



PENGELOLAAN BADAN LAYANAN UMUM DAERAH DI SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI JAKARTA

Haris Iriyanto

Widyaiswara BPSDM Provinsi DKI Jakarta

e-mail: hiriyanto30@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi pengelolaan BLUD SMKN di Provinsi DKI Jakarta di lihat dari 4 (empat) aspek, yaitu sumber daya manusia, anggaran, tata kelola dan sarana prasarana. Adapun metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dan teknik analisis data adalah deskriptif. Teknik pengumpulan data adalah wawancara, observasi dan studi dokumentasi, sedangkan sumber data yang digunakan berasal dari data primer dan data sekunder. Dari penelitian ini diperoleh kesimpulan bahwa implementasi pengelolaan BLUD SMKN di Provinsi DKI Jakarta sudah dilaksanakan. Hal ini dapat dilihat berdasarkan indikator dalam Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta No.165 Tahun 2012 Tentang Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah yaitu SDM, Anggaran, Tata Kelola dan Sarana Prasarana. Namun dari 4 (empat) indikator tersebut, masih diperlukan pembinaan/pendampingan kepada BLUD SMKN secara berkelanjutan seperti pelatihan/bimbingan teknis/workshop kepada para pengelola guna memberikan pencerahan serta mengasah kemampuan yang dimiliki sehingga dapat mendongkrak kinerja individu maupun kinerja organisasi (SMKN).

Kata kunci: Pengelolaan, SMKN, BLUD,

Abstract

The purpose of this study was to determine the implementation of the management of BLUD SMKN in DKI Jakarta Province in terms of 4 (four) aspects, namely human resources, budget, governance and infrastructure. The research method used is qualitative methods and the data analysis technique is descriptive. Data collection techniques are interviews, observation and documentation study, while the data sources used are primary data and secondary data. From this research, it can be concluded that the implementation of the management of BLUD SMKN in DKI Jakarta has been implemented. This can be seen based on the indicators in the Regulation of the Governor of DKI Jakarta No. 165 of 2012 concerning the Financial Management Patterns of Regional Public Service Bodies, namely Human Resources, Budget, Governance and Infrastructure. However, from the 4 (four) indicators, there is still a need for continuous guidance / assistance to SMKN BLUDs such as training / technical guidance / workshops for managers to provide enlightenment and hone their abilities so that they can boost individual performance and organizational performance (SMKN).

Keywords: Management, SMKN, BLUD,

PENDAHULUAN

Penyelenggaraan pelayanan publik saat ini masih dihadapkan pada sistem pemerintahan yang belum efektif dan efisien serta kualitas sumber daya manusia yang belum memadai. Hal ini terlihat dari pendapat dari Marsono, 2009, masih banyaknya keluhan dan pengaduan dari masyarakat baik secara langsung maupun melalui media masa, terkait dengan prosedur yang berbelit-belit, tidak ada kepastian jangka waktu, biaya yang harus dikeluarkan, persyaratan yang tidak transparan, petugas yang tidak profesional, sehingga menimbulkan citra yang kurang baik terhadap pemerintah. Salah satu bentuk dalam penyelenggaraan pelayanan publik di bidang pendidikan dimulai dari SMK yang sudah memiliki pedoman dalam melakukan praktikum produktif berbasis produksi dalam mendekati nilai-nilai industri yang bermutu dan mendatangkan profit sehingga memberikan kepuasan kepada seluruh *stakeholders*. Dalam *link and match*, SMK dikenal dengan nama Unit Produksi (UP) yang mengumpulkan hasil produk-produk ketrampilan siswa untuk dimanfaatkan sebagai jasa pendapatan layanan. Hal inilah yang menjadi temuan auditor sehingga dibuatlah pola pengelolaan keuangan (PPK) BLUD Pendidikan.

Atas dasar tersebut, Pemerintah mulai menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan BLUD Pendidikan yang dimulai dari SMKN. Dalam pola pengelolaan keuangan BLUD ini, memiliki beberapa fleksibilitas yang tidak dimiliki oleh lembaga non-BLUD. Namun, pada kenyataannya pelaksanaan BLUD di lapangan belum sesuai dengan teori yang ada, karena banyak hal seperti belum sesuainya implementasi pola pengelolaan keuangan BLUD dengan peraturan perundang-undangan, yang dibuktikan dengan penelitian terdahulu antara lain: 1) Menurut Tama, 2018: tidak terdapat korelasi antara kinerja pelayanan dengan efektivitas dan efisiensi keuangan rumah sakit, namun kinerja keuangan berkorelasi secara kuat terhadap efektivitas dan efisiensi rumah sakit. Selain peningkatan kinerja keuangan, perlu juga adanya peningkatan kinerja pelayanan, 2) Pendapat Khurniawan, Sailah, Muliono, Muhammad, & Indriyanto, 2020: bahwa sumber pembiayaan SMK masih dibebankan kepada dana BOS dari Pemerintah Pusat yang jumlahnya masih jauh dari kebutuhan, perlu adanya beberapa strategi yaitu meniadakan politik sekolah gratis, pemberian dua otonomi khusus untuk SMK yaitu otonomi pengelolaan akademis dan otonomi pengelolaan *wealth* yang mencakup keuangan, sumber daya dan aset, kewenangan melakukan *wealth management* untuk SMK, khusus untuk SMK Negeri melakukan transformasi menjadi BLUD, 3) Diperkuat oleh Auliya & Firmanto, SE., MSA., Ak., CA, 2020: dikatakan bahwa implementasi BLUD belum berjalan secara lancar disebabkan oleh kurangnya pemahaman sekolah terhadap pengelolaan BLUD. Selain itu adanya BOP menyebabkan sekolah menerima pendapatan melalui mekanisme APBD menjadi lebih besar daripada mekanisme BLUD di sekolah. Hal ini membuat mekanisme BLUD pada sekolah tidak berjalan secara maksimal. Fleksibilitas yang diberikan oleh BLUD yang terdiri dari pendapatan, belanja, pengadaan barang dan jasa, tarif, remunerasi, utang, piutang dan investasi, kerjasama, sumber daya manusia,

