

EVALUATION OF FINANCIAL PERFORMANCE AND SERVICE OF JAMBI UNIVERSITY
IN THE APPLICATION OF THE FINANCIAL PATTERNS OF
THE GENERAL SERVICES AGENCY

EVALUASI KINERJA KEUANGAN DAN PELAYANAN UNIVERSITAS JAMBI
DALAM PENERAPAN POLA KEUANGAN BADAN LAYANAN UMUM

Liona Efrina S¹⁾, Enggar Diah P.A,²⁾ Tona Aurora L³⁾

¹⁾Alumni Magister Ilmu Akuntansi Pascasarjana Universitas Jambi Tahun 2019

^{2&3)} Dosen Pembimbing

ABSTRACT

The purpose of this research is to examine and describe (1) the financial performance of Jambi University in the Implementation of the Public Service Agency Financial Pattern, (2) the service performance of Jambi University in the Implementation of the Financial Pattern of Public Service Agencies (3) constraints faced by Jambi University in Implementing the Agency's Financial Pattern General services.

The method of this research is qualitative method using study case approach based on interpretative paradigm with institutional work theory application. The type of data used in this research are primary and secondary data. Primary data was obtained based on field research through observation and interview, while secondary data was obtained through literature research and theoretical framework in assisting discussion of the problem. Semi structured interview are conducted by researcher to gather data from 14 informants from Jambi University. Thematic analysis and triangulation of data sources were conducted to analyze data from the literature, and the results of interviews.

The results showed that the process of applying UNJA BLU was analyzed using institutional work theory into the category of screening assumptions and beliefs for disrupting work mimicry, theorizing, and educating for creating work, as well as enabling, policing, and deterring to maintain work.

There are several things that become evaluations for UNJA in implementing BLU, among others; organizational mindset, related awareness, and the number and competence of HR, also the system. The financial performance of Jambi University in the Implementation of the Financial Pattern of the Public Service Agency has been stated to be quite good, and has achieved the desired target. The service performance of Jambi University in the Implementation of the Financial Pattern of the Public Service Agency consists of both academic and administrative services and to date has been in a fairly good position.

Keywords: Financial Performance, Service Performance, Institutional Work, Public Service Agency.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan (1) kinerja keuangan Universitas Jambi dalam Penerapan Pola Keuangan Badan Layanan Umum, (2) kinerja pelayanan Universitas Jambi dalam Penerapan Pola Keuangan Badan Layanan Umum (3) kendala yang dihadapi oleh Universitas Jambi dalam Penerapan Pola Keuangan Badan Layanan Umum.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus berbasis paradigma interpretatif dengan mengaplikasikan *institutional work theory*. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer yang dikumpulkan berasal dari hasil observasi dan wawancara selama penelitian di lapangan, sedangkan data sekunder didasarkan pada penelitian pustaka dan kerangka teoritis yang digunakan dalam membantu penyelesaian masalah. Wawancara semi terstruktur dilakukan terhadap 14 narasumber yang berasal dari Universitas Jambi. *Thematic analysis* dan triangulasi sumber data dilakukan untuk menganalisis data dari literatur, dan hasil wawancara.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses penerapan BLU UNJA dianalisa menggunakan *institutional work theory* masuk kedalam kategori undermining assumptions and beliefs untuk *disrupting work mimicry*,

theorizing, dan *educating* untuk *creating work*, dan juga *enabling*, *policing*, dan *deterring* untuk *maintaing work*.

Terdapat beberapa hal yang menjadi evaluasi bagi UNJA dalam menerapkan BLU, antara lain; pola pikir organisasi, terkait kesadaran, jumlah dan kompetensi SDM, serta sistem. Kinerja Keuangan Universitas Jambi dalam Penerapan Pola Keuangan Badan Layanan Umum hingga saat ini dinyatakan sudah cukup baik, dan telah mencapai target yang diinginkan. Kinerja Pelayanan Universitas Jambi dalam Penerapan Pola Keuangan Badan Layanan Umum terdiri dari pelayanan baik dalam akademik, maupun administrasi dan hingga saat ini telah berada dalam posisi yang cukup baik.

Kata Kunci : Kinerja Keuangan, Kinerja Pelayanan, *Institutional Work* , Badan Layanan Umum.

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Reformasi administrasi publik makin menguat di berbagai belahan dunia, gelombang *New Public Management* (NPM) yang didasarkan atas pengalaman beberapa negara di Eropa, Amerika Serikat, Australia dan negara maju lainnya yang secara bertahap diadopsi ke dalam tata kelola pemerintahan di berbagai negara, salah satunya di Indonesia (Choi, 2015). Hal ini seiring dengan munculnya tiga paket peraturan keuangan negara yang baru yaitu Undang-undang No.17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara, Undang-undang No.1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, dan UU No.15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggungjawab Keuangan Negara. Adanya peraturan tersebut telah merubah *mindset* atau pola pikir yang lebih efisien, profesionalitas, akuntabel, dan transparan (Julia dan Sianturi, 2016) serta menunjukkan perubahan dari sistem penganggaran tradisional menjadi sistem penganggaran berbasis kinerja (*performance based budgeting*). Dengan basis kinerja ini, arah penggunaan dana pemerintah menjadi lebih jelas dari hanya membiayai input dan proses menjadi berorientasi output.

Penyelenggaraan pelayanan publik saat ini masih dihadapkan pada sistem pemerintahan yang belum efektif dan efisien serta kualitas sumber daya aparatur manusia yang belum memadai (Triprasetya dkk, 2014). Hal ini terlihat dari masih banyaknya keluhan dan pengaduan dari masyarakat baik secara langsung maupun melalui mediamasa. Untuk mewujudkan pengelolaan yang fleksibel maka dibentuk Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (Selanjutnya disebut PPK BLU). Menurut Peraturan Menteri Keuangan Nomor 220 Tahun 2016 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum pasal 1 ayat 1, dijelaskan bahwa Badan Layanan Umum (Selanjutnya disebut BLU) sebagai instansi di lingkungan pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas. Konsep BLU sebenarnya muncul dari reformasi sektor publik di Inggris pada Tahun 1980-an semasa Perdana Menteri Margareth Thatcher saat itu institusi publik dikelola secara lebih otonom dengan tata kelola seperti swasta (Direktorat PPK BLU, 2014).

Salah satu bagian dari institusi publik adalah Perguruan Tinggi (Selanjutnya disebut PT). PT merupakan salah satu lembaga pendidikan dan sosial yang bertugas mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Lembaga ini mempunyai fungsi menyediakan lulusan, bukan saja dalam jumlah banyak tetapi juga berkualitas dan disiplin tinggi, mampu menjadi dinamisator, inovator, motivator dan penggerak pembangunan serta memproduksi tenaga-tenaga kerja

yang berkualitas untuk berbagai jenis dan tingkatan keahlian (Effendi, 2003).

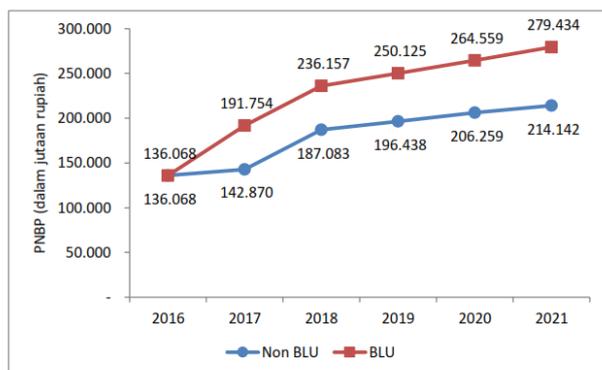
Penyelenggaraan otonomi perguruan tinggi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 64 (Undang-Undang No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi) dapat diberikan secara selektif berdasarkan evaluasi kinerja oleh Menteri kepada PTN dengan menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU) atau dengan membentuk PTN badan hukum untuk menghasilkan pendidikan tinggi bermutu. PTN yang menerapkan PPK-BLU memiliki tata kelola dan kewenangan pengelolaan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan (UU Pendidikan Tinggi, 2012).

PPK-BLU didirikan dengan tujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa dan dengan memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi, produktivitas, dan penerapan praktek bisnis yang sehat (PP No. 23 Tahun 2005). Suatu instansi harus memenuhi tiga persyaratan pokok untuk bisa menjadi BLU berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 23 tahun 2005, yaitu pertama persyaratan substantif yang terkait dengan penyelenggaraan umum, kedua persyaratan teknis yang terkait dengan kinerja pelayanan dan kinerja keuangan, dan ketiga persyaratan administratif terkait dengan terpenuhinya dokumen seperti tata kelola, rencana strategis bisnis, standar layanan minimal, laporan keuangan pokok, dan laporan audit / bersedia untuk diaudit.

Universitas Jambi merupakan salah satu Perguruan Tinggi Negeri yang berstatus BLU, berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 782/KMK.05/2017 tanggal 1 November 2017. Dengan diperolehnya SK tersebut, maka semua ketentuan yang berlaku bagi suatu entitas BLU juga berlaku di Universitas Jambi. Penerapan PPK BLU didasarkan juga pada sistem keuangan UNJA yang belum sesuai dengan tuntutan yaitu adanya transparansi dan akuntabilitas hal ini tentu mempengaruhi kinerja dalam membangun organisasi yang sehat sekalipun mendapat dukungan masyarakat dan memiliki kekuatan moral yang terukur (Renstra bisnis, 2015). Perbaikan itu disusun dalam rencana dengan target kegiatan dan indikator yang ditentukan didalam rencana straregis bisnis. Renstra bisnis juga merupakan salah satu syarat administrasi dari penerapan PPK BLU yang berisikan tentang program kegiatan yang berorientasi pada hasil yang dicapai selama kurun satu sampai lima tahun berdasarkan pada potensi, peluang dan kendala yang ada.

