**BAB IV**

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

1. **Gambaran Umum**
2. Sejarah Singkat Balai Pelatihan dan Penyuluhan Perikanan (BPPP) Tegal

Balai Pelatihan dan Penyuluhan Perikanan (BPPP) Tegal merupakan satuan kerja dari Kementerian Kelautan dan Perikanan yang memberikan pelayanan utama berupa peningkatan kompetensi sumber daya manusia melalui kegiatan pelatihan dan penyuluhan kepada masyarakat khususnya masyarakat kelautan dan perikanan.

Pelatihan dilaksanakan dengan menerapkan standar-standar pelayanan yang disesuaikan dengan standar diklat nasional dan internasional sehingga mampu menghasilkan sumberdaya manusia kelautan dan perikanan yang kompeten dan profesional. Selain layanan diklat, Balai Pelatihan dan Penyuluhan Perikanan (BPPP) Tegal memberikan layanan hasil produksi kelautan dan perikanan serta pelayanan jasa lainnya dalam rangka mendukung kemajuan dunia kelautan dan perikanan di Indonesia.

Balai Pelatihan dan Penyuluhan Perikanan (BPPP) Tegal secara resmi ditetapkan menjadi institusi Badan Layanan Umum melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor 526/KMK.05/2021 tanggal 29 Desember 2021 tentang Penetapan Balai Pelatihan dan Penyuluhan Perikanan Tegal dan Politeknik Kelautan dan Perikanan Sidoarjo, pada Kementerian Kelautan dan Perikanan sebagai instansi pemerintah yang menerapkan pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum.

1. Visi dan Misi Balai Pelatihan dan Penyuluhan Perikanan (BPPP) Tegal

Visi yang akan ditetapkan BPPP Tegal sebagai PK-BLU adalah “Menjadi Balai Pelatihan Kelautan dan Perikanan Yang Terstandar dan Professional”. Terstandar diartikan dengan menerapkan standar-standar yang dipersyaratkan terhadap segala unsur penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan di BPPP Tegal. Profesional diartikan dengan penerapan aturan sesuai kaidah dengan inovasi melalui peningkatan kualitas, mengutamakan etika serta berasas keadilan dan transparansi.

Misi yang akan dijalankan untuk mewujudkan visi tersebut adalah dengan menerapkan standar-standar yang dipersyaratkan terhadap segala unsur penyelenggaran pendidikan dan pelatihan yaitu :

1. Standar isi terdiri atas kurikulum, silabus, dan jam diklat.
2. Standar proses terdiri atas perencanaan diklat, persyaratan calon peserta diklat, persyaratan pelaksanaan proses diklat, penilaian hasil diklat, pengawasan proes diklat, dan jumlah peserta diklat.
3. Standar kompetensi lulusan diklat yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang telah ditentukan.
4. Standar pendidik dan pelatih serta tenaga kediklatan.
5. Standar prasarana dan sarana kediklatan.
6. Standar pengelolaan (manajemen mutu).
7. Standar pembiayaan.
8. Standar penilaian diklat.

Menjadi organisasi yang profesional dengan berusaha :

1. Memenuhi berbagai aturan yang ada.
2. Mengupayakan keadilan dan transparansi.
3. Tidak hanya menuntut hak tetapi juga menjaga kewajibannya.
4. Menjunjung tinggi etika.
5. Berusaha memberikan hasil dan kontribusi optimal, bukan hanya untuk organisasi tetapi juga buat masyarakat kelautan dan perikanan.

1. Susunan Organisasi Balai Pelatihan dan Penyuluhan Perikanan (BPPP) Tegal

Balai Pelatihan dan Penyuluhan Perikanan (BPPP) Tegal memiliki 637 orang pegawai dengan serta struktur organisasi dan jenis jabatan sebagaimana diuraikan dalam gambar dan tabel sebagai berikut:

 **Gambar 4.1 Struktur Organisasi BPPP Tegal**

**Tabel 4.1 Jumlah Pegawai BPPP Tegal berdasarkan Jabatan**

|  |  |
| --- | --- |
| Jabatan | Jumlah |
| 1. Struktural | 2 orang |
| 2. Fungsional Khusus |   |
| - Widyaiswara | 7 orang |
| - Instruktur | 22 orang |
| - Arsiparis | 1 orang |
| - Keuangan | 4 orang |
| - Analis Kepegawaian | 1 orang |
| - Perencana dan Penganggaran | 1 orang |
| - Penyuluh Perikanan | 294 orang |
| 3. Administrasi/Teknisi/JFU | 29 orang |
| 4. PPPK Instruktur | 1 orang |
| 5. PPPK Penyuluh Perikanan | 69 orang |
| 6. Penyuluh Perikanan Bantu | 184 orang |
| 7. PPNPN | 22 orang |
| Jumlah | 637 orang |

