

Implementasi Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah pada Entitas Pelatihan Aparatur Pemerintah

Muhammad Kahfi

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatra Utara, Jalan Ngallengko No. 1 Kec. Medan Perjuangan, Medan, 20236.
kahfitambunan@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT / ABSTRAK

Article history

Received:

August 29, 2024

Revised:

October 21, 2024

Accepted:

October 29, 2024

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis masalah yang dihadapi oleh BPSDM, terutama terkait dengan kurangnya sinkronisasi dalam perencanaan pengembangan kompetensi ASN dan ketidakefisienan dalam mekanisme pengadaan barang dan jasa. Untuk itu, diperlukan upaya strategis guna menjawab tantangan tersebut. Artikel ini mengkaji kesiapan BPSDM dalam berbagai aspek, termasuk teknis pembentukan BLUD, peran BPSDM dalam pengelolaan pendapatan, belanja, dan pembiayaan BLUD, serta pendekatan yang fleksibel dalam pengelolaan keuangan BLUD. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus, mengandalkan sumber data primer berupa observasi dan wawancara. Analisis data dilakukan melalui proses reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendirian BLUD memerlukan pemenuhan beberapa persyaratan administratif, substantif, dan teknis. Selain itu, Pasal 209 Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 mengenai Pengelolaan Keuangan Daerah menjelaskan peran strategis BPSDM dalam pengelolaan pendapatan. Dasar hukum untuk pengelolaan keuangan BLUD tercantum dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 79 Tahun 2018, yang memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan pendapatan, belanja, kas, utang, piutang, investasi, barang, sumber daya manusia, dan remunerasi.

This study aims to identify and analyze the issues faced by the BPSDM, particularly related to the lack of synchronization in the planning of civil servant competency development and the inefficiency of the procurement of goods and services. Therefore, strategic efforts are needed to address these challenges. This article examines the readiness of BPSDM in various aspects, including the technical establishment of BLUD, the role of BPSDM in managing revenues, expenditures, and financing of BLUD, as well as a flexible approach to the financial management of BLUD. The research method employed is qualitative descriptive with a case study approach, relying on primary data sources obtained through observation and interviews. Data analysis was conducted through reduction, presentation, and conclusion drawing. The results indicate that the establishment of BLUD requires the fulfillment of several administrative, substantive, and technical requirements. Furthermore, Article 209 of Government Regulation No. 12 of 2019 concerning Regional Financial Management outlines the strategic role of BPSDM in revenue management. The legal basis for the financial management of BLUD is stipulated in the Minister of Home Affairs Regulation No. 79 of 2018, which provides flexibility in managing revenues, expenditures, cash, debts, receivables, investments, assets, human resources, and remuneration.

This is an open access article under the [CC-BY-SA](#) license.



Kata Kunci: Implementasi pola pengelolaan keuangan, BLUD, Peran BPSDM

Keywords: Implementation of financial management pattern, BLUD, Role of BPSDM

1. Pendahuluan

Era reformasi di Indonesia ditandai dengan perubahan berbagai sektor dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Reformasi keuangan telah dimulai pada tahun 2003 dengan diterbitkannya Undang-Undang Keuangan Negara yang diantaranya: a) UU No. 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara; b) UU No. 1 Tahun 2004 Tentang Perbendaharaan Negara; dan c) UU No. 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung

Jawab Keuangan Negara. Sejatinya, pengelolaan keuangan Indonesia telah berkembang secara bertahap selama bertahun-tahun, bahkan sebelum Indonesia memperoleh kemerdekaannya. Ini ditunjukkan oleh penerapan model Manajemen Publik Baru (NPM) dalam struktur pemerintahan Indonesia. Dengan adanya sistem NPM, pemerintah diharapkan untuk meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya, dan menciptakan persaingan dalam tender (Anggarini dan Puranto, 2010).

Perjalanan proses bernegara memunculkan suatu organisasi yang menjadi Badan Layanan Umum Daerah (BLUD), untuk menunjukkan implementasi NPM di beberapa penyelenggara layanan publik di Indonesia, terutama di daerah. Keberadaan BLUD ini menjadi istimewa karena adanya fleksibilitas dalam pengelolaan keuangannya (Khairina, 2017). BLUD adalah suatu sistem yang dilaksanakan oleh unit atau badan pelaksana teknis daerah untuk memberikan pelayanan yang dapat disesuaikan kepada Masyarakat. Menurut Keputusan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 79 Tahun 2018 tentang Badan Layanan Umum Daerah, BLUD adalah model manajemen keuangan sebagai pengganti protokol manajemen.

BLUD didirikan untuk memberikan layanan kepada masyarakat melalui penyediaan barang dan jasa yang dijual. Ini adalah satuan kerja perangkat daerah (SKPD) atau satuan kerja dalam SKPD pada pemerintah daerah. Pengoperasiannya diprioritaskan pada prinsip produktivitas dan efisiensi. Pengelolaan keuangan tersebut terdapat dalam Pasal 207 ayat (1), (2), (3), (4), dan 208 serta pasal 205 Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah. Dengan menerapkan pola pengelolaan keuangan yang fleksibel yang berfokus pada efektivitas, efisiensi, dan produktivitas, perangkat daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota dapat meningkatkan pelayanan publik (Rongiyati, 2011).

Fleksibilitas BLUD adalah pengelolaan keuangan yang mencakup pendapatan, belanja, dan pembiayaan dalam praktek bisnis yang sehat berdasarkan prinsip ekonomi dan produktivitas sebagai pelayanan kepada masyarakat (Penabulu, 2017). Selain itu, fleksibilitas ini sebagai dorongan bagi lembaga pemerintah lainnya untuk lebih fokus pada hasil, profesional, akuntabel, dan transparan (Meidiyati, 2014). Keberadaan BLUD tentu saja tidak lepas dari berbagai persoalan, sistem ini mengalami berbagai kendala dan permasalahan, terutama dalam pengelolaan keuangan itu sendiri. Hal ini dibuktikan dengan beberapa pernyataan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) seperti kasus kelemahan pengelolaan keuangan RSUD Jombang yang menyebabkan pemerintah daerah harus merevisi peraturan pemerintah pusat tentang pembayaran jasa (Budianto, 2020). Kejadian lain juga terjadi di Rumah Sakit Tenaga Kerja Baji Makassar, dimana Kejaksaan Negeri Makassar menemukan kerugian negara dalam kasus dugaan korupsi pengelolaan keuangan BLUD (Sedayu, 2015). Kemudian kasus temuan hingga lima miliar Surat Pertanggungjawaban keuangan (SPJ) di RS Nunukan (Diksi.pro.com, 2022).

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 79 Tahun 2018 tentang BLUD menjadi dasar pembentukan BLUD oleh BPSDM di Provinsi Sumatera Utara (Sumut) dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Oleh karena itu, untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam pengelolaan keuangan BLUD, pemerintah telah mengeluarkan peraturan pelaksanaan yang menjamin kepastian hukum bagi penanggung jawabnya. Tanggung jawab dan fungsi pemerintah Provinsi Sumut sangat luas yaitu untuk meningkatkan Sumber Daya Manusia dan Aparatur Sipil Negara (ASN).

Berdasarkan UU Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN dan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, BPSDM Provinsi Sumut menghadapi tantangan dan peluang untuk meningkatkan tugas dan fungsi utamanya. Selain itu, sesuai dengan Peraturan Gubernur Sumut Nomor 23 Tahun 2019, tugas utama dan fungsi BPSDM Provinsi Sumut adalah melaksanakan pengembangan kompetensi aparatur di lingkungan pemerintah Provinsi Sumut serta menyediakan layanan administrasi dan teknis untuk semua bidang pengembangan kompetensi aparatur di perangkat daerah Provinsi Sumut.

Mengacu kepada ketentuan tersebut di atas, maka BPSDM Provinsi Sumut sebagai penyelenggara pelatihan aparatur di lingkungan Provinsi Sumut perlu untuk menciptakan ASN dengan produktivitas kerja yang baik untuk mencapai hasil kerja yang lebih optimal. Berdasarkan observasi penulis, permasalahan yang dihadapi selama ini, BPSDM seringkali mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas dan kegiatan tersebut antara lain disebabkan oleh: a) Adanya hambatan regulasi terutama dalam penyelenggaraan pelatihan yang bersumber dari dana kontribusi APBD Kabupaten/Kota; b) Belum optimalnya sinkronisasi perencanaan pengembangan kompetensi aparatur Kabupaten/Kota dengan pengembangan kompetensi aparatur di BPSDM Provinsi Sumut; c) Mekanisme proses pengadaan barang dan jasa sesuai peraturan presiden tentang Barang dan Jasa kurang efektif untuk mendorong percepatan pengembangan kompetensi aparatur di BPSDM Provinsi Sumut.