Keuntungan penerapan BLU juga memberikan potensi dari pemanfaatan aset yang belum dimanfaatkan seperti gedung balairung, ruang aula, kantin, area parkir, dan fasilitas olahraga serta membuka peluang kerjasama dengan berbagai lembaga atau pihak ketiga. Tentunya hal ini berdampak terhadap peningkatan

penerimaan PNBPN UNJA, hal ini tercermin dalam renstra bisnsi 2017-2021 yang diproyeksikan sebagai berikut:



Sumber: RENBIS 2017-2021

Gambar 1.
Proyeksi PNBPN UNJA dalam Menerapkan PPK BLU

Berdasarkan Gambar 1 di atas, pada tahun 2016 total PNBPN UNJA hanya sebesar Rp 136.067.743.553,00 meningkat tajam menjadi Rp 191.754.234.679,00 pada tahun 2017, pada tahun 2018 menjadi Rp 236.157.214.930,00, dan pada tahun 2019, 2020 dan 2021 total penerimaan UNJA dari sektor PNBPN diproyeksikan berturut-turut sebesar Rp 250.125.206.669,00, Rp 264.558.848.337,00 dan Rp 279.433.867.021,00. Hal ini merupakan keuntungan yang diberikan BLU bersifat fleksibilitas dalam mengelola keuangan organisasi.

Penilaian kinerja melalui aspek keuangan juga dapat dilihat dari *cost recovery* yaitu perhitungan rasio antara pendapatan yang bersumber dari PNBPN terhadap belanja total. Di dalam renstra bisnis 2017-2021 diproyeksi *Cost Recovery* untuk lima tahun kedepan, yang dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 1.
Proyeksi Cost Recovery

Proyeksi *Cost Recovery* Tahun Anggaran 2017 - 2021.

Tahun	Pendapatan (PNBPN)	Belanja	Cost Recovery (%)
2016	136.067.743.553	247.039.327.379	55,08
2017	191.754.234.679	326.759.605.457	58,68
2018	236.157.214.930	590.449.016.146	40,00
2019	250.125.206.669	608.444.940.133	41,11
2020	264.558.848.337	625.122.586.127	42,32
2021	279.433.867.021	498.685.622.711	56,03

Sumber: RENBIS 2017-2021

Berdasarkan Tabel 1 di atas, menunjukkan adanya peningkatan *Cost Recovery* pada tahun 2017 dibandingkan tahun 2016, namun mulai tahun 2018 hingga 2020 terjadi penurunan merupakan konsekuensi dari belanja yang bersumber dari PHLN. Alasannya karena mulai tahun 2018 diproyeksikan UNJA akan menerima dana PHLN untuk pembangunan sarana dan prasarana pendidikan melalui proyek The Development

and Upgrading of University of Jambi: toward Quality Education in Sustainable Natural Resources Management and Socio-Cultural Development. Proyek tersebut akan berakhir pada tahun 2020. Dengan berakhirnya proyek tersebut, maka mulai tahun 2021 belanja barang dan modal akan mengalami penurunan sehingga mempengaruhi *Cost Recovery*, yakni menjadi sebesar 56,03%. Hal ini diharapkan dengan penerapan BLU *cost recovery* dapat meningkat dari tahun sebelumnya.

Selanjutnya penilaian kinerja diukur dari kualitas layanan yang mengacu pada penilaian kinerja BLU menurut Perdirjen No.32 tahun 2014 terkait dengan akreditasi dan itu menjadi salah satu indikator kinerja terhadap peningkatan kualitas dan kuantitas program studi sesuai kebutuhan stakeholder. Sebagaimana dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.
Capaian Indikator Kinerja Pelayanan

Indikator Kinerja	2017			2018		
	Target	Realisasi	Capaian	Target	Realisasi	Capaian
Persentase Prodi terakreditasi Minimal B	48%	39%	68,6%	75%	70,45%	94%
Ranking PT. Nasional	30	43	-	25	54	-
Akreditasi Institusi	A	B	-	A	B	-
Jumlah Mahasiswa Berprestasi	50	43	86	75	73	97

Sumber: LAKIN, 2018

Beberapa penelitian sebelumnya oleh Amirya, dkk (2012) hasilnya menyatakan bahwa pengembangan anggaran dan sistem akuntansi Badan Layanan Umum Universitas Brawijaya dapat mendorong perubahan organisasi, termasuk perubahan dalam nilai-nilai manajemen, sumber daya manusia, prosedur, teknologi dan struktur organisasi. Selain itu penelitian Ermitati (2016) mengenai Kinerja Universitas Berstatus Badan Layanan Umum di UIN Sultan Syarif Kasim Riau menyatakan bahwa status BLU (Badan Layanan Umum) sangat membantu sebuah Universitas untuk meningkatkan kinerjanya, karena dengan adanya status BLU, Universitas memiliki fleksibilitas dalam mengelola dana Universitas. Tapi di sisi lain Universitas harus berusaha untuk dapat meningkatkan pendapatan BLU nya sendiri.

Selanjutnya, penelitian Julia dan Sianturi (2016) mengenai Pengaruh Penerapan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU) Terhadap Kinerja Finansial, Kinerja Non Finansial Dan Mutu Layanan Pendidikan pada Universitas Sultan Ageng Tirtayasa juga membuktikan bahwa pengelolaan keuangan badan layanan umum (PK-BLU) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja finansial dan non finansial Universitas. Penelitian Pahala dkk (2016) mengenai Financial Accountability on Public Service Agency (BLU): Phenomenological study at the State University of Jakarta yang menunjukkan hasil bahwa legitimasi dan integrasi sistem akuntansi mengoptimalkan sistem akuntansi BLU UNJ serta kualitas laporan keuangan ditingkatkan dengan memberikan pengarahan dan pelatihan kepada staf

akuntansi dan memperkuat peran SPI dapat meningkatkan kinerja keuangan BLU. Penelitian berbeda dilakukan oleh Laura dan Mahfud (2017) terhadap BLU bidang kesehatan, hasilnya rata-rata kinerja dari aspek keuangan lebih rendah daripada dua aspek lainnya (aspek pelayanan dan manfaat bagi masyarakat) akan tetapi secara keseluruhan ini lebih baik daripada sebelum penerapan BLU.

Penelitian ini memilih Universitas Jambi sebagai tempat penelitian dikarenakan Universitas Jambi yang berada dalam proses implementasi BLU. Proses ini tentunya membawa perubahan besar pada organisasi Universitas Jambi sendiri, terutama dari sisi keuangan yaitu penerimaan PNBP dan belanja operasional serta peningkatan kualitas layanan yang diberikan. Proses implementasi ini juga membutuhkan komitmen serta persiapan yang panjang agar selalu menciptakan peningkatan-peningkatan terhadap kinerja organisasi. Proses penerapan harus membutuhkan koordinasi tiap elemen Universitas. Selain itu dalam implementasinya akan ditemukan berbagai kendala yang dihadapi oleh Universitas Jambi. Maka dari itu peneliti melakukan evaluasi terhadap pencapaian indikator kinerja BLU dari aspek keuangan dan pelayanan yang telah ditargetkan terhadap pencapaiannya. Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “Evaluasi Kinerja Keuangan dan Pelayanan Universitas Jambi dalam Penerapan Pola Keuangan Badan Layanan Umum”.

1.2. Rumusan Masalah

Sehubungan dengan uraian diatas maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja keuangan Universitas Jambi dalam Penerapan Pola Keuangan Badan Layanan Umum ?
2. Bagaimana kinerja pelayanan Universitas Jambi dalam Penerapan Pola Keuangan Badan Layanan Umum ?
3. Apa kendala yang dihadapi oleh Universitas Jambi dalam Penerapan Pola Keuangan Badan Layanan Umum ?

2. KAJIAN PUSTAKA

2.1. Good Governance

UNDP menjelaskan terkait *good governance* yang menekankan pada aspek politik, ekonomi, dan administratif dalam pengelolaan negara, sedangkan *World Bank* lebih menekankan pada cara pemerintah mengelola sumber daya sosial dan ekonomi untuk kepentingan pembangunan masyarakat. Dapat juga disimpulkan bahwa orientasi pembangunan sektor publik adalah menciptakan *good governance* yang sering diartikan dengan pemerintahan yang baik (Mardiasmo, 2009). LAN dan BPKP (2001) mendefinisikan *good governance* sebagai penyelenggaraan pemerintah negara yang solid dan bertanggung jawab, serta efisien dan efektif, dengan menjaga kesinergian interaksi yang konstruktif

diantaranya domain-domain negara, sektor swasta, dan masyarakat. Maka dari itu, *good governance* dapat diartikan sebagai tata kelola yang baik dimana sesuai dengan prinsip keterbukaan dan keadilan yang dapat dipertanggungjawabkan sehingga mencapai tujuan organisasi.

Seperti diketahui bahwa konsep organisasi birokrasi atau pemerintha bukanlah konsep yang buruk, oleh karena itu masih banyak dipakai oleh pemerintahan di seluruh dunia dan selalu berkuat dengan peraturan. Dalam perjalanannya proses birokrasi ini menimbulkan kerumitan dan perasaan enggan berurusan dengan birokrasi yang selalu identik dengan urusan berbelit-belit. Maka dari itu konsep *good governance* dan juga mengadopsi pendekatan *new public management* yang menerapkan praktik bisnis dan manajemen sektor swasta ke dalam sektor publik seperti PPK BLU yang diterapkan oleh Perguruan Tinggi (bidang pendidikan) akan meningkatkan kualitas kinerja organisasi tersebut.