1. Produk jasa layanan Balai Pelatihan dan Penyuluhan Perikanan (BPPP) Tegal

Jenis layanan BLU BPPP Tegal terbagi menjadi layanan penyelenggara diklat, layanan penunjang diklat dan layanan produksi dan usaha.

1. **Hasil Penelitian**

Kinerja keuangan menunjukkangambaran kondisi keuangan perusahaan pada suatu periode tertentu, adapun hasil penelitian analisis kinerja keuangan Balai Pelatihan dan Penyuluhan Perikanan (BPPP) Tegal sebelum dan sesudah penerapan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU) dengan menggunakan pendekatan indikator rasio keuangan sesuai dengan Perdirjen Perbendaharaan No. PER-21/PB/2015, *Value For Money* (VFM) dan *Balanced Scorecard* (BSC) adalah sebagai berikut:

1. Analisis Rasio

Analisis rasio digunakan untuk memberikan gambaran mengenai perbandingan kinerja keuangan Balai Pelatihan dan Penyuluhan Perikanan (BPPP) Tegal sebelum dan sesudah penerapan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU).

1. Kinerja keuangan berdasarkan Peraturan Dirjen Perbendaharaan Nomor. PER-21/PB/2015

Pengukuran kinerja keuangan sebelum dan sesudah penerapan PK-BLU di BPPP Tegal berdasarkan Peraturan Dirjen Perbendaharaan Nomor. PER-21/PB/2015 menggunakan indikator rasio sejumlah 7 (tujuh) rasio yang terdiri dari rasio kas, rasio lancar, periode penagihan piutang, perputaran aset tetap, imbalan atas aset tetap, imbalan ekuitas dan rasio PNBP terhadap biaya operasional.

**Tabel 4.2 Hasil Perhitungan Rasio PER-21/PB/2015**

**Sebelum Penerapan PK-BLU Tahun 2020**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No | Indikator | Formula | SEBELUM BLU |
| Tahun 2020 |
| Jumlah | Nilai |
| 1. | Rasio Kas (Cash Ratio) | Kas Dan Setara KasKewajiban Jangka Pendek | x 100% | 049.237.886 |

|  |
| --- |
| 0,00% |
|

 |
| 2. | Rasio Lancar (Current Ratio) | Aset LancarKewajiban Jangka Pendek | x 100% | 21.530.95349.237.886 | 43,73% |
| 3. | Periode Penagihan Piutang (Collect Period) | Piutang Usaha x360Pendapatan Usaha | x 1 hari | 29.243.160761.291.452 | 0,04 |
| 4. | Perputaran Aset Tetap (Fixed Asset Turn Over) | Pendapatan operasioanalAset Tetap | x 100% | 749.498.500192.936.099.761 | 0,39% |
| 5. | Imbalan Atas Aset Tetap (Return on Fixed Asset) | Surplus Atau Defisit Sebelum Pos Keuntungan Atau KerugianAset Tetap | x 100% | -78.986.788.879192.936.099.761 | -40,94% |
| 6. | Imbalan Ekuitas (Return on Equity) | Surplus Atau Defisit Sebelum Pos Keuntungan Atau KerugianEkuitas – Surplus atau Defisit sebelum Pos Keuntungan atau Kerugian | x 100% | -78.986.788.879271.895.181.707 | -29,05% |
| 7. | Ratio PNB terhadap Biaya operasional | Pendapatan PNBPBiaya Operasional | x 100% | 749.498.50079.759.312.818 | 0,94% |

