena dunia di mana beban biaya pendidikan tinggi dialihkan dari ketergantungan mutlak atau nyaris eksklusif pada pemerintah atau bisa dikatakan bahwa pembayar pajak tergantung pada orang tua dan/atau siswa. Empat pihak utama telah diidentifikasi sebagai penanggung biaya pendidikan tinggi: pemerintah atau pembayar pajak, orang tua atau pengantinya, mahasiswa dan/atau individu, dan lembaga donor.

I.2 Budget Participation and Financial Management Practices

Para pengurus universitas dapat membuat rencana untuk universitas mereka, tetapi rencana tersebut mungkin gagal jika tidak dikaitkan dengan anggaran (Mobegi et al., 2012). Hanya melalui penganggaran universitas dapat mengalokasikan sumber daya secara efektif. Menurut Simiyu (2014), akan selalu penting bagi pengurus yang ada di dalam sistem universitas untuk terlibat dalam penyusunan anggaran, karena mereka adalah bagian dari sistem dan ikut serta dalam pengoperasian keseluruhan program.

Ada kemungkinan anggaran perguruan tinggi dipergunakan dengan tidak baik, atau anggaran perguruan tinggi hanyalah dokumen kertas dimana pelaksanaan yang sebenarnya masih menjadi misteri. Terkait dengan prioritas, pembelian aset yang tepat berdampak langsung pada peningkatan standar kualitas. Rencana perlu memiliki tujuan jangka panjang, dan para pengurus universitas perlu melakukan analisa menyeluruh terkait kinerja universitas saat ini dan situasi universitas untuk menentukan kebutuhan masa depan. Selanjutnya, merupakan hal yang penting untuk meneliti anggaran di tingkat universitas untuk meminimalkan peluang salah urus keuangan dan berada dalam posisi untuk memantau kinerja universitas yang sebenarnya (Ziebell, Grable & Joo, 1991).

Penganggaran dalam pengelolaan sumber daya keuangan Perguruan Tinggi merupakan dokumen yang memuat rencana, prioritas, tujuan, dan sasaran, dinyatakan dalam istilah keuangan, untuk jangka waktu tertentu (Deering, & Sá, 2018; Gibson & Springs, 2009). Tujuan utama penganggaran adalah untuk membantu dalam perencanaan dan pengendalian keuangan institusi pendidikan tinggi (Obi, 2015). Penganggaran adalah jalan untuk tindakan terkoordinasi dari personel dan departemen yang berbeda dari suatu organisasi dan sekaligus mengamankan komitmen untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Penganggaran adalah kegiatan pengelolaan keuangan yang mendasar. Penganggaran juga merupakan komponen sistem akuntansi manajemen organisasi. Anggaran memainkan peran penting dalam mengkoordinasikan kegiatan dan memberikan insentif yang tepat dalam organisasi (Covaleski, Evans, Luft, & Shields, 2006). Anggaran menjadi rencana rinci yang menunjukkan bagaimana sumber daya akan diperoleh dan digunakan selama periode waktu tertentu (Garrison, 1982). Anggaran juga mengacu pada sekumpulan angka yang terkait dengan jumlah sumber daya yang dialokasikan pada suatu organisasi atau sub-unit di dalamnya serta target kinerja (Covaleski et al., 2003). Anggaran harus digunakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan biaya seminimal mungkin.

Biaya penganggaran perusahaan yang tidak efisien akan sangat berbahaya. Komunikasi yang jujur antara bawahan dan atasan harus dibangun agar proses penganggaran menjadi efektif (Horngren et al., 2006; 234). Komunikasi antara bawahan dan atasan dalam proses penganggaran dapat dilakukan dengan penganggaran partisipatif. Penganggaran partisipatif telah menjadi salah satu instrumen partisipasi yang paling sukses dalam 15 tahun terakhir (Sintomer et al., 2008).

Lima buah kriteria dalam penganggaran partisipatif termasuk pembicaraan mengenai **dimensi-dimensi keuangan dan pengelolaan sumber daya yang terbatas**, yang melibatkan **beberapa tingkatan dalam suatu struktur, serta beberapa proses yang berulang**, termasuk juga beberapa **musyawarah publik dan akuntabilitas** untuk luaran yang telah ditentukan (Sintomer et al, 2008).

Penganggaran partisipatif digunakan sebagai alat untuk mencapai keseimbangan antara keahlian dan potensi karyawan dan perbedaan informasi (informasi asimetris) antara pemilik dan pengelola. Pilihan praktik dalam penganggaran akan menghasilkan kemakmuran individu, kinerja organisasi, dan kelonggaran anggaran (Covaleski et al., 2003).

Anggaran yang umumnya diterapkan sebagai komponen pengelolaan sumber daya keuangan di Perguruan Tinggi diharapkan dapat menggambarkan asumsi manajemen yang berkaitan dengan:

- 1) keadaan ekonomi dibandingkan dengan perencanaan yang ada;
- 2) rencana untuk menambah, menghilangkan, atau mengubah garis komitmen;
- 3) sifat kompetisi institusi; dan
- 4) dampak dari peraturan pemerintah yang tersedia atau mungkin akan tersedia.

Jika asumsi ini berubah selama siklus anggaran, pengelola diharapkan untuk menganalisis pengaruh perubahan tersebut dan memasukkannya ke dalam evaluasi kinerja berdasarkan hasil nyatanya. Di Perguruan Tinggi, personel utama yang terlibat dalam proses penganggaran meliputi manajer utama bidang pembiayaan, deputy administrasi akademik pada institusi, deputy administrasi keuangan dan kontroler. Para pegawai ini mungkin disatukan dalam kelompok pengurus anggaran yang besar, atau pengurus anggaran dapat terdiri dari dua wakil presiden dan pengontrol, dengan perwakilan dari kelompok utama pembiayaan. Metode terakhir digunakan jika lembaga memiliki ukuran yang cukup dimana jika misalnya seluruh pengurus utama bertemu dengan wakil presiden akan membuat susunan pengurus terlalu besar untuk berfungsi secara efektif.

Peran pengurus anggaran adalah meninjau angka-angka yang diajukan dan menilai kelayakannya dalam persiapan untuk menyelesaikan anggaran induk. Kedua wakil presiden hadir untuk mewakili bagian utama dari lembaga pendidikan tersebut. Kadang-kadang presiden lembaga dapat memilih untuk bergabung dengan pengurus anggaran, terutama jika muncul pertanyaan tentang bagaimana permintaan anggaran berhubungan dengan tujuan strategis organisasi secara keseluruhan. Namun pada akhirnya panitia anggaran akan mempresentasikan anggaran tersebut kepada presiden (rektor), yang akan mempresentasikannya kepada dewan. Dengan demikian peran presiden adalah penasihat di komite pengurus. Penting bagi anggota komite anggaran untuk mempertimbangkan permintaan anggaran dengan mempertimbangkan gambaran besarnya, yaitu rencana strategis lembaga secara keseluruhan.

2.1 Evaluasi Anggaran Dalam Pengelolaan Sumber Daya keuangan di Perguruan Tinggi

Evaluasi anggaran dalam pengelolaan sumber daya keuangan Perguruan Tinggi dapat disebut sebagai korelasi kegiatan keuangan yang tertuang dalam anggaran. Evaluasi anggaran diperlukan untuk menyediakan informasi yang meyakinkan bagi manajemen tentang kebijakan, pendekatan, atau teknologi yang berhasil untuk meningkatkan investasi (Oyebode, 2018; Lister, Baryabanoha, Steffensen, & Williamson, 2006). Evaluasi anggaran sangat penting, tidak hanya untuk menginformasikan manajemen tentang kebijakan keuangan yang sukses yang memerlukan lebih banyak perhatian, tetapi untuk memastikan bahwa anggaran yang disiapkan dipatuhi dengan ketat selama siklus anggaran (Organisasi Kesehatan Dunia, 2018; Long & Welham, 2016). Evaluasi anggaran mengharuskan pengelola program untuk mendaftarkan semua komitmen hukum mulai dari pesanan alat tulis hingga kontrak beberapa tahun untuk proyek investasi dengan ukuran yang signifikan (International-Budget, 2019; Aruwa, 2014).

Menurut Ipek, (2018) evaluasi anggaran sebagai perkiraan pengelolaan sumber daya keuangan di Perguruan Tinggi terdiri dari:

- (i) saldo anggaran untuk periode yang dicapai dengan kompilasi akun tahunan dari akun individu,
- (ii) audit internal yang memverifikasi dan memvalidasi seberapa dekat administrasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dengan membandingkan saldo tahunan dengan tujuan jangka panjang,
- (iii) persetujuan hasil anggaran yang mengikuti cara yang mirip dengan persetujuan anggaran utama

Evaluasi anggaran bukanlah urusan pribadi dari pengelolaan lembaga pendidikan tinggi mana pun; untuk evaluasi anggaran, untuk mengukur apa yang diharapkan untuk diukur sebagai alat pengelolaan sumber daya keuangan, melibatkan partisipasi aktor negara dan non-negara. Perlu diketahui bahwa pengukuran nilai tambah dari efektivitas lembaga yang lebih tinggi adalah salah satu cara menyediakan data untuk evaluasi, cara lain lebih mengandalkan pengetahuan kualitatif dan mendalam tentang organisasi dan lingkungannya yang diperoleh oleh pengelola yang efektif dan di mana mereka mendasarkan penilaian mereka pada tindakan yang tepat.