2.2. Institutional Theory

Teori institusional adalah kerangka teoritis untuk menganalisis sosial fenomena (terutama organisasi), yang memandang dunia sosial secara signifikan terdiri dari lembaga yang merupakan sekumpulan aturan, praktik, dan struktur yang mengatur syarat atas suatu tindakan. Lembaga merupakan hal yang mendasar dalam menjelaskan dunia sosial karena mereka dibangun dalam tatanan sosial, dan secara langsung berpengaruh terhadap kehidupan sosial. Lembaga adalah konstanta yang menentukan variasi aturan. Lembaga mensyaratkan suatu tindakan karena ketidakpatuhan secara langsung merupakan penyimpangan dari tatanan sosial Lawrence dan Shadnam (2008).

Studi ini dimulai oleh analisis empiris terhadap organisasi dan lingkungan oleh Selznick di tahun 1957 dan Parson's di tahun 1956 yang mengemukakan bagaimana suatu institusi berfungsi untuk menggabungkan suatu organisasi dengan organisasi lainnya dalam lingkungan sosial melalui aturan, kontrak, dan wewenang yang bersifat universal Thornton dan Ocasio (2008).

Selznick (1996), mengemukakan bahwa penelitiannya yang berjudul *Leadership in Administration* pada tahun 1957 seringkali dirujuk sebagai sumber *old institutionalism* dalam teori organisasi. *Institutional theory* mengidentifikasi munculnya bentuk, proses, strategi, pandangan, dan kompetensi yang istimewa yang muncul dari pola interaksi dan adaptasi suatu organisasi. Pola tersebut harus dipahami sebagai bentuk respon terhadap lingkungan internal dan eksternal. Pemikiran-pemikiran awal inilah yang dikenal dengan *old institutional theory* (OIT).

Pada tahun 1970an, pendekatan baru dalam analisis institusional mulai berkembang dan dikenal sebagai *neo institutional theory* (NIT). Gagasan kunci

di balik institusionalisasi adalah bahwa banyak tindakan organisasi mencerminkan suatu pola dalam melakukan hal-hal yang berkembang dari waktu ke waktu dan disahkan dalam sebuah organisasi dan lingkungan (Pfeffer, 1982). Oleh karena itu, adalah mungkin untuk memprediksi praktik dalam organisasi dari persepsi perilaku yang sah berasal dari nilai-nilai budaya, tradisi dalam lingkungan industri, sejarah organisasi, tradisi manajemen yang populer, dan sejenisnya.

Terdapat tiga kategori utama *institutional work* menurut Lawrence dan Suddaby (2006), yaitu:

a. *Creating Institutions*

Merupakan tindakan yang mengakibatkan penciptaan suatu institusi baru yang dilakukan oleh aktor.

b. *Maintaining Institutions*

Sebagai tindakan yang dilakukan aktor untuk mempertahankan suatu institusi.

c. *Disrupting Institutions*

Sebagai tindakan yang bertujuan mengganggu institusi, termasuk didalamnya tindakan menyerang atau merusak mekanisme yang bertujuan mengarahkan anggota untuk mematuhi institusi.

Teori ini relevan dengan penelitian yang akan dilakukan dikarenakan satuan kerja BLU berasal dari Pemerintah yang di bawah Kementerian Keuangan. Teori ini menetapkan legitimasi BLU untuk diadopsi sejak tahun 2004 kepada Kementerian atau Lembaga Negara, Pemerintah baik pusat maupun daerah. Munculnya kebijakan tersebut dari tuntutan profesional dalam sebuah organisasi yang mengupayakan agar kinerja dari organisasi dapat meningkat sehingga masyarakat merasa puas.

2.3. Badan Layanan Umum

Penetapan sebuah instansi pemerintah menjadi BLU didasarkan pada surat keputusan yang dikeluarkan oleh Menteri Keuangan, sehingga instansi tersebut dapat dinyatakan sebagai instansi yang melaksanakan pola pengelola keuangan dengan konsep BLU.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum pasal 2, disebutkan bahwa BLU bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa dengan memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas, dan penerapan praktek bisnis yang sehat.

Menurut wikiapbn sebuah Ensiklopedi Kementerian Keuangan (2014), BLU mempunyai manfaat antara lain:

- Memberikan pelayanan yang prima berorientasi pada kepuasan konsumen

- Mengoptimalkan PNPB dan mengefisienkan belanja BLU
- Mereformasi birokrasi BLU dan mewujudkan *good governance* dengan melaksanakan prinsip efisien, efektif, ekonomis, produktif, transparan, dan akuntabel
- Pengelolaan keuangan yang mandiri dan otonom
- Kewenangan merekrut pegawai non PNS
- Dapat dilakukan pengamanan atas aset negara yang dikelola.

2.4. Kerangka Pemikiran

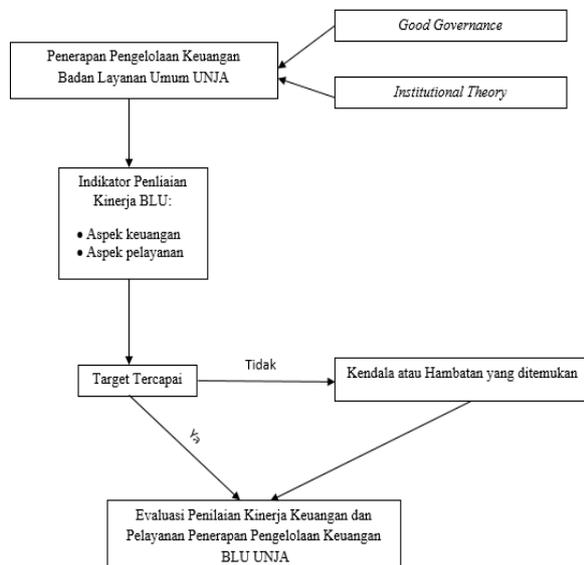
Otonomi pengelolaan Perguruan Tinggi dilaksanakan sesuai dengan dasar dan tujuan serta kemampuan Perguruan Tinggi. Otonomi Perguruan Tinggi dilaksanakan berdasarkan prinsip akuntabilitas, transparansi, nirlaba, penjaminan mutu, efektivitas dan efisiensi yang juga diatur dalam Undang-Undang No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi. Munculnya satker BLU sebagai entitas sangat bermanfaat guna menciptakan *good governance* dikarenakan fleksibilitas dan kemandirian dari pengelolaan keuangan BLU ini menjadikan sebuah organisasi semakin produktif, efektif, dan efisien.

Penelitian pahala dkk (2018) hasilnya menunjukkan bahwa legitimasi dan integrasi sistem akuntansi mengoptimalkan sistem akuntansi BLU UNJ. Selanjutnya Amirya (2012) dalam penelitiannya menyatakan soal pengembangan anggaran dan sistem akuntansi Badan Layanan Umum Universitas Brawijaya dapat mendorong perubahan organisasi, termasuk perubahan dalam nilai-nilai manajemen, sumber daya manusia, prosedur, teknologi dan struktur organisasi. Berbeda dengan hasil penelitian Maharani, dkk (2013) tidak terdapat perbedaan kinerja keuangan yang signifikan antara sebelum dan sesudah penerapan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. Implementasi BLU di universitas pada dasarnya adalah bentuk korporatisasi universitas, yang menjadi bagian dari strategi neoliberalisme. Kondisi ini mendorong pendidikan tinggi untuk menjadi komoditas yang diperdagangkan di pasar semu (Pujiningsih, 2015).

Penerapan BLU salah satunya memenuhi persyaratan administrasi antara lain rencana strategi bisnis dan standar pelayanan minimum. Di dalam restra bisnis dijabarkan apa saja target yang dapat dicapai dengan indikator yang telah ditentukan. Hal ini dapat menunjukkan kinerja dari BLU terhadap Universitas Jambi, yang mana mengacu pada aturan Perdirjen No.32 tahun 2014 penilaian kinerja terdiri dari aspek keuangan dan aspek pelayanan. Selanjutnya, Universitas Jambi baru menerapkan BLU berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 782/KMK.05/2017 pada tahun 2017, hal ini membutuhkan penyesuaian dalam prosesnya. Penerapan BLU ini berkaitan dengan teori institusional untuk menganalisis sosial fenomena (terutama organisasi), yang secara signifikan terdiri dari lembaga yang

melegitimasi sekumpulan aturan, praktik, dan struktur yang mengatur syarat atas suatu tindakan untuk melihat key actor/person dalam proses berjalannya BLU dan good governance terkait kinerja BLU seperti yang disyaratkan bahwa tata kelola yang baik diperlukan akuntabilitas dan transparansi kinerja organisasi.

Maka dapat digambarkan kerangka pemikiran dari penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 2.
Kerangka Pemikiran

3. METODOLOGI

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Menurut Creswell (2014) menjelaskan penelitian kualitatif adalah pendekatan untuk mengeksplorasi dan memahami makna individu atau kelompok yang berkaitan dengan masalah sosial atau manusia. Proses penelitian melibatkan pertanyaan dan prosedur yang muncul, data biasanya dikumpulkan dalam pengaturan peserta, analisis data secara induktif membangun dari rincian ke tema umum, dan peneliti membuat interpretasi tentang makna data. Laporan tertulis akhir memiliki struktur yang fleksibel. Mereka yang terlibat dalam bentuk penyelidikan ini mendukung cara memandang penelitian yang menghormati gaya induktif, fokus pada makna individu, dan pentingnya memberikan kompleksitas situasi.

