

Komparasi Kinerja Keuangan dan Pelayanan Politeknik Kesehatan Kemenkes Malang Tahun 2019-2020

Avianda Rahma Safitri

Program Studi Kebendaharaan Negara, Politeknik Keuangan Negara STAN
4301190258_avianda@pknstan.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perbandingan kinerja keuangan dan pelayanan Badan Layanan Publik pada era sebelum dan selama pandemi Covid-19. Penelitian ini mengkaji keuangan dan jasa secara empiris menggunakan metode lama (Perdirjen PB PER-32/PB/2014) dan metode baru (Maturity Rating BLU). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah salah satu badan pelayanan publik di bawah kementerian kesehatan bidang pendidikan (Politeknik Kesehatan Kemenkes Malang). Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder, analisis data yang digunakan adalah deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan pengukuran kinerja keuangan dan pelayanan antara metode Perdirjen PB-32/2014 dan Maturity Rating BLU, serta pandemi Covid-19 belum berdampak besar terhadap kinerja badan layanan publik.

Kata kunci: Kinerja Keuangan, Maturity Rating BLU, Badan Layanan Publik, Politeknik Kemenkes

ABSTRACT

This study aims to analyze the comparison of the public service agency's financial and service performance in the era before and during the Covid-19 pandemic. This study examines finance and service empirically using the old method (Perdirjen PB PER-32/PB/2014) and the new method (Maturity Rating BLU). The sample used in this study is one of the public service agency under the ministry of health in the field of education (Polytechnic of Health Kemenkes Malang). The type of data used is primary and secondary data, and the data analysis used is descriptive. The results showed that there were differences in the measurement of financial and service performance between the Perdirjen PB-32/2014 and Maturity Rating BLU method, also the Covid-19 pandemic has not had major impact on the performance of the public service agency.

Keywords: *Financial Performance, BLU Maturity Rating, Public Service Agency, Ministry of Health Polytechnic*

PENDAHULUAN

Sebelum adanya pola manajemen publik baru (*New Public Management*) dan reformasi pengelolaan keuangan negara, administrasi publik di Indonesia masih terkesan konvensional dan kolot serta proses birokrasi yang lambat. Sementara itu, administrasi publik merupakan hal yang krusial untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Menurut Gambhir Bhatta (1996) dalam Fernanda (2006), pemerintahan yang baik dapat dicirikan dengan tingkat akuntabilitas, transparansi, keterbukaan, dan supremasi hukum yang tinggi.

Seiring perubahan dan perkembangan zaman, reformasi terhadap manajemen pada sektor publik dan pengelolaan keuangan negara pun dilakukan. Dengan disahkannya Undang-

Undang (UU) yang mengatur tentang keuangan negara (UU Nomor 17 Tahun 2003, UU Nomor 1 Tahun 2004, dan UU Nomor 15 Tahun 2004) serta Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 23 Tahun 2005, Pemerintah Indonesia mulai menerapkan teori agensifikasi pada instansi pemerintahan. Pada dasarnya, agensifikasi merupakan pemecahan fungsi perumusan kebijakan (regulator) dan penerapan kebijakan atau pelayanan publik (Pasaribu, 2014). Pemisahan tugas tersebut merupakan langkah pemerintah dalam mewirusahaakan pemerintah (*enterprising the government*) agar instansi-instansi pemerintah dapat mengoptimalkan pelayanan publik. Implementasi agensifikasi di Indonesia dapat dilihat dalam wujud Badan Layanan Umum (BLU).

Pemerintah membentuk BLU sebagai badan semi otonom yang memiliki tujuan utama untuk menciptakan pelayanan yang optimal. BLU sebagai agen atau instansi pemerintah yang memiliki tugas pokok dan fungsi untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat diberikan otonomi tertentu oleh pemerintah yaitu dalam hal pengelolaan keuangan BLU (Pemerintah Republik Indonesia, 2005). Pada tahun 2020, terjadi fenomena pandemi Covid-19 yang mengganggu berbagai kegiatan pada sektor pemerintahan Indonesia. Pandemi Covid-19 yang mengharuskan adanya pembatasan sosial mengakibatkan kondisi masyarakat dari sisi kesehatan, pendidikan, hingga perkonomian menjadi lesu.

BLU sebagai agen pemerintah memiliki tantangan tersendiri untuk tetap memberikan pelayanan secara optimal kepada masyarakat di masa pandemi. Melalui kewenangan dan fleksibilitas pengelolaan keuangan yang telah diberikan, BLU diharapkan dapat turut andil dalam upaya pemulihan ekonomi akibat pandemi. Pada BLU bidang pendidikan, pandemi Covid-19 mengharuskan adanya beberapa penyesuaian dalam kebijakan, pelaksanaan belajar dan mengajar, dan layanan lainnya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Putra (2020) terhadap 88 BLU bidang pendidikan di Indonesia, pandemi Covid-19 memiliki dampak terhadap kinerja keuangan maupun layanan BLU rumpun pendidikan. Berkaitan dengan hal tersebut, BLU pendidikan perlu melakukan adaptasi terkait pemberian layanan dan/atau proses bisnis di masa pandemi Covid-19.

Pengukuran kinerja dilaksanakan untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi penggunaan seluruh komponen organisasi (input, proses, *output*) untuk mencapai hasil (*outcomes*) yang telah direncanakan. Selain itu, pengukuran kinerja merupakan salah satu langkah untuk mengetahui kesesuaian rencana kerja tahunan dengan pencapaian target kinerja indikator kinerja utama (Dirjen Perbendaharaan, 2014). Menurut Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan (Perdirjen PB) Nomor PER-32/PB/2014, yang dimaksud dengan penilaian kinerja BLU adalah salah satu langkah untuk menilai capaian pengadaan layanan umum oleh BLU, yang mencakup penilaian aspek keuangan dan aspek pelayanan dan dilakukan secara tahunan (Direktur Jenderal Perbendaharaan, 2014).

Agar BLU dapat terus meningkatkan eksistensinya dalam memberikan layanan yang optimal kepada masyarakat, *Key Performance Indicator* (KPI) harus diwujudkan dengan target yang menantang. Berbagai langkah strategis telah dilakukan oleh pemerintah dalam melakukan transformasi fundamental dalam mengawal layanan BLU yang adaptif. Pada tahun 2020, Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU telah menyusun *BLU Maturity Rating Assessment Tools and Evaluation* dalam rangka memperkuat kapasitas manajemen BLU. *Maturity Rating* BLU merupakan metode penilaian kinerja BLU yang baru yang dapat mengukur tingkat kedewasaan BLU melalui perspektif hasil dan proses (*result and process based perspective*) (Kementerian Keuangan, 2021). Terkait dengan latar belakang yang telah dipaparkan tersebut, penulis hendak melakukan pengukuran kinerja keuangan dan maturitas BP Batam menggunakan *BLU Maturity Rating Assessment Tools and Evaluation*. Berdasarkan uraian diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Bagaimana kinerja keuangan dan pelayanan pada Politeknik Kesehatan Kemenkes Malang pra dan pasca pandemi *Covid-19*? Bagaimana permasalahan dan potensi yang mempengaruhi kinerja

keuangan dan pelayanan pada Politeknik Kesehatan Kemenkes Malang? Bagaimana strategi Politeknik Kesehatan Kemenkes Malang dalam memperbaiki/meningkatkan/menjaga kinerja keuangan dan pelayanan agar terus optimal?