dewan pengawas, dan SiLPA dan defisit belum dapat dirasakan sepenuhnya oleh sekolah, 4) Tulisan dari Sabardiman, Afrizal, & Nurmaesah, 2020: ditulis dengan adanya puskesmas BLUD belum berpengaruh secara signifikan, baik terhadap fungsi pengelolaan keuangan daerah maupun sistem pelaporan keuangan BLUD di Kabupaten Tangerang. Perlu adanya dukungan dari berbagai pihak untuk mewujudkan dampak positif yang diharapkan dari BLUD ini dan mengingat penerapannya yang baru seumur jagung, masih banyak evaluasi terutama mengenai pengelolaan keuangan BLU yang diatur dalam PP No. 25 Tahun 2005, 5) Astuti & Soenarto, 2018 berpendapat: dari 5 SMKN Rujukan, hanya ada 1 (satu) sekolah yang pengelolaan keuangannya sudah efektif, namun, belum ada yang memenuhi syarat menjadi SMK-BLUD, pengelolaan keuangan SMKN Rujukan belum efektif dikarenakan belum adanya pola pengelolaan unit produksi di tingkat Provinsi. Sehingga perlu adanya regulasi ulang dari Pemerintah Daerah terkait untuk menentukan pola pengelolaan keuangan guna memberikan perlindungan hukum untuk SMKN terutama dalam hal ini SMKN Rujukan.

Dikutip dari Lembaga Administrasi Negara RI, 2017, bahwa pelayanan publik adalah segala bentuk kegiatan pelayanan umum yang dilaksanakan oleh Instansi Pemerintahan di Pusat dan Daerah, dan di lingkungan BUMN/BUMD dalam bentuk barang dan /atau jasa, baik dalam pemenuhan kebutuhan Masyarakat. Sedangkan dalam Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 165 Tahun 2012 tentang Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah, dalam pasal 1 ayat 12 disebutkan bahwa BLUD adalah satuan kerja perangkat daerah atau unit kerja pada satuan kerja perangkat daerah Pemerintah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta yang mempunyai tugas dan fungsi memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi, efektifitas dan produktivitas.

Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD) merupakan pola pengelolaan keuangan yang memberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktek-praktek bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa, sebagai pengecualian dari ketentuan pengelolaan keuangan daerah pada umumnya.

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Pasal 1 Nomor 7 Tahun 2019 tentang Pedoman Organisasi dan Tata Kerja Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah, SMK adalah salah satu bentuk pendidikan formal sebagai lanjutan SMP dan sederajat yang menyelenggarakan pendidikan kejuruan. Ditambahkan pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 dalam Pasal 18, pendidikan kejuruan merupakan pendidikan menengah yang mempersiapkan peserta didik agar siap bekerja dalam bidang tertentu yang dipilih dan dipelajari selama peserta didik berada di lembaga pendidikan kejuruan. Pendidikan kejuruan merupakan subsistem pendidikan yang secara

khusus membantu peserta didik dalam mempersiapkan diri untuk memasuki lapangan kerja.

Pengembangan Kompetensi PNS adalah upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier. Pengembangan Kompetensi adalah proses peningkatan pengetahuan untuk mendukung pelaksanaan tugas.

Menurut Hasibuan (2003, h.244), dalam (Riyadi, 2018), dikatakan bahwa Sumber Daya Manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu.

Pendapatan BLUD merupakan lain-lain Pendapat Asli Daerah/PAD yang sah bagi suatu daerah. Pendapatan BLUD berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) Nomor 61 Tahun 2007 pasal 60 terdiri dari: 1) jasa layanan pendapatan adalah imbalan yang diperoleh dari jasa layanan yang diberikan kepada masyarakat; 2) hibah Pendapatan BLUD yang bersumber dari hibah dapat berupa hibah terikat dan hibah tidak terikat. Untuk pendapatan hibah terikat diperlakukan sesuai dengan peruntukannya yang tertuang dalam kontrak dengan pemberi hibah; 3) hasil kerja sama dengan pihak lain Hasil kerja sama dengan pihak lain dapat berupa perolehan dari kerja sama operasional, sewa menyewa dan usaha lainnya yang mendukung tugas dan fungsi BLUD; 4) APBD Pendapatan BLUD yang bersumber dari APBD, berupa pendapatan yang berasal dari otorisasi kredit anggaran pemerintah daerah bukan dari kegiatan pembiayaan APBD; 5) APBN Pendapatan BLUD yang bersumber dari APBN dapat berupa pendapatan yang berasal dari pemerintah dalam rangka pelaksanaan dekonsentrasi dan/atau tugas pembantuan dan lain-lain, yang proses pengelolaan keuangannya diselenggarakan secara terpisah berdasarkan ketentuan yang berlaku dalam pelaksanaan APBN; 6) Lain-lain pendapatan BLUD yang sah di antaranya: hasil penjualan kekayaan yang tidak dipisahkan; hasil pemanfaatan kekayaan; jasa giro; pendapatan bunga; keuntungan selisih nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing; komisi, potongan ataupun bentuk lain sebagai akibat dari penjualan dan/atau pengadaan barang dan/atau jasa oleh BLUD; hasil investasi.