Sinkronisasi perencanaan pengembangan kompetensi antara BPSDM Provinsi Sumut dengan perangkat daerah provinsi maupun pemerintah kabupaten/kota sangat penting. Hal ini untuk memastikan anggaran pelatihan tertampung dalam APBD masing-masing daerah dan DPA perangkat daerah sehingga kegiatan dapat dilaksanakan. Berbeda halnya jika BPSDM Sumut sudah menerapkan pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Daerah. Sewaktu-waktu jika pemerintah kabupaten/kota menginginkan BPSDM memfasilitasi penyelenggaraan pelatihan, maka dapat dilakukan dengan menyetorkan dana pelatihan langsung ke rekening kas BLUD, untuk kemudian nanti dilakukan penyesuaian terhadap rencana bisnis anggaran dan pada laporan keuangan.

Berdasarkan Permendagri Nomor 79 Tahun 2018 tentang BLUD, pembentukan Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) merupakan bagian dari proses pembentukan BLUD. UPTD ini ditugaskan untuk melaksanakan kegiatan teknis operasional dan/atau kegiatan teknis penunjang tertentu dari urusan pemerintahan yang dilaksanakan oleh dinas atau badan instansi induknya. Untuk menyelesaikan tugas yang sesuai dengan tuntutan masyarakat dan sesuai dengan peraturan dan kebijakan yang berlaku saat ini, diperlukan pembentukan organisasi UPTD. Organisasi ini harus dibentuk sebagai satuan kerja yang bertanggung jawab secara strategis untuk mengoptimalkan pelaksanaan tugas dan fungsi yang harus diemban organisasi.

Tuntutan tugas BPSDM untuk meningkatkan pelayanan publik guna mewujudkan tujuan BPSDM dalam pengembangan kompetensi Sumber Daya Aparatur cukup besar. Oleh sebab itu, melihat berbagai kendala yang dihadapi oleh BPSDM Provinsi Sumut, maka BPSDM perlu mengadopsi model pengelolaan keuangan BLUD dan melaksanakan reformasi manajemen sektor publik agar pengelolaan keuangan BPSDM di Provinsi Sumut menjadi efektif dan efisien. Merujuk pada latar belakang di atas, maka penulis akan melakukan kajian yang mendalam tentang uraian dan langkah-langkah teknis BLUD, pola pengelolaan keuangan BLUD, dan implementasi fleksibilitas pengelolaan keuangan BLUD.

Berdasarkan uraian di atas, tujuan dari penelitian ini yaitu a) untuk mengetahui kesiapan BPSDM dalam pengembangan kompetensi aparatur; b) untuk mendeskripsikan bagaimana langkah teknis pembentukan BLUD; c) untuk mengetahui urgensi dan peran BPSDM dalam pengelolaan pendapatan, belanja dan pengelolaan pembiayaan BLUD; d) untuk mendeskripsikan implementasi fleksibilitas pola pengelolaan keuangan BLUD; e) untuk mengetahui output regulasi yang diperlukan untuk pembentukan BLUD.

2. Metodologi

2.1. Subjek, Objek dan Waktu Penelitian

Subjek penelitian adalah para informan yaitu widyaiswara, pegawai yang terkait dengan pengelolaan keuangan, infrastruktur, dan pengembangan kompetensi di internal BPSDM Provinsi Sumut, seperti Kepala Badan, Kasubbag Bagian Umum dan SDM, Sekretaris BPSDM Provinsi Sumut, Inspektorat Provinsi Sumut, Penjamin Mutu BPSDM, serta kepala *Central Financial Analyst*. Kajian ini memilih objek kantor BPSDM Provinsi Sumut, yang berlokasi di Jalan Ngalengko No. 1 Medan, Kecamatan Medan, Kelurahan Perintis. Penelitian secara keseluruhan dilakukan dalam jangka waktu empat belas bulan, yang dimulai dari Januari 2023 hingga Oktober 2024.

2.2. Metode dan Pendekatan Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif karena mampu mendapatkan informasi tentang kondisi saat ini atau untuk menggambarkan kondisi saat ini (Mardalis, 2014). Peneliti hanya mengambil gambaran dari peristiwa yang terjadi pada subjek atau area yang diteliti, kemudian menyampaikan hasilnya dalam laporan penelitian dengan cara yang sistematis dengan menggunakan pendekatan studi kasus, dimana peneliti mendapatkan pemahaman mendalam tentang suatu kasus sehingga peneliti menyelidiki masalah nyata (CressWell & Poth, 2016).

2.3. Jenis dan Sumber Data Penelitian

Terdapat beberapa jenis data yang digunakan, yakni data primer yang meliputi rekaman hasil wawancara, hasil observasi lapangan, informasi informan. Observasi yang dilakukan berbentuk nonpartisipan dimana peneliti tidak ikut serta terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang subjek lakukan, tetapi observasi dilakukan pada saat wawancara. Pengamatan yang dilakukan menggunakan pengamatan berstruktur yaitu dengan melakukan pengamatan menggunakan pedoman observasi pada saat pengamatan dilakukan. Pengamatan ini dilakukan saat subjek dan peneliti selama bertugas. Data sekunder sebagai landasan teori berasal dari artikel jurnal terkait dan beberapa referensi yang mendukung kajian ini.

2.4. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang diadopsi berupa observasi lapangan secara langsung untuk mengetahui kondisi di kantor BPSDM Provinsi Sumut. Kemudian wawancara dengan berbagai pertanyaan terstruktur kepada narasumber seperti Kepala Badan Aprilla Haslantini Siregar, SH, MH., Ramal, SE sebagai Kasubbag Bagian Umum dan SDM, Khairulsyah Parinduri, S.Sos sebagai *Central Financial Analyst* serta beberapa pimpinan seperti Sekretaris BPSDM Provinsi Sumut, Inspektorat Provinsi Sumut, Kepala Penjamin Mutu BPSDM, Dr. Suriya Jaya sebagai Widyaiswara Ahli Utama BPSDM Provinsi Sumut dan Ketua Asosiasi Profesi Widyaiswara Indonesia Provinsi Sumut.

2.5. Metode Analisis Data

Konsep analisis data yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada analisis Miles dan Huberman seperti dikutip Sugiyono (2016). Teknik tringgulasi digunakan yang pada prinsipnya mengubah berbagai data yang telah dikumpulkan menjadi data yang sistematis, terorganisir, dan memiliki makna yang jelas. Proses analisis data yang digunakan terdiri dari beberapa tahapan: 1) mengurangi data dengan mengevaluasi data yang telah dikumpulkan sebelumnya untuk menghasilkan data yang lebih kecil. 2) menyusun dan menyajikan data dalam bentuk cerita; 3) menarik kesimpulan untuk menentukan tindakan atau keputusan berikutnya.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Identifikasi Kesiapan BPSDM menjadi BLUD

Kesiapan BPSDM untuk berubah menjadi BLUD dapat digambarkan dengan berbagai potensi yang dimiliki oleh ASN yang ada di Sumut. Banyaknya jumlah ASN tersebut tergambarkan dengan luasnya wilayah yang ada, yakni dengan 182.414,25 km². Provinsi Sumut memiliki 180.000 ASN di setiap kabupaten dan kota. BPSDM Provinsi Sumut saat ini bertanggung jawab untuk mengembangkan kompetensi ASN di provinsi tersebut. Begitu juga dengan kesiapan potensi aparatur desa dari kepala desa dan perangkat desa yang mencapai jumlah 22.000 orang dengan perkiraan jumlah desa 5417 dikali 4 Orang per desa yaitu kepala desa, sekretaris desa dan kaur desa. Selama ini, lembaga swasta sering melakukan pengembangan kompetensi aparatur desa di luar daerah peserta dan di luar kendali lembaga pelatihan terakreditasi seperti BPSDM.

Begitu juga dengan potensi DPRD Sumut yang cukup besar. Hal ini berdasarkan jumlah anggota DPRD dari 33 kabupaten/kota sebanyak 1.106 orang. Jika dalam setahun dilaksanakan tiga kali kegiatan pendalaman tugas maka ada 99 kali kegiatan/tahun dengan jumlah anggota DPRD sebanyak 3.318 orang, sedangkan untuk kegiatan Orientasi Pendalaman Tugas bagi Anggota DPRD yang baru terpilih hanya dilaksanakan satu kali dalam satu periode pemilihan yakni 5 tahun.