Setiap kepala departemen harus menerapkan Prinsip dan Tanggung Jawab berikut untuk memastikan pengelolaan keuangan yang baik:

1). PRINSIP-PRINSIP

A. Anggaran harus ditetapkan guna menyediakan sarana untuk:

1. mengukur kinerja keuangan saat ini,
2. menemukan kesalahan dalam transaksi yang signifikan, dan
3. mendeteksi perubahan substansial dalam kondisi atau situasi bisnis.

B. Anggaran harus realistis, beralasan, dan dapat dicapai.

C. Anggaran harus berdasarkan pada analisa yang cermat, yang meliputi:

1. pemahaman tentang tujuan anggaran dan bagaimana kaitannya dengan misi, sasaran, dan tujuan departemen,

2. penilaian komprehensif tentang kebutuhan keuangan unit untuk memenuhi tujuannya, dan

3. rencana untuk meningkatkan sumber daya atau memodifikasi tujuan dan sasaran jika sumber daya saat ini kurang memenuhi kebutuhan unit.

D. Hasil pemeriksaan keuangan yang sesungguhnya harus dibandingkan dengan anggaran secara teratur. Hal ini akan:

1. mendeteksi perubahan dalam suatu keadaan atau lingkungan bisnis,,

2. menemukan transaksi yang bermasalah,

3. mengukur kinerja keuangan,

4. memastikan untuk menghindari biaya-biaya yang tidak diperlukan,

5. memastikan bahwa pengeluaran beralasan dan perlu untuk mencapai tujuan lembaga, dan

6. memastikan bahwa transaksi mendapatkan dukungan yang cukup.

E. Ketika hasil keuangan yang sesungguhnya berbeda secara signifikan dari anggaran, seorang manajer departemen harus mengevaluasi aktivitas dan menentukan penyebabnya, dan jika perlu mengambil tindakan korektif..

F. Departemen tidak diperkenankan menggunakan anggaran melebihi apa yang telah ditetapkan.

G. Seluruh pengeluaran harus sesuai dengan kebijakan yang relevan, aturan dan regulasi, serta persyaratan kontrak dan hibah.

H. Tiap-tiap unit harus mengevaluasi konsekuensi finansial sebelum aktivitas yang baru dimulai atau apabila aktifitas saat ini diubah atau dibatasi.

I. Tiap-tiap unit harus memastikan bahwa keuntungan yang telah diperkirakan sepadan dengan biaya untuk setiap kegiatan yang direncanakan atau yang sedang berlangsung.

J. Tiap-tiap unit harus menyediakan jaminan yang cukup untuk sebagai perlindungan dari kerugian atau penggunaan aset universitas yang tidak sah.

2). TANGGUNGJAWAB

A. Rencana dan Anggaran

1. Seluruh perencanaan dan penganggaran harus mencakup:

a. pernyataan misi dengan tujuan dan sasaran untuk setiap unit. Pernyataan ini harus sederhana, dapat dicapai, dan mencakup tujuan yang terukur. Pernyataan itu juga harus cukup spesifik untuk diintegrasikan ke dalam keseluruhan proses perencanaan dan penganggaran.

b. proses menyeluruh untuk mengidentifikasi, menerapkan, dan mengevaluasi kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan unit yang didasarkan pada proyeksi yang hati-hati

dan didukung yang telah memperhitungkan kebutuhan dan dampak pada faktor-faktor kunci tertentu seperti:

- 1) siswa yang mendaftar,
- 2) layanan pendukung dan penunjang yang diminta,
- 3) ruang, peralatan dan persyaratan terkait persediaan,
- 4) gaji dan tunjangan,
- 5) pendapatan yang diperkirakan,
- 6) pembelanjaan kapital yang tidak termasuk dalam rencana induk kampus, dan
- 7) ketergantungan di antara unit-unit.

c. penggunaan metode yang terbukti secara konsisten dalam pengumpulan dan analisis data

d. detail yang cukup dan penjelasan naratif untuk menggambarkan secara jelas tentang bagaimana kegiatan di unit-unit dibiayai, termasuk:

- 1) semua sumber dana,
- 2) perkiraan pendapatan,
- 3) pengeluaran besar berdasarkan kategori,
- 4) asumsi utama dan metode perkiraan yang digunakan,
- 5) perubahan signifikan dalam aktifitas saat ini, dan
- 6) rencana darurat.

e. rencana pengelolaan kas untuk memaksimalkan sumber daya kas yang tersedia untuk Universitas, dan

f. evaluasi ulang menyeluruh terhadap semua asumsi, analisis, rencana dan anggaran yang digunakan dalam proses perencanaan dan penganggaran tahun sebelumnya. Karena tujuan dan sasaran dapat berubah dari tahun ke tahun, semua data yang dimasukkan ke dalam rencana dan anggaran saat ini harus dievaluasi ulang setiap tahun untuk memastikan bahwa data tersebut mencerminkan keadaan saat ini.

B. Pengawasan dan Evaluasi Data Keuangan

Seluruh sistem dalam pengawasan dan evaluasi data keuangan harus mencakup:

1. laporan keuangan bulanan yang sesuai dan akurat. laporan tersebut harus:

- a. jelas, singkat, dan rinci,,
- b. merinci semua sumber pendapatan dan pengeluaran,
- c. menyediakan anggaran versus perbandingan nyata,
- d. secara jelas mengidentifikasi tren dan area khusus yang harus diperhatikan, dan
- e. menggarisbawahi hal-hal yang dikecualikan.

2. metode untuk memeriksa pendapatan dan pengeluaran pada akhir setiap siklus

buku besar:

- a. Jika tinjauan tersebut mengungkapkan masalah atau pengecualian, tindakan yang tepat harus diambil sebelum siklus berikutnya berakhir.
- b. Jika pelaporan pengecualian terus terjadi, prosedur pengendalian harus diterapkan untuk memperbaiki situasi.

3. Sampling bulanan dari transaksi keuangan. Sampling harus cukup besar untuk memastikan:

- a. memposting ke unit akuntansi penuh yang tepat,
- b. kepatuhan terhadap syarat, ketentuan, dan batasan yang diberlakukan oleh kebijakan Universitas atau sumber pendanaan eksternal,
- c. nama yang muncul pada transaksi gaji dan tunjangan adalah sah dan sesuai,
- d. gaji menyesuaikan dengan catatan lembar waktu, dan
- e. pengeluaran lain yang sesuai dan menyertakan dokumentasi pendukung yang memadai.

4. Untuk setiap penyimpangan yang signifikan, pemeriksaan harus diselesaikan untuk menentukan penyebabnya. Hal ini mencakup:

- a. penyimpangan dari kebijakan atau peraturan,
- b. keputusan yang disengaja untuk menyimpang dari anggaran,
- c. kesalahan transaksi, atau
- d. penyalahgunaan wewenang.

5. Metode untuk mengambil tindakan korektif seperti:

- a. merevisi rencana atau biaya untuk merefleksikan perubahan keadaan,
- b. merubah atau membatasi aktivitas,
- c. mendapatkan dana tambahan,
- d. memodifikasi tujuan atau sasaran,
- e. memperbaiki kesalahan transaksi,
- f. mengubah asumsi anggaran masa depan,
- g. mengimplementasikan prosedur kontrol yang baru, atau
- h. mendokumentasikan keputusan manajerial yang menyimpang dari anggaran.

6. Mendokumentasikan tindakan korektif untuk mencakup:

- a. bagaimana anggaran direvisi,
- b. what accounts were affected,
- c. kapan tindakan dilaksanakan, dan
- d. siapa yang memberi wewenang atas tindakan tersebut.

C. Analisa Biaya, Pendapatan, dan Manajemen Resiko harus mempertimbangkan biaya dan risiko sebelum memutuskan untuk menambah, mengubah, atau menghilangkan aktivitas secara signifikan.

Analisa tersebut harus menyertakan proposal secara formal yang mengidentifikasi:

1. pernyataan tujuan yang jelas,
2. pernyataan terkait pendapatan yang terukur untuk unit, Universitas, dan kepentingan luar lainnya,
3. referensi terhadap proposal terkait yang dibuat sebelumnya,
4. referensi terhadap aktivitas terkait lainnya dan terhadap unit lain yang kemungkinan akan terdampak,
5. penghitungan menyeluruh dari semua biaya langsung dan tidak langsung, jumlah FTE, kebutuhan ruang, dan belanja modal,
6. sumber dana yang diperkirakan,
7. potensi permasalahan,
8. asumsi mendasar yang signifikan, dan
9. identifikasi dan penilaian semua risiko keuangan, layanan dan organisasi ke unit dan ke Universitas.