LANDASAN TEORI

Teori Agensifikasi

Teori keagenan (*agency theory*) menggambarkan hubungan antara dua pihak atau lebih, di mana satu pihak, yang ditunjuk sebagai induk atau atasan (*principal*), melibatkan pihak lain, yang ditunjuk sebagai agen, untuk melakukan beberapa tugas dari induknya (Kivisto, 2008). Teori agensifikasi semakin banyak diaplikasikan akibat dampak dari gelombang reformasi *New Public Management* (NPM). Reformasi NPM telah membuat fenomena agensifikasi menjadi bahasan tren utama yang dibahas dan dianalisis di kalangan internasional. Agensifikasi dianalisis sebagai bentuk pendelegasian, selain desentralisasi, kontrak keluar, dan privatisasi (Waluyo, 2022).

Terkait dengan konsep NPM dan teori prinsip-agen (agensifikasi), hampir seluruh pemerintah di setiap negara telah mendirikan agen-agen dari departemen kementerian untuk mengurus regulasi dan administrasi tertentu. Dasar dari prinsip agensifikasi adalah perbedaan antara perumusan kebijakan dan implementasi kebijakan (politik dan administrasi). Departemen kementerian melakukan perumusan kebijakan sedangkan agensi atau instansi melaksanakan implementasi kebijakan (Nakano, 2004). Terdapat banyak perbedaan pandangan mengenai pengertian dari sebuah agensi. Namun para ahli telah sepakat bahwa pengertian agensi dalam konteks agensifikasi merupakan organisasi yang secara struktural dipisahkan dari pemerintah dan beroperasi di bawah kondisi yang lebih bersifat bisnis daripada birokrasi pemerintah. Agensi dibentuk dengan memiliki sistem pengelolaan keuangan dan kebijakan organisasi yang berbeda dari pemerintah (Thiel, 2012). Di Indonesia, agensi disebut dengan Badan Layanan Umum (BLU).

Badan Layanan Umum

Melalui pengesahan Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, Pemerintah membentuk badan semi otonom yang memiliki tujuan utama untuk menciptakan pelayanan publik mengutamakan prinsip efisiensi, efektivitas, dan produktivitas serta tidak berorientasi pada pencarian keuntungan (*not for profit*). BLU sebagai agen atau instansi pemerintah yang memiliki tugas pokok dan fungsi untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat diberikan otonomi tertentu oleh pemerintah yaitu dalam hal pengelolaan keuangan BLU. Dalam pemberian layanan publik, BLU harus mengutamakan prinsip efisiensi, efektivitas, dan produktivitas serta tidak berorientasi pada pencarian keuntungan (*not for profit*).

BLU mendapatkan pengaruh hierarkis dan politik yang lebih sedikit daripada satker biasa. Mereka juga diberi lebih banyak kebebasan manajerial dalam pengelolaan keuangan dan organisasinya (Verhoest et al., 2012). Berdasarkan PMK Nomor 129/PMK/05/2020 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum, Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU) memiliki arti sebagai pola pengelolaan keuangan yang memberikan keleluasaan pada BLU. Kewenangan tersebut diberikan kepada BLU agar dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat secara optimal, sehingga tujuan bernegara dalam Undang-Undang Dasar Tahun 1945 dapat diwujudkan. Berbeda dengan ketentuan pengelolaan keuangan negara pada umumnya, PPK-BLU merupakan kewenangan yang istimewa dan berbeda yang diberikan kepada satker BLU. Fleksibilitas pengelolaan keuangan BLU mencakup pelaksanaan anggaran, bidang kepegawaian, dan remunerasi didasarkan pada prinsip ekonomi dan produktivitas.

Kinerja dan Pengukuran Kinerja

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 249/PMK.02/2011, kinerja merupakan prestasi kerja berupa keluaran dari suatu kegiatan atau hasil dari suatu program dengan kuantitas dan kualitas terukur. Menurut Adiprasetyo et al. (2011), kinerja adalah keluaran yang merupakan nilai nyata bagi perusahaan, contohnya berupa kuantitas penjualan, tingkat kualitas, banyaknya produksi, profit, efisiensi biaya, dan sebagainya.

Hatry (2006) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai pengukuran yang teratur terhadap hasil (*outcome*) dan efisiensi suatu pelayanan atau program. Menurut Peraturan Menteri Keuangan Nomor 22/PMK.02/2021 tentang Pengukuran dan Evaluasi Kinerja Anggaran atas Pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga, kinerja didefinisikan sebagai prestasi kerja berupa keluaran (*output*) dan/atau hasil (*outcome*) dari program atau kegiatan dengan jumlah serta kualitas yang bisa diukur.

Pengukuran kinerja BLU berdasarkan Perdirjen PB Nomor PER-32/PB/2014 diartikan sebagai penilaian terhadap aspek keuangan dan aspek pelayanan pada BLU dalam rangka mengetahui capaian pengadaan layanan umum oleh BLU yang dilaksanakan secara tahunan. Penilaian aspek keuangan adalah penilaian kinerja BLU berdasarkan analisis data laporan keuangan dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan mengenai PPK-BLU. penilaian aspek pelayanan merupakan penilaian kinerja BLU terkait teknis layanan dan mutu manfaat kepada masyarakat berdasarkan data layanan BLU (Dirjen Perbendaharaan, 2014).

Analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat)

Menurut Chandler (1962) dalam Rangkuti (2004), strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Oleh beberapa ahli, analisis SWOT dianggap sebagai suatu alat perencanaan strategis klasik yang dapat merumuskan sebuah strategi bagi suatu organisasi. *Output* yang diberikan dari hasil analisis SWOT adalah berupa arahan atau rekomendasi yang diharapkan dapat menjaga kekuatan dan menambah manfaat dari peluang yang ada, serta mengeliminasi kelemahan dan menghindari ancaman (Fatimah, 2016). Menurut Rangkuti (2004), analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor-faktor strategis untuk merencanakan strategi perusahaan.