Potensi lainnya juga terlihat dari SMAN, SMKN dan SLB, maka perlu secara intensif dilakukan pengembangan kompetensi guru untuk menjamin mutu pendidikan agar menghasilkan lulusan yang kompetitif. Jumlah guru SMAN di Provinsi Sumut berdasarkan data Dinas Pendidikan Provinsi sebanyak 10.372 orang, sedangkan jumlah guru SMK Negeri di Provinsi Sumut yakni sebanyak 5.457 orang, sedangkan untuk jumlah guru SLBN di Provinsi Sumut berjumlah 247 orang.

Disamping gambaran pelayanan tersebut di atas, keberadaan BLUD di BPSDM juga dapat mengakomodir kebutuhan pengembangan kompetensi bagi pegawai perusahaan umum daerah atau perseroan terbatas daerah yang dimiliki pemerintah provinsi maupun kabupaten atau kota serta Badan Usaha Milik Desa yang tersebar di seluruh pedesaan provinsi Sumut yang diperkirakan berjumlah 6.710 orang. Sejalan dengan esensi penerapan PPPK BLUD yaitu memberikan pelayanan publik yang prima maka dalam pengembangan jasa layanannya akan merespon kebutuhan masyarakat umum dengan berbagai layanan publik baik yang bersifat pengembangan kompetensi maupun layanan sosial lainnya seperti pemakaian gedung dan fasilitas lainnya.

Segmentasi *marketing* tersebut diatas adalah potensi yang menjanjikan bagi pengembangan UPTD BPSDM Sumut menuju kemandirian, sekaligus memberikan kontribusi pendapatan kepada Pemerintah Provinsi Sumut. Oleh karena itu, diantara langkah yang dilakukan adalah dengan:

1. Promosi layanan BLUD di UPTD BPSDM Provinsi Sumut

Langkah-langkah strategis diperlukan untuk mempromosikan layanan BLUD kepada masyarakat. Ini dilakukan untuk memastikan bahwa pesan yang disampaikan efektif dan menjangkau sasaran yang tepat. Adapun langkah tersebut adalah: a) analisis situasi dan segmentasi pasar; b) penetapan tujuan promosi; c) pembuatan pesan promosi; d) pemilihan media promosi; e) pelaksanaan kampanye promosi; f) pengawasan dan evaluasi; g) penyesuaian dan perbaikan. Hal penting lainnya adalah bahwa pengelolaan keuangannya tidak terpisah dari kementerian negara/lembaga/pemerintah daerah sebagai instansi induknya (Juliani, 2018).

2. Melakukan persiapan SDM dalam penerapan PPK BLUD

Terdapat beberapa faktor yang dapat menunjukkan kapasitas SDM dalam upaya mendukung penerapan PPK BLUD di BPSDM Provinsi Sumut. Faktor-faktor tersebut menunjukkan kapasitas SDM dalam mendukung penerapan PPK BLUD, diantaranya: a) mempersiapkan SDM yang berkompentensi dengan berbagai dan pelatihan; b) melakukan rekrutmen dan seleksi secara ketat; c) pemahaman regulasi; d) pemanfaatan teknologi informasi; e) melakukan evaluasi dan monitoring; f) dukungan manajemen yang memadai.

Selain poin di atas juga dibutuhkan komitmen yang jelas dan tegas dari *stakeholder* yang ada, sebagaimana pandangan Widaningtyas (2018) bahwa selain kesiapan potensi yang bisa dikembangkan, para widyaiswara ini juga

harus memiliki komitmen internal yang kuat dan selalu harus di galang dan ditingkatkan untuk membuat suasana yang mendukung kesiapan penerapan kebijakan BLUD. Secara obyektif perubahan manajemen pengelolaan keuangan mendorong perubahan atau transformasi dari konsep *business as usual* atau menjalankan rutinitas menjadi lembaga pelatihan yang berkembang, mandiri, dan inovatif.

Kesiapan BPSDM menjadi penerapan BLUD seperti gambaran di atas adalah sebuah peluang, sebagaimana pandangan Sugiyono (2021) bahwa dengan menjadi BLUD adalah peluang untuk menjadi mandiri dan fleksibel untuk pelatihan prajabatan ASN dalam mengembangkan program dan kegiatan yang inovatif dan variatif dengan cakupan luas. Keterbatasan anggaran dapat diatasi dengan sumber-sumber pendanaan lain yang sah selain APBD provinsi, dimana pengelolaannya dapat dilakukan secara mandiri. Bahkan, pandangan di atas diperkuat dengan teori yang disampaikan oleh Lukman (2017) bahwa dengan transformasi BLUD yang dijalankan seperti entitas bisnis (*businesslike*) yang menganut manajemen dan praktik bisnis ala korporat, stigma negatif instansi yang boros dan lambat dapat dihilangkan.

Berkenaan dengan kesiapan sumber daya aparatur dalam mendukung penerapan PPK BLUD, penulis melakukan wawancara dengan Sekretaris BPSDM, widyaiswara, penjamin mutu dan Inspektorat serta BKAD Provinsi Sumut. Berdasarkan keterangan wawancara yang dilakukan terdapat gambaran jelas bahwa sumber daya manusia berpotensi dalam mendukung penerapan PPK BLUD di BPSDM Provinsi Sumut dan akan berperan sangat penting dalam pelatihan prajabatan ASN. Hal ini sejalan dengan Sutanto (2018) yang memiliki penilaian bahwa penerapan atau peningkatan status menjadi BLUD melihat faktor kemampuan keuangan, kelengkapan sarana dan prasarana yang dimiliki.

Beberapa aspek yang terkait sumber daya manusia baik kuantitas dan kualitas perlu dipersiapkan dimulai dari pejabat pengelola yang terdiri dari pimpinan BLUD, pejabat keuangan, dan pejabat teknis serta pegawai BLUD. Di sisi lain kesiapan jumlah dan kompetensi tenaga pengajar, seperti widyaiswara, masih terbatas, maka perlu menjalin kemitraan dengan lembaga diklat lainnya baik di daerah maupun di pusat. Selanjutnya sebagaimana diatur dalam Permendagri nomor 79 tahun 2022 tentang BLUD, pejabat keuangan BLUD yang ditunjuk harus memiliki status Pegawai Negeri Sipil, diharapkan memiliki latar belakang pendidikan formal bidang keuangan atau akuntansi. Berkenaan dengan kesiapan sarana dan prasarana untuk mendukung penerapan PPK BLUD di BPSDM Provinsi Sumut, telah dilaksanakan wawancara dengan Sekretaris BPSDM Sumut dan Kasubbag Umum Kepegawaian untuk mendapatkan informasi tentang persiapan yang dilakukan dalam penerapan PPK BLUD. Berdasarkan data dan informasi yang diperoleh, sarana dan prasarana pendukung secara teknis dapat dikatakan BPSDM sudah siap, namun secara administratif perlu segera dilakukan penyerahan pengelolaan aset kepada UPTD agar segera bisa dihitung dan ditetapkan tarif layanan dari penggunaan aset yang diserahkan serta menganalisis beban kerja untuk menentukan personil pengelola.

3.2 Langkah Teknis Pembentukan BLUD

Pembentukan PPK BLUD BPSDM Sumut membutuhkan langkah teknis yang cukup panjang. Oleh sebab itu implementasi pola pengelolaan keuangan BLUD di BPSDM melibatkan penerapan prinsip-prinsip manajemen keuangan yang berorientasi pada kinerja, termasuk perencanaan, penganggaran, pelaporan, dan evaluasi yang transparan dan akuntabel (Kuncoro, 2011). Maka dari itu dibutuhkan berbagai tim, diantaranya tim penilai penerapan PPK BLUD yang bekerja sama dengan Biro Perekonomian Setda Provinsi Sumut yang juga mempunyai tupoksi melakukan kajian, pembinaan, pengawasan dan evaluasi terhadap BLUD baik pada saat proses pembentukannya maupun operasionalisasinya. Berdasarkan hasil wawancara terhadap seorang analis kebijakan ahli muda di Biro Perekonomian Setda Provinsi Sumut terkait dengan kelayakan BPSDM menerapkan PPK BLUD terutama dari aspek persyaratan substantif, diketahui bahwa pada dasarnya BPSDM Sumut cukup layak untuk dapat menerapkan PPK BLUD terutama layanan publik jasa pendidikan yang sasarannya begitu variatif dan luas. Adapun persyaratan teknis dan administratif menyangkut tentang kesesuaian tugas dan fungsi BPSDM dengan ruang lingkup kegiatan yang akan dikelola UPTD melalui PPK BLUD serta kelengkapan dokumen administratif pendukung seperti tata kelola, renstra, RBA, SPM, dan Tarif Layanan BLUD saat ini sebagian sudah ada dan sebagian lagi dalam proses penyusunan.