D. Pengamanan Aset Universitas

Aset-aset Universitas harus diamankan dari kehilangan atau penggunaan yang tidak sah. Pengamanan yang cukup mencakup:

1. Semua uang tunai, cek, atau dana yang setara kas yang melebihi jumlah tertentu harus disetorkan pada hari yang sama pada saat diterima. Jika uang tunai, cek dan dana setara kas tidak disimpan pada hari yang sama, departemen harus memenuhi standar persyaratan yang aman, *Kebijakan Penanganan Kas dan Dana Setara Kas*. Jika persyaratan aman tidak terpenuhi, departemen harus segera menyetor uang tunai apabila jumlahnya lebih dari \$500.
2. Jika suatu departemen menerima kas dan/atau setara yang tidak dapat dengan mudah diidentifikasi untuk suatu tujuan, departemen tersebut perlu menghubungi *Layanan dan Kontrol Akuntansi* untuk mendapatkan arahan.
3. Semua kekurangan dan kelebihan kas harus segera dilaporkan kepada *Supervisor* yang harus segera menyelidikinya.
4. Semua kas kecil dan dana perubahan harus disahkan oleh *Layanan Bisnis*. Setelah layanan bisnis dibentuk:
 - a. hanya satu karyawan yang ditugaskan untuk mengelola dana tersebut, dan
 - b. karyawan kedua harus memantau dan meninjau dana untuk memastikan pencairan yang jujur dan akurat.
5. Inventarisasi fisik semua peralatan harus dilakukan setiap tahun. Semua perbedaan harus segera dilaporkan dan diselidiki.

6. Penyesuaian catatan aset harus didokumentasikan dan disetujui.
7. Akses terhadap formulir atau sistem *on-line* apa pun yang dapat digunakan untuk mengubah saldo keuangan harus dibatasi hanya untuk karyawan yang memerlukan akses tersebut untuk melakukan tugas yang dibebankan oleh Universitas kepada mereka.
8. Saldo akun tunggakan harus diperiksa secara hati-hati dan semua tindakan penagihan atau penghapusan tindak lanjut harus diselesaikan tepat waktu.

III. MODEL-MODEL AR

Keputusan sumber daya akademik (*AR*) menerapkan sumber daya manusia, fisik, dan keuangan universitas ke dalam portofolio aktivitasnya untuk memaksimalkan pencapaian misi dengan cara yang berkelanjutan secara akademis dan finansial mengingat pasar dan ekonomi.

AR mengacu pada penerapan uang, sumber daya manusia, dan sumber daya fisik seperti fasilitas dan peralatan untuk kemajuan tujuan universitas. *AR* berarti lebih dari penganggaran. Hal tersebut mencakup semua tindakan yang memicu aktivitas di perguruan tinggi dan universitas. Hal ini berlaku baik untuk apa yang disebut kegiatan langsung seperti pengajaran, penelitian, dan pengabdian, maupun kegiatan tidak langsung seperti dukungan akademis dan kelembagaan.

Keputusan *AR* menentukan aktivitas universitas: apa yang dilakukannya, bagaimana, dan pada skala apa, hingga ke struktur pengajaran, penelitian, dan elemen perilaku lainnya. Mereka merujuk pada proses di mana para pengambil keputusan menavigasi ekonomi internal universitas untuk kepentingan memajukan misi akademiknya.

Model *AR* memberikan deskripsi yang dapat ditindaklanjuti tentang kegiatan pengajaran dan penelitian universitas, bersama dengan pendapatan, biaya, margin kontribusi, dan biaya overhead. Informasi ini membantu rektor, dekan, dan pemimpin universitas lainnya mengembangkan rencana strategis, mengelola portofolio program akademik, menetapkan harga dan kebijakan diskon, serta melakukan tugas berkelanjutan seperti penganggaran dan menyeimbangkan beban kerja fakultas dan pemanfaatan fasilitas. Model memadukan penilaian akademik terstruktur dengan keluaran dari gudang data universitas atau sistem pemrosesan transaksi untuk mendukung berbagai tingkat pengambilan keputusan..

Cara terbaik untuk mengubah penjelasan *AR* adalah menghadapkan peserta dengan data baru yang signifikan dengan relevansi yang jelas dengan keputusan yang sedang dipertimbangkan. Untuk perguruan tinggi dan universitas, itu membutuhkan beberapa alat yang benar-benar baru. Ada tiga jenis model *AR*:

3.1. model yang menggambarkan ekonomi internal universitas dan aktivitas, biaya, pendapatan, dan marginnya;

3.2. model informasi pasar yang menggambarkan ekonomi eksternal; dan

3.3. amodel untuk memilih di antara pilihan anggaran alternatif yang ditentukan oleh nilai terkait misi subjektif, data pasar, dan margin.

Model *AR* ekonomi internal memberikan representasi komprehensif dari kegiatan di perguruan tinggi atau universitas, dengan penekanan pada fungsi pengajaran dan penelitian. Perpanjangan

biaya berbasis aktivitas, mereka model pengajaran lembaga dan, jika diinginkan, kegiatan penelitian. Isu pertama melibatkan nilai dan prioritas, banyak diantaranya bersifat akademis, yang berasal dari misi universitas. Apa prioritas relatif bidang dan program, misalnya? Seberapa penting kelas-kelas kecil bagi misi pengajaran?

Isu kedua melibatkan pengetahuan rinci tentang kegiatan di mana setiap bagian universitas saat ini terlibat: kondisi awal untuk proses pengambilan keputusan. Pengetahuan ini harus cukup terperinci dan terkini untuk memberikan dasar bagi pilihan yang dibuat. Misalnya, berapa banyak kelas/matakuliah yang ditawarkan di setiap bidang, siapa yang mengajar setiap jenis bagian, dan berapa ukuran kelasnya? Keberadaan konteks juga berperan, yang berarti bahwa informasi serupa harus tersedia untuk beberapa tahun terakhir dan, jika mungkin, untuk lembaga lain, sekolah, lapangan, dan sebagainya.

Elemen ketiga dari *trifecta* menyangkut kegiatan ekonomi dari berbagai aktivitas. Sumber daya apa yang dipakai oleh setiap aktivitas? Berapa biaya sumber daya? Berapa banyak siswa yang terdaftar, dan berapa banyak pendapatan yang mereka hasilkan? Berapakah margin aktivitas: atau perbedaan antara pendapatan yang dihasilkan dan biaya yang dikeluarkan? (Pendapatan dapat diukur baik *bruto* maupun bersih dari bantuan keuangan, dan margin dapat mencerminkan biaya tidak langsung maupun biaya langsung). Pengambil keputusan membutuhkan data ini pada basis “rata-rata” dan “tambahan”, contoh yang terakhir adalah hasil penambahan sejumlah pendaftaran ke suatu kelas atau program..

Mereka melacak detail kegiatan, pendapatan, biaya langsung dan tidak langsung, dan margin langsung dan terbebani hingga ke tingkat kelas dan program individual. Model *AR* historis digunakan untuk menganalisis informasi saat ini dan tren, dan model prediksi *AR* digunakan untuk menganalisa skenario “*bagaimana-jika*” dan evaluasi skenario perencanaan.

Perangkat Lunak dari bagian Penganggaran Universitas memungkinkan manajer *AR* untuk menempatkan kontribusi misi di pusat pembuatan anggaran. Dimulai dengan daftar usulan anggaran (“opsi”) yang diajukan oleh dekan, kepala unit kerja lainnya, dan anggota staf anggaran dalam siklus penganggaran tahunan. Setiap opsi ditandai dengan marginnya, disesuaikan seperlunya untuk konsekuensi finansial yang bervariasi dari waktu ke waktu, dan potensi pasarnya serta kemungkinan pengaruhnya terhadap “nama besar” universitas. Rektor dan pembuat keputusan penting lainnya mengurutkan opsi dalam hal kontribusi misi dan kemudian menggunakan perangkat lunak yang disediakan untuk memfasilitasi pemilihan opsi yang tunduk pada batas pengeluaran keseluruhan. Alat tersebut, yang saat ini ada dalam bentuk *beta*, memecahkan masalah dalam memutuskan bagaimana menimbang kontribusi misi, pasar, dan faktor keuangan saat membuat keputusan anggaran..

Agar benar-benar efektif, percakapan dan alat perlu didasarkan pada struktur konseptual yang masuk akal bagi para profesional akademis serta orang yang bertanggung jawab atas urusan keuangan universitas. Struktur yang baik penting untuk semua jenis keputusan, tetapi khususnya di akademi, di mana kepala sekolah memikirkan secara mendalam tentang apa yang mereka lakukan dan mengapa mereka melakukannya.

Bagaimana universitas memaksimalkan kontribusi untuk misi akademik dan sosial mereka yang mengacu pada tiga kendala: produksi (hubungan antara input dan kuantitas dan kualitas output), pasar (preferensi orang yang membeli output dan memberikan subsidi), dan keuangan

(keberlanjutan biaya dalam kaitannya dengan pendapatan). Sebaliknya, entitas nirlaba memaksimalkan perbedaan antara pendapatan dan biaya (laba), mengacu pada jenis kendala pasar dan produksi yang sama seperti universitas. Perbedaannya mendasar, dan universitas mengabaikannya atas risiko sendiri.

"Manajemen keras" diperlukan dalam beberapa situasi (misalnya, ketika berhadapan dengan peraturan atau keharusan keuangan), tetapi cara tersebut harus menjadi pengecualian dari aturan di universitas. Merupakan hal yang tidak tepat jika menganggap model yang dibahas di sini mencerminkan filosofi manajemen yang keras. Faktanya, cara-cara tersebut memungkinkan jenis manajemen yang didasarkan oleh informasi yang membuat manajemen lunak menjadi efektif. Proses sumber daya akademik terbaik, dimungkinkan oleh ketersediaan model AR yang baik, memperkuat insentif yang semakin memperhalus manajemen.

