

## **Analisis Implementasi Manajemen Badan Layanan Umum (BLU) Pada Bidang Akademik Politeknik Negeri Pontianak**

**Kasdi Tri Aryada<sup>1\*</sup>, Mujib<sup>2</sup>, Muhammad Toasin Asha<sup>3</sup>, Aripin Manurung<sup>4</sup>, Mery Lestari<sup>5</sup>**

<sup>1,2,3,4,5</sup> Teknik Mesin, Politeknik Negeri Pontianak

E-mail Correspondence: [kasditriaryada@polnep.ac.id](mailto:kasditriaryada@polnep.ac.id)

### **Abstract**

*This study was conducted with the aim of analyzing the implementation of the Public Service Agency (BLU) management in the academic field carried out by Politeknik Negeri Pontianak to enhance service quality. The descriptive qualitative method and a combination of primary and secondary data analysis aim to examine the alignment of activity implementation related to service delivery. As an analytical tool, this research study uses Charles O. Jones's policy implementation theory, including organization, interpretation, and application. The analysis shows that Politeknik Negeri Pontianak, as the implementing organization of BLU, still has inadequate quality of teaching staff and educational personnel, financial resources that have not yet been fully managed independently, and service programs that have not yet been implemented. The understanding of BLU PK that has not yet been fully grasped by the implementers is due to the transition period from a work unit to the BLU pattern. Meanwhile, from the aspect of implementation, especially in services to students and public satisfaction, it is known to be satisfactory.*

**Keywords:** *Public Service Agency, Implementation, Management*

### **Abstrak**

Studi ini dilakukan dengan tujuan menganalisis pelaksanaan pengelolaan Badan Layanan Umum (BLU) di bidang akademik yang dilaksanakan oleh Politeknik Negeri Pontianak untuk memantapkan kualitas layanan. Metode deskriptif kualitatif dan kombinasi analisis data primer dan sekunder bertujuan untuk meneliti keselarasan pelaksanaan kegiatan yang terkait dengan penyampaian layanan. Sebagai pisau analisis maka studi penelitian ini menggunakan teori implementasi kebijakan Charles O. Jones seperti organisasi, interpretasi, dan aplikasi. Analisis menunjukkan Politeknik Negeri Pontianak, sebagai organisasi pelaksana BLU, masih memiliki kualitas tenaga pengajar dan tenaga kependidikan yang belum memadai, sumber daya keuangan yang

belum sepenuhnya dapat dikelola secara mandiri, serta program pelayanan yang belum diimplementasikan. Pemahaman tentang BLU PK yang belum sepenuhnya dipahami oleh para pelaksana disebabkan oleh periode transisi dari unit kerja ke pola BLU. Sementara itu, dari aspek penerapan, terutama dalam layanan kepada mahasiswa dan kepuasan publik diketahui memuaskan.

**Kata kunci:** Badan Layanan Umum, Implementasi, Manajemen

## **PENDAHULUAN**

Badan Layanan Umum (BLU) Pendidikan Tinggi di Indonesia adalah sebuah lembaga otonomi yang sengaja dibuat guna menyeleraskan pelaksanaan pengelolaan keuangan serta pelayanan. Dasar hukum pembentuk BLU dapat diatur melalui beberapa peraturan, termasuk: Undang-Undang (UU) 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang menjadi dasar hukum pelaksanaan pelayanan pada perguruan tinggi, termasuk peraturan terhadap dasar dibentuknya BLU dan kewenangannya. Selain itu, turunan peraturan lainnya terdapat pada Peraturan Pemerintah (Permen) 23/2005 tentang teknis pengelolaan BLU seperti pemerintah pusat (kementerian), lembaga hingga pemerintah daerah.

Politeknik Negeri Pontianak (Polnep) adalah pendidikan vokasi di Kalimantan Barat (Kalbar) kini berubah statusnya yang semula satuan kerja (satker) berubah statusnya menjadi BLU sesuai yang ditetapkan melalui Keputusan Menteri (Kepmen) Keuangan Republik Indonesia 178/2023 yang dikeluarkan pada 22 Mei 2023 (Ully, 2023). Menjalankan pola pelayanan BLU bukanlah perkara mudah apabila tidak memahami perarutan, karena pengelolaan pemasukan (keuangan) akan sepenuhnya ditanggung serta dikelola oleh perguruan tinggi, yang harus mencari berbagai sumber pendanaan melalui kemitraan dan sumber pendapatan lainnya. Namun, kebutuhan dan manfaat utama dari status BLU adalah memberikan otonomi bagi lembaga pendidikan secara lebih besar dalam mengelola keuangan dan program-program akademik yang lebih terukur (Romanti, 2023). Keunikan terbesar bagi lembaga yang mengelola dengan sistem BLU terletak pada wewengannya yang dapat dengan leluasa menjalankan program seperti manajemen organisasi, manajemen keuangan, serta dalam pelaporan dan keterbukaan pelayanan kerja yang lebih baik (Wibowo & Wahyuningsih, 2023).

Pada tahun 2023, menurut peringkat Webometrics atas Politeknik Negeri di Indonesia, ternyata Polnep menduduki rangking ke-17 dari 20. Berikut adalah hasil pemeringkatan Webometrics 2023, dievaluasi berdasarkan 3 indikator: visibilitas 50%, transparansi 10% dan keunggulan 40% dan Polnep juga berada di posisi ke-248 secara nasional pada perguruan tinggi negeri di Indonesia pada tahun yang sama (Kompas.com, 2023).