Tata kelola yang ada pada Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) merupakan peraturan internal yang ditetapkan dengan Peraturan Kepala Daerah setempat. Secara keseluruhan tata kelola yang ada pada BLUD dibagi menjadi empat garis besar diantaranya kelembagaan, prosedur kerja, pengelolaan fungsi serta pengelolaan sumber daya manusia dimana masing-masing poin harus dapat berjalan dengan baik. Sesuai dengan Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor 900/2759/SJ, terdapat dua indikator yaitu adanya kebijakan-kebijakan mengenai organisasi dan tata laksana serta adanya kebijakan tentang akuntabilitas. Unsur yang dinilai pada indikator yang pertama diantaranya terkait struktur organisasi, prosedur kerja, pengelompokan fungsi yang logis, pengelolaan SDM (penerimaan pegawai, penempatan, sistem remunerasi, jenjang

karir, pembinaan termasuk sistem reward dan punishment serta pemutusan hubungan kerja). Untuk indikator kedua, indikator yang dinilai adalah apakah ada sistem akuntabilitas berbasis kinerja, bagaimana kebijakan keuangannya (kebijakan mengenai tarif berdasarkan unit cost dan subsidi serta sistem akuntansi dan keuangan) serta bagaimana kebijakan pengelolaan keuangan dan limbah yang ada.

Suranto, 2019, menyebutkan bahwa pengelolaan bidang sarana prasarana sekolah disebut manajemen sarana prasarana sekolah, yang menurut Bafadal I, 2003, sebagai proses kerjasama pendayagunaan semua sarana prasarana pendidikan di sekolah secara efektif dan efisien dengan langkah-langkah tertentu secara sistematis mencakup kegiatan pengadaan, pemeliharaan dan penghapusan sarana dan prasarana sekolah.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi pengelolaan BLUD SMKN di Provinsi DKI Jakarta di lihat dari 4 (empat) aspek, yaitu sumber daya manusia, anggaran, tata kelola dan sarana prasarana.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskripsi, menurut Uhar Suharsaputra (2012:38) dalam (Sobandi, 2016), penelitian deskripsi menggambarkan suatu situasi fenomena secara detail dan lebih menekankan pada menjawab pertanyaan "how" (bagaimana) dan "who" (siapa). Dalam penelitian deskripsi dimulai dengan subjek yang terdefinisikan dengan baik kemudian menggambarannya/mendesripsikannya dengan akurat dan melalui pendekatan kualitatif.

Menurut Sobandi, 2016: pendekatan kualitatif merupakan pendekatan untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau sekelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan. Proses penelitian kualitatif ini melibatkan upaya-upaya penting seperti mengajukan pertanyaan-pertanyaan dan prosedur-prosedur, mengumpulkan data yang spesifik dari para partisipan, menganalisis data secara induktif mulai dari tema-tema yang khusus ke tema-tema yang umum dan menafsirkan makna data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan Penelitian

Penerapan BLUD SMKN di Provinsi DKI Jakarta baru berjalan sekitar 2 (dua) tahun dan baru diterapkan di 3 (tiga) SMKN yaitu SMKN 57, SMKN 27 dan SMKN 36. Dalam penelitian ini akan diuraikan tentang hasil dan pembahasan Pengelolaan BLUD SMKN di Provinsi DKI Jakarta tersebut dengan 4 (empat) indikator yang mempengaruhi berjalannya suatu program, sebagai berikut:

A. Sumber Daya Manusia

Temuan empirik ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia dalam rangka pengelolaan BLUD di ketiga SMKN masih belum optimal sehingga belum sesuai dengan konsep pengelolaan BLUD SMKN. Seperti digambarkan oleh (Boyatzis, 2008), bahwa salah satu manajemen strategi untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan menciptakan kualitas sumber daya manusia yang profesional. Meningkatkan kualitas SDM dapat dilakukan melalui kompetensi. Lima komponen utama dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia (SDM) adalah: "1) Adanya motif yang konsisten dan diinginkan seseorang yang menyebabkan suatu tindakan yang positif; 2) Sifat atau karakteristik fisik dan respon positif terhadap berbagai situasi dan informasi yang diterima individu; 3) Konsep diri yang baik sebagai sikap atau citra yang melekat pada individu; 4) Pengetahuan yang bermanfaat yang diperoleh dari peran individu dalam lingkungan sosial dan dimiliki dalam spesifikasi atau bidang yang dikuasai; dan 5) Keahlian individu dalam mengerjakan dan melaksanakan tugas fisik".

Menurut penelitian sebelumnya di BLUD RSUD seperti diungkapkan oleh Korneles V. W., 2019, yang menjelaskan bahwa SDM PPK BLUD RSUD Liun Kendage Tahuna dan oleh Asfiah, 2017, bahwa di BLUD RSUD Anuntaloko memiliki kendala belum memiliki tenaga akuntan yang sesuai dengan latar pendidikan yang mereka harapkan.

Sejalan dengan (PP No.11, 2017) tentang Manajemen PNS, maka pengembangan kompetensi bagi setiap PNS dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) JP dalam 1 (satu) tahun (Pasal 203 ayat (4)). Atas dasar itu, Pejabat Pengelola Kepegawaian (PPK) harus menetapkan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi, melaksanakan pengembangan kompetensi, dan melaksanakan Evaluasi Pengembangan Kompetensi Pegawai ASN.

Ditindaklanjuti oleh Peraturan LAN RI Nomor 5, 2018, yang dimaksud dengan kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku seorang Pegawai ASN yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan dalam melaksanakan tugas jabatannya, sedangkan Pengembangan Kompetensi Pegawai

ASN adalah pengembangan kompetensi yang dilaksanakan bagi PNS dan PPPK. Pengembangan Kompetensi PNS adalah upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier. Pengembangan Kompetensi PPPK adalah proses peningkatan pengetahuan PPPK untuk mendukung pelaksanaan tugas.