Secara aturan, proses pembentukan BLUD haruslah memenuhi beberapa persyaratan penting, yakni persyaratan substantif, teknis, dan administratif sebagaimana tertuang dalam Permendagri Nomor 79 Tahun 2018 tentang Badan Layanan Umum Daerah dari pasal 29 sampai dengan pasal 45. Persyaratan substantif terpenuhi apabila UPTD atau Badan daerah bersifat operasional dalam menyelenggarakan layanan umum yang menghasilkan semi barang atau jasa publik, yaitu layanan yang berhubungan dengan a) penyediaan barang atau jasa layanan umum; b) pengelolaan wilayah atau kawasan tertentu untuk tujuan meningkatkan perekonomian masyarakat atau layanan umum; 3) pengelolaan dana khusus dalam rangka meningkatkan ekonomi dan/atau pelayanan kepada masyarakat.

Persyaratan teknis meliputi: a) kinerja pelayanan di bidang tugas pokok dan fungsinya layak dikelola dan ditingkatkan pencapaiannya melalui BLUD sebagaimana direkomendasikan oleh menteri atau pimpinan lembaga atau sekretaris daerah atau kepala Organisasi Perangkat Daerah (OPD) sesuai dengan kewenangannya; b) kinerja keuangan satuan kerja instansi yang bersangkutan harus sehat, sebagaimana ditunjukkan dalam dokumen usulan penetapan BLUD. Persyaratan administratif berupa kelengkapan dokumen-dokumen berikut, a) pernyataan kesanggupan untuk meningkatkan kinerja pelayanan, keuangan, dan manfaat bagi masyarakat; b) pola tata kelola (*Corporate Governance*) yang meliputi organisasi dan tata laksana, akuntabilitas program, kegiatan, dan keuangan dan transparansi, yaitu adanya kejelasan tugas dan kewenangan, dan ketersediaan informasi bagi publik; c) rencana strategis bisnis yang mencakup antara lain visi, misi, program strategis, dan pengukuran pencapaian kinerja; d) laporan keuangan pokok: laporan keuangan yang berlaku bagi instansi tersebut; e) Standar Pelayanan Minimal (SPM); f) laporan audit terakhir (Cahyadi dan Salahuddin, 2022)

Selanjutnya, kepala daerah melakukan penilaian terhadap permohonan penerapan BLUD dengan membentuk tim penilai yang ditetapkan dengan keputusan kepala daerah. Tim penilai beranggotakan paling sedikit terdiri dari Sekretaris Daerah sebagai ketua, PPKD sebagai sekretaris, kepala SKPD yang membidangi kegiatan BLUD sebagai anggota, kepala SKPD yang membidangi perencanaan pembangunan daerah sebagai anggota; dan kepala SKPD yang membidangi pengawasan di pemerintah daerah sebagai anggota. Selain itu, penilaian juga dibantu oleh tim penilai yang melibatkan tenaga ahli yang berkompeten di bidangnya (jika diperlukan). Tim penilai bertugas untuk menilai permohonan penerapan BLUD paling lama tiga bulan dengan berkoordinasi dengan Menteri melalui Direktur Jenderal Bina Keuangan Daerah. Hasil penilai oleh tim penilai disampaikan kepada kepala daerah sebagai bahan pertimbangan penetapan atau penolakan penerapan BLUD. Penerapan BLUD ditetapkan dengan Keputusan Kepala Daerah dan disampaikan kepada pimpinan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah paling lama satu bulan sejak tanggal ditetapkan.

3.3 Urgensi Entitas BPSDM menjadi BLUD dan Peran BPSDM dalam Pengelolaan Pendapatan, Belanja dan Pembiayaan BLUD

Fleksibilitas yang didapatkan dalam PPK BLUD sangat membantu dalam percepatan kegiatan baik secara teknis dan administratif sehingga pelayanan publik dapat ditingkatkan kuantitas dan kualitasnya serta mendorong kemandirian dan kontribusi kepada pemerintah daerah. Fleksibilitas ini telah dibuktikan oleh beberapa daerah yang telah menerapkan konsep tersebut, diantaranya adalah Sumatra Selatan, sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Ridho, dkk. (2021) bahwa keberadaan BLUD dapat meningkatnya beberapa hal, diantaranya adalah a) volume kegiatan pelatihan dan meningkatnya kinerja keuangan melalui penerimaan jasa pelayanan; b) meningkatnya apresiasi lembaga atau instansi yang bekerjasama dalam penyelenggaraan pelatihan; c) dapat melakukan pelatihan yang lebih tinggi seperti Diklatpim Tingkat II secara mandiri; d) meningkatnya pemberdayaan widyaaiswara; e) menjadi rujukan bagi propinsi lain jika kinerja yang dihasilkan menjadi lebih baik.

Selain hal di atas, urgensi entitas BPSDM menjadi BLUD dan peran BPSDM dalam pengelolaan pendapatan, belanja dan pembiayaan BLUD dapat dilihat dari pandangan Riyanto dan Suryanto (2013) diantaranya adalah: a) status BLUD memungkinkan BPSDM untuk mengadopsi sistem informasi keuangan yang lebih canggih dan transparan; b) hadirnya laporan keuangan yang lebih baik, sehingga memudahkan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dalam menjalankan tugasnya; c) melahirkan laporan keuangan yang akan mengacu pada standar akuntansi publik atau standar akuntansi keuangan yang ditetapkan oleh Kementerian Keuangan yang memiliki nilai transparansi dan akuntabilitas yang tinggi; d) memungkinkan adanya pembiayaan-pembiayaan dari sumber-sumber lain yang sesuai dengan perundang-undangan yang ada.

Berdasarkan kondisi tersebut, maka urgensi BPSDM menjadi BLUD semakin terlihat sebagai upaya yang bisa mengatasi berbagai persoalan-persoalan yang ada. Namun demikian, observasi penulis menemukan adanya hambatan.

1. Keterbatasan alokasi anggaran APBD Provinsi dan APBD Kabupaten/Kota

Berkenaan point diatas dapat dijelaskan bahwa mulai tahun 2019 sampai dengan 2023 Kementerian Dalam Negeri melalui Pedoman Penyusunan APBD telah menetapkan Alokasi Anggaran untuk Pendidikan dan Pelatihan Aparatur bagi Provinsi sebesar 0,34% dari total Belanja APBD Provinsi dan bagi Kabupaten/Kota sebesar 0,16% dari total Belanja APBD Kabupaten/Kota, namun kenyataannya hal ini belum sepenuhnya diakomodir oleh provinsi maupun kabupaten/kota. Hal ini akhirnya menghambat kinerja BPSDM dalam melakukan kegiatan pengembangan kompetensi untuk seluruh ASN Sumut.

2. Belum optimalnya sinkronisasi perencanaan pengembangan kompetensi aparatur kabupaten/kota dengan pengembangan kompetensi aparatur di BPSDM Provinsi Sumut

Belum optimalnya sinkronisasi perencanaan pengembangan kompetensi aparatur yang berbasis analisis kebutuhan diklat terjadi karena saat ini sinkronisasi dilakukan semata melalui forum koordinasi kediklatan yang dilaksanakan setiap tahun oleh BPSDM Provinsi Sumut serta forum analisis kebutuhan diklat dengan skala terbatas, baik peserta maupun materinya. Hal ini tidak lepas dari keterbatasan anggaran yang dimiliki

3. Adanya hambatan regulasi terutama dalam penyelenggaraan pelatihan yang bersumber dari dana kontribusi APBD Kabupaten/Kota

Adanya hambatan regulasi terkait penerimaan dana kontribusi yang bersumber dari APBD Kabupaten/Kota menjadi sesuatu yang krusial dalam upaya mendorong intensitas maupun akselerasi pengembangan kompetensi aparatur. Berbeda halnya dengan Balai Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Lembaga melalui mekanisme Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) dapat mendahului untuk menerima setoran kontribusi bagi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan. Akan tetapi untuk Pemerintah Daerah hal ini tidak dapat dilakukan sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 12 tahun 2019 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, dimana dalam peraturan dimaksud dinyatakan bahwa setiap penerimaan pendapatan dari sumber yang diatur dalam Peraturan Daerah harus disetorkan melalui Kas Daerah dan sesuai Mekanisme Perencanaan dan Penganggaran yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 Tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 77 Tahun 2020 Tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah.