Dosen merupakan satu-satunya orang yang dapat mendefinisikan kualitas dalam konteks jurusan dan program tertentu, apalagi meningkatkan program dan menjaminnya. Tinjauan program yang komprehensif memberikan sarana yang ideal untuk mencapai tujuan ini dalam kaitannya dengan kendala produksi, pasar, dan keuangan. Kualitas sangat tergantung pada ketersediaan sumber daya, misalnya, dan sumber informasi dapat menjadi motivator inisiatif untuk meningkatkan pengajaran dan pembelajaran.

Semua model yang dibahas di atas berasal dari ragam "pendukung keputusan": bahwa hal itu bertujuan untuk membantu orang yang ditugaskan untuk memutuskan masalah penting dan bukan dalam hal membuat keputusan atau menegaskan kebenaran dari sudut pandang mana pun. Bagaimana model dapat "dibuktikan sebagai sesuatu yang salah," tapi itu melenceng karena model pendukung keputusan hanya mencari untuk menghasilkan lebih banyak pilihan informasi daripada yang bisa dibuat tanpa mereka. (Semua model adalah abstraksi dan dengan demikian "salah" dalam arti absolut; pertanyaannya adalah apakah mereka berguna dalam arti memimpin seseorang ke arah yang benar.) Sebagaimana diketahui, model mungkin "historis", dalam hal ini memberikan informasi untuk membantu pengambil keputusan menganalisis situasi, atau "prediktif" dalam arti meramalkan konsekuensi dari tindakan tertentu.

Tanggung jawab untuk memacu pengadopsian model AR terletak tergantung pada rektor, dekan, dan pejabat akademis lainnya dari universitas atau perguruan tinggi. Jika pejabat akademik senior sebuah institusi tidak memberikan instruksi, kemungkinan besar tidak ada orang lain yang akan melakukannya. Orang lain yang bertanggung jawab atas sumber daya akademik, termasuk fakultas, akan terus beroperasi di area mereka sendiri, dan keterputusan antara proses akademik dan ekonomi internal institusi—yang merupakan inti dari masalah biaya dan kualitas pendidikan tinggi—akan terus berlanjut..

Petugas keuangan juga memiliki peran penting tentunya. Tugas mereka adalah staf untuk mengembangkan strategi keuangan tingkat tinggi, menyediakan data dan analisis untuk mendorong model sumber daya akademik, dan dalam beberapa kasus menjadi penjaga model itu sendiri. Pejabat keuangan senior duduk di dewan eksekutif sebagian besar universitas. Mereka berada dalam posisi untuk mempromosikan penggunaan data ekonomi untuk pengambilan keputusan dan penggunaan bukti secara umum. Namun, mereka tidak mampu atau diberdayakan untuk mendorong keputusan akademik yang sangat penting yang menghubungkan faktor keuangan dengan pengajaran dan penelitian

Setiap program memiliki struktur biaya dan pendapatan yang berbeda, sehingga beberapa menghasilkan surplus sementara yang lain harus disubsidi. Selama kampus menghasilkan surplus yang cukup untuk beberapa program, ia mampu mensubsidi program lain yang merugi. Misalkan universitas memutuskan untuk menambah mahasiswa dalam program yang mahal (merugi). Berapa banyak lagi siswa yang akan dibutuhkan di ladang penghasil surplus untuk membayar biaya tambahan? Alternatifnya, berapa besar biaya kuliah yang harus dinaikkan untuk menyerap kerugian?

Narasi 1: Sesuaikan dengan Pendaftaran yang Berubah

Model prediktif *AR* dapat memperkirakan nilai dari variabel-variabel ini berdasarkan pada angka pendaftaran baru. Model tersebut juga memperkirakan persyaratan waktu pengajar di kelas dan di luar kelas berdasarkan per bagian dan per pendaftaran, jumlah tambahan yang diperlukan untuk memenuhi bagian yang harus mereka kerjakan, dan dampak yang akan terjadi terhadap beban kerja dan/atau waktu penelitian untuk dosen tetap. Anggota tim anggaran dapat memindai dasbor model untuk mengetahui konsekuensi dari peningkatan pendaftaran yang diusulkan, atau mereka dapat meminta staf anggaran untuk mengunduh data dan menyiapkan tabel tambahan, bagan, dan sebagainya—bukan tugas yang sulit dengan model *AR* di tangan.

Data ini tidak akan menghilangkan kebutuhan terkait penilaian oleh tim anggaran. Penilaian ini mengambil bentuk majemuk "bagaimana-jika": "Apa konsekuensi kuantitatif untuk kegiatan pengajaran jika kita membuat pilihan tertentu, dan kemudian konsekuensi kualitatif apa yang dihasilkan?" Konsekuensi kuantitatif mengacu pada "produksi aritmatika" (misalnya, rata-rata ukuran kelas sama dengan pendaftaran per bagian pengajaran). Konsekuensi kualitatif mengacu pada hasil belajar dan sejenisnya. Model ini juga bisa dimanfaatkan secara lebih jauh untuk menjawab pertanyaan kuantitatif, tetapi bagian kualitatif tetap berada di luar jangkauan pemodelan. Penilaian kualitatif terutama bersifat akademis. Namun, penilaian tersebut akan jauh lebih baik ketika anggota tim menginternalisasi data kuantitatif secara berulang. Bahkan, sulit untuk melihat bagaimana penilaian yang baik dapat dibuat ketika konsekuensi kuantitatif dari tindakan sebagian besar merupakan masalah fokus dan dugaan sporadis.

Kumpulan data kuantitatif dapat diperluas untuk mencakup pendapatan, biaya, dan margin yang diharapkan dari pendaftaran baru, dengan atau tanpa menambahkan dosen reguler tambahan untuk mengimbangi perubahan beban kerja. Ini adalah tugas rutin lain untuk model tersebut, yang menghasilkan keluaran untuk institusi sekolah, departemen, program, dan kursus individu serta untuk universitas secara keseluruhan.

Model *AR* fungsi penuh menghitung biaya langsung dan tidak langsung marjinal untuk siswa tambahan, dan juga memverifikasi bahwa ruang kelas akan tersedia untuk mengajar mereka. Data kegiatannya mungkin tidak menjadi penentu keputusan tim anggaran tentang target pendaftaran, tetapi tentu saja menghasilkan bentuk diskusi yang berbobot dan penting.

Narasi 2: Mendukung Tinjauan Program Komprehensif

Banyak universitas mewajibkan para dosen untuk meninjau gelar tertentu dan program akademik lainnya secara rutin—katakanlah, setiap lima atau enam tahun. Proses peninjauan

mungkin melibatkan peninjau sejawat dari luar universitas, dan mungkin ada instruksi yang cermat tentang mata pelajaran yang akan dibahas. Ini sering termasuk kurikulum, tren pendaftaran, kualitas dan persiapan siswa, kapasitas fakultas yang ditugaskan untuk memberikan hasil pendidikan yang diinginkan, penelitian yang disponsori yang dilakukan oleh fakultas ini jika relevan, dan kualitas infrastruktur pengajaran dan dukungan perpustakaan. Biasanya, tinjauan ini memberikan satu-satunya peluang nyata untuk menilai kesehatan dan prospek program secara strategis.

Narasi 3: Mengelola Portfolio Program

Salah satu dasbor model AR menghubungkan setiap matakuliah/kelas dalam kurikulum ke program siswa yang terdaftar dan setiap program ke daftar kelas yang diambil oleh pendaftarannya. Keterkaitan yang kuat ini memungkinkan para pembuat keputusan untuk dengan cepat mengukur konsekuensi perluasan atau penyusutan program. Model prediksi AR dapat mengukur efek perubahan pada kurikulum (dalam arti kursus mana yang akan diminta atau direkomendasikan) dan pendaftaran. Tak satupun dari program ini mengharuskan bahwa laba atas investasi keuangan harus menjadi kriteria keputusan yang mendominasi, tetapi pengetahuan tentang fakta ekonomi sangat penting.

Keputusan yang paling penting adalah apakah menambah tenaga pengajar baru atau memodifikasi target upaya penelitian untuk beberapa atau semua anggota pengajar. Menghitung biaya yang diperlukan untuk perekrutan dosen baru dan pengaruh perubahan target penelitian pada beban kerja para dosen (sehubungan dengan tuntutan pengajaran) akan mendorong terciptanya ide-ide penting dan berpotensi untuk menghasilkan hal yang baik. Paling tidak, mengetahui biaya peluang dari keputusan semacam itu akan cenderung meredam aspirasi penelitian yang tidak dibatasi.

Sistem informasi pasar yang baru memberikan data terperinci tentang permintaan primer dan selektif, yang dipecah menurut segmen siswa dan geografi, jika diinginkan. Data proyeksi ke depan tentang apa yang sedang diminati di internet juga tersedia, begitu pula kecenderungan alokasi waktu untuk banyak variabel penting. Sistem dapat menyesuaikan laporan mereka dengan program tertentu yang sedang dipelajari, yang memungkinkan pengalokasi sumber daya untuk secara langsung membandingkan data dengan luaran model AR.