Adanya pemeringkatan tersebut hal ini menunjukkan bahwa kewajiban bagi lembaga guna meningkatkan pemeringkatan Polnep agar dapat menempati posisi yang lebih baik dalam beberapa tahun mendatang, diantaranya adalah dengan meningkatkan mutu pendidikan dengan memberikan pelayanan akademik guna menjadikan Polnep yang memiliki daya saing terhadap kampus-kampus lainnya. Perbaikan pada sistem pengelolaan akademik tentunya berguna untuk memberikan layanan kepada para civitas akademik di dalamnya. Pengelolaan dengan sistem BLU ini juga merupakan bagian penting dari bisnis birokrasi, tetapi skala prioritasnya adalah pemberian layanan yang memuaskan kepada masyarakat khususnya pada bidang akademik seperti pelayanan pendidikan serta sarana dan prasara. Birokrat kewirausahaan adalah birokrasi pemerintah yang mempunyai kecenderungan kewirausahaan yang berorientasi pada efektivitas dan efesiesi pelayanan, inovatif dan kreatif, responsif, dan kompetitif. (Gani, 2008).

Menyikapi perubahan kerja pada lembaga pendidikan berstatus BLU, tentu saja harus dilihat apa yang menjadi kekurangan pada organisasi sehingga nantinya Polnep dapat menjadi Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTNBH) guna mengembangkan pelayanan pendidikan yang berkualitas dan memberikan layanan yang baik. Dengan demikian, dalam menyikapi pola kerja baru dengan sistem BLU, Polnep harus memiliki sumber daya (dosen dan staf pendidikan) dan juga fasilitas pendukung pelayanan akademik yang memadai. Oleh karena itu, Polnep harus secepatnya berbenah terhadap sumber-sumber yang. Hal Ini perlu dilakukan mengingat bahwa birokrasi bukanlah diciptakan hanya melayani kepentingan pribadi dan kolega, tetapi untuk melayani kepentingan masyarakat dan membangun iklim humanis bagi setiap anggota masyarakat guna mengembangkan kemampuan kreativitas (Martoyo, 2016).

Polnep sebagai bagian dari organisasi pelayanan sudah saatnya mampu mengembangkan lembaga berdasarkan prinsip daya guna seperti dalam sebagaimana pasal 14 Permen 23/2005 yang menyebutkan bahwa salah satu pendapatan keuangan yang bersumber dari jasa pelayanan. Tetapi setelah Polnep dijadikan sebagai BLU kegiatan yang berhubungan dengan pelayanan akademik tidak segera dilakukan, sementara hasil *generate income* (uang kuliah) semakin mahal. Hal ini perlu dilakukan secara cepat dan tepat mengingat bahwa konteks manajemen BLU bukanlah pada keuntungan semata, tetapi juga kepuasan pelayanan.

Pendapatan dari pendaftaran calon mahasiswa dan uang kuliah mahasiswa aktif sudah seharusnya dapat dianggarkan pula pada pelayanan akademik. Sumber pendapatan tersebut perlu direalisasikan mengingat bahwa sumber pendapatan tersebut diperoleh pada setiap semester dan setiap tahunnya Polnep selalu bertambah jumlah mahasiswa. Namun, ada kemungkinan pula bahwa ketika perkuliahan dimulai, beberapa mahasiswa tidak melakukan daftar ulang atau keluar. Sumber penghasilan penerimaan calon mahasiswa baru dan uang kuliah, keduanya adalah sumber penerimaan negara bukan pajak (PNBP). Pertumbuhan keuangan tahunan Polnep pada realisasi pendapatan PNBP di tahun 2021 mengalami kenaikan sekitar 15,67%, sementara pelaksanaan penggunaan PNBP menurun sebesar 14,99% jika dilihat dengan tahun sebelumnya. Pada tahun 2019-2021, pertumbuhan tahunan Polnep realisasi pendapatan PNBP adalah 7,03% dan tingkat pertumbuhan Polnep tahunan dengan belanja PNBP adalah 21,19% (BAUKK Polnep, 2021). Dengan bertambahnya pendapatan maka Polnep juga harus mengimbangi dengan kualitas pelayanan akademik yang memadai.

Polnep juga memiliki sumber pendapatan lain yang dapat dikembangkan dalam meningkatkan pengembangan akademik melalui kerja sama. Akan tetapi, pertumbuhan tahunan Polnep tahun 2021 melalui kegiatan kerjasama menurun sebesar 5,41%, jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya yaitu sebesar 6,25% (UKB Polnep, 2021). Menurunnya pertumbuhan kerjasama tentu harus segera disikapi sehingga cara kerja BLU yang diterapkan sejak 2023 wajib dilaksanakan melalui kolaborasi guna memperbesar pendapatan. Apalagi Polnep belum seperti

perguruan tinggi lain yang memiliki unit usaha diberbagai bidang. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan, peneliti menilai Politeknik tidak memiliki unit usaha yang dikembangkan guna menambah sumber pendapatan.

Oleh sebab itu, status BLU yang dijalankan oleh Polnep harus berusaha menghadirkan pelayanan yang baik mengingat bahwa pendapatan dari uang kuliah serta pendapatan berupa hibah tanpa syarat, dan hasil kerjasama antara unit kerja BLU dan pihak lain, serta hasil usaha lainnya, dan PNBP lainnya dapat dipergunakan secara langsung pada penunjang BLU tanpa harus melakukan penyetoran pada kas negara. Dengan sistem satuan kerja baik pendapatan dan pengeluaran harus disetujui oleh Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) (Kemenkeu, 2023). Adanya penelitian tentang analisis implementasi manajemen BLU dilakukan guna menentukan hasil pelaksanaan BLU Politeknik Negeri Pontianak.

## **METODE PENELITIAN**

Metodologi penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang mengutamakan proses observasi dan verifikasi konten dari observasi tersebut. Pendekatan kualitatif sebagaimana dijelaskan oleh Bog dan Taylor merupakan metode penelitian yang menghasilkan kalimat-kalimat baik lisan ataupun tulisan yang diambil langsung dari subjek atau aktor yang sedang diteliti dalam Moleong (2010).