Pada penelitian kualitatif, analisis data bersifat *inductive reasoning*, dimana proses analisis data dimulai dari fenomena spesifik untuk membangun kesimpulan yang bersifat umum, dan peneliti membuat interpretasi dari makna data tersebut. Selanjutnya, metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Menurut Yin (2014), studi kasus adalah penyelidikan empiris yang menyelidiki fenomena kontemporer secara mendalam dan dalam konteks dunia nyata, terutama ketika batas-batas antara fenomena dan konteks mungkin tidak jelas-jelas.

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah melalui tiga teknik yaitu catatan, observasi dan wawancara langsung kepada individu (*key person*) pada unit/departemen yang bertanggung jawab mengelola dan menyusun laporan keuangan BLU Universitas Jambi.

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah:

3.1. Observasi

Observasi adalah mengamati secara langsung aktivitas dan keadaan di perusahaan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti untuk memperoleh gambaran nyata mengenai aktivitas perusahaan. Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran bagaimana penerapan laporan keuangan Badan Layanan Umum Universitas Jambi. Jenis observasi yang digunakan pada penelitian ini adalah uncontrolled observational studies dan participant observation. Menurut Sekaran dan Bougie (2013:130), uncontrolled observational studies merupakan salah satu teknik observasi dimana tidak terdapat manipulasi terhadap situasi, kegiatan berlangsung secara alami dan peneliti melakukan observasi tanpa mengganggu pengaturan aslinya. Sedangkan participant observation akan dilakukan dengan cara peneliti secara langsung ikut serta dalam kegiatan. Participant observation merupakan pendekatan yang sering digunakan pada studi kasus.

3.2. Wawancara

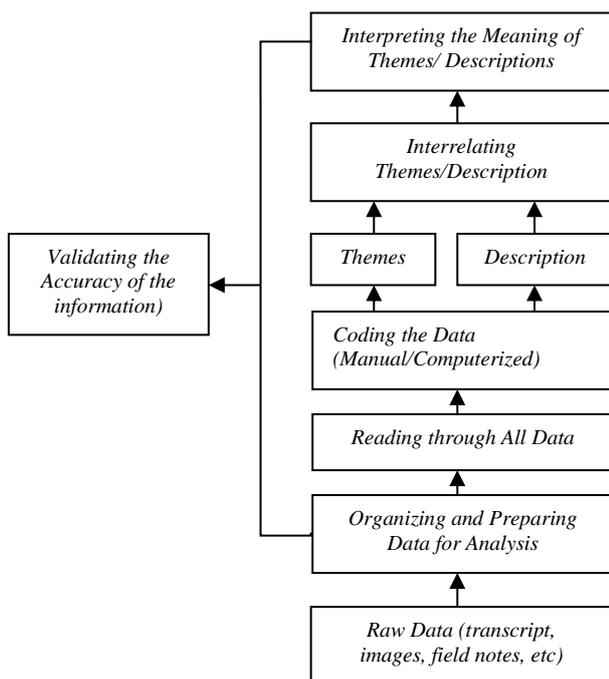
Wawancara adalah melakukan komunikasi langsung dengan key person terhadap bidang yang berhubungan dengan masalah yang sedang diteliti, dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya. Wawancara yang akan dilakukan pada penelitian ini berbentuk semi-structured interviews yang dapat dikembangkan sesuai dengan situasi dan kondisi dalam proses wawancara dan secara langsung dengan informan. Menurut Sugiyono (2013), *semi-structured interviews* termasuk dalam kategori in-dept interview. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana informan diminta pendapat dan ide-idenya. Informan dipilih berdasarkan keterlibatannya untuk setiap fase proses penerapan Badan Layanan Umum Universitas Jambi.

3.3. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Berdasarkan pengertian Sekaran dan Bougie (2013), dapat diketahui bahwa penelitian kepustakaan merupakan proses bertahap yang mencakup identifikasi dari sumber data sekunder yang dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan yang berhubungan langsung dengan penelitian. Pada penelitian ini penelitian kepustakaan dilakukan dengan melakukan evaluasi terhadap data sekunder yang relevan dengan penelitian.

Creswell (2014), memaparkan bahwa proses analisis data dalam studi kasus melibatkan penjelasan rinci tentang setting atau individu, dilanjutkan dengan

analisis data untuk tema atau isu sebagaimana gambar berikut:



Sumber: Creswell (2014)

Gambar 3.
Tahapan Analisis Data

Pengujian validitas dan reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan triangulasi (Sekaran dan Bougie, 2013). Tema yang dikumpulkan dari informan akan menambah fakta sekaligus memperkuat validitas penelitian, maka dari itu triangulasi ialah usaha mengecek kebenaran data atau informasi yang diperoleh peneliti dari berbagai sudut pandang yang berbeda untuk menghindari munculnya bias dalam data penelitian (Zamili, 2015). Dalam penelitian ini jenis triangulasi yang digunakan yaitu triangulasi metode, triangulasi sumber data dan triangulasi teori. Sampai data lengkap kemudian divalidasi dari berbagai sumber sehingga dapat menjadi dasar untuk penarikan kesimpulan. Selain itu juga data yang dikumpulkan dapat meningkatkan kedalaman pemahaman peneliti baik mengenai fenomena yang diteliti maupun konteks di mana fenomena itu muncul. Kombinasi triangulasi ini dilakukan bersamaan dengan kegiatan di lapangan, sehingga peneliti bisa melakukan pencatatan data secara lengkap.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Universitas Jambi ditetapkan menjadi Badan Layanan Umum pada tanggal 1 November 2017 berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 782/KMK.05/2017 tentang Penetapan Universitas Jambi pada Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi sebagai Instansi Pemerintah Yang Menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan BLU. Pada Tahun Anggaran 2018 Universitas Jambi menerima satu DIPA, yaitu DIPA dari Eselon I Sekretariat Jenderal

Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi (01) dengan kode satker 400950 (Universitas Jambi).

Dalam prosesnya Universitas Jambi (UNJA) sebenarnya telah berulang kali mencoba untuk mengajukan proposal agar segera menjadi BLU, seperti yang dikemukakan oleh kepala Biro BUPK

“Sejak tahun tahun sekian sudah bikin proposal tapi selalu gagal, jadi pertama lamanya proposal yang kami susun sesuai dengan pemerintah, kementreku cukup panjang.”

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa sebenarnya UNJA sudah melakukan upaya untuk mendapatkan status BLU. Bahkan bagi beberapa pihak di UNJA seharusnya UNJA sudah menyanggah status tersebut sejak beberapa tahun belakangan. Begitupun dengan yang dikemukakan oleh rector UNJA, yang menyatakan bahwa

“UNJA seharusnya BLU sudah sejak 2008”

Hal senada diuraikan dengan jelas oleh Kabag perencanaan yang menjelaskan bahwa

“Dari mulanya zaman pak Kemas Rektor kita sudah mngusulkan jadi BLU tpi ada yang belum kita lengkapi, tapi datanya kan bnjyak dari data” kementrian, dll. zaman Tim nya tuh udah ada tuh tapi karena masalah data ini jadi waktu habis. Bahkan ketika kita nyusul, kan ada aturan baru tuh yang membuat kita ndak usahlah milih BLU, sewaktu zaman pak Kemas tuh karena ada ttg aturan yang lebih fleksibel daripada BLU, tapi namanya saya lupa. itulah yang membuat kita lambat tuh, itu salah satu hambatan. akhirnya itu ndak jalan. masuklah ke zaman pak Aulia kita usulkan lagi, tapi tetap masalah data ndak terkejar, jadi ndak terpenuhi. masuk zaman pak Joni dilengkapi, sampai ke renbisnya, jadilah itu November 2017.”

Berdasarkan pernyataan di atas dapat diketahui bahwa UNJA telah mencoba mengadopsi/ merubah statusnya menjadi BLU sejak beberapa tahun sebelumnya, namun dikarenakan kurang lengkapnya data maka proses terhambat, hingga beberapa kali pergantian kepemimpinan. Kemudian pada akhirnya UNJA berhasil menyanggah status BLU pada November 2017 setelah semua data berhasil dilengkapi, tentunya ini merupakan hal yang sangat menggembirakan, di mana dengan meyanggah status BLU maka UNJA dalam hal keuangan bias lebih fleksibel. Hal ini sesuai yang dikemukakan rector UNJA Prof H Johni Najwan SH MH PhD saat mewisuda 871 mahasiswa, yaitu

“Universitas Jambi semula berstatus Satuan Kerja (Satker) dalam pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP), namun kini terhitung November 2017 berubah menjadi BLU. Dengan penerapan PPK-BLU, penganggaran berbasis kinerja akan semakin dimantapkan karena adanya fleksibilitas dalam pengelolaan PNBP”

Setelah status BLU 2017 ini tentunya penerapan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU), maka diharapkan Unja akan lebih mudah dalam merencanakan peningkatan penerimaan anggaran pendapatannya melalui PNPB, dan lebih fleksibel dalam penyusunan rencana penggunaan serta mempertanggungjawabkannya melalui mekanisme keuangan negara sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Selain itu setelah ditetapkan menjadi BLU, tentunya UNJA memulai membentuk tim- tim untuk mendukung proses penerapan ini, seperti tim pengawas, tim penentuan tarif, tim remunerasi, analisis jabatan, dan lainnya. Hal ini dikemukakan oleh rector UNJA

“Kita ada beberapa tim untuk persiapan penerapan BLU secara penuh, remunerasi, tim merumuskan tarif, dan ti analisis jabatan, dan tim lain yang terkait aturat pp24 2017 ttg pola pngelolaan keuangan umum pada peruruan tinggi”

Hal ini dikemukakan juga oleh Kasub aklap

“ada tentunya kita akan membentuk tim khusus khusus setelah diterapkannya blu misalnya seperti penyusunan tarif tim penyusunan rencana bisnis anggaran dan lain-lain kalau nggak di tetapkan tim penyusun apa namanya tim khusus yang mengawal penerapan dulu nanti dikawatirkan target yang diinginkan ketika kita akan diundang justru malah tidak tercapai”

Proses pemilihan anggota/ tim dalam penerapan BLU UNJA dilakukan berdasarkan kompetensi terkait pada, yang pada akhirnya ditunjuk langsung oleh rector UNJA. Hal ini dikemukakan oleh kasub aklap

“ada tim dewas yaitu dewan pengawas BLU ditentukan pimpinan dengan koordinasi dgn kementerian, dan kanwil ditunjuk rector UNJA langsung terkait tim tarif, pengusulan tarif, remun”.