Sejalan dengan ditetapkannya Undang-Undang Nomor 1 tahun 2022 Tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, dalam nomenklatur Jenis Penerimaan Pendapatan Daerah Provinsi tidak mencantumkan Sub Jenis Penerimaan Pendapatan Layanan Pendidikan sehingga hal ini menjadi kendala dalam penerimaan dana kontribusi karena tidak memiliki kodifikasi dalam Sistem Penerimaan Pendapatan Daerah. Terkait hal tersebut BPSDM sebagai entitas Penerimaan Pendapatan Daerah sektor layanan pendidikan, pernah mengajukan Peraturan Kepala Daerah tentang Dana Kontribusi, namun dalam evaluasi yang dilakukan oleh Kementerian Dalam Negeri dianjurkan agar BPSDM menempuh Pola Pengelolaan Keuangan BLUD.

Selanjutnya dalam penyelenggaraan pengembangan kompetensi aparatur seperti diklat, bimtek, workshop, FGD, webinar, seminar dan lain sebagainya dilaksanakan dengan pola mandiri, kontribusi dan fasilitasi. Adapun pola mandiri yang dimaksudkan adalah kegiatan pengembangan kompetensi aparatur yang dilaksanakan oleh BPSDM anggarannya murni dari APBD Provinsi Sumut. Kemudian untuk pola kontribusi anggaran kegiatan berasal dari luar APBD Provinsi yang sudah dicantumkan dalam dokumen perencanaan dan anggaran pemerintah provinsi dan perangkat daerah. Untuk pola fasilitasi adalah kegiatan pengembangan kompetensi aparatur dimana peran BPSDM memfasilitasi beberapa hal seperti penyusunan rencana kurikulum pembelajaran, penyusunan jadwal pembelajaran dan pengampu materi, monitoring dan evaluasi dan hal lain sesuai memorandum kerjasama yang disepakati. Anggaran bersumber dari instansi penyelenggara, demikian juga pengelolaan dan pertanggungjawabannya.

4. Keterbatasan kemampuan dalam menyusun analisis kebutuhan pelatihan bagi Perangkat Daerah Kabupaten/Kota maupun Pemerintah Provinsi Sumut

Berkaitan dengan Pencapaian Target minimal 20 Jp per tahun untuk setiap ASN, BPSDM telah melakukan pembelajaran virtual secara masif dengan menu pembelajaran yang berguna bagi setiap perangkat daerah antara lain Perencanaan, Keuangan Daerah, Pengawasan, Reformasi Birokrasi, Pelayanan Publik dan lain-lain. Ke depan hal ini akan terus dikembangkan serta didukung kemampuan sumber daya manusia pada seluruh Perangkat Daerah Provinsi Sumut terutama dalam melakukan analisis terhadap kebutuhan kompetensi yang signifikan di perangkat daerah masing-masing sehingga diharapkan dapat diperluas pengembangan kompetensi aparatur yang diinisiasi oleh perangkat-perangkat daerah sebagai bentuk kepekaan terhadap tantangan global dan responsif terhadap kebijakan baik dari atas maupun implementasi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi.

Berkenaan dengan penerapan PPK BLUD di BPSDM sebagai entitas lembaga penyelenggara Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil diharapkan dapat mewujudkan hal sebagai berikut.

1. Meningkatkan kemandirian bpsdm menjalankan tugas dan fungsinya dalam pengembangan kompetensi aparatur di lingkungan pemerintah Provinsi Sumut dengan mengurangi ketergantungan terhadap APBD provinsi;
2. Membuka ruang yang luas bagi terjalinnya komunikasi dan kerjasama dengan berbagai pihak terutama pemerintah kabupaten/kota sampai dengan pemerintah desa sehingga akan mendorong percepatan penyampaian informasi pembangunan daerah dan memberikan resonansi yang kuat bagi munculnya dukungan masyarakat terhadap pembangunan sampai ke tingkat pedesaan;

3. Menciptakan fleksibilitas dalam pengelolaan dan penatausahaan uang dan barang terutama dalam merespon aspirasi yang datang dari kabupaten/kota untuk penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan melalui dana kontribusi APBD Kabupaten/Kota, dalam hal ini dana pendidikan dan pelatihan dapat disetorkan langsung ke rekening BLUD;
4. Memberikan pemasukan pendapatan bagi Pemerintah Provinsi Sumut antara lain melalui retribusi jasa pendidikan dan pemakaian kekayaan daerah;
5. Terlaksananya proses pengadaan barang dan jasa yang lebih efektif dan efisien, hal ini sebagai manifestasi dari fleksibilitas pengelolaan keuangan BLUD yang diatur dalam regulasi;
6. Mendorong terciptanya suasana kerja yang kondusif dan semangat kerja yang tinggi. Hal ini dimungkinkan dengan pemberian remunerasi kepada pegawai BLUD diluar penghasilan yang diterima sebagai PNS. Berdasarkan wawancara tentang urgensi BPSDM menjadi BLUD dilihat dari perspektif pengawasan oleh Inspektorat Provinsi Sumut dengan keberadaan sistem BLUD, pengawasan lebih terencana dan sistematis serta melihat indikator output pelayanan. Bagi BPSDM, hal ini mendorong adaptasi sistem keuangan yang canggih.

3.4 Implementasi Fleksibilitas Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah

Rangkaian implementasi program pengelolaan keuangan ini memiliki turunan yang dimulai dengan perencanaan program, dilanjutkan ke proyek, dan diakhiri dengan kegiatan (Dudun, 2014). Tindakan yang diambil oleh organisasi sektor publik untuk mencapai tujuan tertentu dalam waktu tertentu dapat dicapai. Dalam konteks penelitian ini, BPSDM Provinsi Sumut menerapkan fleksibilitas pengelolaan keuangan untuk BLUD. Merujuk pada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 79 Tahun 2018, dalam rangka meningkatkan pelayanan dan kinerja BLUD, BLUD diberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangannya. Berdasarkan pandangan Khairina (2017) secara umum fleksibilitas yang tercantum dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri No 79 Tahun 2018 adalah sebagai berikut.

1. Pendapatan dan belanja

Pendapatan BLUD dapat dikelola secara langsung untuk membiayai pengeluaran sesuai RBA. Belanja BLUD diperbolehkan melebihi RBA namun tetap dalam ambang batas belanja. Dalam implementasi fleksibilitas pendapatan ini, seluruh pendapatan BLUD akan masuk ke dalam rekening penerimaan BLUD. Pendapatan dapat dikelola dan dimanfaatkan sepenuhnya oleh BLUD tanpa meminta persetujuan SKPD. Penerimaan APBD merupakan pendapatan bagi BLUD dan kewajiban bagi pemda. Untuk fleksibilitas dalam belanja, BLUD dapat menggunakan sumber dana jasa pelayanan atau bukan menggunakan dana APBD. Belanja dapat melebihi pagu anggaran sesuai dengan jumlah ambang batas yang telah ditetapkan. Ambang batas merupakan besaran persentase realisasi belanja yang diperkenankan melampaui anggaran pada RKA atau DPA BLUD

2. Pengelolaan Kas

BLUD diberikan fleksibilitas untuk merencanakan arus kas masuk dan keluar serta mengelola surplus kas untuk mendapatkan pendapatan tambahan.

3. Utang dan Piutang

BLUD diperbolehkan melakukan utang jangka pendek untuk kegiatan operasional atau menutup defisit kas jangka pendek. BLUD juga diberikan fleksibilitas untuk memberikan piutang yang berasal dari penyerahan barang, jasa atau transaksi yang berhubungan langsung dan tidak langsung.

4. Investasi

BLUD diberikan fleksibilitas melakukan aktivitas investasi jangka pendek atas surplus kas di rekening BLUD

5. Pengelolaan Barang

BLUD diberikan fleksibilitas berupa pembebasan sebagian atau seluruhnya dalam pengadaan barang dan jasa, pengadaan barang/jasa pada BLUD bersumber dari pendapatan BLUD. Kemudian, peraturan pengadaan barang dan jasa tidak mengacu pada perpres pengadaan barang dan jasa pemerintah. BLUD mengatur sendiri dengan peraturan pemimpin BLUD atau dengan mengajukan perda atau perbup mengenai pengadaan barang/jasa sebagai dasar peraturan.