METODE PENELITIAN

Berdasarkan jenis data, maka data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder berupa data yang mencakup namun tidak terbatas pada laporan keuangan Polkesma tahun 2019 dan 2020, Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah (LAKIP) tahun 2019 dan 2020, Rencana Strategis Bisnis (RSB) Polkesma tahun 2020-2024, Standar Pelayanan Minimal (SPM), Rekap Prestasi Mahasiswa tahun 2019-2020, Rekap Jumlah Pendaftar Seleksi Penerimaan Mahasiswa Baru (SIPENMARU) tahun 2018-2020, Rekap Status Akreditasi Program Studi Polkesma tahun 2020, Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-32/PB/2014 tentang Pedoman Penilaian Kinerja BLU Bidang Layanan Pendidikan, Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-11/PB/2021 tentang Pedoman Penilaian Tata Kelola dan Kinerja (Tingkat Maturitas) Badan Layanan Umum, Buku Pedoman dan Petunjuk Teknis BLU *Maturity Rating Assessment Tools and Evaluation*, Kertas Kerja *Maturity Rating BLU* Polkesma, dan lain sebagainya.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah 105 satuan kerja (satker) BLU rumpun pendidikan yang merepresentasikan bagian terbesar kedua dari seluruh satker BLU, yaitu 42%. Pemilihan sampel dalam penelitian ini menggunakan jenis metode *judgement sampling* atau biasa dikenal dengan *purposive sampling*, karena kemampuan menangkap kedalaman data dengan realistis

yang jamak (Margono, 1997). Dengan demikian, sampel penelitian ini adalah BLU rumpun pendidikan dibawah naungan Kementerian Kesehatan yaitu Politeknik Kesehatan Kemenkes Malang.

Penilaian Kinerja BLU Berdasarkan Perdirjen PB PER-32/PB/2014

Penilaian kinerja keuangan BLU berdasarkan Perdirjen PB PER-32/PB/2014 dilakukan dengan melakukan perhitungan rasio yang mengacu pada laporan keuangan serta kepatuhan PPK-BLU terhadap peraturan yang berlaku. Indikator Rasio Keuangan yang dihitung adalah Rasio Kas (RK), Rasio Lancar (RL), Periode Penagihan Piutang (PPP), Perputaran Aset Tetap (PAT), Imbalan atas Aset Tetap (ROFA), Imbalan Ekuitas (ROE), dan Rasio PNBPN terhadap Biaya Operasional (PB). Penilaian kinerja layanan BLU rumpun pendidikan berdasarkan PER-32/PB/2014 dilakukan dengan menghitung akreditasi, prestasi, serta mutu dan manfaat kepada masyarakat. Penilaian kinerja keuangan dan pelayanan berdasarkan Perdirjen PB PER-32/PB/2014 dirumuskan pada Tabel 1 dan Tabel 2.

Penilaian Kinerja BLU Berdasarkan BLU *Maturity Assessment Tools and Evaluation*

Penilaian aspek keuangan menurut *Maturity Rating* BLU berfokus pada penilaian tingkat kesehatan keuangan BLU dan tren perkembangan keuangan BLU dalam jangka waktu tiga tahunan. Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja aspek keuangan BLU adalah likuiditas, efisiensi, efektivitas, dan tingkat kemandirian. Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja aspek pelayanan BLU berdasarkan *Maturity Rating* BLU adalah Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM), efisiensi waktu pelayanan, sistem pengaduan layanan, dan tingkat keberhasilan pemenuhan layanan. Penilaian kinerja keuangan dan pelayanan berdasarkan *Maturity Rating* BLU dirumuskan pada Tabel 3 dan 4.

Tabel 1. Penilaian Kinerja Keuangan BLU Berdasarkan PER-32/PB/2014

No	Indikator Rasio Keuangan (PER-32/PB/2014)	Rumus
1.	Rasio Kas (<i>Cash Ratio</i>)	$\frac{\text{Kas dan Setara Kas}}{\text{Kewajiban Jangka Pendek}} \times 100\%$
2.	Rasio Lancar (<i>Current Ratio</i>)	$\frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Kewajiban Jangka Pendek}} \times 100\%$
3.	Periode Penagihan Piutang (<i>Collecting Periode</i>)	$\frac{\text{Piutang Usaha} \times 360}{\text{Pendapatan Usaha}} \times 1 \text{ hari}$
4.	Perputaran Aset Tetap (<i>Fixed Asset Turn Over</i>)	$\frac{\text{Pendapatan Operasional}}{\text{Aset Tetap}} \times 100\%$
5.	Imbalan atas Aset Tetap (<i>Return on Fixed Asset</i>)	$\frac{\text{Surplus atau Defisit sebelum Pos Keuntungan atau Kerugian}}{\text{Aset Tetap}} \times 100\%$
6.	Imbalan Ekuitas (<i>Return on Equity</i>)	$\frac{\text{Surplus atau Defisit sebelum Pos Keuntungan atau Kerugian}}{\text{Ekuitas} - \text{Surplus atau Defisit sebelum Pos Keuntungan atau Kerugian}} \times 100\%$
7.	Rasio PNBPN terhadap Biaya Operasional	$\frac{\text{Pendapatan PNBPN}}{\text{Biaya Operasional}} \times 100\%$

Sumber: Perdirjen PB PER-32/PB/2014

Tabel 2. Penilaian Kinerja Pelayanan BLU Berdasarkan PER-32/PB/2014

No	Indikator Kualitas Layanan (PER-32/PB/2014)	Rumus
1.	Akreditasi	$\frac{(\text{program studi akreditasi A} \times 3) + (\text{program studi akreditasi B} \times 2) + (\text{program studi akreditasi C} \times 1)}{\text{Jumlah seluruh program studi} \times 3} \times 100\%$
2.	Prestasi	
2.a	Presentase Simpangan Rasio Ketersediaan Tenaga Kependidikan yang Memadai	$\frac{\text{Rasio tenaga kependidikan terhadap mahasiswa saat ini}}{\text{Rasio tenaga kependidikan terhadap mahasiswa berdasarkan SPM}} \times 100\%$
2.b	Presentase Mahasiswa Baru yang Mendaftar Ulang Dibandingkan Mahasiswa Baru Yang Diterima	$\frac{\text{Jumlah mahasiswa baru yang mendaftar ulang}}{\text{Jumlah mahasiswa baru yang diterima}} \times 100\%$
2.c	Presentase Kenaikan Jumlah Mahasiswa Berprestasi Unggul Dalam Bidang Akademik dan/atau Dalam Minat dan Bakat	$\frac{\text{Jumlah mahasiswa berprestasi unggul tahun ini}}{\text{Jumlah mahasiswa berprestasi unggul tahun lalu}} \times 100\%$
2.d	Presentase Hibah Bersaing yang Diperoleh Oleh Perguruan Tinggi	$\frac{\text{Jumlah kerjasama dan hibah bersaing tahun ini}}{\text{Jumlah kerjasama dan hibah bersaing tahun lalu}} \times 100\%$
3.	Mutu dan Manfaat Kepada Masyarakat	$\frac{\text{Hasil Penilaian IKM}}{\text{Skala Maksimal Nilai IKM}} \times \text{Bobot}$