Berdasarkan pembahasan tersebut, apabila dikomparasikan dengan kenyataan empirik dengan keharusan teoritik, maka sumber daya manusia di BLUD SMKN belum optimal dalam penyelenggaraan pendidikan. Ketidakefektifan tersebut terlihat dari : (1) Sumber Daya Manusia (SDM) di ketiga SMKN yakni Kepala Sekolah, para Wakil

Kepala Sekolah, Kepala Sub Bagian Tata Usaha dan para Guru selain bertanggung untuk melaksanakan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM), mereka juga berperan sebagai pengelola BLUD; (2) BLUD di ketiga SMKN melekat pada Unit Produksi (UP), sehingga Kepala Sekolah, para Wakil Kepala Sekolah, Kepala Sub Bagian Tata Usaha dan para Guru, menjalankan tugas ganda dan menjadi tidak fokus pada tugas yang diberikan yang berakibat pengelolaan sekolah dan atau BLUD/ Unit Produksi (UP) tidak maksimal.

B. Anggaran

Temuan empirik ini menunjukkan bahwa anggaran yang dikelola belum dilaksanakan secara optimal dalam penyelenggaraan pendidikan, sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Korneles V. W., 2019, di RSUD Liun Kendage, juga oleh Priastuti & Masdjojo, 2017, di BLUD Ambarawa, oleh Susandi, Budiarta, & Suprasto, 2017 di RSUD Kabupaten Klungkung dan oleh Maharani, Wahyu, & Muhtar, 2013, Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum di Universitas Sebelas Maret Pusat Pengelolaan Komplek Gelora Bung Karno (PPKGBK) dan Pusat Pengelolaan Komplek Kemayoran (PPKK) yang mendapati hasil bahwa BLUD ini masih bergantung kepada APBD dan APBN, dengan kata lain belum ada perubahan signifikan antara sebelum dan setelah menjadi BLUD.

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 61 Tahun 2007, pendapatan BLUD merupakan lain-lain Pendapatan Asli Daerah/PAD yang sah bagi suatu daerah, dijelaskan dalam pasal 60 yang terdiri dari: 1) Jasa layanan. Jasa layanan pendapatan adalah imbalan yang diperoleh dari jasa layanan yang diberikan kepada masyarakat; 2) Hibah. Pendapatan BLUD yang bersumber dari hibah dapat berupa hibah terikat dan hibah tidak terikat. Untuk pendapatan hibah terikat diperlakukan sesuai dengan peruntukannya yang tertuang dalam kontrak dengan pemberi hibah; 3) Hasil kerja sama dengan pihak lain. Hasil kerja sama dengan pihak lain dapat berupa perolehan dari kerja sama operasional, sewa menyewa dan usaha lainnya yang mendukung tugas dan fungsi BLUD; 4) APBD. Pendapatan BLUD yang bersumber dari APBD, berupa pendapatan yang berasal dari otorisasi kredit anggaran pemerintah daerah bukan dari kegiatan pembiayaan APBD; 5) APBN. Pendapatan BLUD yang bersumber dari APBN dapat berupa pendapatan yang berasal dari pemerintah dalam rangka pelaksanaan dekonsentrasi dan/atau tugas pembantuan dan lain-lain, yang proses pengelolaannya diselenggarakan secara terpisah berdasarkan ketentuan yang berlaku dalam pelaksanaan APBN; 6) Lain-lain pendapatan BLUD yang sah di antaranya: hasil penjualan kekayaan yang tidak dipisahkan; hasil pemanfaatan kekayaan; jasa giro; pendapatan bunga; keuntungan selisih nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing; komisi, potongan ataupun bentuk lain sebagai akibat dari penjualan dan/atau pengadaan barang dan/atau jasa oleh BLUD; hasil investasi.

Sedangkan belanja SMK BLUD terdiri atas belanja operasional dan belanja modal. Belanja operasional lebih ke belanja yang bersifat konsumtif sedangkan belanja modal lebih ke investasi. Belanja sekolah ini terdiri dari: 1) belanja operasional mencakup seluruh belanja BLUD untuk menjalankan tugas dan fungsi yang meliputi belanja pegawai, belanja barang dan jasa, belanja bunga dan belanja lain, 2) belanja pegawai meliputi belanja pegawai digunakan untuk menganggarkan kompensasi yang diberikan kepada Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah, Pimpinan/Anggota DPRD, dan Pegawai ASN yang dianggarkan pada belanja SKPD bersangkutan serta ditetapkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, 3) belanja barang/jasa maksudnya yang digunakan untuk menganggarkan pengadaan barang/jasa yang nilai manfaatnya kurang dari 12 (dua belas) bulan, termasuk barang/jasa yang akan diserahkan atau dijual kepada masyarakat/pihak ketiga dalam rangka melaksanakan program dan kegiatan pemerintahan daerah, 4) belanja bunga adalah Pemerintah Daerah menganggarkan belanja bunga digunakan untuk menganggarkan pembayaran bunga utang yang dihitung atas kewajiban pokok utang berdasarkan perjanjian pinjaman sebagaimana maksud Pasal 60 Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, 5) belanja lain-lain yang terdiri dari belanja subsidi, belanja hibah dan bantuan sosial, Belanja tidak terduga, serta 6) belanja modal yakni mencakup seluruh belanja BLUD untuk perolehan aset tetap dan aset lainnya yang memberi manfaat lebih dari 12 (dua belas) bulan untuk digunakan dalam kegiatan BLUD. Belanja modal meliputi belanja tanah, belanja peralatan dan mesin, belanja gedung dan bangunan, belanja jalan, irigasi dan jaringan, dan belanja aset tetap lainnya.

BLU/BLUD dengan status penuh bisa langsung menggunakan seluruh pendapatan yang diperolehnya (selain dana yang bersumber dari APBN/APBD sesuai Rencana Bisnis dan Anggaran atau RBA) tanpa terlebih dahulu disetorkan ke rekening kas negara/daerah. Dengan banyaknya fleksibilitas yang diberikan, kemandirian merupakan salah satu tujuan dibentuknya BLUD di Indonesia.