Sumber: Data olahan laporan keuangan tahun 2020

 **Tabel 4.3 Hasil Perhitungan Rasio PER-21/PB/2015**

 **Sebelum Penerapan PK-BLU Tahun 2021**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No | Indikator | Formula | SEBELUM BLU |
| Tahun 2021 |
| Jumlah | Nilai |
| 1. | Rasio Kas (Cash Ratio) | Kas Dan Setara KasKewajiban Jangka Pendek | x 100% | 063.214.142  | 0,00% |
| 2. | Rasio Lancar (Current Ratio) | Aset LancarKewajiban Jangka Pendek | x 100% | 17.054.41563.214.142 | 26,98% |
| 3. | Periode Penagihan Piutang (Collect Period) | Piutang Usaha x360Pendapatan Usaha | x 1 hari | 16.462.800845.263.821 | 0,02 |
| 4. | Perputaran Aset Tetap (Fixed Asset Turn Over) | Pendapatan operasioanalAset Tetap | x 100% | 753.336.667192.800.045.500 | 0,39% |
| 5. | Imbalan Atas Aset Tetap (Return on Fixed Asset) | Surplus Atau Defisit Sebelum Pos Keuntungan Atau KerugianAset Tetap | x 100% | -74.305.805.884192.800.045.500 | -38,54% |
| 6. | Imbalan Ekuitas (Return on Equity) | Surplus Atau Defisit Sebelum Pos Keuntungan Atau KerugianEkuitas – Surplus atau Defisit sebelum Pos Keuntungan atau Kerugian | x 100% | -74.305.805.884267.129.623.251 | -27,82% |
| 7. | Ratio PNB terhadap Biaya operasional | Pendapatan PNBPBiaya Operasional | x 100% | 753.336.66775.147.592.922 | 1,00% |

Sumber: Data olahan laporan keuangan tahun 2021

**Tabel 4.4 Hasil Perhitungan Rasio PER-21/PB/2015**

 **Sesudah Penerapan PK-BLU Tahun 2022**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No | Indikator | Formula | SESUDAH BLU |
| Tahun 2022 |
| Jumlah | Nilai |
| 1. | Rasio Kas (Cash Ratio) | Kas Dan Setara KasKewajiban Jangka Pendek | x 100% | 1.128.192.02794.979.669 | 1187,82% |
| 2. | Rasio Lancar (Current Ratio) | Aset LancarKewajiban Jangka Pendek | x 100% | 1.155.967.37794.979.669 | 1217,07% |
| 3. | Periode Penagihan Piutang (Collect Period) | Piutang Usaha x360Pendapatan Usaha | x 1 hari | 879.219.7204.455.709.714 | 0,20 |
| 4. | Perputaran Aset Tetap (Fixed Asset Turn Over) | Pendapatan operasioanalAset Tetap | x 100% | 4.162.009.400284.258.389.906 | 1,46% |
| 5. | Imbalan Atas Aset Tetap (Return on Fixed Asset) | Surplus Atau Defisit Sebelum Pos Keuntungan Atau KerugianAset Tetap | x 100% | -3.035.553.585284.258.389.906 | -1,07% |
| 6. | Imbalan Ekuitas (Return on Equity) | Surplus Atau Defisit Sebelum Pos Keuntungan Atau KerugianEkuitas – Surplus atau Defisit sebelum Pos Keuntungan atau Kerugian | x 100% | -3.035.553.585288.354.931.199 | -1,05% |
| 7. | Ratio PNB terhadap Biaya operasional | Pendapatan PNBPBiaya Operasional | x 100% | 4.162.009.40090.861.127.699 | 4,58% |

Sumber: Data olahan laporan keuangan tahun 2022

**Tabel 4.5 Hasil Perhitungan Rasio PER-21/PB/2015**

 **Sesudah Penerapan PK-BLU Tahun 2023**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No | Indikator | Formula | SESUDAH BLU |
| Tahun 2023 |
| Jumlah | Nilai |
| 1. | Rasio Kas (Cash Ratio) | Kas Dan Setara KasKewajiban Jangka Pendek | x 100% | 994.164.977225.944.889 | 440,00% |
| 2. | Rasio Lancar (Current Ratio) | Aset LancarKewajiban Jangka Pendek | x 100% | 4.475.811.909225.944.889 | 1980,93% |
| 3. | Periode Penagihan Piutang (Collect Period) | Piutang Usaha x360Pendapatan Usaha | x 1 hari | 6.005.939.4009.173.472.285 | 0,65 |
| 4. | Perputaran Aset Tetap (Fixed Asset Turn Over) | Pendapatan operasioanalAset Tetap | x 100% | 6.666.999.707229.400.399.848 | 2,91% |
| 5. | Imbalan Atas Aset Tetap (Return on Fixed Asset) | Surplus Atau Defisit Sebelum Pos Keuntungan Atau KerugianAset Tetap | x 100% | -4.767.830.121229.400.399.848 | -2,08% |
| 6. | Imbalan Ekuitas (Return on Equity) | Surplus Atau Defisit Sebelum Pos Keuntungan Atau KerugianEkuitas – Surplus atau Defisit sebelum Pos Keuntungan atau Kerugian | x 100% | -4.767.830.121285.324.189.887 | -1,67% |
| 7. | Ratio PNB terhadap Biaya operasional | Pendapatan PNBPBiaya Operasional | x 100% | 6.666.999.707102.963.652.402 | 6,48% |