Sumber: Perdirjen PB PER-32/PB/2014

Tabel 3. Penilaian Aspek Keuangan BLU Berdasarkan *Maturity Rating* BLU

No	Indikator Kinerja Aspek Keuangan (<i>Maturity Rating</i> BLU)	Rumus
1. Likuiditas		
1.a	Rasio Lancar	$\frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Kewajiban Jangka Pendek}}$
1.b	Rasio Optimalisasi Kas	$\frac{\text{Pendapatan Investasi Jangka Pendek}}{\text{Saldo Rekening Operasional} + \text{Pengelolaan Kas}}$
2. Efisiensi		
2.b	POBO	$\frac{\text{Output BLU (Pendapatan Operasional)}}{\text{Input BLU (Total Beban)}} \times 100\%$
3. Efektivitas		
3.a	Imbalan atas aset	$\frac{\text{Surplus atau Defisit sebelum Pos Keuntungan/Kerugian}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$
3.b	Imbalan atas ekuitas	$\frac{\text{Surplus atau Defisit sebelum Pos Keuntungan/Kerugian}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$
4. Tingkat Kemandirian		
4.a	Tingkat Kemandirian	$\frac{\text{Total Pendapatan (PNBP)}}{\text{Total Belanja (belanja operasional + belanja modal)}} \times 100\%$

Sumber: Buku Pedoman *Maturity Rating* BLU (diolah)

Tabel 4. Penilaian Aspek Pelayanan BLU Berdasarkan *Maturity Rating* BLU

No	Indikator Kinerja Aspek Pelayanan (<i>Maturity Rating</i> BLU)	Rumus
1. Indeks Kepuasan Masyarakat		
1.a	Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)	$\frac{\text{Hasil Penilaian IKM}}{\text{Skala Maksimal Nilai IKM}} \times 100\%$
2. Efisiensi Waktu Pelayanan		
2.b	Efisiensi waktu pelayanan	$\frac{\text{Layanan Tepat Waktu}}{\text{Jumlah Layanan Dihantarkan}} \times 100\%$
3. Sistem Pengaduan Layanan		
3.a	Tingkat pengaduan ditindaklanjuti	$\frac{\text{Pengaduan Ditindaklanjuti}}{\text{Jumlah Pengaduan}} \times 100\%$
3.b	Tingkat penyelesaian pengaduan tepat waktu	$\frac{\text{Penyelesaian Tepat Waktu}}{\text{Pengaduan Ditindaklanjuti}} \times 100\%$
4. Tingkat Keberhasilan Pemenuhan Layanan		
4.a	Tingkat keberhasilan pemenuhan layanan	$\frac{\text{Realisasi sub – indikator}}{\text{Target sub – indikator}} \times 100\%$

Sumber: Buku Pedoman *Maturity Rating* BLU (diolah)

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil Pengukuran Kinerja Keuangan dan Pelayanan Menggunakan Perdirjen PB PER-32/PB/2014

Berdasarkan Tabel 5, hasil penilaian indikator rasio keuangan Polkesma 2019-2020 terlihat perbedaan yang cukup signifikan. Skor rasio keuangan menunjukkan peningkatan dari 13,9 pada sebelum pandemi *Covid-19* menjadi 17,5 saat terjadinya pandemi *Covid-19*. Berdasarkan Tabel 6, tidak terdapat perbedaan hasil penilaian kepatuhan keuangan Polkesma 2019-2020. Skor kepatuhan keuangan Polkesma tahun 2019 dan 2020 adalah 10,17.

Tabel 5. Hasil Penilaian Indikator Rasio Keuangan Polkesma 2019-2020

No	Rasio Keuangan	Capaian Rasio		Skor Rasio	
		2019	2020	2019	2020
1.	Rasio Kas	67,48%	107,44%	1	1
2.	Rasio Lancar	69,07%	110,35%	4,5	4,5
3.	Periode Penagihan Piutang	0,1628	1,2693	4,5	4,5
4.	Perputaran Aset Tetap	57%	67%	1,5	1,5
5.	Imbalan atas Aset Tetap	-0,95%	23%	0	1,5
6.	Imbalan Ekuitas	-0,82%	24%	0	1,5
7.	Rasio PNPB terhadap Biaya Operasional	61,38%	127%	2,4	3
Total				13,9	17,5

Sumber: Laporan Keuangan Polkesma Tahun 2019-2020 (diolah)

Tabel 6. Hasil Penilaian Kepatuhan Pengelolaan Keuangan Polkesma 2019-2020

No	Kriteria Kepatuhan	Skor 2019-2020
1.	Rencana Bisnis Anggaran (RBA) definitif	1,5
2.	Laporan Keuangan Berdasarkan SAK	3,37
3.	Surat Perintah Pengesahan Pendapatan dan Belanja BLU	2,4
4.	Tarif Layanan	0,9
5.	Sistem Akuntansi	0,2
6.	Persetujuan rekening	0,3
7.	SOP Pengeluaran kas	0,3
8.	SOP Pengelolaan Piutang	0,3

No	Kriteria Kepatuhan	Skor 2019-2020
9.	SOP Pengelolaan Utang	0,3
10.	SOP Pengelolaan Barang dan Jasa	0,3
11.	SOP Pengelolaan Barang Inventaris	0,3
Total		10,17

Sumber: wawancara (data diolah)

Berdasarkan Tabel 7, hasil penilaian indikator rasio pelayanan Polkesma 2019-2020 terlihat perbedaan yang cukup signifikan. Skor rasio pelayanan menunjukkan peningkatan dari 57,3 pada sebelum pandemi *Covid-19* menjadi 65,4 saat terjadinya pandemi *Covid-19*.