6. Pengelolaan SDM

SDM BLUD terdiri dari pejabat pengelola dan pegawai. Pejabat pengelola bertanggung jawab terhadap kinerja umum operasional, pelaksanaan kebijakan fleksibilitas dan keuangan BLUD dalam memberi pelayanan.

Pegawai bertugas menyelenggarakan kegiatan untuk mendukung kinerja BLUD. Pejabat pengelola terdiri atas pemimpin, pejabat keuangan, dan pejabat teknis. Maka dari itu, BLUD dapat mengangkat pegawai sesuai dengan kebutuhan, profesionalitas, kemampuan keuangan berdasarkan prinsip efisiensi untuk meningkatkan pelayanan.

7. Remunerasi

BLUD dapat menerapkan sistem remunerasi sebagai imbalan kerja yang dirumuskan oleh pemimpin BLUD dan diusulkan ke kepala daerah. Pemberian tersebut sesuai dengan tingkat tanggung jawab dan profesionalisme yang telah dilakukan. Remunerasi merupakan imbalan kerja yang diberikan berupa gaji, tunjangan tetap, honorarium, insentif, bonus atas prestasi, pesangon, dan uang pensiun.

8. Kerjasama

BLUD dapat melakukan kerjasama dengan pihak lain baik dalam segi pengadaan barang dan jasa atau kegiatan lain yang menambah manfaat dan pendapatan BLUD. Hal ini dapat dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanan. Prinsip kerjasama BLUD adalah efisiensi, efektivitas, ekonomis, dan saling menguntungkan baik secara finansial maupun non finansial.

9. Tarif Layanan

BLUD diberikan fleksibilitas dalam menetapkan besaran tarif layanan yang didasarkan pada perhitungan biaya per unit layanan. Pada dasarnya, BLUD mengenakan tarif layanan sebagai imbalan atas penyediaan barang dan jasa kepada masyarakat dalam bentuk besaran tarif atau pola tarif. Pemimpin BLUD menyusun tarif layanan dengan mempertimbangkan aspek kontinuitas, pengembangan layanan, kebutuhan, daya beli masyarakat, asas keadilan dan kepatutan, dan kompetisi yang sehat.

10. Sisa Lebih Perhitungan Anggaran (SiLPA)

BLUD diberikan fleksibilitas dalam menggunakan kas Sisa Lebih Perhitungan Anggaran untuk membiayai pengeluaran tanpa menunggu DPA. SiLPA merupakan selisih lebih antara realisasi penerimaan dan pengeluaran BLUD selama 1 tahun anggaran. SiLPA dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan likuiditas yang digunakan untuk membiayai program dan kegiatan melalui mekanisme APBD. Defisit merupakan selisih kurang antara pendapatan dan belanja BLUD.

11. Pelaporan

Laporan pertanggungjawaban keuangan BLUD berdasarkan standar akuntansi pemerintahan.

Implementasi fleksibilitas ini dipertegas dengan hasil wawancara kepada Kasubbag Keuangan BPSDM Sumut terkait pengelolaan pendapatan, belanja dan pembiayaan. Secara teknis pengelolaan pendapatan, belanja dan pembiayaan hampir sama dengan pengelolaan keuangan perangkat daerah pada umumnya. Yang menonjol dengan sistem BLUD adalah pendapatan yang lebih awal digunakan untuk kegiatan pelayanan, demikian juga untuk belanja ada ambang batas yang dapat melebihi belanja yang sudah direncanakan. Kemudian pembiayaan akan menjadi lebih dinamis karena diperkenalkannya melakukan investasi, divestasi, utang dan penagihan piutang serta bentuk-bentuk kerjasama yang berdampak terhadap penerimaan dan pengeluaran pembiayaan, sehingga kondisi ini berpengaruh terhadap laporan keuangan khususnya pada catatan laporan keuangan. Dari hasil wawancara dengan Kasubbag Keuangan BPSDM Provinsi Sumut juga didapatkan data bahwa pengelolaan pendapatan, belanja dan pembiayaan berdasarkan arah kebijakan dan program kegiatan yang sudah ada dalam renstra dan RBA BLUD. Hal ini yang utama, namun kaidah-kaidah yang menjadi fleksibilitas BLUD akan dimanfaatkan seoptimal mungkin bagi pemenuhan dan peningkatan pelayanan. Selanjutnya, untuk penatausahaan keuangan, pertanggungjawaban dan laporan keuangan prinsipnya hampir sama dengan ketentuan pada umumnya. Format dan sistemnya juga sudah ada karena PPK BLUD ini juga sudah berjalan di IPT rumah sakit yang bernaung di Pemerintah Provinsi Sumut seperti rumah sakit haji.

3.5 Regulasi Pembentukan BLUD BPSDM Sumut

Untuk menerapkan sistem pengelolaan keuangan BLUD di BPSDM, beberapa langkah regulasi penting diperlukan, yaitu kepastian hukum, transparansi dan akuntabilitas, standar dan pedoman operasional, fleksibilitas dan efisiensi, kontrol dan pengawasan, kepastian anggaran dan peningkatan kualitas layanan. Untuk dapat menjalankan kegiatan dengan sistem PPK BLUD dibutuhkan regulasi yang dapat mendukung implementasi BLUD ke depannya agar lebih mudah diterapkan dan tidak adanya peraturan yang tumpang tindih.

Berdasarkan observasi penulis selama penelitian ini, serta hasil diskusi selama wawancara dengan narasumber yang ada, maka dibutuhkan regulasi yang dapat dirancang dan ditatalaksanakan secara lebih baik dikemudian hari, diantaranya adalah:

1. Peraturan Gubernur Sumut tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) Perangkat Daerah Pemerintah Provinsi Sumut.
SOTK perangkat daerah perlu dievaluasi untuk memastikan perangkat daerah terbentuk sesuai dengan perundang-undangan dan peraturan yang berlaku. Hal ini penting karena perubahan Undang-Undang Pemerintahan Daerah (UU Pemda) dapat berdampak pada pembentukan perangkat daerah. Maka dari itu, rekonstruksi perangkat daerah harus dikaji secara mendalam agar tidak terjadi tumpang tindih. Stakeholder harus mampu menghadirkan SDM yang kompeten di bidangnya untuk setiap perangkat daerah. Hal ini bertujuan agar program yang disusun oleh pemerintah daerah dapat terlaksana sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.
2. Peraturan Gubernur Sumut mengenai tugas, fungsi, uraian tugas, dan tata kerja Perangkat Daerah Provinsi Sumut.
Perangkat daerah harus dapat membantu kepala daerah dalam penyusunan kebijakan dan pengoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas perangkat daerah, sehingga uraian tugas jelas, serta disusun secara berurutan.
3. Peraturan Gubernur Sumut tentang tata kelola BLUD di IPTD BPSDM Sumut
Peraturan ini bertujuan untuk memberikan pemahaman dan keterampilan dalam mengelola BLUD serta mengimplementasikan sistem yang lebih baik untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan.
4. Peraturan Gubernur Sumut tentang tarif layanan BLUD di IPTD BPSDM Sumut
Perencanaan tarif layanan BLUD ini menjadi penting dikemudian hari agar terciptanya standardisasi tarif yang dikenakan untuk layanan yang dihasilkan oleh BLUD. Tarif layanan BLUD ditetapkan berdasarkan beberapa hal, di antaranya terkait kemampuan dan kemauan masyarakat untuk membeli barang atau jasa, pendapatan masyarakat, perubahan harga barang atau jasa, nilai mata uang, kontinuitas dan pengembangan layanan, asas keadilan dan kepatutan, kompetisi yang sehat. Dalam menetapkan tarif layanan BLUD, pemimpin BLUD akan mengajukan usulan kepada kepala daerah. Kepala daerah kemudian akan menetapkan tarif layanan BLUD melalui peraturan kepala daerah.
5. Keputusan Gubernur Sumut tentang pembina dan pengawas BLUD di IPTD BPSDM Sumut.
Pada prinsipnya, pembina dan pengawas BLUD adalah bagian dari pengaturan dalam Peraturan BPK yang berkaitan dengan pembina teknis BLUD- SKPD; Pembina teknis BLUD-Unit Kerja; Pejabat pengelola BLUD; Dewan Pengawas dan satuan Pengawas Internal.
6. Keputusan Gubernur Sumut tentang rencana strategis (renstra) BLUD di IPTD BPSDM Sumut
Regulasi lainnya yang diperlukan adalah renstra BLUD berupa dokumen perencanaan yang disusun dengan mempertimbangkan berbagai kondisi dan situasi, seperti keunggulan, peluang, kendala, dan tantangan instansi pelaksana serta mempertimbangkan arah kebijakan, rencana program dan kegiatan serta rencana keuangan.
7. Beberapa keputusan pejabat tertentu seperti Keputusan Gubernur Sumut tentang Standard Pelayanan Minimal, Keputusan Kepala BPSDM Sumut tentang Rencana Bisnis Anggaran BLUD IPTD BPSDM Sumut, Keputusan Gubernur Sumut mengenai Tim Penilai Usulan Penerapan Status Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah IPTD Pengembangan Kompetensi Pada BPSDM Provinsi Sumut serta Keputusan Gubernur Sumut tentang penunjukan BLUD sebagai IPTD Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia BPSDM Provinsi Sumut.