Penelitian ini dilakukan melalui analisis data sekunder yang dimiliki oleh Politeknik Negeri Pontianak, dalam bentuk laporan kinerja dan kegiatan yang mendukung pelaksanaan BLU. Dalam proses pengumpulan data, tinjauan pustaka juga akan digunakan. Dengan demikian, penelitian ini berfokus pada pelaksanaan yang dilakukan oleh Polnep dalam menjalankan PK BLU dengan meneliti kondisi organisasi saat ini, interpretasi yang dibuat, dan aplikasi yang telah diterapkan. Menurut O. Jones keberhasilan kebijakan dipengaruhi oleh tiga faktor utama diantaranya organisasi, interpretasi, dan aplikasi (Widodo, 2010:89).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Organisasi**

Guna melaksanakan PK BLU, Politeknik Negeri Pontianak membentuk unit pelaksana sendiri yang menaungi tentang pelaksanaan BLU di bawah naungan Wakil Direktur Bidang Keuangan dan Umum. Oleh sebab itu peneliti melihat aspek sumber daya organisasi yang perlu dikembangkan Politeknik Negeri Pontianak sebagai organisasi yang menjalankan PK BLU diantaranya adalah kapabilitas tenaga pendidik dan tenaga kependidikan berdasarkan pada indikator kinerja utama (IKU) dalam membentuk organisasi yang matang.

#### **a. Kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM)**

Sebagaimana menurut laporan kinerja Polnep 2023 hingga saat ini memiliki total delapan jurusan dengan program studi (Prodi) diantaranya Diploma I berjumlah 1 (satu), Diploma II berjumlah 4 (empat), Diploma III berjumlah 15 (lima belas) dan Diploma IV berjumlah 8 (delapan) (Polnep, 2023). Untuk menjalankan tugas dan fungsinya, SDM Polnep didukung dengan tenaga dosen dan tenaga kependidikan PNS dan Non PNS Guna menjalankan roda organisasi, Program studi bekerja sama dengan seluruh komunitas Polnep untuk memberikan layanan terbaik kepada mahasiswa guna membantu meningkatkan daya saing nasional melalui sistem jalur profesional. Oleh sebab itu pembelajaran 60% praktik dan 40% teori.

Di sisi lain guna melihat kapabilitas yang dimiliki oleh Polnep maka dapat diketahui dengan melihat indikator kinerja dalam menjalankan pelayanan. Kapabilitas organisasi dapat didefinisikan sebagai jenis tindakan yang dilakukan organisasi untuk menciptakan nilai. Ini dapat didefinisikan sebagai hierarki, bukan hierarki administratif, tetapi hierarki integrasi pengetahuan. Berikut aspek immaterial seperti kekayaan karya intelektual, keterampilan pegawai, dan modal dana Politeknik Negeri Pontianak tahun 2024 lalu.

Pada kuartal pertama, persentase dosen yang terlibat dalam kegiatan tridharma di luar kampus dalam QS100 atas subjek, bekerja pada bidang praktisi di perusahaan atau industri, membimbing mahasiswa hingga mencapai prestasi nasional setidaknya dalam 5 tahun adalah 331 dosen. Jumlah dosen

yang terlibat dalam kegiatan di universitas lain sejumlah 15 orang. Jumlah dosen yang melakukan pembimbingan hingga mencapai prestasi tingkat nasional sejumlah 8 orang. Pada kuartal kedua, jumlah dosen pegawai negeri sipil tetap di Politeknik Negeri Pontianak adalah 331. Jumlah dosen yang terlibat dalam kegiatan di universitas lain sejumlah 35 orang. Jumlah dosen yang berperan serta pada kegiatan tridharma di QS100 berdasarkan bidang studi mereka, dengan jumlah dosen yang terlibat sebagai praktisi pada bidang industri sejumlah 49 orang. Jumlah dosen yang membimbing mahasiswa yang telah mencapai prestasi tingkat nasional setidaknya sejumlah 11 orang.

Pada kuartal ketiga (Q3), jumlah dosen pegawai negeri sipil tetap di Politeknik Negeri Pontianak adalah 331 dosen. jumlah dosen yang aktif pada kegiatan di kampus lain sejumlah 0 orang, jumlah dosen yang terlibat dalam kegiatan tridharma di QS100 menurut bidang studi, dosen bekerja pada bidang praktisi di perusahaan/industri sejumlah 0 orang, jumlah dosen yang melakukan pembimbingan hingga mencapai prestasi tingkat nasional dengan capaian terendah sejumlah 0 dosen. Pada kuartal keempat, berdasarkan pencapaian dalam liga IKU di aplikasi SIDAKIN, skornya adalah 7,58 dengan perhitungan jumlah dosen dengan NIDN (t) 356, total bobot 27, dan pencapaian IKU 3 2022 adalah 7,58. Sehingga pada akhir kuartal terakhir, jika hasil SIDAKIN ditambahkan ke hasil pengukuran kinerja kuartal pertama, kedua, dan ketiga, pencapaiannya adalah 47,18%, yang melebihi target kinerja yang disepakati oleh Direktur Politeknik Negeri Pontianak dan Direktur Jenderal Pendidikan Vokasi sebesar 30%.