Tabel 7. Hasil Penilaian Kepatuhan Pengelolaan Keuangan Polkesma 2019-2020

No	Rasio Pelayanan	Capaian Rasio		Skor Rasio	
		2019	2020	2019	2020
1.	Kualitas Layanan			55	57
	a. Akreditasi	68%	68,33%	27	27
	b. Prestasi			24	32
	1) Persentase Simpangan Rasio Ketersediaan Tenaga Kependidikan yang Memadai	66,7%	96%	4	10
	2) Persentase Mahasiswa Baru yang Mendaftar Ulang Dibandingkan Mahasiswa Baru yang Diterima	81%	92%	10	12
	3) Persentase Kenaikan Jumlah Mahasiswa Berprestasi Unggul Dalam Bidang Akademik dan/atau Dalam Minat dan Bakat	135%	448%	5	5
	4) Persentase Hibah Bersaing yang Diperoleh oleh Perguruan Tinggi	102%	132%	5	5
2.	Mutu dan Manfaat Kepada Masyarakat			6,3	6,4
	Kepuasan Pelanggan	79%	80%	6,3	6,4
Total				57,3	65,4

Sumber: Humas Polkesma (data diolah)

Hasil Pengukuran Kinerja Keuangan dan Pelayanan Menggunakan *Maturity Rating* BLU

Hasil pengukuran kinerja keuangan dan pelayanan menggunakan dengan *Maturity Rating* BLU dapat dilihat pada Tabel 8 dan Tabel 9.

Tabel 8. Hasil Penilaian Aspek Keuangan Polkesma 2019-2020

No	Indikator	Capaian Indikator		Skor Maturitas Indikator
		2019	2020	
1.	Likuiditas			2,25
	a. Rasio Optimalisasi Kas	3,8%	3,9%	
	b. Rasio Lancar	69,071	110,35	
2.	Efisiensi			4,5
	a. POBO	61%	127%	
3.	Efektivitas			4,5
	a. Imbalan Atas Aset	-0,83%	19,45%	
	b. Imbalan Atas Ekuitas	-0,83%	19,47%	
4.	Tingkat Kemandirian	54%	67%	2,5

Sumber: Kertas Kerja *Maturity Rating* BLU Polkesma (data diolah)

Tabel 9. Hasil Penilaian Aspek Pelayanan Polkesma 2019-2020

No	Indikator	Capaian Indikator		Skor Maturitas Indikator
		2019	2020	
1.	Indeks Kepuasan Masyarakat	79%	80%	2,5
2.	Efisiensi Waktu Pelayanan	91	83	3,5
3.	Sistem Pengaduan Layanan			4,5
	a. Media Pengaduan	2	2	
	b. Pengaduan Ditindaklanjuti	100%	100%	
4.	Keberhasilan Layanan			3,83
	a. Akreditasi	68%	68,33%	
	b. Kesiapan Kerja Lulusan	58%	54%	
	c. Penelitian yang Dihasilkan	46%	69%	

Sumber: Kertas Kerja Maturity Rating BLU Polkesma (diolah)

Pembahasan

Secara umum, kinerja keuangan dan pelayanan Polkesma dari tahun 2019 (sebelum pandemi) ke tahun 2020 (saat pandemi) adalah meningkat. Kenaikan ini pada hakikatnya disebabkan dari hasil atau efek kinerja Polkesma yang sudah sangat baik pada tahun-tahun sebelumnya. Berdasarkan Tabel 5, rasio kas Polkesma tahun 2019-2020 menunjukkan keadaan yang baik karena rasio kas tidak kurang dari 50%. Rasio lancar belum memenuhi standar perusahaan yang sehat karena kurang dari 200%. Terjadi sedikit penurunan kemampuan penagihan piutang yang tidak berdampak signifikan. Hal ini disebabkan karena jumlah piutang dari kegiatan operasional BLU meningkat secara cukup signifikan pada tahun 2020. Rasio PAT Polkesma menunjukkan bahwa Polkesma telah mengoptimalkan penggunaan aset tetap yang dimiliki guna meningkatkan pendapatan. Peningkatan ROA dan ROE Polkesma dari tahun 2019 ke 2020 menunjukkan Polkesma telah berhasil meningkatkan pendapatannya melalui pemanfaatan aset tetap dan modal yang dimiliki. Tingkat rasio PB yang baik dan meningkat tersebut mengartikan bahwa Polkesma mampu menggunakan biaya operasional secara efektif untuk meningkatkan pendapatan operasionalnya. Berdasarkan Tabel 6, secara keseluruhan Polkesma telah mematuhi peraturan perundang-undangan dalam melaksanakan pengelolaan keuangan BLU pada tahun 2019 maupun 2020. Terkait kepatuhan penetapan sistem akuntansi, Polkesma mengacu pada Peraturan Menteri Kesehatan (Permenkes) yaitu menggunakan Sistem Akuntansi Keuangan. Polkesma belum menggunakan Sistem Akuntansi Biaya dan Sistem Akuntansi Aset Tetap karena memang belum diatur dalam Peraturan Menteri Kesehatan (Permenkes).

Berdasarkan Tabel 7, kinerja pelayanan Polkesma meningkat cukup signifikan dari tahun 2019 ke 2020. Terjadi peningkatan jumlah program studi terakreditasi A pada tahun 2020. Rasio tenaga kependidikan Polkesma sudah memadai dengan capaian rasio yang meningkat. Terjadi peningkatan perbandingan antara mahasiswa baru yang mendaftar ulang dengan total mahasiswa yang diterima pada tahun 2020 akibat adanya program studi yang baru dibentuk pada tahun 2019, yaitu: (1) Diploma III Teknik Bank Darah; (2) Profesi Ners; (3) Profesi Bidan; dan (4) Profesi Dietisien. Jumlah mahasiswa berprestasi, rasio hibah bersaing, dan meningkat Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dari tahun 2019 ke 2020. Setelah dilakukan penilaian kinerja keuangan dan pelayanan menggunakan Perdirjen PB PER-32/PB/2014, didapatkan total skor hasil penilaian kinerja BLU. Berdasarkan metode tersebut, Polkesma merupakan BLU yang berkinerja “BAIK” untuk tahun 2019 dan 2020. Polkesma termasuk ke dalam kriteria AA karena total skor (TS) yang didapat adalah 81,37 pada tahun 2019 dan 93,07 pada tahun 2020.

Terdapat beberapa indikator penilaian kinerja keuangan dan layanan dalam *Maturity Rating* BLU yang menggunakan rumus yang sama dengan Perdirjen, yaitu: (1) Rasio Lancar;

(2) POBO; (3) Akreditasi; dan (4) IKM. Berdasarkan Tabel 8, rasio optimalisasi kas yang diperoleh Polkesma menggunakan metode *Maturity Rating* BLU mengalami sedikit peningkatan dari 3,8% ke 3,9%. Capaian ROA dan ROE Polkesma tahun 2019 adalah di bawah nol persen yaitu -0,83% untuk keduanya. Hal ini disebabkan karena Polkesma mengalami defisit kegiatan operasional di tahun 2019. Namun, capaian ROA dan ROE Polkesma meningkat di tahun 2020 menjadi 19,45% untuk ROA dan 19,47% untuk ROE. Terjadi peningkatan tingkat kemandirian Polkesma meningkat dari 2019 (54%) ke 2020 (67%).