Pendapat tersebut didukung oleh Mulyasa, 2002, bahwa keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektifitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Hal tersebut lebih terasa lagi dalam implementasi BLUD Pendidikan, yang menuntut kemampuan sekolah untuk merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi serta mempertanggungjawabkan pengelolaan anggaran secara transparan kepada masyarakat dan pemerintah. Komponen keuangan dan pembiayaan perlu dikelola sebaik-baiknya, agar anggaran-anggaran yang ada dapat dimanfaatkan secara optimal untuk menunjang tercapainya tujuan pendidikan. Hal ini penting karena, terutama dalam rangka BLUD Pendidikan, yang memberikan kewenangan kepada sekolah untuk mencari dan memanfaatkan berbagai sumber dana sesuai dengan keperluan masing-masing sekolah karena pada

umumnya dunia pendidikan selalu dihadapkan pada masalah keterbatasan anggaran, apalagi dalam kondisi pandemi covid-19 seperti sekarang ini.

Berdasarkan pembahasan tersebut, apabila dikomparasikan dengan kenyataan empirik dengan keharusan teoritik, maka anggaran BLUD pendidikan belum optimal dalam penyelenggaraan pendidikan. Ketidakefektifan tersebut terlihat dari: 1) Jasa layanan pendapatan yang diperoleh dari jasa layanan yang diberikan kepada masyarakat masih belum menunjukkan hasil yang signifikan dalam menambah manfaat operasional BLUD, walaupun *trend* pendapatan yang diterima oleh BLUD sudah bergerak naik (menurun kembali karena adanya pandemic covid19); 2) Hibah. BLUD Pendidikan tidak menerima dana hibah; 3) Hasil kerja sama dengan pihak lain pernah dilakukan tetapi belum maksimal karena perlu kreatifitas dan inovasi dalam bekerjasama dengan pihak ketiga (BUMD atau swasta) dan prinsip *win-win solution* masih perlu diperjelas; 4) APBD masih rutin diterima dan sudah menunjukkan *trend* yang menurun; 5) APBN diterima masih rutin dan terus meningkat setiap tahunnya; 6) Lain-lain pendapatan BLUD yang sah tidak ada.

Pendapatan dari Jasa layanan cenderung meningkat kecuali masa pandemic Covid-19, hal ini menunjukkan bahwa potensi untuk menumbuh kembangkan jasa layanan oleh BLUD SMKN mempunyai peluang yang besar, sehingga menghasilkan pendapatan jasa layanan yang makin besar yang dapat berdampak untuk tumbuh kembangnya sarana prasarana BLUD SMKN dan pemberian insentif bagi para pengelolanya sehingga BLUD SMKN dapat menghasilkan pendapatan yang makin besar, yang nantinya dapat menghentikan ketergantungan pada APBN dan APBD.

C. Tata Kelola

Temuan empirik ini menunjukkan bahwa tata kelola di BLUD Pendidikan belum optimal. Sesuai dengan hasil penelitian oleh Korneles, Nangoi, dan Kalangi (2019), bahwa secara keseluruhan pelaksanaan pengelolaan rumah sakit setelah melaksanakan PPK-BLUD masih terkendala pada dukungan pihak pemerintah daerah yang dirasakan masih kurang bagi pelaksanaan pengelolaan rumah sakit, belum adanya pemahaman yang sama antara pihak rumah sakit dan pemerintah daerah terkait pengelolaan mekanisme BLUD. Temuan lainnya adalah adanya puskesmas BLUD belum berpengaruh secara signifikan, baik terhadap fungsi pengelolaan keuangan daerah maupun sistem pelaporan keuangan BLUD di Kabupaten Tangerang. Masih perlu adanya dukungan dari berbagai pihak untuk mewujudkan dampak positif yang diharapkan dari BLUD ini dan mengingat penerapannya yang baru seumur jagung, masih banyak evaluasi terutama mengenai pengelolaan keuangan BLU yang diatur dalam PP No. 25 Tahun 2005. Ditegaskan oleh Sabardiman, Afrizal, dan Nurmaesah, 2020 bahwa tata kelola yang ada pada Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) merupakan peraturan internal yang ditetapkan dengan Peraturan Kepala Daerah setempat. Secara keseluruhan tata kelola yang ada pada BLUD dibagi menjadi

empat garis besar diantaranya kelembagaan, prosedur kerja, pengelolaan fungsi serta pengelolaan sumber daya manusia dimana masing-masing poin harus dapat berjalan dengan baik. Sesuai dengan Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor 900/2759/SJ, terdapat dua indikator yaitu adanya kebijakan-kebijakan mengenai organisasi dan tata laksana serta adanya kebijakan tentang akuntabilitas. Unsur yang dinilai pada indikator yang pertama diantaranya terkait struktur organisasi, prosedur kerja, pengelompokan fungsi yang logis, pengelolaan SDM (penerimaan pegawai, penempatan, sistem remunerasi, jenjang karir, pembinaan termasuk *system reward* dan *punishment* serta pemutusan hubungan kerja). Untuk indikator kedua, indikator yang dinilai adalah apakah ada sistem akuntabilitas berbasis kinerja, bagaimana kebijakan keuangannya (kebijakan mengenai tarif berdasarkan *unit cost* dan subsidi serta sistem akuntansi dan keuangan) serta bagaimana kebijakan pengelolaan keuangan dan limbah yang ada. Seperti digambarkan oleh Abrar, 2016, yang menyebutkan bahwa tata kelola korporat yang baik (*good corporate governance*) yakni pengelolaan organisasi bisnis bertolak dari prinsip-prinsip tata kelola organisasi yang baik. Sementara, tata kelola pemerintahan (*government governance*) menghasilkan tata kelola organisasi pemerintah yang baik (*good government governance*) yaitu pengelolaan organisasi politik berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola organisasi yang baik. Tata kelola korporat yang baik dan tata kelola pemerintahan yang baik merupakan alat, bukan tujuan yang keduanya berguna untuk mencapai tujuan secara efektif.