Kemudian proses yang telah dilakukan dalam penerapan BLU UNJA hingga saat ini, berdasarkan institusional theory, maka proses ini kita kelompokkan dalam proses *creating*, *disrupting*, dan *maintaining*.

4.1. Creating Work

Salah satunya diwujudkan dengan membentuk tim pendukung Badan Layanan Umum yang bersifat dedicated untuk mengawal proses penerapan Badan Layanan Umum. Tim ini juga dianggap sebagai pengawas, di mana tim ini sebelumnya telah memiliki pengetahuan terkait Badan Layanan Umum, dan memiliki kemampuan untuk melakukan pengawalan penerapan Badan Layanan Umum, dan dampaknya ke UNJA kepada seluruh elemen organisasi. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh kepala biro BUPK

“Tim khusus memang disiapkan pimpinan dengan memilih yang mengerti proses pengelolaan keuangan, akademik jadi memang sesuai dengan kompetensi yang diperlukannya”

Penerapan di atas menunjukkan bahwa tim Badan Layanan Umum yaitu dewas telah dipilih berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan, dan langsung ikut berperan dalam proses penerapan BLU UNJA. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh kasub PNPB

“Proses penerapan BLU sejak disetujui SK November 2017, dan pelaksanaan start BLU penuh sejak Januari 2018. Langsung diterapkan pola- pola BLU PNPB sesuai yang tertuang di RKA KL”

Berdasarkan pernyataan di atas diketahui bahwa setelah menyandang status BLU, UNJA langsung menjalankan pola penerapan BLU. Kemudian dalam prosesnya tim dewas sesuai dengan kompetensinya pada prosesnya menjalankan tugasnya yaitu melakukan pengawasan terhadap pengelolaan keuangan BLU UNJA, baik mengenai pelaksanaan renstra, rencana bisnis dan anggaran, maupun kepatuhan UNJA terhadap UU.

4.2. Disrupting Work

Dalam proses penerapan Badan Layanan Umum *Disrupting work*. Hal ini menunjukkan bahwa UNJA secara langsung telah mengganggu institusinya dengan melakukan tindakan mengubah asumsi dan keyakinan tiap elemen organisasi untuk terlibat dalam perubahan mendukung Badan Layanan Umum. Manajemen UNJA mencoba mengubah pola pikir tiap elemennya hingga ke proses pengambilan keputusan untuk menerapkan pola piker yang tadinya hanya menerima subsidi, menjadi memikirkan bagaimana generating income. Manajemen juga melakukan brainstorming dalam hal ini untuk menyampaikan manfaat dan peluang dalam penerapan Badan Layanan Umum, sehingga seluruh elemen mau mendukung pelaksanaan penerapan Badan Layanan Umum. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh rector UNJA

“Tiap tahun dana dari APBN akan dikurangi, sehingga harus kreatif untuk income generating sehingga perlu kerjasama antara mahasiswa, dosen, dll. Jangan seperti sekarang parkir cuma 1000 mahasiswa demo, padahal itu mahasiswa dapat asuransi, kalau kehilangan maka pengelola akan mengganti sesuai tahun kendaraan. Dan parkir ini semua asset dibangun mitra dan setelah tahun ke 6 semuanya akan menjadi milik UNJA”

Hal di atas menunjukkan bagaimana UNJA yang telah berubah menjadi BLU, dituntut untuk berpikiran kreatif dengan terus mencari pendapatan lainnya, dari berbagai sisi/ melakukan generating income. Namun, di sisi lain hal ini juga masih cukup sulit karena nyatanya masih banyak karyawan UNJA yang belum begitu paham dengan proses ini, sehingga komitmen mereka dalam melakukan upaya ini masih kurang. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh kasub aklap

“Ada, saya melihat apa namanya seperti fenomena umum sebelum blu pada umumnya karyawan/ SDM unja berpikiran bahwa kita akan kehilangan seperti misalnya dana apa namanya

tuh tunjangan kinerja ya itu akan dihapuskan bagi PNS nanti juga Takutnya unja kan colaps karena uangnya juga tidak mampu untuk membayar tunjangan kinerja karyawan dan sebagainya namun setelah Blu banyak justru karyawan yang merasa lebih baik dan lebih dalam apa Namanya keuangannya Iya Karena posisinya kita tetap masih bisa memberikan Tukin dengan besaran yang sama dengan yang sebelum kita masih sakit ya dan kemudian sekarang mah kita lebih merambah untuk penerapan remunerasi penuh pada apa namanya karyawan di UNJA memang ada perbedaan pola pikir yang sebelumnya takut takut ketika diterapkan ini akan sekarang itu apa namanya karena dalam dunia itu malah mengharapakan supaya remunerasinya lebih bisa cepat diterapkan”

Sehingga diperlukan dukungan dari pimpinan untuk memberikan pemahaman, serta meyakinkan seluruh elemen di UNJA mengenai pentingnya penerapan Badan Layanan Umum. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh kasub aklap

“Iya bagi staf sangat banyak, ada pelatihan bagaimana penyusunan keunagn blu, penyusunan remun, itu sudah sering diikuti staf” kita , jadi kalua dukungan unja sudah sangat mendukung blu, terutama staf pendidikannya”

Jawaban di atas mengungkapkan pentingnya pemahaman Badan Layanan Umum di seluruh elemen organisasi, dan dalam disrupting work, UNJA memberikan dukungan pimpinannya melalui “tone of the top” sebagai bukti pimpinan telah mendukung penerapannya. Hal ini juga semakin dikuatkan dengan pernyataan rector UNJA yang menyatakan bahwa menjadi BLU ini adalah cita- cita yang telah lama diinginkan oleh UNJA. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh

“BLU ini sudah sangat diidam-idamkan, dan target saya sebenarnya dari UNJA dalam dua tahun jabatan rector saya UNJA dapat BLU”

Hal ini menunjukkan bahwa tone of the top merupakan komponen penting untuk melakukan perubahan budaya di dalam suatu organisasi. Dengan kata lain, budaya di dalam suatu organisasi tercermin dalam budaya pimpinannya. Layaknya anak yang mencontoh orang tuanya, begitu halnya dengan karyawan yang mencontoh pimpinannya.

4.3. Maintaining Work

Apabila ditinjau dari sudut pandang *institutional theory*, atas proses penerapan Badan Layanan Umum masih terjadi di fase implementasi hingga saat ini. *Maintaining work* merupakan tindakan yang dilakukan aktor untuk mempertahankan suatu institusi.

Dalam *maintaining work*, salah satu unsur yang penting adalah budaya sanksi dan imbalan. Ini adalah upaya untuk merangsang, mendorong dan mendukung perilaku yang diinginkan dan mencegah serta

mempersulit perilaku yang tidak diinginkan. Untuk itu perlu penyalerasan antara pencapaian sasaran organisasi dengan perilaku yang diinginkan, karena perilaku inilah yang layak untuk mendapatkan insentif. Penerapan BLU ini tentunya juga memiliki budaya sanksi dan insentif yang akan berlaku nantinya, di mana tiap orang akan dibayar berdasarkan beban pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Warek 2

“nanti semua akan berubah akan beda lho jadi mereka akan berpikir ulang bersungguh- sungguh maka kalau pakai pola pikir lama akan sulit, jadi pekerjaan tidak akan melampaui batas, jadi tidak lebih atau kurang sehingga harus efektif efisien, kalau kurang remun kecil, kalau besar ga akan dibayar juga, jadi harus bagi bagi”

Dalam hal keuangan proses maintaining ini juga dapat dilihat dari pengelolaan rekening UNJA yang telah sesuai dengan aturan, begitupun dengan SOP pengelolaan keuangan telah sesuai dengan aturan yang ditetapkan yaitu standar BLU, meskipun untuk SOP masih berada dalam proses, dan masih terdapat beberapa SOP yang berada dalam tahap evaluasi SPI. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh kasubag PNBP:

“Penyusunan laporan keuangan sudah sesuai standar yang ditetapkan pemerintah dengan system SAP dan SAK, begitupun SOP sudah sesuai aturan PMK sudah ada izin kemenkeu juga melalui kppn. Namun ada juga yang sudah sesuai ada yang masih dalam proses evaluasi di SPI namun sudah dijalankan seperti yang selama ini dijalankan”

Hal ini dikemukakan juga oleh kasub Aklap:

“kinerja kita dilakukan evaluasi dan kita di nilai serta mendapatkan kompensasi sesuai dengan beban kerja yang kita miliki masing-masing jadi memang nanti di pada saat tim remunerasi sudah selesai nanti menyusun tarif remunerasi kita akan dilakukan pembayaran atau pemberian kompensasi berdasarkan beban kerja yang kita miliki sehingga diharapkan per SDM itu terpacu untuk memberikan pelayanan yang lebih baik memberikan kinerja yang lebih baik untuk memperoleh kompensasi yang lebih baik juga nantinya”

Dalam hal ini UNJA memberikan mekanisme imbalan dan sanksi, secara tidak langsung dengan penerapan Badan Layanan Umum, tentunya metode BLU mengenai remunerasi yang ada di tiap unit akan berubah, sehingga tiap unit akan berusaha menjalankan penerapan Badan Layanan Umum sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Hal ini tentunya menjadi suatu kontrol dalam organisasi, di mana UNJA secara tidak langsung akan terlibat dalam proses penerapan Badan Layanan Umum dan patuh, serta sadar akan efek dari penerapannya, sehingga akan ikut menjaga dan membantu proses penerapan Badan Layanan Umum.