Narasi 4: Menetapkan Harga

Universitas membuat dua jenis keputusan utama terkait penetapan harga: tarif kuliah dan potongan pada bantuan keuangan, dan biaya yang dikenakan untuk proyek penelitian bersponsor. Keduanya membutuhkan perkiraan biaya langsung dan tidak langsung yang akurat. Keputusan penetapan harga kuliah harus menyeimbangkan permintaan mahasiswa yang diharapkan dari setiap program (dengan harga tertentu) terhadap margin kontribusi per-mahasiswa dan memulihkan biaya penuh institusi ketika semua program ditambahkan bersama-sama. Model AR menghitung margin kontribusi untuk biaya kuliah kotor dan bersih serta pendapatan biaya. Beberapa universitas menganggap bantuan keuangan sebagai pengeluaran tingkat institusi murni dan karenanya tidak ingin membandingkan biaya kuliah bersih antar

program. Sementara institusi yang lain ingin setidaknya melihat perbandingannya. Yang lain lagi ingin menargetkan bantuan keuangan berdasarkan program per program untuk meningkatkan permintaan di daerah tertentu atau mengambil arus kas yang besar dan kuat dari bidang lain. Sulit untuk menggeneralisasi, tetapi bisa dikatakan bahwa semakin kaya dan selektif lembaga tersebut, semakin sedikit keinginannya untuk mengidentifikasi bantuan keuangan dengan program..

Model *AR* sangat penting saat bernegosiasi dengan perusahaan/pelaku bisnis dan sponsor lain yang tidak menerapkan aturan penetapan harga tetap untuk proyek penelitian. (Aturan penetapan harga untuk proyek yang disponsori pemerintah dan yayasan umumnya tidak menyisakan banyak ruang untuk negosiasi.) Area yang memerlukan perkiraan biaya tidak langsung untuk bidang dan subbidang tertentu dari proyek yang diusulkan, yang seringkali sangat bervariasi dari satu area ke area lainnya.

Narasi 5: Keseimbangan Beban Kerja Dosen

Beban kerja semakin membuat prihatin para dosen di banyak universitas. Pendaftaran meningkat tanpa dosen FTE baru yang sepadan (setara penuh waktu) sehingga menimbulkan masalah, tetapi begitu juga kecenderungan para dosen sendiri yang berinisiatif untuk menambah kelas dan kegiatan dan lupa untuk mengurangi beban kerjanya. Dekan, ketua, dan komite kurikulum perlu melakukan pembicaraan serius untuk mengatasi masalah tersebut atau mencari tahu solusi yang sesuai secara akademis. Model *AR* dapat membandingkan jam terkait pengajaran yang diperlukan untuk kelas yang tersedia di departemen dengan waktu dosen yang dialokasikan untuk mengajar.

Perbedaan kecil umumnya tidak menimbulkan kekhawatiran, tetapi perbedaan yang lebih besar dapat mengindikasikan beban kerja yang tidak berkelanjutan atau pengurangan penelitian dan layanan. Sebaliknya, angka yang jauh dibawah normal menunjukkan bahwa, secara keseluruhan, dosen mungkin menghabiskan lebih banyak waktu untuk penelitian dan layanan yang lain yang sudah direncanakan, dan bahwa departemen memiliki kemampuan untuk menangani lebih banyak kelas dan/atau mahasiswa.

Narasi 6: Mengelola Konfigurasi Kelas

Model *AR* yang baik akan membantu seseorang mengidentifikasi situasi di mana mengubah konfigurasi kelas dapat membuat perbedaan besar. Beberapa model juga memberikan indikasi tentang apakah suatu kelas kekurangan atau kelebihan sumber daya mengingat jumlah pendaftaran saat ini.

Model juga dapat mengidentifikasi kelas yang merupakan contoh yang baik untuk didesain ulang. Yang seperti ini sesuai dengan konfigurasi tatap muka konvensional (F2F), pendaftaran yang cukup besar, dan sejumlah besar bagian — yang semuanya dapat diidentifikasi dengan menggunakan model *AR*. Melihat margin negatif untuk kelas ini dapat membantu membenarkan investasi waktu dan uang yang diperlukan untuk mengembangkan pendekatan baru yang menghemat uang sekaligus mempertahankan atau meningkatkan kualitas pembelajaran.

Narasi 7: Mengelola penggunaan Ruang Kelas

Ruang kelas telah menjadi sumber daya yang langka di banyak universitas, terutama yang mencakup sumber daya khusus seperti perangkat komputer dan peralatan laboratorium. Keputusan tentang ukuran program dan kurikulum perlu mempertimbangkan ketersediaan ruang kelas dalam situasi ini.

Model AR menyediakan data ini pada tingkat dan detail yang sama dengan hal lain yang diputuskan. Beberapa tipe kamar dijadwalkan jauh lebih padat daripada yang lain. Fasilitas tertentu kekurangan pasokan dan “dimiliki” oleh sekolah tertentu yang enggan membukanya untuk penggunaan lain. Ukuran kelas mungkin dibatasi oleh kapasitas tempat duduk, atau kelas kecil dapat bertemu di ruangan besar yang tidak memberikan pengajaran yang efektif. Jika ini tidak cukup, modalitas pengajaran baru mengubah hubungan antara penyampaian kursus dan fasilitas. Situasi ini dapat memotivasi sekolah untuk memanfaatkan sumber data tambahan, seperti yang tersedia di platform manajemen pembelajaran, departemen TI, dan sistem departemen akademik setempat, sehingga mereka dapat lebih memahami penawaran dan permintaan untuk jenis ruangan tertentu.

Narasi 8: Memberi Informasi kepada Pembuat Anggaran terkait Biaya, Pendapatan, dan Batasan

Model AR berkontribusi pada pembuatan anggaran dengan berbagai cara. Narasi 1 membahas penyesuaian jalur fakultas untuk mengkompensasi perubahan pendaftaran. Narasi 3 bekerja melalui implikasi pengeluaran dari peningkatan dan pengurangan program. Namun, manfaat paling umum untuk penganggaran adalah pelaporan yang akurat tentang konfigurasi kelas, pendapatan, biaya, dan batasan untuk universitas dan departemen. Data ini membantu pembuat anggaran menilai permohonan dari dekan dan ketua program bahwa lebih banyak uang diperlukan untuk menyelesaikan satu masalah atau lainnya. Tanpa informasi tersebut, pembuat keputusan akan sangat rentan terhadap anekdot, retorika, dan upaya lain mempengaruhi.

Data konfigurasi memungkinkan pemeriksaan yang cermat terhadap penawaran kelas, ukuran kelas, penggunaan dosen dan tambahan, dan detail penting lainnya dari operasi pengajaran. Ini memberikan inti untuk percakapan konstruktif tentang tindakan pemecahan masalah selain sekadar penyediaan lebih banyak uang. Kasus dana tambahan menjadi lebih menarik setelah semua kemungkinan tersebut telah dieksplorasi..

Data pada memberikan konteks yang sangat penting bagi keputusan terkait anggaran. Universitas atau departemen yang menghasilkan banyak uang tampaknya memiliki kapasitas untuk mendanai pemecahan masalah mereka sendiri, sedangkan universitas atau departemen yang kehilangan uang memiliki fleksibilitas yang lebih rendah. Namun, seseorang harus berhati-hati dalam meningkatkan dukungan kepada hal yang menyebabkan kerugian, karena kemauan dan kemampuan pemerintah untuk mensubsidi tidak terbatas. Seperti dalam narasi lain, diskusi yang didasari oleh informasi data yang baik tentang margin akan menghasilkan hasil yang lebih baik daripada diskusi di mana informasi tersebut tidak tersedia.

Narasi 9: Fokus terhadap pembuatan Anggaran dalam suatu Misi

Rektor dan dekan harus menangani ratusan permintaan dana dalam proses anggaran setiap tahun. Setiap permintaan didukung oleh argumen dan dokumentasi yang menjelaskan mengapa pendanaan itu penting, dan tentu saja masing-masing memiliki harganya—jumlah dana yang diperlukan untuk opsi ini. Staf anggaran menganalisa dan memeriksa data ini, tetapi pada akhirnya pilihan bermuara pada penilaian oleh petugas *AR* senior dan kolega langsung mereka. Penilaian ini bisa sangat sulit karena tidak semua opsi dapat didanai. Terkadang istilah “kacau” bukanlah kata yang tidak tepat untuk membahas diskusi yang mendukung penilaian. Pilihannya dapat dibandingkan dengan cara yang tampaknya tak terbatas, yang membuatnya sulit untuk dilanjutkan secara logis dan koheren. Tidak ada cara mudah untuk meringkas informasi, sehingga pembuat keputusan akan menekankan satu hal terlebih dahulu dan kemudian hal lainnya. Pada akhirnya, beberapa pilihan mungkin lebih disebabkan oleh kelelahan daripada prestasi. Yang terpenting, proses tersebut memudahkan untuk menempatkan misi universitas di pusat proses anggaran dan juga untuk membawa data pasar jika sesuai—semuanya tetap dalam batas pengeluaran yang telah ditentukan sebelumnya.