Berdasarkan pembahasan tersebut, maka apabila dikomparasikan dengan kenyataan empirik dan keharusan teoritik, maka tata kelola BLUD di ketiga SMKN tersebut belum optimal. Ketidakefektifan tersebut dikarenakan: (1) struktur organisasi masih perlu diterjemahkan kedalam *job desk* kepada masing-masing pengampu BLUD dan struktur organisasi yang ada belum mengcover manajer Unit Produksi (UP), Manajer Produksi dan atau Manajer Pemasaran; (2) prosedur kerja dalam bentuk SOP masih belum dibuat dan kalau sudah dibuat tetapi belum dilaksanakan secara konsisten dalam setiap tahapan kerja (kegiatan BLUD SMKN sudah berdasarkan SOP walaupun kegiatan UP belum seluruhnya mempunyai SOP); (3) pengelompokan fungsi yang logis sudah berjalan tetapi masih belum berjalan maksimal; (4) pengelolaan SDM (penerimaan pegawai, penempatan, sistem remunerasi, jenjang karir, pembinaan termasuk *system reward* dan *punishment* serta pemutusan hubungan kerja) belum dituangkan dalam regulasi/kebijakan dari tingkat Dinas/Provinsi karena sampai dengan saat ini BLUD dikelola oleh guru, bukan oleh Tenaga Ahli yang kompeten, sedangkan guru sudah mempunyai tugas utama mengajar sehingga dikelola dengan waktu yang sangat terbatas dan tidak dikelola secara profesional, mengakibatkan hasilnya tidak maksimal.

D. Sarana Prasarana

Seperti dalam penelitian sebelumnya oleh Korneles V. W., 2019, didapati hasil bahwa walaupun sudah terjadi peningkatan dalam sarana prasarana (infrastruktur) setelah dilaksanakannya PPK-BLUD, namun dalam pelaksanaannya tetap saja terdapat kendala-kendala dalam sarana prasarana yang menjadikan pengelolaan rumah sakit belum optimal. Kendala yang dihadapi pihak rumah sakit dalam upaya menghadirkan infrastruktur yang baik ialah anggaran rumah sakit yang terbatas.

Menurut Suranto, 2019, disebutkan bahwa pengelolaan bidang sarana prasarana sekolah disebut manajemen sarana prasarana sekolah yang menurut Bafadal I, 2003, sebagai proses kerjasama pendayagunaan semua sarana prasarana pendidikan di sekolah secara efektif dan efisien dengan langkah-langkah tertentu secara sistematis mencakup kegiatan pengadaan, pemeliharaan dan penghapusan sarana dan prasarana sekolah.

Ditegaskan oleh Syahril, 2012 dalam Indrawan, 2015, bahwa pengadaan sarana prasarana pendidikan memiliki arti keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk menghadirkan atau menyediakan semua sarana prasarana yang dibutuhkan dalam pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana atau usul kebutuhan yang telah ditetapkan. Fungsi pengadaan merupakan usaha dan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan operasional yang telah digariskan dalam fungsi perencanaan, penentuan kebutuhan maupun penganggaran. Sedangkan pengadaan menurut Atmodiwirio, 2000, adalah kegiatan dan usaha untuk menambah dan memenuhi kebutuhan barang dan jasa berdasarkan peraturan yang berlaku dengan menciptakan sesuatu yang tadinya belum ada menjadi ada. Pengadaan dapat dilakukan dengan cara: pembelian, penyewaan, peminjaman, pemberian (hibah), penukaran, pembuatan dan perbaikan.

Dalam Permendagri Nomor 19, 2016, diberikan definisi bahwa pemanfaatan adalah pendayagunaan Barang Milik Daerah (BMD) yang digunakan untuk penyelenggaraan tugas dan fungsi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan/atau optimalisasi Barang Milik Daerah (BMD) dengan tidak mengubah status kepemilikan. Dikatakan oleh Atmodiwirio, 2000, dikemukakan bahwa suatu usaha atau proses kegiatan untuk mempertahankan kondisi teknis dan daya guna suatu alat produksi atau fasilitas kerja dengan jalan merawatnya, memperbaiki, merehabilitasi dan menyempurnakan. Pemeliharaan merupakan suatu fungsi dalam suatu perusahaan yang sama pentingnya dengan fungsi-fungsi lain seperti produksi. Hal ini dikatakan Assauri, 2008, apabila kita mempunyai sarana dan prasarana maka pimpinan perusahaan tersebut akan selalu berusaha agar fasilitas/peralatan produksinya dapat berjalan lancar. Sedangkan *maintenance* dapat diartikan sebagai kegiatan untuk memelihara atau menjaga fasilitas/peralatan dan mengadakan perbaikan atau penyesuaian/penggantian yang diperlukan supaya terdapat suatu keadaan operasi produksi yang memuaskan sesuai dengan apa yang direncanakan.

Berdasarkan pembahasan tersebut, apabila dikomparasikan dengan kenyataan empirik dengan keharusan teoritik, maka sarana dan prasarana belum dijalankan sesuai dengan aturan yang ada. Ketidasesuaian disebabkan oleh : (1) Sarana Prasarana UP BLUD SMKN belum memadai, dan terbukti seringnya menggunakan sarana prasarana kegiatan belajar mengajar (KBM); (2) Pengadaan Sarana Prasarana UP tidak berdasarkan ketentuan yang berlaku sesuai dengan Perpres No.16 tahun 2018; (3) Anggaran pemeliharaan asset tidak memadai untuk membiayai sarana prasarana yang ada.

KESIMPULAN

Sumber Daya Manusia (SDM) di ketiga SMKN yakni Kepala Sekolah, para Wakil Kepala Sekolah, Kepala Sub Bagian Tata Usaha dan para Guru selain bertanggung untuk melaksanakan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM), mereka juga berperan sebagai pengelola BLUD, dan yang kedua BLUD di ketiga SMKN melekat pada Unit Produksi (UP), sehingga Kepala Sekolah, para Wakil Kepala Sekolah, Kepala Sub Bagian Tata Usaha dan para Guru, menjalankan tugas ganda dan menjadi tidak fokus pada tugas yang diberikan yang berakibat pengelolaan sekolah dan atau BLUD/ Unit Produksi (UP) tidak maksimal.