Sementara itu, data terbaru dari Januari-Desember 2024 menunjukkan bahwa jumlah dosen yang berperan pada kegiatan tridharma di kampus lain sebanyak 50 orang, yang terlibat dalam kegiatan QS100 adalah nol, jumlah dosen bekerja pada bidang praktisi di perusahaan atau industri sebanyak 64 orang, dan Jumlah dosen yang membimbing mahasiswa yang telah mencapai prestasi level nasional adalah 19, menghasilkan realisasi pencapaian sebesar  $133 \text{ dosen} / 331 \text{ total dosen} \times 100 = 40,18\%$ , sementara pencapaian pada kuartal keempat adalah 7%. Dengan demikian, total pencapaian kinerja untuk IKU 2.1

adalah 47,18%, melebihi target kinerja sebesar 30%, menghasilkan pencapaian kinerja sebesar.

b. Kemampuan Sumber Daya Keuangan dan Peralatan

Kemampuan keuangan adalah sumber penting yang berkontribusi untuk mengisi kas organisasi, baik secara langsung melalui pertukaran produk dan layanan atau secara tidak langsung (seperti hibah, investasi, dan sejenisnya). Oleh karena itu, sumber daya keuangan yang memerlukan pengembalian jangka pendek seperti utang bukan termasuk klasifikasi sebagai aliran pendapatan. Untuk menentukan sumber pendapatan Politeknik Negeri Pontianak dalam menerapkan skema BLU, ditemukan pada pendapatan yang dihasilkan atau pendapatan tertentu yang diperoleh melalui pendaftaran ulang mahasiswa setiap semester dan aliran dana dari pemerintah pusat.

Diketahui bahwa pagu anggaran Polnep pada DIPA tahun 2023 berjumlah Rp. 141.426.038.000 dan mampu direalisasikan dengan jumlah sebesar Rp.132.753.378.940 dengan persentase daya serap sebesar 93%. Alokasi anggaran yang disebutkan di atas dialokasikan pada 4 (empat) tujuan dengan 10 (sepuluh) indikator capaian kinerja. Dengan demikian di tahun 2023, Polnep mampu melakukan efisiensi penggunaan anggaran dana sekitar 10,55%, yaitu sebesar Rp. 15.259.285.765 dari plafon anggaran sebesar Rp. 141.426.038.000.

Hasil wawancara dan temuan penelitian menunjukkan bahwa anggaran yang dihasilkan dari efisiensi dapat dianggarkan untuk melakukan program yang lebih diprioritaskan terutama pada pelayananan pendidikan di 34 Program Studi, termasuk PSDKU Sanggau/PDD Kapuas Hulu, dan dukungan operasional untuk pembelajaran dengan melengkapi fasilitas penunjang gedung kuliah terpadu perkuliahan. Selain itu, semua aktivitas yang terkait dengan produktivitas bisnis dan berhubungan dengan produk. Aktivitas demikian tentu sangat penting guna memberikan nilai kepada pelanggan agar menjaga harmonisasi kebutuhan mahasiswa, dan menghasilkan keuntungan. Dengan kata lain, kegiatan kunci adalah elemen yang menjelaskan bagaimana kegiatan operasional pendidikan lembaga dapat berjalan. Dengan demikian, kegiatan utama BLU akan membawa manfaat bagi Polnep. Karena Polnep berada dalam

lingkup pendidikan, kegiatan utama merujuk pada pelayanan tridharma yang diamanatkan dalam UU 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 20 ayat (2) yang menerangkan bahwa kewajiban bagi perguruan tinggi adalah melakukan pengajaran, penelitian serta pengabdian.

c. Program Kerja Organisasi

Sesuai dengan nawacita Direktur Politeknik Negeri Pontianak, ada beberapa isu strategis yang akan dilaksanakan oleh Politeknik Negeri Pontianak dalam waktu dekat, termasuk mengoptimalkan pengelolaan Badan Layanan Umum untuk (1) memperlancar tahapan birokrasi pengelolaan keuangan untuk pengembangan operasional dan pendidikan, dan (2) mendapatkan fleksibilitas yang diberikan melalui penerapan pola PK-BLU yang menawarkan manfaat, (3) Meningkatkan kualitas dan kapasitas Tri Dharma, menerapkan pengelolaan pemerintahan (*Good Governance*), dan mengembangkan sumber daya manusia.

Di tengah tuntutan lokal, nasional, dan internasional yang kuat terhadap pengembangan pendidikan, lembaga pendidikan bersaing untuk menarik mahasiswa ke kampus mereka. Berdasarkan pada data yang dimuat pada Berdasarkan data PDDikti yang dikutip melalui Azizah, (2023), Institusi pendidikan perguruan tinggi di Indonesia saat ini berjumlah 4.523 dengan jumlah total 31.399 program studi. Di Provinsi Kalimantan Barat, setidaknya ada 96 perguruan tinggi negeri maupun swasta yang diakui oleh PDDIKTI. Sebanyak 16 perguruan tinggi di antaranya terletak di kota Pontianak. Dari jumlah 96 perguruan tinggi yang ada tersebut, 2 diantaranya tidak beroperasi. Apabila kita harus bersaing dengan perguruan tinggi pada tingkat lokal maka Politeknik Negeri Pontianak yang juga merupakan pecahan dari Universitas Tanjungpura, maka bisa dikatakan bahwa Polnep masih menjadi pilihan utama bagi masyarakat Kalimantan Barat untuk saat ini. Akan tetapi untuk sekelas persaingan antar politeknik, maka Politeknik Negeri Pontianak juga memiliki persaingan antara lain, Politeknik Negeri Sambas dan Politeknik Negeri Ketapang. Persaingan itu tentunya terdapat pada program studi yang sama, misalnya, Program Studi Ekonomi hingga Program Studi Keteknikan.

Menindaklanjuti dari pelaksanaan pelayanan akademik Polnep diwujudkan meningkatkan kompetensi lulusan maka pada tahun 2023 Polnep mengembangkan Lembaga Sertifikasi Profesi, yang bekerjasama dengan lembaga-lembaga asosiasi dan profesi guna memberikan output terhadap pelayanan akademik perkuliahan. Sertifikasi kompetensi dan profesi yang dikembangkan di Polnep adalah sertifikasi yang relevan dengan program studi serta kebutuhan dunia kerja baik program studi diploma tiga, sarjana terapan, diploma dua dan diploma satu yang melaksanakan kerjasama bersama mitra.