Output regulasi sebagaimana di atas dapat dianggap sebagai bentuk kebaruan dalam penelitian jika penelitian tersebut menghasilkan rekomendasi, pedoman, atau regulasi baru yang dapat diterapkan dalam praktik. Maxwell (2013) kebaruan merupakan faktor kunci dalam menentukan nilai ilmiah dari sebuah penelitian. Kebaruan menunjukkan bahwa penelitian tersebut menawarkan sesuatu yang unik atau belum pernah dibahas sebelumnya. Berikut adalah cara-cara di mana output regulasi dapat mewakili *novelty*.

1. Pengembangan kebijakan baru
Penelitian yang menghasilkan regulasi baru dapat memberikan solusi terhadap masalah yang belum terselesaikan dengan regulasi yang ada. Ini bisa mencakup aturan baru yang lebih efisien, adil, dan efektif dalam mengatur suatu sektor atau aktivitas. Contohnya adalah penelitian yang menghasilkan regulasi baru untuk mengatur penggunaan teknologi pembelajaran dalam sebuah lembaga pendidikan dan pelatihan
2. Pembaruan dan perbaikan kebijakan eksisting
Output regulasi yang memperbarui atau memperbaiki regulasi yang ada juga bisa menjadi *novelty* jika memperkenalkan pendekatan atau standar baru yang meningkatkan kinerja atau keadilan sistem yang ada. Contohnya adalah penelitian yang merekomendasikan perubahan dalam regulasi pendidikan dan pelatihan untuk mengakomodasi pembelajaran jarak jauh yang lebih inklusif dan efektif.

3. Pengujian dan validasi kebijakan baru

Penelitian yang menguji dan memvalidasi efektivitas regulasi baru sebelum diterapkan secara luas juga memberikan kontribusi baru. Ini memastikan bahwa regulasi tersebut didasarkan pada bukti ilmiah yang kuat. Contohnya adalah studi eksperimental yang menguji dampak regulasi baru tentang pengelolaan sampah plastik di lingkungan perkotaan.

4. Interdisiplinairitas dalam pengembangan regulasi

Menggabungkan wawasan dari berbagai disiplin ilmu untuk mengembangkan regulasi yang lebih komprehensif dan holistik juga merupakan bentuk *novelty*. Ini menunjukkan bagaimana pendekatan multidisiplin dapat menghasilkan kebijakan yang lebih baik. Contohnya adalah penelitian yang menggabungkan ilmu ekonomi, psikologi, dan hukum untuk merancang regulasi perlindungan konsumen di era digital.

Output regulasi merupakan bentuk kebaruan dalam penelitian jika menghasilkan rekomendasi atau kebijakan baru yang belum ada sebelumnya, memperbaiki regulasi yang ada dengan pendekatan yang lebih baik, atau menguji kebijakan baru berdasarkan bukti ilmiah. Kebaruan ini memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan tugas dan fungsi organisasi dalam mencapai tujuannya dan memiliki potensi dampak praktis yang besar bagi penyelenggara dan penerima layanan publik. *Roadmap* reformasi birokrasi menempatkan regulasi sebagai salah satu zona area perubahan yang penting untuk menindal lanjuti kebijakan pemerintah dan kewenangan yang dimiliki.

Dalam proses penerapan PPK BLUD di BPSDM Provinsi Sumut telah menghasilkan beberapa regulasi yang diperlukan sebagai berikut.

1. Peraturan Gubernur Sumut Nomor 38 Tahun 2023 Tentang Perubahan Atas Peraturan Gubernur Sumut Nomor 9 Tahun 2023 Tentang Susunan OPD;
2. Peraturan Gubernur Sumut Nomor 7 Tahun 2024 Tentang Perubahan Atas Peraturan Gubernur Sumut Nomor 28 Tahun 2023 Tentang Tugas, Fungsi, Uraian Tugas, dan Tata Kerja Perangkat Daerah Provinsi Sumut
3. Keputusan Gubernur Sumut No. 188.44/71/KPTS/2024 Tentang Tim Penilai Usulan Penerapan Status PPK BLUD Unit Pelaksana Teknis Daerah Pengembangan Kompetensi Pada BPSDM Provinsi Sumut
4. Keputusan Gubernur No. 188.44/311/KPTS/2024 Tentang Penetapan UPTD Pengembangan Kompetensi SDM BPSDM Provinsi Sumut Sebagai BLUD.

Selanjutnya dijelaskan bahwa regulasi tersebut diatas diterbitkan pada saat proses penelitian berjalan dan menunggu panggilan sidang tertutup. Penulis terlibat langsung dari awal dimulai dengan penyusunan kajian pembentukan UPTD melalui mekanisme eksiminasi di Biro Hukum, harmonisasi di Kemenkumham dan fasilitasi di Kementerian Dalam Negeri. Untuk produk hukum lainnya seperti Tata kelola, Renstra dan RBA, SPM, Tarif Layanan masih dalam proses eksiminasi di biro hukum. Ditargetkan PPK BLUD di BPSDM akan dimulai operasionalisasinya pada tahun anggaran 2025.

Berkenaan dengan diterbitkannya Keputusan Gubernur Sumut tentang penetapan UPTD Pengembangan Kompetensi SDM pada BPSDM sebagai BLUD, dilakukan wawancara dengan Biro Perekonomian terkait keputusan penetapan BLUD bahwa tim penilai sudah melakukan penilaian baik secara substantif, teknis dan administratif bahkan sudah langsung kunjungan lapangan ke BPSDM dan hasilnya layak untuk ditetapkan sebagai BLUD. Adapun peraturan lainnya yang masih dalam proses bisa segera menyusul diterbitkan. Hal ini sudah dikoordinasikan dengan Kemendagri bahwa keputusan penetapan BLUDnya sudah diterbitkan, dengan harapan hal lainnya segera diselesaikan agar tahun 2025 BLUD nya sudah jalan.

Sesuai dengan mekanisme perencanaan yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2024 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional bahwa tahapan perencanaan dimulai pada bulan Januari sebelum tahun anggaran berjalan yaitu dengan penyusunan renja awal dan pelaksanaan musrenbang desa. Mengingat keputusan penetapan PPK BLUD baru diterbitkan pada bulan juni 2024, maka dokumen renstra dan RBA BLUD belum diintegrasikan dengan renja dan DPA perangkat daerah induk untuk tahun 2024. Oleh sebab itu operasionalisasi PPK BLUD baru dapat dilakukan untuk tahun 2025.

4. Kesimpulan & Saran

4.1. Kesimpulan

Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 79 Tahun 2018 tentang BLUD, langkah teknis pembentukan BLUD harus memenuhi persyaratan substantif, teknis, dan administratif. Setelah itu, kepala daerah membentuk tim penilai yang ditetapkan dengan keputusan kepala daerah untuk menilai permohonan PPK BLUD. Tim penilai paling sedikit terdiri dari Sekretaris Daerah sebagai ketua, Pejabat Pengelola Keuangan Daerah (PPKD) sebagai sekretaris, Kepala OPD yang bertanggung jawab atas kegiatan BLUD sebagai anggota, Kepala OPD yang bertanggung jawab atas perencanaan pembangunan daerah sebagai anggota, dan Kepala OPD yang

bertanggung jawab atas pengawasan di pemerintah daerah sebagai anggota. Selain itu, tim penilai juga dapat melibatkan tenaga ahli yang berkompeten di bidangnya (jika diperlukan). Kepala daerah menerima hasil penilaian dari tim penilai untuk mempertimbangkan penerapan BLUD. Keputusan tentang penerapan BLUD dibuat oleh kepala daerah dan harus disampaikan kepada pimpinan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dalam waktu paling lama satu bulan sejak tanggal tersebut.