Pendapatan dari Jasa layanan cenderung meningkat kecuali masa pandemic Covid-19, hal ini menunjukkan bahwa potensi untuk menumbuh kembangkan jasa layanan oleh BLUD SMKN mempunyai peluang yang besar, sehingga menghasilkan pendapatan jasa layanan yang makin besar yang dapat berdampak untuk tumbuh kembangnya sarana prasarana BLUD SMKN, dan selanjutnya perlunya pemberian insentif bagi para pengelolanya sehingga BLUD SMKN dapat menghasilkan pendapatan yang makin besar, yang nantinya dapat mengurangi ketergantungan pada APBN dan APBD.

Struktur organisasi masih perlu diterjemahkan kedalam *job desk* kepada masing-masing pengelola BLUD dan struktur organisasi yang ada belum mengcover manajer UP, manajer produksi dan atau manajer pemasaran, prosedur kerja dalam bentuk SOP masih belum dibuat dan kalau sudah dibuat tetapi belum dilaksanakan secara konsisten dalam setiap tahapan kerja (kegiatan BLUD SMKN sudah berdasarkan SOP walaupun kegiatan UP belum seluruhnya mempunyai SOP), pengelompokan fungsi yang logis sudah berjalan tetapi masih belum berjalan maksimal, pengelolaan SDM (penerimaan pegawai, penempatan, sistem remunerasi, jenjang karir, pembinaan termasuk *system reward and punishment* serta pemutusan hubungan kerja) belum dituangkan dalam regulasi/kebijakan dari tingkat Dinas/Provinsi karena sampai dengan saat ini BLUD masih dikelola oleh guru, bukan oleh Tenaga Ahli yang kompeten, sedangkan guru sudah mempunyai tugas utama mengajar sehingga dikelola dengan waktu yang sangat terbatas dan tidak dikelola secara professional, mengakibatkan hasilnya tidak maksimal.

Sarana Prasarana BLUD SMKN belum memadai terbukti seringnya menggunakan sarana prasarana kegiatan belajar mengajar (KBM), pengadaan sarana prasarana BLUD SMKN tidak berdasarkan ketentuan yang berlaku yaitu Perpres No.16 tahun 2018, anggaran pemeliharaan asset tidak memadai untuk membiayai sarana prasarana BLUD SMKN yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Ansori, A. F. (2017) Abrar, A. N. (2016). *Tata Kelola Jurnalisme Politik*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Apandi. (2020). Strategi Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Melalui Peningkatan E-Literasi dan Edukasi Kebijakan Publik. *CENDEKIA Vol. 14 No. 1 April 2020*.
- Asfiah. (2017). Analisis Penerapan Akuntansi Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Anuntaloko Kabupaten Parigi Moutung. *Jurnal Katalogis, 70 – 80*.
- Assauri, S. (2008). *Manajemen Produksi Dan Operasi*. Fakultas Ekonomi Univeristas Indonesia.
- Astuti, A. W., & Soenarto. (2018). Evaluation Of Financial Management Pattern Of The Production Unit In Referral Vocational School With Adversary Model In Yogyakarta Special Region. *Jurnal Pendidikan Vokasi UNY, 228-237*.
- Atmodiwirio, S. (2000). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: PT Ardadizya jaya.
- Auliya, M. F., & Firmanto, SE., MSA., Ak., CA, Y. (2020). Implementasi Badan Layanan Umum Daerah Pada Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). (Studi Kasus Pada SMK BLUD Di Jawa Timur. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya*.
- Boyatzis, R. E. (2008). *Competencis in The 21st Century*. *Journal of management Development*.
- Cahyadi, L., & Suratni, D. (2019). The Effect of Competence Compensation and Organizational Support on Achievement of the Civil State Apparatus in the Regional Revenue Office of West Lombok. *Global Journal of Management and Business Research*.
- Darmajati, T. (2016). *Konsep Pembelajaran di Sekolah Menengah Kejuruan*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Indrawan, I. (2015). *Pengantar Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah*. Yogyakarta: Deepublish. Besar Bahasa Indonesia. (1995). *Pelayanan*.
- Khurniawan , A. W., Sailah, I., Muliono, P., Muhammad , M. S., & Indriyanto, B. (2020). Analysis of the Effect of School Governance and Total Quality Management on the Effectiveness of Vocational School-based Enterprise. *Jurnal / Proceeding on International Conference of Science Management Art Research Technology, 1-9.Lombok. Global Journal of Management and Business Research*.