4.4. Kinerja Keuangan PPK-BLU Universitas Jambi

PERDIRJEN Pembendaharaan No 32/PB/2014 tentang pedoman penilaian kinerja BLU bidang Layanan Pendidikan salah satu aspek dan indikator penilaian kinerja BLU adalah dengan rasio keuangan. Dalam hal ini biasa digunakan cash ratio, current ratio, PNBPN income ratio dan lainnya. Namun dikarenakan baru menerapkan BLU pada November 2017, maka ada beberapa ratio yang belum bisa digunakan. Adapun ratio yang bisa digunakan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

4.4.1. Cash Ratio

Berdasarkan laporan keuangan UNJA tahun 2018, didapatkan bahwa jumlah kas dan setara kas serta kewajiban jangka pendeknya sebagai berikut:

$$258\% = \frac{(34.530.335.743 + 61.168.843.396)}{37.091.655.787}$$

Nilai tersebut kemudian dimasukkan dalam kategori berdasarkan skoring sesuai aturan Perdirjen Pembendaharaan No 32/PB/2014. Diketahui bahwa UNJA mendapatkan skor 1,5. Skor ini yang kemudian akan digabungkan dengan skor lainnya untuk menentukan kinerja keuangan BLU UNJA. Tentunya sebagai universitas yang baru menerapkan BLU, posisi ini sudah cukup baik bagi keuangan UNJA.

4.4.2. Current Ratio

Berdasarkan laporan keuangan UNJA tahun 2018, didapatkan bahwa jumlah asset lancar, dan kewajiban jangka Panjang yaitu:

$$266\% = \frac{98.661.250.890}{37.091.655.787}$$

Diketahui bahwa UNJA mendapatkan skor 1,8. Skor ini yang kemudian akan digabungkan dengan skor lainnya untuk menentukan kinerja keuangan BLU UNJA. Tentunya sebagai universitas yang baru menerapkan BLU, posisi ini sudah cukup baik bagi keuangan UNJA.

Rasio pendapatan PNBPN terhadap biaya operasional belum dapat dilakukan karena pada tahun 2018 berdasarkan Laporan operasional UNJA belum memiliki PNBPN, hal ini juga terkait dengan belum ditetapkannya SK tarif dan remunerasi BLU UNJA. Hal ini dikemukakan oleh kasubag Non PNBPN.

“Penetapan tarif belum disetujui, begitupun dengan remunera kita belum dari kemenkeu sehingga orang belum termotivasi”

Hal senada diungkapkan oleh PNBPN UNJA:

“Belum boleh menerima pendapatan lain-lain yang tidak ada di tarif sebelum Peraturan Menteri Keuangan keluar tentang tarif di Universitas Jambi jadi target dalam waktu dekat ini target

kinerja keuangannya kita mengejar Bagaimana SK kmk remunerasi Terbit dan tarif terbit yang dikeluarkan oleh Menteri Keuangan itu target dalam waktu dekat keuangan saat ini tahun ini target yang ingin dicapai kalau kinerja keuangan Unja sesuai target yang ditetapkan oleh Dikti itu kan di itu menargetkan di 2018 kan penyerapan 90% kinerjanya tercapai saat itu memang 90 koma sekian persen”

Sedangkan untuk kepatuhannya mengenai keuangan hingga saat ini dapat dilihat dari tercapainya target kinerja keuangan UNJA, dimana UNJA memiliki target-target terhadap kinerja keuangan setelah penerapan BLU sesuai yang dikemukakan oleh kasub AKLAP

“pasti misalnya dengan penerapan bu kan kita fleksibilitas penggunaan keuangan dan lebih-lebih apa fleksibel sehingga kita mengharapkan di situ nanti adanya penyerapan anggaran yang lebih optimal kemudian ada juga penerimaan pnbp maupun non pnbp yang lebih optimal kemudian yang jelas yang pasti adanya peningkatan pelayanan dari kinerja keuangan”

Tahun 2018 kinerja keuangan UNJA saat ini telah memenuhi target yang ingin dicapai, meskipun tetap masih belum mencapai 100%. Hal ini sesuai yang dikemukakan oleh kasub AKLAP

“belum sepenuhnya karena memang kita baru Blu di November 2017 hingga memang masih dalam tahap pembelajaran dan apa namanya pembiasaan untuk menjalankan pola keuangan berbasis atau menggunakan Pola keuangan blu, dan untuk presentasinya target di atas 90% ya tapi kita hanya sama kita juga sudah 90% cuma belum sepenuhnya apa namanya mencapai dari target yang diharapkan, dan blu unja ini sudah penuh”

Kinerja keuangan UNJA juga dapat dilihat dari penyusunan laporan keuangan UNJA sudah berdasarkan standar akuntansi yang berlaku, dan telah diaudit baik oleh pihak internal maupun eksternal, sehingga dapat diyakini kualitasnya. Hal ini sesuai yang dikemukakan oleh Kasub AKLAP

“Ya, Tapi sementara hanya di audit oleh Badan Pemeriksa Keuangan. Namun target yang ingin kita capai adalah kita mencapai WTP berdasarkan audit yang dilakukan oleh akuntan public itu dari pihak eksternal, yang akan kita secara profesional untuk mengambil laporan keuangan namun ini mungkin baru bisa diterapkan di lk mungkin 2019 pada 2020 nanti kita terapkan Internalnya SPI tanda apa namanya satuan pengawasan internal namun detailnya itu diaudit oleh BPK ya Secara akumulasi di kementerian-kementerian apa salah satu di ristekdikti”

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa meskipun UNJA baru menerapkan BLU dalam keuangannya,

namun nyatanya kinerja keuangan UNJA sudah cukup baik, dilihat dari pencapaian target pendapatannya, hibah, kerjasama, bahkan semakin diperkuat dengan hasil audit UNJA yang mendapatkan opini WTP (Wajar Tanpa Pengecualian)

4.5. Kinerja Pelayanan PPK-BLU Universitas Jambi

PERDIRJEN Pembendaharaan No 32/PB/2014 tentang pedoman penilaian kinerja BLU bidang Layanan Pendidikan menyatakan bahwa aspek pelayanan mencakup kualitas layanan, dan mutu serta manfaat kepada masyarakat. Kualitas layanan digunakan untuk mengukur segala bentuk aktivitas pelayanan umum di bidang pendidikan pada BLU. Hal ini juga sejalan dengan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang mengemban tiga hal pokok yaitu pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Untuk melaksanakan pelayanan akademik UNJA berorientasi pada kualitas proses layanan secara berkesinambungan dan berorientasi kepada kepuasan pemangku kepentingan (stakeholders). Oleh karena itu, kinerja tahun berjalan dari aspek layanan dianalisis dari penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Pertama, dari pihak analisis penyelenggaraan pendidikan yang dapat dilihat pada Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran Badan Layanan Umum (DIPA BLU) Petikan Tahun Anggaran 2018 yang menunjukkan bahwa sasaran program telah terwujud, yaitu tata kelola yang baik serta kualitas layanan yang tinggi. Dimana indeks kepuasan pelayanan UNJA berada dalam kategori hijau. Hal ini sesuai yang dikemukakan oleh bendahara penerimaan:

“setelah pengelolaan keuangan kita pastinya lebih fleksibel dibandingkan pada saat kita menjadi satker uang penerimaan bukan pajak kita bisa dapat kita gunakan langsung dapat kita pakai untuk memenuhi kebutuhan kita mau prasarana sarana atau operasional perkantoran kita untuk meningkatkan kualitas pelayanan kita jug. Fleksibilitasnya sih lebih ini dirasakan khususnya pada kinerja pelayanan unjal setelah dilakukannya penerapan. Kalau di bagian keuangan karena dengan adanya fleksibilitas itu kita juga jadinya bisa menerapkan aturan-aturan yang dapat lebih meningkat kinerja kita dari sisi keuangannya”

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa penerapan BLU ini membawa dampak positif bagi UNJA, dari segi pelayanannya dengan penerapan BLU ini maka UNJA bias lebih optimal dalam memberikan pelayanan, yaitu lebih cepat, efektif dan efisiennya pelayanan. Hal ini sesuai yang diungkapkan oleh Kabang perencanaan, dan pengembangan kemahasiswaan:

“jadi 2017 hal hal yang berhubungan dengan keuangan ndak nyetor lagi tuh k kas negara. 2018 kita resmi secara BLU, dan kita sudah dapat menggunakan silpa tuh, itulah yang membangun

gedung” mangkrak, mano gedungnya ekonomi tuh, student center. karena sudah BLU kita bisa klaim silpa kita untuk tahun” sebelumnya.”