Narasi 10: Mendukung Rencana Skenario

Terkadang sebuah universitas menerapkan strategi yang menggambarkan lebih dari sekedar perubahan bertahap pada aktivitas yang ada. Ini mungkin didorong oleh pergeseran dalam lingkungan eksternal: misalnya, dalam kebijakan pemerintah, permintaan siswa dari negara tertentu atau jurusan siswa tertentu, atau karena perubahan teknologi yang sangat signifikan. Strategi tersebut kemungkinan juga berasal dari ide-ide internal seperti program pengajaran atau penelitian baru yang menarik, atau pembukaan atau penutupan kampus. Apapun penyebabnya, rencana yang dibutuhkan akan memiliki banyak bagian yang bergerak. Cara berpikir modern terkait rencana strategi ini adalah dengan membangun "skenario" yang menyandingkan asumsi tentang lingkungan dengan asumsi tentang tindakan universitas itu sendiri. Model prediksi *AR* memungkinkan seseorang untuk mengukur prediksi operasional dan ekonomi yang diatur dalam skenario ini.

Analisis skenario yang efektif mengharuskan seseorang untuk dapat memodelkan perubahan lingkungan dan respons universitas terhadapnya pada tingkat detail aktivitas yang berarti. Model gabungan yang hanya memproyeksikan garis pendapatan dan pengeluaran tidak memberikan informasi perencanaan yang diperlukan, dan memang mungkin terbukti tidak berfungsi dengan mengajak si perencana ke dalam rasa aman yang salah.

Model *AR* memberikan disiplin perencanaan yang dibutuhkan, bisa dibilang untuk pertama kalinya dalam pendidikan tinggi. Mereka melakukan ini dengan menyediakan "tahun terakhir" untuk menambatkan rencana keuangan multi-tahun universitas ke pemikiran terperinci tentang keadaan dan tanggapan tiga hingga lima tahun ke depan. Sekali lagi, diskusi yang didasari oleh informasi dan pemikiran semacam ini akan jauh lebih baik daripada yang tidak.

Presiden dan wakil (dewan eksekutif yayasan) juga merupakan pihak yang penting. Pada akhirnya, mereka memikul tanggung jawab atas keberhasilan adopsi model *AR*, tetapi peran utama mereka harus memotivasi dan memfasilitasi daripada terlibat dalam operasi sehari-hari. Di barisan depan, ini berarti mereka harus menanyai petugas sumber daya akademik tentang uji tuntas di balik pengambilan keputusan mereka. Mereka harus menekan pertanyaan dengan

urgensi yang meningkat sampai prioritas yang diperlukan untuk penyediaan informasi menjadi nyata. Mereka juga harus benar-benar memperhatikan hasilnya, bukan untuk tujuan manajemen mikro tetapi untuk memperkuat pentingnya informasi yang baik. Dan mereka harus memberikan dukungan dan perlindungan “politik” ketika tekanan balik yang tak terhindarkan terjadi. Kegagalan untuk memainkan salah satu dari peran ini dengan baik dapat menyebabkan pengadopsian model AR dan merugikan institusi dalam jangka panjang.

Tanggung jawab untuk menerapkan generasi baru model sumber daya akademik mungkin tidak disambut baik oleh rektor, dekan, dan pejabat akademik lainnya. Hal ini sebagian disebabkan oleh kurangnya pengetahuan tentang model tersebut, cara kerjanya, dan jenis manfaat yang diberikannya. Tapi mungkin masih ada banyak masalah yang lain. Alasannya dijelaskan dengan baik dalam buku Ronald A. Heifetz dan Marty Linsky *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading*. Para peneliti tersebut menunjukkan bahwa orang tidak menolak perubahan, tetapi mereka menolak kehilangan. Model AR memunculkan berbagai ancaman: beberapa filosofis, seperti merusak nilai-nilai akademik, dan beberapa sangat praktis dan mementingkan diri sendiri: misalnya, anggaran seseorang mungkin akan dipotong. Namun membeku dalam menghadapi ancaman menghasilkan kehilangan peluang yang sangat besar.

Ketakutan bahwa model-model baru akan merusak nilai-nilai akademis mengaktifkan pemicu utama untuk *bertahan*. Meskipun demikian, dalam teori maupun dengan contoh-contoh praktis, kekhawatiran ini tidak berdasar—asalkan para pengajar sepenuhnya terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Kegagalan untuk terlibat akan memaksa administrator untuk mengembangkan dan menggunakan model baru sendiri, yang justru akan mempertaruhkan hasil yang ditakuti oleh para akademisi. Era kelangkaan sumber daya modern akan memaksa satu hasil atau yang lain karena status quo tidak berkelanjutan.

Ketidaksabaran para dosen dengan apa yang mereka sebut “administrivia” merupakan hambatan lain untuk adopsi. Administrivia mengacu pada tugas-tugas membosankan yang tidak menguntungkan dan seringkali mematkan yang harus dilakukan oleh para dosen saat mereka menavigasi proses administrasi dan keuangan universitas mereka.

Penggunaan model AR oleh akademisi tidak bersifat *administrivia*, dan penggunaan model tersebut tidak perlu membosankan atau tidak bermanfaat. Mereka sangat senang akhirnya mendapatkan jawaban atas pertanyaan yang telah mengkhawatirkan mereka selama beberapa waktu, dan mereka ditantang oleh pertanyaan baru yang dipicu oleh wawasan baru.

Hambatan lain terkait pengadopsian model ini bukan merupakan hal yang aneh untuk perguruan tinggi dan universitas. Misalnya, masalah klasik wilayah dan apa yang disebut mantan presiden Stanford Donald Kennedy sebagai “nafsu fungsi” dapat muncul ketika berhadapan dengan model sumber daya akademik. Hal ini terlihat dalam banyak bentuk, tetapi mungkin yang paling sering adalah klaim oleh profesional TI atau akuntansi (atau konsultan mereka) bahwa “data universitas belum siap untuk pemodelan serius.” Argumennya adalah bahwa kumpulan data yang bersih, atau lebih baik lagi pangkalan data yang bagus, merupakan prasyarat untuk model seperti itu. Namun faktanya, proyek pembangunan model seperti yang digunakan oleh Pilbara Group dan Grey Associates dirancang untuk mengambil data apa adanya. Mereka melakukan pengorganisasian data yang diperlukan dan kegiatan pembersihan dalam konteks persyaratan aktual model, bukan sebagai latihan pendahulu yang digeneralisasikan.

Pendekatan tipe "tepat waktu" ini bekerja lebih baik dan biayanya lebih murah daripada pendekatan "berjaga-jaga" yang konvensional, di mana seseorang harus mempertimbangkan setiap kemungkinan daripada hanya yang relevan untuk aplikasi tertentu. Alat perangkat lunak modern memungkinkan kumpulan data untuk direvisi seperlunya, yang memungkinkan pengembangan berulang dan bukan mencoba membuat semuanya sempurna untuk pertama kalinya. Kekhawatiran tentang biaya pengembangan dan penggunaan model sumber daya akademik merupakan hambatan penting lainnya untuk diadopsi. Biaya ini tentu saja tidak dapat diabaikan, tetapi seringkali kurang dari yang diharapkan. Pengeluaran diluar anggaran untuk pengembangan model AR penuh berjalan dalam enam angka rendah hingga menengah untuk institusi besar dan kompleks, dan dapat dipegang hingga kisaran lima angka untuk yang lebih kecil dan sederhana. Pengeluaran yang lebih besar mungkin terjadi jika data prekursor ditingkatkan sebelum melanjutkan, atau jika lembaga menginginkan model yang sangat kompleks, tetapi pilihan tersebut sangat bebas. Pengeluaran pemeliharaan dan pembaruan tahunan jauh lebih kecil daripada biaya untuk pemasangan awal. Institusi juga perlu membuat penugasan personel internal untuk mendukung konstruksi model dan penggunaan berkelanjutan. Namun, ini bukan hal yang menyebabkan model ini tidak dianjurkan untuk digunakan.

Manfaat tambahan untuk peningkatan data dan kecakapan analitis akan membuat upaya ini bermanfaat bahkan jika tidak ada model AR yang diterapkan.

Kurangnya semangat untuk memerlukan model ini mungkin merupakan penghalang terbesar untuk mengadopsi model dan prinsip sumber daya akademik yang baru. Bukti menunjukkan pentingnya menjembatani kesenjangan antara pengambilan keputusan akademik dan ekonomi internal universitas. Orang-orang yang bertanggung jawab atas perguruan tinggi dan universitas, dan sektor pendidikan tinggi secara keseluruhan, harus merasakan urgensi untuk melakukan transformasi yang diperlukan.