Pada Tabel 9 terlihat terjadi penurunan efisiensi waktu pelayanan dari tahun 2019 (91%) ke 2020 (83%). Tidak adanya perbedaan Indikator Sistem Pengaduan Layanan Polkesma tahun 2019 ke 2020. Terdapat penurunan indikator kesiapan kerja lulusan dari 58% ke 54% 2020 akibat pandemi Covid-19, namun indikator penelitian yang dihasilkan tahun 2019 sebesar 46% meningkat menjadi 69% pada tahun 2020.

Hasil penilaian BLU menggunakan metode *Maturity Rating* BLU yang dilakukan oleh Kantor Pelayanan Perbendaharaan (KPPN) Malang terhadap Polkesma menghasilkan maturitas sebesar 3,7. Ini berarti bahwa Polkesma berada di posisi BLU level 3 (*defined*) menuju level 4 (*predictable*). Artinya, secara umum Polkesma dapat membentuk prosedur yang baku mengenai aktivitas pada level 2 secara standar (pendokumentasian) dan menunjukkan bahwa Polkesma bersikap proaktif (Dirjen Perbendaharaan, 2021). Pada level 3, pendokumentasian terhadap prosedur, alat, dan metode standar dilakukan guna mewujudkan kestabilan dan keharmonisan di Polkesma serta adanya pendekatan terpusat terkait manajemen risiko (Sari, 2020).

Identifikasi permasalahan dan potensi yang mempengaruhi kinerja keuangan dan pelayanan Polkesma dilakukan dengan membagi faktor-faktor ke dalam dua kelompok yaitu faktor internal dan faktor eksternal (Tabel 10). Faktor internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan, sedangkan faktor eksternal terdiri dari peluang dan ancaman yang memengaruhi kinerja organisasi. Kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) tersebut selanjutnya dievaluasi menggunakan suatu metode bernama analisis SWOT. Berikut merupakan beberapa faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal berupa peluang dan ancaman yang dimiliki Polkesma.

Dalam rangka penyusunan strategi, evaluasi terhadap permasalahan dan potensi diidentifikasi pada Tabel 11 dan Tabel 12. Faktor-faktor internal dan eksternal tersebut dievaluasi menggunakan matriks IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) dan EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*). IFAS terdiri dari kekuatan dan kelemahan, sedangkan EFAS terdiri dari peluang dan ancaman. Dalam matriks tersebut, seluruh faktor internal dan eksternal diberikan nilai bobot yang menunjukkan tingkat kepentingan bagi organisasi dan peringkat (*rating*) yang menunjukkan pengaruhnya untuk organisasi. Pemberian nilai tersebut penting dilakukan karena akan menjadi dasar dalam memberikan strategi bisnis yang tepat bagi organisasi (Arfianti, 2017). Kuisioner pembobotan dan pemeringkatan (*rating*) dilakukan secara *online*. Terdapat total tujuh responden yang merespons kuisioner tersebut. Responden terdiri dari tiga tenaga pendidik (dosen), bagian humas dan advokasi kelembagaan, bagian keuangan, bagian penjamu, dan bagian administrasi program BLU Polkesma. Berdasarkan analisis SWOT, Total skor IFAS adalah sebesar 0,84 dan total skor EFAS sebesar 0,83.

Tabel 10. Faktor Internal dan Faktor Eksternal yang Mempengaruhi Kinerja Keuangan dan Pelayanan Polkesma

Kekuatan	Kelemahan
1. Memiliki jurusan dan program studi yang bervariasi 2. Memiliki <i>Job Placement Centre</i> 3. Laporan keuangan selalu mendapatkan opini WTP 4. Memiliki lokasi kampus di beberapa daerah	1. Jumlah program studi dengan akreditasi A masih sedikit 2. Pelaksanaan <i>tracer study</i> belum optimal 3. Kurangnya publikasi ilmiah dalam jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi 4. Pemanfaatan aset sarana dan prasarana belum optimal
Peluang	Ancaman
1. Peningkatan tingkat kesadaran masyarakat akan pentingnya kesehatan 2. Jumlah peminat di beberapa program studi cukup banyak 3. Kebutuhan tenaga kesehatan kian meningkat akibat pandemi 4. Banyaknya daerah di Indonesia yang masih kekurangan tenaga kesehatan	1. Meningkatnya kualitas kompetitor dari institusi kesehatan lainnya 2. Sedikitnya potensi sumber pendapatan nonakademik 3. Semakin terbatasnya sumber anggaran dari Rupiah Murni APBN 4. Turunnya animo calon mahasiswa pada program studi tertentu

Sumber: data diolah

Tabel 11. Penilaian Bobot dan Rating IFAS Polkesma

No	Faktor	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan				
1	Memiliki jurusan dan program studi yang bervariasi	0,14	3,7	0,50
2	Memiliki <i>Job Placement Centre</i>	0,14	3,6	0,48
3	Laporan keuangan selalu mendapatkan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP)	0,14	3,4	0,48
4	Memiliki lokasi kampus di beberapa daerah	0,13	3,3	0,45
Total Skor Kekuatan				1,92
Kelemahan				
1	Jumlah program studi dengan akreditasi A masih sedikit	0,10	2,6	0,31
2	Pelaksanaan <i>tracer study</i> belum optimal	0,13	2,4	0,27
3	Kurangnya publikasi ilmiah dalam jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi	0,13	2,4	0,26
4	Pemanfaatan aset sarana dan prasarana belum optimal	0,10	2,1	0,24
Total Skor Kelemahan				1,08
Total IFAS (Kekuatan - Kelemahan)				0,84