Hasil wawancara mendalam kepada Direktur Bidang Keuangan dan Umum serta wawancara bersama Kepala Bagian Kerjasama Kelembagaan terhadap pelaksanaan organisasi Polnep sebagai penyelenggara BLU perguruan tinggi atas aspek organisasi diketahui pula bahwa saat ini Polnep masih dalam proses pengembangan organisasi menuju BLU yang matang dalam dua tahun mendatang sampai dengan tahun 2026. Hal ini dikarenakan saat ini Polnep masih dalam pengawasan Kementerian Keuangan dalam menjalankan PK BLU khususnya pada (PNBP) seperti pengelolaan sumber keuangan, fasilitas pendukung, serta kegiatan kerja sama bersama mitra yang dapat memberikan income kepada lembaga.

## **2. Interpretasi**

Pendidikan adalah salah satu sektor yang sangat vital untuk pengembangan bangsa, sehingga setiap menteri yang baru dilantik biasanya membawa ide dan pendekatan baru untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Kebijakan-kebijakan ini bisa mencakup berbagai aspek, mulai dari kurikulum, metode pengajaran, evaluasi, hingga infrastruktur pendidikan. Setiap kebijakan baru ini bertujuan untuk mengatasi tantangan zaman dan meningkatkan daya saing siswa Indonesia di panggung global. Namun, pergantian kebijakan pendidikan tidak selalu berjalan mulus, hal ini sejalan dengan konsep BLU yang mengedepankan pada pendapatan saja tetapi pelayanan juga harus dapat dimaksimalkan. Proses ini sering kali menghadapi tantangan dalam hal implementasi di lapangan, kesiapan sumber daya manusia, serta penerimaan dari masyarakat dan pemangku kepentingan pendidikan. Oleh karena itu, penting bagi setiap perubahan kebijakan untuk

didasarkan pada evaluasi yang komprehensif dan dialog yang konstruktif dengan berbagai pihak terkait.

Seiring berjalannya waktu, isu-isu mengenai otonomi tidak hanya mempengaruhi perubahan dalam manajemen pada pemerintahan di tingkat daerah, tetapi juga telah meluas ke manajemen sistem keuangan pendidikan tinggi. Dewasa ini secara bertahap disetiap perguruan tinggi mencoba untuk membebaskan diri dari ketergantungan pada pemerintah. Dengan berlakunya UU 1/2004 tentang Perbendaharaan Negara dan Permen 23/2005, maka, perguruan tinggi memiliki kesempatan untuk mengubah statusnya dari Satker menjadi BLU. Bahkan Permen secara tegas pada Pasal 1 ayat (2) Permen 23/2005 menyatakan bahwa dibentuknya pengelola BLU berguna untuk memberikan fleksibilitas dan kebebasan menggunakan praktik bisnis yang baik guna mewujudkan layanan kepada orang banyak sehingga menciptakan kesejahteraan dan mampu mencerdaskan generasi bangsa.

Untuk mengetahui bagaimana pemahaman hukum atas penyelenggaraan BLU yang ada di Politeknik Negeri Pontianak, peneliti melakukan wawancara bersama mantan Direktur Politeknik Negeri Pontianak yang merupakan direktur pengagas BLU Polnep pada tahun 2023. Pada wawancara tersebut dikatakan bahwa:

Polnep sebagai penyelenggara pendidikan bidang vokasi yang ada di Kalimantan Barat pada saat saya menjabat masih berstatus Satuan Kerja (Satker). Tuntutan pemerintah saat ini agar satuan kerja beralih menjadi BLU dan kami mendorong Polnep ini menjadi perguruan tinggi BLU agar pelaksanaan layanan, administrasi, dan sebagainya lebih mudah dengan memperhatikan keseimbangan pendapatan Polnep. Memang tidak bisa langsung dijalankan, sehingga mudah-mudahan Direktur yang sekarang dapat membuat pola lebih lanjut terhadap pelaksanaan BLU di Polnep ini. Selain itu, kami juga diharuskan untuk dapat bersaing dengan universitas lain baik di tingkat lokal maupun nasional. (*Agustus 2024*).

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa Pemerintah adalah pihak yang membuat kebijakan atau peraturan yang dapat mempengaruhi kelangsungan kegiatan organisasi pemerintah. Keberadaan faktor-faktor tersebut menciptakan peluang maupun ancaman bagi organisasi pemerintah. Alasan terbitnya pola BLU adalah adanya asumsi masyarakat bahwa lembaga pemerintah sebagai penyedia

layanan publik belum diberikan fleksibilitas dalam pengelolaan anggaran dana. Semua penghasilan institusi terlebih dahulu disetorkan ke keuangan negara menjadi PNB, dan setelah itu organisasi harus membuat rencana anggaran untuk menarik dana tersebut. Oleh karena itu, ada asumsi bahwa ada banyak potensi pendapatan yang seharusnya dimaksimalkan oleh organisasi terkait untuk digunakan langsung.

Disparitas sistem pelaksanaan satuan kerja (Satker) dan BLU terletak pada tujuan. Satuan kerja bukan sekedar memperoleh keuntungan, tetapi juga memberikan layanan kepada masyarakat, sedangkan BLU memiliki tujuan *not for profit*, yang berarti bahwa BLU dibentuk tidak dengan prioritas keuntungan, yang berarti bahwa BLU dapat menerapkan kinerja pelayanan bisnis, tetapi tidak berfokus pada prioritas keuntungan, melainkan mewujudkan layanan masyarakat. Di satu sisi, ada banyak kemungkinan yang bisa berubah lagi terkait penerapan BLU di perguruan tinggi dengan perubahan kepemimpinan di Indonesia maupun di Polnep. Oleh karena itu, Politeknik Negeri Pontianak dapat mempersiapkan diri untuk setiap perubahan regulasi yang mungkin diterapkan oleh pemerintah di masa depan atau melanjutkan kebijakan yang sama.