Lima Prinsip untuk Mencapai Perubahan

- *Banyak orang mendorong perubahan penting, dan dari mana-mana, bukan hanya beberapa orang biasa yang ditunjuk:* meletakkan sepatu bot di lapangan—banyak mata untuk melihat, otak untuk berpikir, dan kaki untuk bertindak mempercepat identifikasi dan solusi masalah di seluruh organisasi. Untuk sumber daya akademik, ini berarti dosen, staf, dan pejabat yang terlibat di seluruh universitas.
- *Pola pikir "dapatkan", bukan pola pikir "harus":* keinginan untuk bekerja dengan orang lain untuk tujuan bersama yang penting dan menarik, dan kemungkinan realistis untuk melakukannya, adalah kuncinya. Orang-orang yang merasa memiliki hak istimewa untuk terlibat dalam aktivitas yang menarik dan penting telah menunjukkan, sepanjang sejarah, bahwa mereka akan secara sukarela melakukannya di samping aktivitas normal mereka. Dalam kasus kami, ini memanfaatkan energi kreatif intrinsik yang merupakan ciri khas universitas yang baik.
- *Tindakan yang digerakkan oleh kepala dan hati, bukan hanya digerakkan oleh kepala:* logika bukan satu-satunya pemberi motivasi untuk perubahan organisasi. Seseorang juga

harus memikirkan perasaan orang. Menyediakan sarana untuk memberi makna dan tujuan yang lebih besar pada upaya orang dapat menghasilkan hasil yang luar biasa. Itu terutama berlaku di universitas, di mana para profesional biasanya sangat peduli dengan usaha akademik.

- *Memperbanyak sisi kepemimpinan, bukan hanya manajemen:* mengoordinasikan tugas-tugas rutin yang dilakukan oleh sejumlah orang membutuhkan manajemen yang efektif, tetapi untuk menghasilkan perubahan nama permainannya adalah kepemimpinan. Yang ditekankan disini adalah tentang visi, peluang, kelincahan, tindakan yang diilhami, semangat, inovasi, dan perayaan. Mengubah pembicaraan tentang sumber daya akademik membutuhkan semua hal ini dan dengan demikian kepemimpinan yang efektif di semua tingkatan universitas.
- *Kemitraan yang tak terpisahkan antara hierarki dan jaringan, bukan hanya peningkatan hierarki:* dua sistem, jaringan dan hierarki, bekerja sebagai satu—sebagian karena orang-orang yang secara sukarela bekerja di jaringan sudah memiliki pekerjaan di dalam hierarki. Hal ini pada dasarnya berlaku di universitas, karena jaringan yang diperlukan untuk menjembatani kesenjangan antara misi dan uang harus menyertakan, dalam peran kunci, para pembuat keputusan akademis itu sendiri.

Delapan Akselerator dalam Proses perubahan

Akselerator mengacu kepada langkah-langkah yang dapat diambil oleh kepemimpinan senior untuk melibatkan orang-orang dalam transformasi yang penting untuk pembaharuan. Perlu diingat bahwa tujuannya bukan hanya satu kali perubahan melainkan pergeseran budaya yang menghasilkan rutinitas baru yang tidak pernah berhenti.

- Menciptakan semangat urgensi terkait kesempatan yang besar.
- Membangun dan mengembangkan koalisi pemandu
- Membentuk visi perubahan dan inisiatif strategis
- Mendaftar pasukan sukarelawan
- Mengaktifkan tindakan dengan menghilangkan penghalang.
- Menghasilkan (dan merayakan) kemenangan jangka pendek.
- Mempertahankan percepatan.
- Perubahan institusi.

IV. Diskusi

Diskusikan mengenai Prinsip Kepatuhan terhadap Peraturan karena setiap pegawai yang melakukan transaksi yang mempengaruhi dana Universitas harus mematuhi semua undang-undang, peraturan, dan larangan khusus yang berlaku. Apa Prinsipnya; Tanggung jawab atas pelaporan Keuangan sesuai dengan persyaratan peraturan mensyaratkan; Retensi Catatan, Persyaratan Pengelolaan Kas, Pengeluaran, Peraturan Perpajakan; Tanggapan dan Penyelesaian Temuan Audit Internal dan Eksternal?

Ada 4 aktifitas utama yang harus dijalankan:

- 1. Pemisahan tugas (Standar, Perkiraan Konsekuensi, Tindakan yang dianjurkan)**
- 2. Otorisasi dan persetujuan (Akuisisi, Transfer dan Pembuangan: standar, Perkiraan Konsekuensi, Tindakan yang Dianjurkan).**
- 3. Pengaturan Keamanan dan Perwalian (Pengaturan Perwalian, Pengaturan Keamanan: standar, Perkiraan Konsekuensi, Tindakan yang Dianjurkan)**
- 4. Pemeriksaan dan rekonsiliasi (Pembuatan Catatan Peralatan, Catatan Pemeliharaan Peralatan yang Berlangsung, Catatan Pembaruan Peralatan Tahunan (Inventori Fisik):standar, Perkiraan Konsekuensi, Tindakan yang Dianjurkan)**

Lembar Kerja : Diskusi

Diskusi 1

Berdasarkan rencana anggaran departemen/fakultas/Prodi anda, Apa prioritas utama saat ini? Peluang investasi apa yang tersedia? (misalnya., program studi baru, pelatihan terkait bidang kejuruan, dll.)

Diskusi 2

- Apa implikasi dari tren ini untuk institusi Perguruan Tinggi (PT) secara umum dan pembagian biaya secara khusus?
- Sumber daya dan mempertahankan pasokan dana yang cukup untuk LPT sangat penting untuk keberlanjutan organisasi. Apa yang dapat dipelajari oleh institusi PT dari kasus 007fenqi dalam mengalokasikan lebih banyak dana?
- Berdasarkan kesimpulan tersebut, diskusikan dan presentasikan rencana investasi lembaga Anda (peningkatan anggaran) yang akan menghasilkan pengembalian lebih tinggi dalam jangka pendek/panjang.
- Berikan saran terkait bagaimana pendekatan institusi PT untuk menilai tren pasar (misalnya program studi/jurusan yang populer)?

Referensi

- Covaleski, M., Evans III, J. H., Luft, J., & Shields, M. D. (2006). Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration. *Handbooks of management accounting research*, 2, 587-624.
- Covaleski, M. A., Dirsmith, M. W., & Samuel, S. (2003). Changes in the institutional environment and the institutions of governance: extending the contributions of transaction cost economics within the management control literature. *Accounting, Organizations and Society*, 28(5), 417-441.
- Deering, D., & Sá, C. (2018). Do corporate management tools inevitably corrupt the soul of the university? Evidence from the implementation of responsibility center budgeting. *Tertiary Education and Management*, 24(2), 115-127.
- Garrison, E. (1982). Georgia Archive X, Issue 2. *Georgia Archive*, 10(2), 11.
- Gibson, A. M. (2009). Budgeting in higher education. General Conference Department of Education.
- Horngren, C. T. (2006). *Accounting*. Pearson Educación.
- İpek, E. A. S. (2018). New approaches in public budgeting. In *Public Economics and Finance*. IntechOpen.
- Lister, S., Baryabanoha, W., Steffensen, J., & Williamson, T. (2006). Evaluation of general budget support: Uganda country report. *Birmingham: International Development Department, School of Public Policy, University of Birmingham*.
- Long, C., & Welham, B. (2016). Organising a strategic phase in the budget process. *Overseas Dev. Inst*, 24.
- Obi, J. (2015). Budgeting and budgetary control as the metric for corporate performance. *International Journal of Sustainable development*, 3(1).
- OYEBODE, O. J. (2018). Budget and Budgetary Control: A pragmatic approach to the Nigerian infrastructure dilemma. *World Journal of Research and Review*.
- Massy, W. F. (2020). *Resource management for colleges and universities*. JHU Press.
- Mobegi, F. (2012). Factors contributing to financial mismanagement and misappropriation in Public Secondary Schools in Gucha District, Kenya.
- Munge, M. N., Kimani, E. M., & Ngugi, D. G. (2016). Factors influencing financial management in public secondary schools in Nakuru County, Kenya.

Nwanyanwu, L. A., & Ogonnaya, A. N. (2018). Budgetary control and financial performance of small and medium sized enterprises in Rivers State. *International journal of Economics and financial management*, 3(1), 66-73.

Simiyu, R. S., Mweru, J. N., & Omete, F. I. (2014). The effects of devolved funding on socio-economic welfare of Kenyans: a case of constituency development fund in Kimilili,(Kenya). *European Journal of Accounting Auditing and Finance Research*, 2(7), 31-51.

Sintomer, Y., Herzberg, C., & Röcke, A. (2008). Participatory budgeting in Europe: Potentials and challenges. *International journal of urban and regional research*, 32(1), 164-178.

Tadiwos, L. (2014). Financial resources utilization challenges: in some selected government primary schools of Damot Pullasa Woreda in Southern Nations, Nationalities and People's Region (unpublished master thesis). *Addis Ababa*.

World Health Organization. (2018). *What Quantitative and Qualitative Methods Have Been Developed to Measure Community Empowerment at a National Level?* (Vol. 59). World Health Organization.

Yizengaw, J. Y., & Agegnehu, M. A. (2021). Practices and challenges of school financial resource management implementation in Bahir Dar City administration of Ethiopia: A comparative study between government and private secondary schools. *Cogent Education*, 8(1), 1884340.