Sumber: data diolah

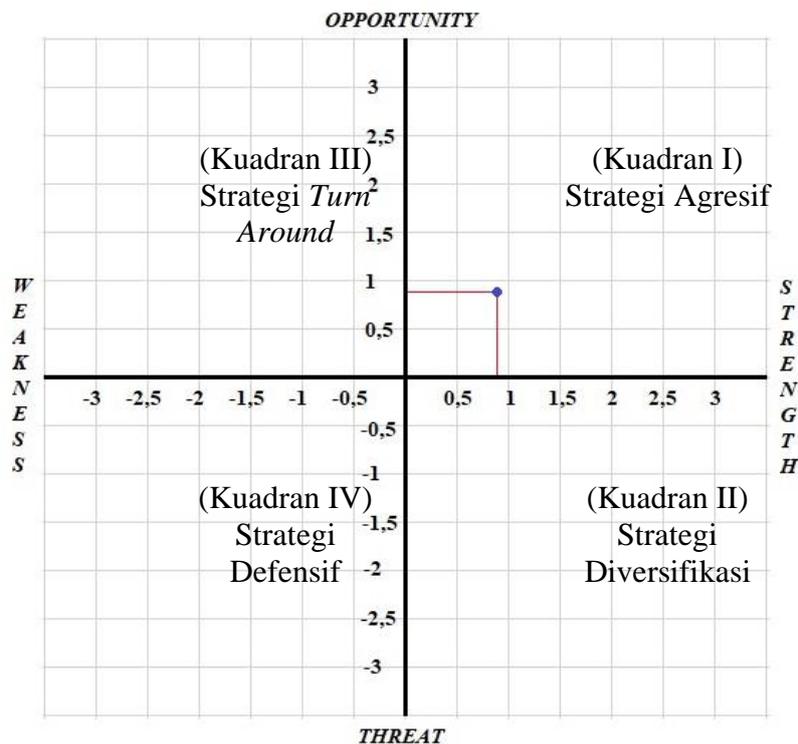
Tabel 12. Penilaian Bobot dan Rating EFAS Polkesma

No	Faktor	Bobot	Rating	Skor
Peluang				
1	Peningkatan tingkat kesadaran masyarakat akan pentingnya kesehatan	0,14	3,1	0,43
2	Jumlah peminat di beberapa program studi cukup banyak	0,14	3,4	0,46
3	Kebutuhan tenaga kesehatan kian meningkat akibat pandemi	0,14	3,6	0,50
4	Banyaknya daerah di Indonesia yang masih kekurangan tenaga kesehatan	0,14	3,3	0,45

Total Skor Peluang				1,84
Ancaman				
1	Meningkatnya kualitas kompetitor dari institusi kesehatan lainnya	0,12	1,7	0,20
2	Sedikitnya potensi sumber pendapatan nonakademik	0,11	2,6	0,29
3	Semakin terbatasnya sumber anggaran dari Rupiah Murni APBN	0,11	2,4	0,26
4	Turunnya animo calon mahasiswa pada program studi tertentu	0,11	2,3	0,26
Total Skor Ancaman				1,01
Total EFAS (Peluang - Ancaman)				0,83

Sumber: data diolah

Total skor IFAS dan EFAS pada Tabel 11 dan 12 membentuk titik acuan matiks kuadran SWOT, sehingga dapat diketahui posisi organisasi dalam matriks kuadran SWOT Polkesma (Tabel 13). Sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1, dapat diketahui bahwa Polkesma berada di kuadran I. Hal ini berarti bahwa strategi yang paling tepat dan sesuai untuk diaplikasikan kepada Polkesma adalah strategi S-O (*Strength - Opportunity*) yaitu strategi yang agresif dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Posisi ini menandakan bahwa Polkesma merupakan sebuah organisasi yang memiliki peluang dan kuat. Rekomendasi strategi bagi Polkesma adalah agresif karena Polkesma berkemampuan melakukan ekspansi untuk meningkatkan kinerja, pertumbuhan, dan mencapai kemajuan yang optimal. Strategi yang dirumuskan berdasarkan hasil analisis SWOT adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Matriks Kuadran SWOT Polkesma

Sumber: data diolah

Tabel 13. Matriks SWOT Polkesma

Faktor Internal Faktor Eksternal	STRENGTH	WEAKNESS
	<ol style="list-style-type: none"> Memiliki jurusan dan program studi yang bervariasi Memiliki <i>Job Placement Centre</i> Laporan keuangan selalu mendapatkan opini WTP Memiliki lokasi kampus di beberapa daerah 	<ol style="list-style-type: none"> Jumlah program studi dengan akreditasi A masih sedikit Pelaksanaan <i>tracer study</i> belum optimal Kurangnya publikasi ilmiah dalam jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi Pemanfaatan aset sarana dan prasarana belum optimal
OPPORTUNITY	STRATEGI SO	STRATEGI WO
<ol style="list-style-type: none"> Peningkatan tingkat kesadaran masyarakat akan pentingnya kesehatan Jumlah peminat di beberapa program studi cukup banyak Kebutuhan tenaga kesehatan kian meningkat akibat pandemi Banyaknya daerah di Indonesia yang masih kekurangan tenaga kesehatan 	<ol style="list-style-type: none"> Menguatkan <i>branding</i> atau citra dari setiap jurusan Mengoptimalkan kinerja program <i>Job Placement Centre</i> Menjaga citra lembaga sebagai institusi pendidikan yang transparan dalam segi keuangan Meninjau dan meningkatkan kualitas layanan akademik 	<ol style="list-style-type: none"> Mengoptimalkan <i>tracer study</i> sebagai upaya meningkatkan minat daftar calon mahasiswa Melakukan optimalisasi mutu aset sarana dan prasarana Mengadakan pelatihan guna meningkatkan publikasi ilmiah Melakukan studi banding untuk peningkatan status akreditasi program studi
THREAT	STRATEGI ST	STRATEGI WT
<ol style="list-style-type: none"> Meningkatnya kualitas kompetitor dari institusi kesehatan lainnya Sedikitnya potensi sumber pendapatan nonakademik Semakin terbatasnya sumber anggaran dari Rupiah Murni APBN Turunnya animo calon mahasiswa pada program studi tertentu 	<ol style="list-style-type: none"> Memaksimalkan pendapatan melalui pemanfaatan aset sarana dan prasarana Melakukan promosi dan peningkatan kualitas dengan intensif pada program studi yang kurang diminati 	<ol style="list-style-type: none"> Melakukan perbaikan internal untuk meningkatkan akreditasi

Sumber: data diolah

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan mengenai “Komparasi Kinerja Keuangan dan Pelayanan Politeknik Kesehatan Kemenkes Malang Pra dan Pasca Pandemi *Covid-19*”, maka dapat disimpulkan sebagai berikut. Pandemi Covid-19 berimplikasi terhadap seluruh kegiatan di Polkesma terutama dalam hal pengelolaan keuangan dan pemberian layanan yang tidak dapat dilaksanakan secara normal, namun tidak membuat kinerja keuangan dan pelayanan BLU menurun. Kinerja keuangan dan pelayanan Polkesma tahun 2019-2020 berdasarkan Perdirjen PB Nomor PER-32/PB/2014 secara keseluruhan mengalami peningkatan dari 81,37 pada tahun 2019 menjadi 93,07 pada tahun 2020. Kinerja keuangan dan

pelayanan Polkesma tahun 2019-2020 berdasarkan BLU *Maturity Rating Assessment Tools and Evaluation* secara umum meningkat. Tingkat maturitas organisasi tahun 2020 adalah 3,7 mengartikan bahwa Polkesma berada pada level 3 (*defined*) menuju level 4 (*managed*).