### **3. Aplikasi**

Organisasi pendidikan tinggi dalam menjalankan PK BLU adalah untuk memberikan kepuasan atas layanan yang diberikan oleh pegawai di pemerintahan untuk masyarakat dalam hal ini adalah mahasiswa dan pencapaian pelaksanaan dalam periode tertentu. Pelaksanaan dalam hal ini juga dimaksudkan adalah untuk melihat apa yang telah dilakukan oleh Polnep dalam menjalankan PK BLU dalam kurun waktu satu tahun pasca ditetapkannya Polnep sebagai perguruan tinggi penyelenggara BLU. Aplikasi yang menggunakan segmentasi pelanggan memahami bahwa setiap pelanggan berbeda, jadi menargetkan semua pelanggan dengan satu pendekatan tidaklah efektif. Sebaliknya, upaya pemasaran organisasi menargetkan kelompok yang lebih kecil dan lebih spesifik dengan pesan yang dianggap relevan oleh konsumen. Untuk melihat siapa sasaran dari Politeknik Negeri Pontianak, peneliti melakukan wawancara bersama Kepala Bagian Keuangan Polnep. Pada wawancara tersebut diketahui bahwa:

Sasaran dalam hal pelayanan akademik yaitu mahasiswa, dosen, dan tenaga kependidikan agar sistem akademik terpuaskan. Selain itu, kita juga menargetkan calon mahasiswa Politeknik Negeri Pontianak biasanya dari Sekolah Menengah Kejuruan (SMK). Di Kalbar juga banyak SMK tetapi tidak sedikit pula dari SMA/MAN atau sederajat yang masuk ke Polnep ini. *(Oktober 2024)*

Pimpinan lembaga Polnep yang menjalankan BLU juga berharap untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang keinginan bagi para pengguna yaitu civitas akademik Politeknik Negeri Pontianak dan target banyak mahasiswa yang dari sekolah kejuruan. Pendekatan ini memungkinkan lembaga untuk menyesuaikan materi pemasaran secara lebih akurat terhadap pelayanan.

Konsep utama dalam bisnis yang merujuk pada ringkasan singkat manfaat unik yang diberikan barang atau jasa lembaga kepada mahasiswa. Proposisi nilai adalah kumpulan berbagai produk layanan yang menghasilkan nilai bagi segmen bagi kelompok tertentu. Pelanggan memilih produk berdasarkan pada kemanfaatan nilai dan pengalaman layanan dari satu organisasi jika dibandingkan dengan organisasi lain karena organisasi tersebut dianggap cakap dalam menyelesaikan masalah dan mampu memenuhi kepentingan konsumen.

Pada wawancara terkait Proposisi nilai yang ditawarkan oleh Politeknik Negeri Pontianak diketahui bahwa:

Program studi yang ditawarkan Polnep terdapat berbagai jenjang pendidikan, mulai dari diploma I, hingga diploma IV. Karena perguruan tinggi kita vokasi, maka kita menawarkan siap untuk bekerja dengan sistem perkuliahan lebih banyak praktik jika dibandingkan dengan teori. Berbeda dengan akademik yang lebih banyak teori daripada praktik. Sehingga diharapkan dengan pendidikan vokasi yang lebih banyak praktiknya maka calon lulusan siap untuk bekerja terutama di perusahaan. *(Oktober 2024)*

Dengan demikian, diketahui bahwa Politeknik Negeri Pontianak tidak menjamin bahwa lulusan akan mendapatkan pekerjaan setelah menyelesaikan studi mereka. Namun, Politeknik Negeri Pontianak menawarkan bahwa lulusannya siap bekerja di dunia bisnis dan industri karena proses pembelajaran lebih menekankan praktik daripada teori. Sesuai dengan mandat pada UU 25/2009 dan PP 96/2012 tentang Pelayanan Publik yang menyebutkan semua lembaga yang melaksanakan pelayanan publik secara langsung atau tidak diwajibkan

menggunakan standar operasinal prosedur (SOP) atau standar pelayanan. Sebagai petunjuk pelaksana pelayanan publik untuk penyusunan, penetapan, dan pelaksanaan standar layanan, telah ditetapkan Permen Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) 15/2014 tentang pedoman standar layanan dan Permen PANRB 17/2017 tentang pedoman penilaian kinerja unit layanan publik. Dengan demikian, Polnep sebagai penyedia layanan publik diwajibkan untuk menetapkan sekaligus melaksanakan standar layanan publik pada setiap pelayanan termasuk dalam pelayanan akademik. Sehingga dengan adanya SOP dapat dijadikan sebagai referensi atau pedoman untuk melakukan kegiatan sedangkan Polnep saat ini tidak terdapat tentang sosialisasi atau pedoman tentang tentang pelayanan akademik yang dapat dibaca atau diakses oleh mahasiswa, dosen dan juga tenaga kependidikan.

Untuk melihat bagaimana kepuasan yang ada di Politeknik Negeri Pontianak, maka peneliti melihat rekomendasi dari hasil survey kepuasan pengguna yang dilaporkan dalam Polnep Dalam Angka (PDA) pada tahun 2023 lalu.

**Tabel 1.** Unsur Penilaian Pelayanan

<b>No.</b>	<b>Unsur Pelayanan</b>	<b>Keterangan</b>
1.	<b>Efisiensi Layanan</b>	Prosedur birokrasi yang menghambat dari segi kecepatan pelayanan
2.	<b>Perilaku Pegawai</b>	Sikap pelaksana dengan berperilaku baik dengan cara komunikatif & responsif dalam melayani.
3.	<b>Kepuasan layanan</b>	Salah satu tahapan yang menghambat layanan di lapangan adalah waktu penyelesaian.