“ada perbedaan yang mendasar tuh BLU lebih simple kan, kalau kemarin kita pakai simkopa ya dari spp, spm. kalau satker pakai sas. Sekarang kita pakai produk kppn ini yang dari kementerian keuangan, setelah BLU kita pakai aplikasi yang siskopa aplikasi yang kita sendiri unja sendiri, sekarang lebih fleksibel.”

Hal ini tentunya juga didukung oleh kompetensi SDM UNJA, di mana menurut Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran Badan Layanan Umum Petikan Tahun Anggaran 2018 juga menunjukkan bahwa tingkat kompetensi kesesuaian pejabat UNJA mencapai 95%. Tentunya ini merupakan persentase yang sangat tinggi. Hal ini sesuai yang dikemukakan oleh rector UNJA

“ada dari kementerian undangan pelatihan blu, tarif, ppk, dsb benchmarking ke unila, unesa, pimpinan kami sangat mendukung dan kemenristekdikti juga sangat mendukung”

Kemudian yang kedua, di nilai dari jumlah peminat atau calon mahasiswa yang memilih UNJA. Dari RBA 2018 didapat bahwa selama tahun akademik 2012 – 2016 menunjukkan kecenderungan yang meningkat. Seiring dengan itu UNJA juga membuka program studi baru yang sejalan dengan peningkatan jumlah peminat, sehingga dengan kata lain tingkat persaingan untuk mendapatkan peluang kuliah di UNJA adalah 1 : 10 .

Selanjutnya dilihat dari kualitas lulusannya, dimana dalam hal ini dinilai dari lama studi dan IPK mahasiswa UNJA. Lama masa studi mahasiswa menggambarkan efisiensi pelaksanaan program pendidikan. Semakin singkat waktu yang dibutuhkan untuk penyelesaian studi, semakin efisien pelaksanaan program pendidikan. Berdasarkan data RBA 2018 menunjukkan bahwa lama studi mahasiswa program Sarjana UNJA tahun 2012 – 2015 secara keseluruhan rata-rata lama studi mahasiswa UNJA berada di atas 4,5 tahun. Namun, hal ini masih dalam kurun waktu yang diperkenankan menurut Peraturan Menristekdikti No. 44 Tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.

Kemudian salah satu indikator kualitas lulusan adalah indeks prestasi kumulatif (IPK) yang dicapai oleh lulusan yang bersangkutan. Perkembangan jumlah lulusan program Sarjana dengan nilai IPK $\geq 3,0$ selama kurun waktu 2012 – 2015 menunjukkan angka yang cukup fluktuatif, berkisar antara 82,10 hingga 89,72%. Namun rata-rata IPK memperlihatkan angka cukup Menggembirakan, yakni rata-rata di atas 3,0 dan ada kecenderungan meningkat pada kurun waktu yang sama sebagaimana disajikan pada RAB 2018 UNJA.

UNJA juga cukup fokus pada penelitian dan pengabdian, di mana tren penelitian dosen UNJA

menunjukkan peningkatan yang signifikan, hal ini tercermin dari jumlah penelitian UNJA tahun 2018 yang mencapai 684 judul, berdasarkan DIPA BLU 2018. Begitupun dengan program pengabdian masyarakatnya yang mengalokasikan Rp.4.300.438.000,- Hal ini sesuai yang dikemukakan oleh rektor UNJA:

“Karena persentase dari PNBPN itu, jadi nominalnya cukup fantastis 27M untuk penelitian, 5 M untuk pengabdian total 32M sehingga dari 27M itu ada dana penelitian untuk percepatan gubes, penelitian gubes, dosen senior, dan junior”

Begitupun dengan yang dikemukakan oleh kasubag PNBPN, dan rektor UNJA

“Menambah Gedung, ruangan kelas, sebagaimana diketahui sekarang ada 14 akultas, lebih kurang 25000 mahasiswa jadi harus disiapkan ruangan kelas yang cukup”

“Penyelesaian Gedung mangkrak, penyelesaian yang dalam proses penyelesaian, kecuali yang RS karena menunggu audit PUPR dulu, karena sudah lama jadi kalau dinyatakan layak kita lanjutkan kalau tidak berarti harus dihancurkan nanti kita diskusikan”

Selain SDM, dan sarana prasarana ini UNJA juga memberikan pelayanan terkait karir mahasiswanya, di mana UNJA hingga saat ini juga terus melakukan upaya pengembangan kerja sama dengan berbagai mitra, baik pemerintah maupun swasta/industri, yang bertujuan untuk meningkatkan eksistensi dan sosial responsibility UNJA di masyarakat, dan meningkatkan kualitas penyelenggaraan layanan pendidikan tinggi, dengan berbagai instansi, di antaranya adalah University of Goettingen (Jerman), Shinshu University dan Meiji University (Jepang), Northumbria University (UK), University of Newcastle, University of Southern Queensland, Royal Melbourne Institute of Technology dan Charles Darwin University (Australia) serta beberapa perguruan tinggi di kawasan ASEAN.

Kemudian dari sisi kemahasiswaan, berdasarkan survei bagian pengembangan kemahasiswaan maka didapatkan bahwa jumlah mahasiswa yang lulus dan langsung bekerja cukup tinggi. Survei ini juga menunjukkan bahwa dari data alumni 2017 sejumlah 58,5% alumni sudah bekerja, dan hingga saat ini total alumni sebesar 71,4% yang sudah langsung bekerja, dengan proporsi banyaknya lulusan yang bekerja di sector swasta di 34,8 %, kemudian di instansi pemerintah/BUMN di posisi kedua, LSM 3, 8% dan kemudian di sector lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa UNJA sudah cukup focus pada pelayanan penembangan mahasiswanya.

4.6. Kendala yang dihadapi dalam PPK-BLU Universitas Jambi

Pada dasarnya semua tujuan pasti memiliki hambatan di dalam proses mewujudkannya, begitupun di dalam proses penerapan BLU UNJA yang tentunya

juga terdapat hambatan, dan hambatan terbesar dalam proses penerapan ataupun adopsi suatu program adalah pola pikir/ mental dalam organisasi tersebut. Hal ini sesuai yang dikemukakan oleh rector UNJA, dan staf aklap:

“Pola pikir kan berubah, kalau dulu kita kan mau gimana pun sama nanti semua akan berubah akan beda lho jadi mereka akan berpikir ulang bersungguh- sungguh maka kalau pakai pola pikir lama akan sulit, jadi pekerjaan tidak akan melampaui batas, jadi tidak lebih atau kurang sehingga harus efektif efisien, kalau kurang remun kecil, kalau besar ga akan dibayar juga, jadi harus bagi bagi”

“Iya Karena Kan Kalau blu ini kita kan harus bener” mendatangkan penghasilan, jadi pola piker kita gimana bias menghasilkan uang, sember daya apa yang ada gimana kita gunakan bias mnhasilkan dana, dan bagaimana pengelolaan dan bener” sesuai dengan yg kita anggarakan.”

Selain itu kurangnya kompetensi SDM dalam memberikan/ melakukan penekanan penerapan BLU, dan kurangnya sosialisasi terhadap personil yang melakukan proses penerapan BLU UNJA tentunya juga menjadi hambatan bagi penerapan BLU ini. Hal ini sesuai yang dikemukakan oleh Kasub AKLAP, dan stafnya:

“kalau kendala, tentunya di SDM ya mbak ya kita masih memerlukan banyak sekali pelatihan pelatihan untuk meningkatkan kompetensinya Sehingga dalam menerapkan pola keuangan juga dapat dengan baik mengikuti aturan yang berlaku kemudian kita juga terkendala pada software. Software pendukung tabel itu sendiri sehingga biarkan dapat mempermudah dan mempersingkat proses pengerjaan”

“Kalau untuk proses unja banyak kendalanya, dalam jadi blu kan butuh proses panjang tidak dalam satu dua tahun karena persiapan untuk universitas itu untuk siap dikatakan blu harus diliat dari pendapatan, apakah sudah siap tanpa subsidi pemerintah dan mengandalakn kita sendiri jadi kalau kendala banyak sekali, terus juga dari kesiapan SDM nya, kan banyak yang harus kita siapin mba”

Kemudian hambatan berikutnya yaitu hambatan dari sisi konsistensi. Hal ini sesuai yang dikemukakan oleh Kasub aklap, dan stafnya:

“namun tantangannya ya konsistensi konsistensi kita memang harus konsisten dalam berjuang untuk menerapkan dan memajukan Unja dari tentunya dari sisi pola keuangan berbasis Apa akan ngambil ini tantangannya kita harus Apakah kita bisa mempertahankan status Blu dengan Apa namanya kak sudah lupa minum kita miliki saat ini beberapa tahun kedepan sehingga kita dapat Maju lagi menjadi PTN BH kedepannya tidaknya

blu tapi ptn-bh itu tantangan yang harus yang ada yang ada di depan mata kita”

“Sebagai staff bppn, yang ini kan blu kita pakai system datanya y, kalua dulu kan yang satker kita pakai SAS, yang sekarang kita pakai yang kita kelola sendiri, jadi Namanya sisitem baru jadi butuh pembenahan kadang error, jadi perlu pembenahan, jadi kendalanya sebatas system aja perlu pengembangan system, biar nnti lk juga enak bias disusun cepet, akuntabilitasnya juga terjamin”

Dan yang terakhir hingga saat ini adalah adanya masalah terhadap System yang digunakan:

“Saran berharap system pengelolaan bisa ditingkatkan lagi, jadi enggunaan lebih fleksibel, data yg diperoleh bias dipertanggungjawabkan, dan mengurangi error, dan gimana kedepannya system bias dikelola lebih baik, terutama untuk pengesahan” terutama perubahan pagu gitu lho, kan ada perencanaan system”

Berdasarkan pemaparan diatas maka dapat dikatakan bahwa UNJA hingga saat ini masih menghadapi beberapa kendala yang masuk dalam proses BLU baik dari segi pola pikir, kompetensi SDM, dan sistem.