Terdapat perbedaan signifikan antara metode penilaian kinerja BLU lama dan baru. Disamping itu, masih terdapat beberapa indikator penilaian kinerja keuangan dan layanan yang menggunakan rumus yang sama baik pada *Maturity Rating* BLU maupun Perdirjen, yaitu Rasio Lancar, POBO, Akreditasi, dan Indeks Kepuasan Masyarakat. Potensi yang mempengaruhi kinerja keuangan dan pelayanan Polkesma merupakan kekuatan dan peluang yaitu: (a) memiliki jurusan dan program studi yang bervariasi; (b) memiliki *Job Placement Centre*; (c) laporan keuangan selalu mendapatkan opini WTP; dan (d) memiliki lokasi kampus di beberapa daerah; (e) peningkatan tingkat kesadaran masyarakat akan pentingnya kesehatan; (f) jumlah peminat di beberapa program studi cukup banyak; (g) Kebutuhan tenaga kesehatan kian meningkat akibat pandemi; dan (h) banyaknya daerah di Indonesia yang masih kekurangan tenaga kesehatan. Permasalahan yang mempengaruhi kinerja keuangan dan pelayanan Polkesma adalah kelemahan dan ancaman yaitu: (a) jumlah program studi dengan akreditasi A masih sedikit; (b) pelaksanaan *tracer study* belum optimal; (c) Kurangnya publikasi ilmiah dalam jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi; dan (d) pemanfaatan aset sarana dan prasarana belum optimal; (e) meningkatnya kualitas kompetitor dari institusi kesehatan lainnya; (f) sedikitnya potensi sumber pendapatan nonakademik; (g) semakin terbatasnya sumber anggaran dari Rupiah Murni APBN; dan (h) turunnya animo calon mahasiswa pada program studi tertentu.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, kinerja keuangan dan pelayanan Polkesma sudah termasuk ke dalam kategori baik, sehingga pencapaian tersebut perlu senantiasa dijaga. Strategi yang dapat dilakukan Polkesma untuk meningkatkan dan/atau menjaga kinerja keuangan dan pelayanannya adalah: (1) menguatkan *branding* atau citra dari setiap jurusan; (2) mengoptimalkan kinerja program *Job Placement Centre*; (3) menjaga citra lembaga sebagai institusi pendidikan yang transparan dalam segi keuangan; (4) meninjau dan meningkatkan kualitas layanan akademik; (5) mengoptimalkan *tracer study* sebagai upaya meningkatkan minat daftar calon mahasiswa; (6) melakukan optimalisasi mutu aset sarana dan prasarana; (7) mengadakan pelatihan guna meningkatkan publikasi ilmiah; (8) melakukan studi banding untuk peningkatan status akreditasi program studi; (9) memaksimalkan pendapatan melalui pemanfaatan aset sarana dan prasarana; (10) melakukan promosi dan peningkatan kualitas dengan intensif pada program studi yang kurang diminati; (11) melakukan perbaikan internal untuk meningkatkan akreditasi.

REFERENSI

- Adiprasetyo, A., Sumandi, B. K., J.Enns, G., Mantera, I., Supriono, J., Adryanto, M., Hilman, L. S., Gunawan, R., Kurdi, S., Ginting, Y. A., Intarto, D., & Sudjatmiko, S. (2011). *Keep Your Best People! Jangan Sampai Karyawan Anda Henggang atau Dibajak*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Arfianti, A. (2017). *Analisis SWOT Dalam Meningkatkan Daya Saing Pada PT. Trimega Syariah Kantor Cabang Makassar*.
- Dirjen Perbendaharaan. (2014). *Bagaimana Pendekatan Penganggaran Berbasis Kinerja (PBK) Diimplementasikan Agar Meningkatkan Kualitas Anggaran Publik*.
- Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-32/PB/2014 Tentang Pedoman Penilaian Kinerja BLU Bidang Layanan Pendidikan, (2014).
- Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor PER-11/PB/2021 Pedoman Penilaian Tata Kelola dan Kinerja (Tingkat Maturitas) Badan Layanan Umum, (2021).

- Fatimah, F. N. D. (2016). *Teknik Analisis SWOT: Pedoman Menyusun Strategi yang Efektif dan Efisien serta Cara Mengelola Kekuatan dan Ancaman*. Anak Hebat Indonesia.
- Fernanda, D. (2006). Paradigma New Public Management (NPM) Sebagai Kerangka Reformasi Birokrasi Menuju Kepemerintahan yang Baik (Good Governance) di Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, 2(3), 4–22. <https://doi.org/https://doi.org/10.24258/jba.v2i3.153>
- Hatry, H. P. (2006). *Performance Measurement: Getting Results*. The Urban Institute Press.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 249/PMK.02/2011 Tentang Pengukuran Dan Evaluasi Kinerja Atas Pelaksanaan Rencana Kerja Dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga, (2011).
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 129/PMK/05/2020 Tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum, (2020).
- Kementerian Keuangan. (2021). Rakor BLU 2021: BLU Berstrategi Pulihkan Ekonomi. *Rapat Koordinasi BLU 2021*.
- Kivisto, J. (2008). An Assessment of Agency Theory as a Framework for the Government-University Relationship. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 30(4), 339–350. <https://doi.org/10.1080/13600800802383018>
- Margono. (1997). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. PT. Rineka Cipta.
- Nakano, K. (2004). Cross-National Transfer of Policy Ideas Agencification in Britain and Japan. *An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 17(2), 169–188. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2004.00242.x>
- Pasaribu, M. (2014). *BLU: Bukan Korporasi Tapi Memberi Kontribusi Demi Pelayanan Yang Bernilai*. Kemenkeu.Go.Id.
- Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, (2005).
- Putra, D. M. (2020). Dampak Covid-19 Terhadap Kinerja Keuangan dan Kinerja Layanan Badan Layanan Umum di Indonesia. *Jurnal Manajemen Perbendaharaan*, 1(1), 51–67. <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.33105/jmp.v1i1.344>
- Rangkuti, F. (2004). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia.
- Sari, W. (2020). *Risk Maturity Level dan Upaya Peningkatannya*.
- Thiel, S. Van. (2012). Comparing Agencies across Countries. In *Government Agencies: Practices and Lessons from 30 Countries* (pp. 18–26).
- Verhoest, K., Thiel, S. Van, Bouckaert, G., & Læg Reid, P. (2012). *Government Agencies: Practices and Lessons from 30 Countries*. Palgrave Macmillan.
- Waluyo, B. (2022). The tides of agencification: literature development and future directions. *International Journal of Public Sector Management*, 35(1), 34–60. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-04-2020-0105>