*Sumber: PDA Polnep 2023*

Oleh karena itu, ada beberapa elemen layanan dalam melihat kepuasan bagi para pengguna layanan meningkatkan kualitas pelayanan, seperti (1) memastikan waktu penyelesaian maksimum untuk layanan yang diminta oleh pemangku kepentingan, (2) meningkatkan kemampuan pelaksana untuk berkomunikasi dengan pemangku kepentingan melalui kegiatan berbicara di depan umum, (3) mengkoordinasikan dan mengevaluasi sistem, mekanisme, dan prosedur untuk permintaan layanan di semua unit layanan di Politeknik Negeri Pontianak.

Selain itu, untuk melihat bagaimana hubungan antara institusi dan layanan kepada mahasiswa secara strategis signifikan, muncul dari gagasan bahwa interkasi yang terjadi antara pelaksana terhadap konsumen harus lebih mengetahui tentang keinginan pelanggan. Pada era bisnis yang kompetitif, hubungan pelanggan telah menjadi komponen penting untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Organisasi Organisasi yang mampu membangun hubungan pelanggan yang kuat cenderung memiliki keunggulan dalam mempertahankan dan menarik pelanggan baru. Berikut ini responden Polnep Dalam Angka (PDA) 2023:

**Tabel 2.** Responden Penilaian Pelayanan

No.	Pekerjaan	Jumlah Responden
1.	Dosen	67
2.	Tenaga Kependidikan	92
3.	Mahasiswa	750
4.	Tidak menuliskan Jenis Pekerjaan	11
<b>Jumlah</b>		<b>920</b>

*Sumber: PDA Polnep 2023*

Institusi selayaknya memiliki pemahaman mereka tentang kebutuhan pelanggan dan menyediakan pengalaman pelanggan yang lebih personal dan layanan yang luar biasa dengan berfokus pada hubungan pelanggan. Perusahaan dapat membangun hubungan emosional dengan pelanggan dan menumbuhkan loyalitas yang mendalam melalui interaksi dan komunikasi yang efektif dan berkelanjutan. Pelanggan yang puas dan setia cenderung melakukan pembelian lagi, menyarankan orang lain, dan memberikan umpan balik yang bermanfaat tentang bagaimana produk atau layanan dapat diperbarui dan dibuat lebih baik.

Berdasarkan hasil survei kepuasan publik, skor total untuk level layanan akademik diperoleh dari rata-rata skor setiap elemen layanan. Skor survei campuran pada tiap unit layanan Polnep pada tahun 2023 yang menunjukkan hasil nilai rata-rata dari elemen unit:

**Tabel 3.** Survey Nilai Pelayanan

No.	Unsur Pelayanan	Nilai Rata-Rata Unsur Pelayanan
1.	Persyaratan	3,61
2.	Prosedur	3,63
3.	Waktu Penyelesaian	3,40

4.	Biaya/Tarif	3,96
5.	Produk / jenis Pelayanan	3,33
6.	Kompetensi Petugas	3,41
7.	Perilaku Petugas	3,70
8.	Sarana dan prasarana	3,45
9.	Penanganan Pengaduan	3,26

*Sumber: PDA Polnep 2023*

Berikut adalah tabel hasil nilai rata-rata tertimbang elemen pelayanan yang ada pada Polnep tahun 2023:

**Tabel 4.** Hasil Nilai Tertimbang Unsur Pelayanan

No.	Unsur Pelayanan	Nilai Rata-Rata Unsur Pelayanan	Nilai Rata-Rata Tertimbang unsur Pelayanan
1.	Persyaratan	3,609	0,401
2.	Prosedur	3,628	0,403
3.	Waktu Penyelesaian	3,391	0,376
4.	Biaya/Tarif	3,960	0,440
5.	Produk/jenis Pelayanan	3,327	0,369
6.	Kompetensi Petugas	3,410	0,379
7.	Perilaku Petugas	3,701	0,411
8.	Sarana dan prasarana	3,446	0,383
9.	Penanganan Pengaduan	3,262	0,362
<b>Nilai Indeks ( NI )</b>			<b>3,52</b>
<b>Indek Kepuasan Masyarakat</b>			<b>88,06</b>

*Sumber: PDA Polnep 2023*

Dari hasil indeks kepuasan civitas akademik mengenai layanan yang diberikan oleh Politeknik Negeri Pontianak, dapat disimpulkan bahwa secara umum, kualitas elemen layanan publik di Politeknik Negeri Pontianak dipersepsikan sebagai Baik, dengan Indeks Kepuasan Masyarakat mencapai 88,06 dan penilaian kualitas layanan A (Sangat Memuaskan). Nilai indeks rata-rata dari elemen-elemen pelayanan publik di Politeknik Negeri Pontianak adalah 3,52. Ini menunjukkan bahwa penerima layanan di Politeknik Negeri Pontianak merasa Sangat Puas dengan layanan.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan Hasil penelitian maka implementasi manajemen Badan Layanan Umum (BLU) di Politeknik Negeri Pontianak belum sepenuhnya berjalan secara optimal, sehingga memerlukan upaya untuk meningkatkan pelaksanaannya.

Analisis organisasi pelaksana, terutama dalam hal sumber daya manusia seperti dosen dan staf pendidikan, telah dimaksimalkan dengan baik, seperti yang dibuktikan oleh indikator kinerja utama layanan. Namun, dalam hal pendanaan dan fasilitas, hal tersebut belum sepenuhnya dilaksanakan karena Politeknik Negeri Pontianak masih dalam proses penyesuaian pola kerja dari unit kerja menjadi BLU dan memprioritaskan layanan pendidikan. Di sisi lain, layanan seperti fasilitas pendukung berupa bangunan dan peralatan yang bisa menjadi sumber pendapatan belum dimanfaatkan. Selain itu, terdapat program kerja yang belum dilaksanakan, terutama dalam kerjasama dengan mitra.