- Darmajati, T. (2016). Konsep Pembelajaran di Sekolah Menengah Kejuruan. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Indrawan, I. (2015). Pengantar Manajemen Sarana dan Prasarana Sekolah. Yogyakarta: Deepublish.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. (1995). Pelayanan.
- Khurniawan, A. W., Sailah, I., Muliono, P., Muhammad, M. S., & Indriyanto, B. (2020). Analysis of the Effect of School Governance and Total Quality Management on the Effectiveness of Vocational School-based Enterprise. *Jurnal / Proceeding on International Conference of Science Management Art Research Technology*, 1-9.
- Kiyosaki, R. T. (2008). *Increase Your Financial IQ (Kelola Uang Anda Dengan Lebih Cerdas)*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Korneles, V. W., Nangoi, G. B., & Kalangi, L. (2019). Penilaian Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Setelah Pelaksanaan Pola Pengelolaan Keuangan BLUD Pada Rumah Sakit Umum Daerah Liun Kendage Tahuna. *Jurnal Riset Akuntansi dan Auditing "Goodwill" Vol 10, No 2*, 184-194.
- Lembaga Administrasi Negara RI. (2017). *Pelayanan Publik Modul Pelatihan Dasar Calon PNS*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara RI.
- Leowol, N. V. (2020). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi*. Yayasan Kita Menulis.
- Maharani, A., Wahyu, A., & Muhtar. (2013). Analisis Kinerja Keuangan Sebelum dan Sesudah Penerapan Pola Pengelolaan
- Kiyosaki, R. T. (2008). *Increase Your Financial IQ (Kelola Uang Anda Dengan Lebih Cerdas)*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Korneles, V. W., Nangoi, G. B., & Kalangi, L. (2019). Penilaian Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Setelah Pelaksanaan Pola Pengelolaan Keuangan BLUD Pada Rumah Sakit Umum Daerah Liun Kendage Tahuna. *Jurnal Riset Akuntansi dan Auditing "Goodwill" Vol 10, No 2*, 184-194.
- Lembaga Administrasi Negara RI. (2017). *Pelayanan Publik Modul Pelatihan Dasar Calon PNS*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara RI.
- Leowol, N. V. (2020). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi*. Yayasan Kita Menulis.
- Maharani, A., Wahyu, A., & Muhtar. (2013). Analisis Kinerja Keuangan Sebelum dan Sesudah Penerapan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. *Jurnal Pendidikan UNS Vol.1 No.3*, 1 - 3.
- Makarao, N. R. (2017). Implementasi PPK-BLUD Puskesmas (Studi Kasus Di UPTD Pelayanan Kesehatan Ketapang). *Jurnal Inspirasi Vol.8 No.1 BPSDM Jawa Barat*, 25-36.
- Marsono. (2009). Upaya Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara. Keuangan Badan Layanan Umum. *Jurnal Pendidikan UNS Vol.1 No.3*, 1 - 3.

- Makarao, N. R. (2017). Implementasi PPK-BLUD Puskesmas (Studi Kasus Di UPTD Pelayanan Kesehatan Ketapang). *Jurnal Inspirasi* Vol.8 No.1 BPSDM Jawa Barat, 25-36.
- Marsono. (2009). *Upaya Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Moleong, L. J. (2006). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2002). *Manajemen Berbasis Sekolah – Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Notoadmodjo, S. (2003). *Pendidikan dan Perilaku Kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. (2012). *Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta No.165 Tahun 2012 Tentang Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah* . Jakarta: Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.
- Per LAN RI Nomor 5. (2018). *Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Nomor 5 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara*.
- Peraturan Gubernur. (2013). *Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta No.142 Tahun 2013*. Jakarta: Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.
- Permendagri Nomor 19. (2016). *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 19 Tahun 2016 tentang Pedoman Pengelolaan Barang Milik Daerah* .
- PP Nomor 11 . (2017). *Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*.
- Moleong, L. J. (2006). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2002). *Manajemen Berbasis Sekolah - Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Notoadmodjo, S. (2003). *Pendidikan dan Perilaku Kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. (2012). *Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta No.165 Tahun 2012 Tentang Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah* . Jakarta: Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.
- Per LAN RI Nomor 5. (2018). *Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Nomor 5 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara*.
- Peraturan Gubernur. (2013). *Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta No.142 Tahun 2013*. Jakarta: Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.
- Permendagri Nomor 19. (2016). *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 19 Tahun 2016 tentang Pedoman Pengelolaan Barang Milik Daerah* .
- PP Nomor 11 . (2017). *Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. PP Nomor 49. (2018). *Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja*.
- Priastuti, W. Y., & Masdjojo, G. N. (2017). *Efektivitas Kinerja Keuangan Dan Non Keuangan Pada Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK BLUD)*

- RSUD Ambarawa Kabupaten Semarang. Prosiding Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu. Call For Paper UNISBANK, 741 – 749.
- Riyadi, S. (2018). Faktor Peningkatan Kinerja melalui Job Stress. Sidoarjo: Zifatama Jawara.
- Sabardiman, K., Afrizal, & Nurmaesah, N. (2020). Evaluasi Perubahan Puskesmas menjadi BLUD Terhadap Tata Pengelolaan Keuangan Daerah. *Jurnal Proaksi*.
- Sinambela, L. P. (2010). Reformasi Pelayanan Publik (teori, kebijakan, implementasi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Sobandi, B. (2016). Metode Penelitian II. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- Spencer, & Spencer. (1993). *Competence at Work: Models For Superior Performance*. New York USA: John Wiley & Son, Inc.
- Suryanto, A. (2018). <https://diklat.jogjaprovo.go.id/>.
- Susandi, N. T., Budiarta, K., & Suprasto, H. B. (2017). Kinerja Keuangan Dan Efisiensi Proses Internal Sebelum dan Sesudah Penerapan PPK-BLUD Pada RSUD Kab.Klungkung. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 1701-1730.
- Tama, A. I. (2018). Evaluasi Kinerja Pelayanan dan Keuangan RSUD Yang Menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan BLUD. *Jurnal/Peta*, 11-25.
- UU Nomor 5. (2014). Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Wijayanti, R. I., & Masdjojo, G. N. (2017). Evaluasi Kinerja Keuangan Pada BLUD RSUD Benda Kota Pekalongan Tahun 2011-2015. *Telaah Manajemen Vol.14*, pp. 1-12.). Pengaruh Implementasi Good University Governance, Keefektifan Sistem Pengendalian Internal Dan Ketaatan Aturan Akuntansi Pada Satuan Kerja Badan Layanan Umum Terhadap Kecenderungan Fraud Di PTKIN BLU. Universitas Lampung. Lampung.
- Usman, H., & Darmono. (2016). Pendidikan Kejuruan Masa Depan. DKI Jakarta: Pusat Kurikulum dan Perbukuan Badan Litbang Kemendikbud.
- Wijayanti, R. I., & Masdjojo, G. N. (2017). Evaluasi Kinerja Keuangan Pada BLUD RSUD Benda Kota Pekalongan Tahun 2011-2015. *Telaah Manajemen Vol.14*, pp. 1-12.