Lembar Kerja 1: Pengelolaan Sumber Daya Keuangan - Pinjaman Siswa *FinTech*

Durasi: 45 menit

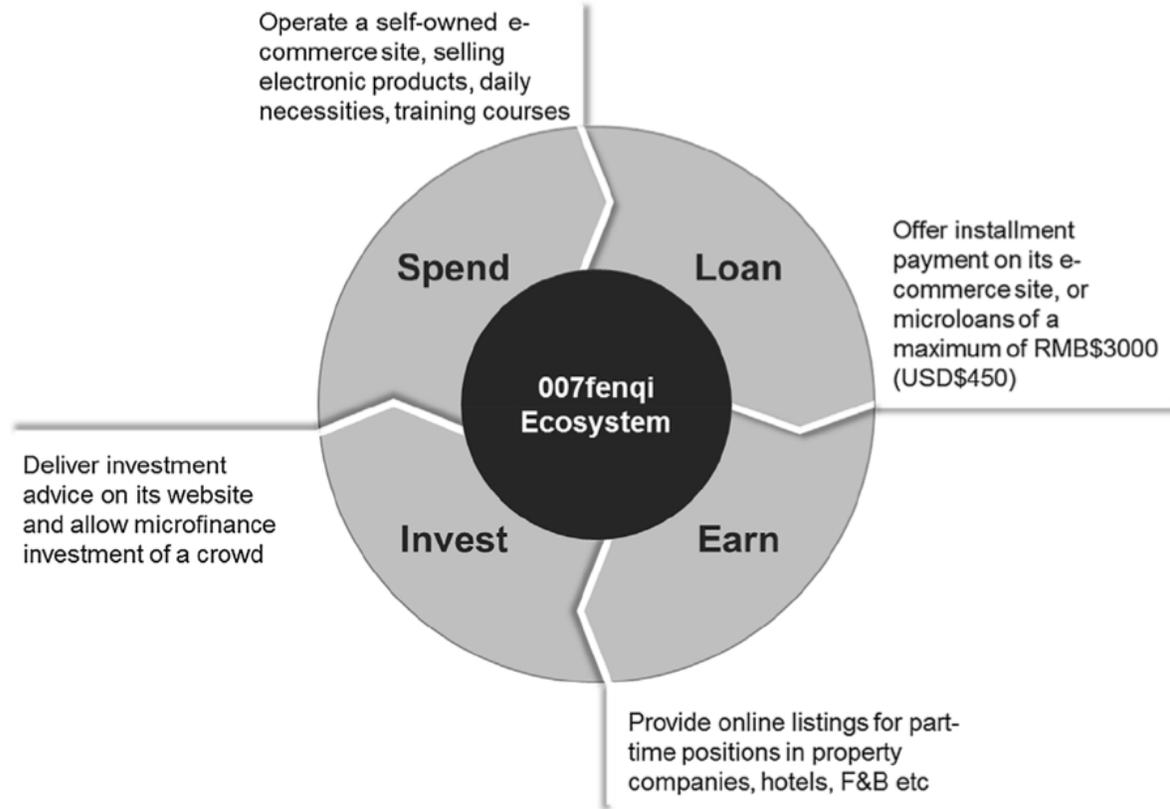
Metode: Studi Kasus - Penilaian kelompok

Pada bulan Mei 2015, 007fenqi didirikan oleh sekelompok pengusaha muda di Zhejiang, Cina. Mengikuti arus *FinTech*, start-up muda ini menyediakan pinjaman mikro dan layanan ritel berbasis cicilan khusus untuk mahasiswa di Cina. Ini memungkinkan pinjaman tanpa agunan untuk pelajar, yang cenderung memiliki sedikit atau tidak ada riwayat kredit, sehingga mereka dapat mengakses opsi pembiayaan alternatif. Meskipun lembaga keuangan tradisional tidak dapat menawarkan layanan yang sama untuk segmen pelanggan ini, terutama karena kurangnya data untuk penilaian risiko yang tepat, permintaan pinjaman mikro dari siswa sangat signifikan karena: 1) banyak dari siswa ini berasal dari daerah pedesaan di Cina dan/atau keluarga dengan kekayaan terbatas, dan karenanya memerlukan dukungan keuangan; 2) budaya konsumerisme telah meningkat di masyarakat Cina kontemporer, dan sektor pelajar tidak terkecuali, melihat barang-barang mahal seperti laptop dan ponsel bukan barang mewah, tetapi kebutuhan.

Aspek khas pengembangan 007fenqi terletak pada strategi ekosistemnya. Berpusat pada kebutuhan segmen target mereka, 007fenqi menawarkan layanan di empat bidang utama yang sesuai dengan siklus keuangan khas mahasiswa, yaitu membelanjakan, meminjamkan, memperoleh, dan berinvestasi. Gambar 1 mengilustrasikan ekosistem 007fenqi. Tidak seperti banyak platform pinjaman pelajar lainnya yang bergantung pada pengecer e-niaga lainnya (seperti JD.com), 007fenqi memutuskan untuk beroperasi sebagai pengecer online sendiri (belanja). Dari produk elektronik pada awalnya, penawaran produk 007fenqi telah berkembang dengan cepat hingga mencakup aksesoris mode, perlengkapan luar ruangan, produk perawatan wajah dan tubuh, pakaian dan sepatu, kursus pelatihan, perbaikan ponsel, dan bahkan prosedur estetika

.

Fig. 1. Ekosistem 007fenqi



Pada akhir 2015, hampir enam bulan setelah dimulainya 007fenqi, diskusi hangat muncul di dalam industri tentang risiko gagal bayar yang lebih tinggi di kalangan siswa. Untuk mengatasi tantangan ini, 007fenqi bekerja dengan portal pekerjaan paruh waktu utama (yaitu qtshe.com), pelaku bisnis perhotelan, serta operator makanan dan minuman. Daftar peluang kerja disediakan di aplikasi 007fenqi, menawarkan bantuan bagi pelanggan mereka dalam menemukan peluang kerja paruh waktu atau magang sehingga mereka dapat memperoleh penghasilan dan melakukan pembayaran tepat waktu. Pada April 2016, perusahaan juga meluncurkan Tongtongli, aplikasi lain yang memungkinkan siswa melakukan investasi keuangan mikro. “Fitur ini dirancang untuk memperdalam keterlibatan kami dengan pelanggan yang memiliki catatan kredit yang baik dengan kami. Siswa-siswa ini suatu saat akan lulus sekolah dan mereka dapat menggunakan fitur investasi untuk mengelola uang mereka dengan lebih baik,” jelas Direktur Operasi. Hingga akhir Juli 2016, lebih dari RMB\$21,7 juta (USD\$3,2 juta) telah diinvestasikan melalui platform Tongtongli.

Kesimpulan

Sangat penting untuk dicatat bahwa pinjaman siswa dalam studi kasus ini tidak hanya memperhitungkan pembayaran uang sekolah tetapi juga mencakup biaya gaya hidup siswa. Studi kasus diakhiri dengan implikasi berharga bagi organisasi untuk memanfaatkan peluang yang muncul dengan inovasi teknologi: dalam hal ini, FinTech. Meskipun temuannya khusus untuk Industri Fintech, implikasinya bagi perguruan tinggi sangat luas, terutama mengingat mereka memiliki target pasar yang sama, mahasiswa.

- 1. Menavigasi bisnis dengan model *hybrid digital*:** Dengan menawarkan penawaran produk (e-commerce) dan layanan (pembayaran cicilan dan pinjaman) pada satu platform, risiko dapat dikurangi.
- 2. Memasang kemampuan analitik pada penilaian risiko:** Penilaian berbasis data dan manajemen risiko jauh lebih efisien dibandingkan dengan model manajemen tradisional.
- 3. Mempertahankan pertumbuhan bisnis dengan pendekatan ekosistem:** Dengan kemungkinan terjadinya gangguan yang jauh lebih besar di setiap sektor (misalnya, Covid telah mempercepat transisi ke pembelajaran daring), masalah stabilitas dan keberlanjutan menjadi penting. Bagaimana 007fenqi membedakan dirinya dari para pesaingnya adalah dengan memberikan kesempatan kepada para siswa untuk memperoleh penghasilan melalui ekosistem mereka, bukan hanya meminjam. Gambar 1 menunjukkan ekosistem layanan dan produk yang saling terkait dari pembelanjaan hingga investasi, sehingga menarik dan mempertahankan basis pelanggan (siswa). Dengan adanya ekosistem, data yang lebih lengkap dapat dikumpulkan melalui kerangka waktu yang lebih lama. Ini berlaku untuk magang dan peluang karir yang disediakan oleh LPT dan hubungan alumni yang dimanfaatkan sepenuhnya oleh Lembaga PT terkenal tetapi banyak yang gagal mengelolanya.

Poin-poin Diskusi:

- Apa implikasi dari tren ini untuk PT secara umum dan pembagian biaya secara khusus ?
- Pengadaan sumber daya dan mempertahankan pasokan dana yang cukup untuk Lembaga PT sangat penting untuk keberlanjutan organisasi. Apa yang dapat dipelajari Lembaga Pendidikan Tinggi dari kasus 007fenqi dalam mengalokasikan lebih banyak dana?
- Berdasarkan kesimpulan tersebut, diskusikan dan presentasikan rencana investasi lembaga Anda (peningkatan anggaran) yang akan menghasilkan pengembalian lebih tinggi dalam jangka pendek/panjang.
- Berikan saran terkait bagaimana pendekatan Lembaga Pendidikan Tinggi untuk menilai tren pasar (misalnya jurusan yang dianggap populer)?

Referensi

Leong, C., Tan, B., Xiao, X., Tan, F. T. C., & Sun, Y. (2017). Nurturing a FinTech ecosystem: The case of a youth microloan startup in China. *International Journal of Information Management*, 37(2), 92-97.