Dalam hasil interpretasi atau pemahaman pola kerja baru bagi para pelaksana setelah Polnep ditetapkan sebagai BLU belum sepenuhnya dipahami. Ini berarti bahwa pengelolaan BLU menetapkan bahwa PNBPN dapat dikelola tanpa melibatkan Kementerian Keuangan dan hasil PNBPN dapat langsung dikelola oleh institusi untuk meningkatkan pendapatan institusi, tetapi dalam hal penerimaan keuangan, masih menggunakan sistem unit kerja. Ini menunjukkan bahwa pemahaman tentang pelaksanaan BLU memerlukan upaya sosialisasi yang komprehensif dari tingkat kepemimpinan hingga ke bawahannya.

Sementara itu, pelaksanaan aplikasi adalah bagian yang tak terpisahkan dari organisasi dan interpretasi. Jika organisasi yang belum optimal dan pemahaman belum dapat dipahami dengan baik oleh para pelaksana, hal ini akan berdampak pada penerapan. Kebutuhan Polnep sebagai lembaga pendidikan tidak terletak hanya pada PNBPN, tetapi pada layanan yang diperlukan oleh mahasiswa, staf pendidikan, dan dosen. Dengan demikian, layanan yang diberikan setelah Polnep ditetapkan sebagai perguruan tinggi BLU juga mampu menghasilkan keluaran dalam hal kepuasan pelanggan, hasil lulusan, dan program kemandirian untuk menerapkan pola kerja BLU yang optimal.

## **DAFTAR RUJUKAN**

Azizah, N. (2023). *Kemendikbudristek: Jumlah Perguruan Tinggi di Indonesia Dua Kali Lipat dari China*. Republika. <https://news.republika.co.id/berita/s0zbq0463/kemendikbudristek-jumlah-perguruan-tinggi-di-indonesia-dua-kali-lipat-dari-china>

- BAUKK Polnep. (2021). *Polnep Dalam Angka (PDA) Tahun 2021*. [http://repository.polnep.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/2099/PDA\\_2021-13.KEUANGAN.pdf?sequence=1](http://repository.polnep.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/2099/PDA_2021-13.KEUANGAN.pdf?sequence=1)
- Bungin, B. (2007). *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya* (Edisi Pert). Jakarta: Kencana.
- Gani, F. S. (2008). *Implementasi Entrepreneur Government Dalam Birokrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Gorontalo (Studi Di Kantor Pelayanan Terpadu Kabupaten Gorontalo)*. Ferdi S. Gani. *Public Policy Dan Poverty*.
- Kemenkeu. (2023). *Apakah dana operasional BLU bersumber dari APBN?* Djpb.Kemenkeu.Go.Id. <https://djpb.kemenkeu.go.id/direktorat/ppkblu/id/data-publikasi/faq/515-apakah-dana-operasional-blu-bersumber-dari-apbn.html>
- Kompas.com. (2023). *Cek 20 Politeknik Terbaik di Indonesia Versi Webometrics 2023*. <https://edukasi.kompas.com/read/2023/07/29/191627771/cek-20-politeknik-terbaik-di-indonesia-versi-webometrics-2023?page=all>
- Martoyo. (2016). *Fokus & Lokus Ilmu Administrasi Publik*. Kediri: FAM Publishin.
- Masyhuri dan Zainudin. (2008). *Metode Penelitian Praktis dan Aplikatif*. PT Refika Aditama.
- Mirfani, A. M., Sutarsih, C., & Rosalin, E. (2017). *Strategi Dan Hasil Kompetisi Perguruan Tinggi*. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 9(1), 182–197. <https://doi.org/10.17509/jap.v14i1.6721>
- Moleong, L. J. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, 1 (2005). [https://peraturan.bpk.go.id/Download/38720/PP NO 23 TH 2005.pdf](https://peraturan.bpk.go.id/Download/38720/PP_NO_23_TH_2005.pdf)
- Polnep. (2023). *Laporan Kinerja Polnep 2023* (No. 1–88).
- Romanti. (2023). *Pentingnya Status BLU Politeknik Negeri Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Vokasi*. <https://itjen.kemdikbud.go.id/web/pentingnya-status-blu-politeknik-negeri-dalam-meningkatkan-kualitas-pendidikan-vokasi/#:~:text=Salah satu manfaat utama status,dan program-program pendidikan mereka>.
- Sari, U. P. (2015). *Arikunto, Suharsimi. 2010. Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik . PT. Rineka Cipta. Mahsun. 2011. Metode Penelitian Bahasa :Tahap Strategi, Metode, dan Tekniknya. Jakarta:PT Raja Grafindo Persada. Najid, Moh. 2003. Mengenal Apresiasi Prosa Fik.*
- Sumaryono, & Rony, Z. T. (2024). *Manajemen Strategis dan Kerangka Kerja*

Strategis. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 5(3), 353–366.  
<https://doi.org/10.31933/jemsi.v5i3.1850>

UKB Polnep. (2021). *Polnep Dalam Angka (PDA) Tahun 2021*.  
[http://repository.polnep.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/2101/PDA\\_2021-15.KEGIATAN\\_KERJASAMA.pdf?sequence=1](http://repository.polnep.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/2101/PDA_2021-15.KEGIATAN_KERJASAMA.pdf?sequence=1)

Ully, S. (2023). *Polnep Menggelar Sosialisasi Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum*. Polnep.Ac.Id. <https://www.polnep.ac.id/blogitem/polnep-menggelar-sosialisasi-pengelolaan-keuangan-badan-layanan-umum>

Wibowo, & Wahyuningsih. (2023). *Analysis of Accounting Policies on the Utilization of Fixed Assets of Public Service Agency (BLU): Case Study At Politeknik Keuangan Negara-Stan*. *Jurnal Kelitbangan*, 11(3), 265–278.  
[jurnal.balitbangda.lampungprov.go.id/](http://jurnal.balitbangda.lampungprov.go.id/)

Widodo, Joko. (2010). *Analisis Kebijakan Publik Konsep dan Analisis Kebijakan Publik*. Malang: Bayumedia Publishing.