Untuk mengatasi masalah pola pikir , maka manajemen UNJA harus mencoba mengubah pola pikir tiap elemennya hingga ke elemen terkecilnya terkait proses peneraan BLU ini. Manajemen juga harus melakukan *brainstorming* dalam hal ini untuk menyampaikan manfaat dan peluang dalam penerapan BLU, sehingga seluruh elemen mau mendukung pelaksanaan penerapan BLU. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan sosialisasi pelatihan, dan pendidikan untuk meningkatkan pemahaman mengenai proses penerapan BLU ini. Hal ini juga dapat meningkatkan kompetensi SDM, tentunya dengan memberikan pelatihan dan bahkan pendidikan akan meningkatkan kompetensi SDM, yang pada akhirnya akan memberikan output positif bagi proses penerapan UNJA. Namun, dalam hal ini tentunya juga harus didukung oleh system yang memadai di mana dengan adanya system maka kinerja keuangan dan pelayanan UNJA akan meningkat.

5. SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai Evaluasi Kinerja Keuangan dan Pelayanan Universitas Jambi dalam Penerapan Pola Keuangan Badan Layanan Umum dan didukung oleh landasan teori yang ditetapkan pada bab sebelumnya dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Proses penerapan BLU UNJA apabila dianalisa menggunakan *institutional work theory* masuk kedalam kategori *undermining assumptions and*

beliefs untuk *disrupting work*, *mimicry*, *theorizing*, dan *educating* untuk *creating work*, dan juga *enabling*, *policing*, dan *deterring* untuk *maintaing work*.

2. Pola pikir organisasi, dan seluruh elemennya adalah dasar bagi penerapan dalam menerapkan BLU UNJA. Namun hingga saat ini kesadaran setiap elemen masih belum sepenuhnya menyadari mengenai pentingnya proses penerapan ini.
3. Pelaksanaan setiap tahapan penerapan tidak terlepas dari sumber daya manusia, di mana hingga saat ini sumber daya manusianya masih dianggap kurang memadai dari sisi kompetensi, maupun jumlah.
4. Kinerja keuangan Universitas Jambi dalam Penerapan Pola Keuangan Badan Layanan Umum hingga saat ini dinyatakan sudah cukup baik, dan telah mencapai target yang diinginkan.
5. Kinerja pelayanan Universitas Jambi dalam Penerapan Pola Keuangan Badan Layanan Umum terdiri dari pelayanan baik dalam akademik, maupun administrasi dan hingga saat ini telah berada dalam posisi yang cukup baik.
6. Kendala yang dihadapi oleh Universitas Jambi dalam Penerapan Pola Keuangan Badan Layanan Umum antara lain; pola pikir, kompetensi SDM, dan sistem.

5.2. Saran

Peneliti bermaksud memberikan beberapa saran berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, yaitu:

1. Bagi Universitas Jambi

Dalam meningkatkan kualitas kinerja, maka perlu kesadaran pentingnya penerapan BLU yang telah dimunculkan dan menjalankannya. Untuk membuat seluruh elemen menyadari pentingnya BLU, maka perlu dipertimbangkan pelaksanaan reward yang lebih nyata bagi seluruh unit.

Kompetensi dalam pemahaman satker BLU dari para pelaku aktivitas harus diperhatikan, diantaranya dengan melakukan sertifikasi dari lembaga bereputasi. Selain itu seluruh elemen yang ada di dalam setiap posisinya harus tepat sehingga dapat mencapai tujuannya.

2. Bagi penelitian selanjutnya

Penelitian sebaiknya lebih focus pada proses penerapan BLU sehingga dapat menggambarkan peran key actor yang mendalam. Menganalisis implementasi kinerja keuangan BLU selama beberapa periode yang telah berjalan dimulai dari awal penerapannya sehingga dapat membandingkan kelebihan dan kekurangan dalam pelaksanaannya. Selain itu penelitian selanjutnya juga harus dilakukan pada instansi pemerintah, dan nonprofit lainnya, sehingga didapatkan gambaran mengenai proses penerapan BLU di berbagai sektor

DAFTAR REFERENSI

- Amirya, Mirna., Ali Djamhuri., dan Unti Ludigo. 2012. *Pengembangan Sistem Anggaran Dan Akuntansi Badan Layanan Umum Universitas Brawijaya: Perspektif Institusionalis*. Jurnal Akuntansi Multiparadigma Vol. 3, No. 3 Hal. 334-501 Desember. ISSN 2086-7603
- Choi, Jin-Wook. 2016. *New Public Management or Mismanagement? The Case of Public Service Agency of Indonesia*. Journal of Government and Politics Vol 7, No 1, February.
- Creswell, J. W. 2014. *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Direktorat PPK BLU. 2014. Arsip Konsultasi. Melalui <http://www.ppkblu.depkeu.go.id/index.php/baca/berita/44/arsip-konsultasi> diakses pada tanggal 11 Maret 2019
- Effendi, S. 2003. *Pengelolaan Perguruan Tinggi Menghadapi Tantangan Global*. Melalui <http://sofian.staff.ugm.ac.id/artikel/Effendi> diakses pada tanggal 11 Maret 2019
- Ernitati. 2016. *Analisis Kinerja Universitas Berstatus Badan Layanan Umum (Blu) (Studi Kasus pada UIN Sultan Syarif Kasim Riau)*. Pekbis Jurnal, Vol.8, No.1, Maret: 44-52
- Husain, Nirwati., Grace B. Nangoi., dan Hendrik M. 2017. *Implementasi Standar Akuntansi Keuangan (SAK) Dan Standar Akuntansi Pemerintah (SAP) Pada Laporan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Rumah Sakit Tani Dan Nelayan Pemerintah Daerah Kabupaten Boalemo*. Jurnal Riset Akuntansi Dan Auditing "Goodwill" Vol 8, No 2.
- Julia, Taufik dan Antar MT Sianturi. 2016. *Pengaruh Penerapan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (Pk-Blu) Terhadap Kinerja Finansial, Kinerja Non Finansial Dan Mutu Layanan Pendidikan (Studi Kasus Pada: Universitas Sultan Ageng Tirtayasa)*.
- LAN & BPKP. 2000. *Akuntabilitas dan Good Governance*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara
- Lawrence, T., and Shadnam, M. 2008. *Institutional Theory*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Lawrence, T., and Suddaby, R. 2006. *Institutions and Institutional Work*. London: Sage.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: ANDI.
- Pahala, Indra., Made Sudarma., Sutrisno., dan Rosidi. 2016. *Financial Accountability on Public Service Agency (BLU): Phenomenological study at the State University of Jakarta*. Review of Integrative Business and Economics Research, Vol. 5, No. 2, pp.11-27, April. ISSN: 2414-6722
- Puspawati, Febriana dan Rosidi. 2012. *Analisis Implementasi Pengelolaan Keuangan Blud Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pada Rumah Sakit Umum Daerah Nganjuk*. Jurnal Ilmiah FEB Universitas Brawijaya. Vol. 2 No. 2
- Pfeffer, J. 1982. *Organizations and Organizations Theory*. Boston: Pittman
- Rencana Strategis Bisnis Universitas Jambi 2017-2021
- Santi, Elfitri., Irda Rosita. 2009. *Implementasi dan Kendala Penerapan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (BLU)*. Jurnal Akuntansi & Manajemen vol 4 No. 2 Desember 2009 lssN .1 g58-3687 hal 41-54
- Sekaran, U., and Bougie, R. 2013. *Research Methods for Business- 6th Edition*. Hoboken: John Wiley and Sons, Inc.
- Selznick, Philip. 1996. *Institutionalism "Old" and "New"*. Administrative Science Quarterly Vol. 41, No. 2, pp. 270-277.
- Sri, Pujiningsih. 2015. *Public Service Agency (Badan Layanan Umum) of State University as a Model of NPM in Indonesia: Habermasian Perspective*. Research Journal of Finance and Accounting ISSN 2222-1697 (Paper) ISSN 2222-2847 (Online) Vol.6, No.16, 2015
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Thornton, Patricia H., and William Ocasio. 2008. *Institutional logics*. SAGE Handbook of Organizational Institutionalism, pp. 99-129. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Triprasetya, A. Sunuwata., Laksono T., dan Ni Luh Putu E. 2014. *Analisis Kesiapan Penerapan Kebijakan Badan Layanan Umum Daerah (Blud) Puskesmas Di Kabupaten Kulon Progo (Studi Kasus Di Puskesmas Wates Dan Puskesmas Girimulyo Ii Kabupaten Kulon Progo)*. Jurnal Kebijakan Kesehatan Indonesia Volume 03 No. 03 September, Halaman 124 – 137.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi.
- Yin, R. K. 2014. *Case Study Research : Design and Methods (5ed.)*. United States: SAGE Publications, Inc.
- Zamili, Moh. 2015. *Menghindar Dari Bias: Praktik Triangulasi Dan Kesahihan Riset Kualitatif*. Jurnal Lisan Al-Hal, Vol. 7, No. 2, Desember. Researchgate