Sistem pengembangan kompetensi aparatur yang terintegrasi penting diwujudkan agar kualifikasi, keahlian, dan kompetensi terlihat jelas dan dapat menjadi acuan bagi pengembangan karir ASN. Pengembangan kompetensi aparatur yang dilaksanakan selama ini oleh BPSDM baik yang bersifat pola mandiri, kontribusi dan fasilitas masih jauh dari rasio ideal yang seharusnya dapat diwujudkan bila dilaksanakan secara terintegrasi melalui pendekatan CorpUI dan PPK BLUD. Berkenaan dengan pembahasan tentang implementasi PPK BLUD dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Secara keseluruhan, BPSDM menunjukkan kesiapan yang baik dalam penerapan PPK BLUD. Dengan kepatuhan terhadap regulasi, pengembangan kapasitas sumber daya manusia, kesiapan infrastruktur, kemampuan pengelolaan keuangan, komitmen manajemen, dan kolaborasi yang kuat, BPSDM berada dalam posisi yang baik untuk mengimplementasikan pola pengelolaan keuangan BLUD secara efektif.
2. Langkah teknis pembentukan BLUD melibatkan serangkaian proses yang terstruktur dan sistematis mulai dari penilaian kelayakan, penyusunan dokumen administratif, pengajuan dan persetujuan, pengembangan sistem dan infrastruktur, hingga implementasi dan monitoring.
3. Urgensi transformasi BPSDM menjadi BLUD terletak pada peningkatan efisiensi, fleksibilitas, dan kualitas layanan publik, serta peningkatan akuntabilitas dan kemampuan pendanaan mandiri. Dalam peran barunya sebagai BLUD, BPSDM memiliki tanggung jawab penting dalam pengelolaan pendapatan, belanja, dan pembiayaan.
4. Implementasi fleksibilitas pengelolaan keuangan di BLUD adalah langkah strategis yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional, memungkinkan respons cepat terhadap perubahan, dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya.
5. Peraturan daerah, peraturan kepala daerah, dan keputusan kepala daerah mencakup hal-hal seperti tata kelola, standar pelayanan minimal, renstra, rencana strategis bisnis, tarif layanan, pedoman teknis pengelolaan keuangan, dan dewan pengawas atau pengawas internal. Untuk memastikan bahwa BLUD dapat memberikan layanan publik yang berkualitas dan berkelanjutan, regulasi ini memastikan bahwa BLUD memiliki dasar hukum yang kuat, tata kelola yang baik, dan mekanisme pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel. Sangat penting untuk memastikan bahwa regulasi ini diterapkan dan dipantau dengan baik.

4.2. Rekomendasi

Untuk mendukung penerapan PPK BLUD di BPSDM Provinsi Sumut, beberapa rekomendasi disampaikan antara lain terkait dengan kesiapan BPSDM dalam penerapan PPK BLUD diperlukan upaya yang komprehensif dan terintegrasi.

1. Diperlukan langkah-langkah teknis yang terstruktur dan komprehensif, mulai dari penilaian kelayakan, penyusunan dokumen administratif, pengajuan dan persetujuan, hingga pengembangan sistem dan infrastruktur serta implementasi dan monitoring.
2. BPSDM harus fokus pada diversifikasi layanan sesuai kebutuhan publik dan optimalisasi pendapatan, efisiensi pengeluaran, manajemen pembiayaan yang bijak, serta memastikan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan.
3. Terapkan kebijakan pengelolaan kas harian yang fleksibel untuk memastikan ketersediaan dana yang cukup untuk operasional sehari-hari, kemudian jalin kerjasama dengan pihak ketiga seperti sektor swasta, donor, dan lembaga keuangan lainnya untuk mendapatkan sumber pendanaan alternatif serta libatkan seluruh unit kerja dalam proses penyusunan anggaran untuk memastikan bahwa alokasi dana mencerminkan kebutuhan nyata di lapangan.
4. Perlu dibuat regulasi tentang Sistem Informasi Manajemen Pelayanan BLUD, kemudian kebijakan insentif dan penghargaan untuk mendorong kinerja yang lebih baik. Selanjutnya regulasi yang secara khusus mengatur tentang pembentukan UPTD di BPSDM mengingat tugas dan fungsinya bersifat homogen yaitu pengembangan sumber daya manusia

Daftar Referensi

- Ady Cahyadi dan Anwar Salahuddin. 2022. Analisis Business Model Canvas Pada Syahida Inn Dalam Mencari Alternatif Strategi Bisnis Badan Layanan Umum UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. *Jurnal KeuniS (Keuangan dan Bisnis)*, 10 (1) : 100-112.
- Akhmad Priharjanto, 2021. Reformasi Pengelolaan Keuangan Negara Dan Peran1 PKN STAN. *Jurnal Info Artha*, 5(2) : 108-117
- Anggarini, Y., Puranto, H, B. 2010. *Anggaran Berbasis Kinerja : Penyusunan APBD Secara Komprehensif*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Creswell, J. W. 2016. *Research Design, Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran. 4th ed.* Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Creswell, John W. 2016. *Research Design: Pendekatan Metode1 Kualitatif, Kuantitatif dan Campuran. Edisi Keempat (Cetakan Kesatu)*. Yogyakarta : Pustaka pelajar
- <https://diksi.pro.com/selisih-keuangan-rp-5-miliar-di-rsud-bersumber-dari-blud/>
- <https://news.detik.com/berita-jawa-timur/d-4868150/imbis-temuan-bpk-soal-3-kelemahan-manajemen-rsud-jombang-perbup-ini-direvisi>
- Juliani, H. 2018. Eksistensi Badan Layanan Umum Sebagai Penyelenggara Pelayanan Publik. *Administratif Law and Governance Journal*, 1(2) : 149–164.
- Kuncoro, M. 2011. *Manajemen Keuangan Sektor Publik*. Jakarta: Erlangga.
- Lukman, Mediya. 2017. *Badan Layanan Umum dari Birokrasi Menuju Korporasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Mardalis. 2014. *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: ANDI.
- Maxwell, J. A. 2013. *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Meidyawati. 2014. Analisis Implementasi Pola Pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU) pada Rumah Sakit Stroke Nasional 1Bukittinggi, diposting oleh Rulam, 2 November 2014, (online), (www.infodiknas.com), diakses 9 Agustus 2016
- Mia Khairina, 2017. Analisis Implementasi Fleksibilitas Pengelolaan1 Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (Studi Kasus pada RSUD Dr. Saiful Anwar Malang). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya*, 5(1) : 1-17
- Muhammad Ridho, Susiani, Suwandi, Hariyadi dan Yeni Frendiana, 2021. Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Di Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Studi Kebijakan (JIASK)*, 4 (1) : 21-30
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 79 Tahun 2018 tentang Badan Layanan Umum Daerah
- Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Gubernur Nomor 23 Tahun 2019 tentang Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumut
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono, 2021. Feasibility Study Of Blud Concept Implementation In Regional Human Resources Development Agencies Of South Kalimantan Province. *Jurnal Kebijakan Pembangunan*, 16 (1): 29 – 41.
- Sulasi Rongiyati, 2011. Analisis Yuridis Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Pada Instansi Pemerintah Penyelenggara Layanan Umum. *Jurnal Negara Hukum*, 2 (1) : 1- 27 .
- Sutanto, Slamet Hari. Desember 2018. Posisi Strategis dan Arah Pengembangan Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Menjadi Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) di Pemerintah Provinsi Jawa Timur. *Jurnal Analisis Kebijakan dan Pelayanan Publik*, 4 (2) : 123-138
- Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.
- Widyaningtyas, Endah. 2018. Kesiapan Tata Kelola Puskesmas Menjadi Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). *Jurnal Manajemen Informasi Kesehatan Indonesia*, 6 (1) : 20-26
- Yayasan Penabulu, 2017. *Pengantar Mengelola Keuangan BLUD (Badan Layanan Umum Daerah) Serial Materi Pelatihan Pengelolaan Keuangan Daerah 2017*. Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK) Kementerian Keuangan Republik Indonesia

[Halaman ini sengaja dikosongkan]