Sumber: Data olahan laporan keuangan tahun 2023

**Tabel 4.6 Hasil Perbandingan Rasio PER-21/PB/2015**

**Sebelum dan** **Sesudah Penerapan PK-BLU**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No. | Rasio | Sebelum | Sesudah BLU |
| 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| 1 | Rasio Kas(Cash Ratio) | 0,00% | 0,00% | 1187,82% | 440,00% |
| 2 | Rasio Lancar(Current Rasio) | 43,73% | 26,98% | 1217,07% | 1980,93% |
| 3 | Periode Penagihan Piutang(Collecting Period) | 0,04 | 0,02 | 0,20 | 0,65 |
| 4 | Perputaran Aset Tetap (Fixed Asset Turn Over) | 0,39% | 0,39% | 1,46% | 2,91% |
| 5 | Imbalan atas Aset Tetap(Return on Fixed Aset) | -40,94% | -38,54% | -1,07% | -2,08% |
| 6 | Imbalan Ekuitas (Return on Equity) | -29,05% | -27,82% | -1,05% | -1,67% |
| 7 | Rasio PNBP terhadapBiaya Operasional | 0,94% | 1,00% | 4,58% | 6,48% |

Sumber: Data olahan laporan keuangan tahun 2020-2023

Hasil perhitungan rasio keuangan BPPP Tegal berdasarkan Peraturan Dirjen Perbendaharaan Nomor. PER-21/PB/2015 menunjukkan adanya perbedaan sebelum dan sesudah penerapan PK-BLU. Perbedaan tersebut dapat dilihat dari meningkatnya persentase rasio keuangan setelah PK-BLU sebagai berikut:

1. Rasio Kas

Nilai rasio kas BPPP Tegal mengalami peningkatan yang sangat signifikan yaitu dari 0% pada tahun 2020 dan 2021 menjadi 1187,82% pada tahun 2022 dan 440% pada tahun 2023. Peningkatan tersebut dikarenakan ketersediaan kas dan setara kas sesudah penerapan PK-BLU dengan jumlah yang besar.

1. Rasio Lancar

Nilai rasio lancar turut mengalami peningkatan signifikan setelah penerapan PK-BLU yaitu dari 43,73% pada tahun 2020 dan 26,98% pada tahun 2021 menjadi 1217,07% pada tahun 2022 dan 1980,93% pada tahun 2023. Peningkatan tersebut dikarenakan ketersediaan kas dan setara kas sesudah penerapan PK-BLU dengan jumlah yang besar yang mempengaruhi peningkatan jumlah aset lancar.

1. Periode Penagihan Piutang

Sesudah PK-BLU terjadi peningkatan jumlah piutang usaha yang seiring dengan peningkatan pendapatan usaha di BPPP Tegal. Oleh karena itu terjadi penurunan nilai rasio periode penagihan piutang yang sebelumnya 0,04 pada tahun 2020 dan 0,02 pada tahun 2021 menjadi 0,20 pada tahun 2022 dan 0,65 pada tahun 2023, namun pada dasarnya rasio periode penagihan piutang pada BPPP Tegal sebelum dan sesudah PK-BLU masih dalam kategori yang rendah.

1. Perputaran Aset Tetap

Rasio perputaran aset tetap setelah menjadi BLU mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Nilai yang sebelumnya 0,39% sebelum BLU menjadi 1,46% pada tahun 2022 dan 2,91% pada tahun 2023. Peningkatan tersebut terjadi karena adanya penambahan nilai aset tetap di BPPP Tegal.

1. Imbalan Atas Aset Tetap

Nilai rasio imbalan atas aset tetap pada BPPP Tegal sebelum maupun sesudah PK- BLU menunjukkan angka negatif yang berarti telah terjadi defisit. Meskipun demikian terlihat bahwa angka rasio imbalan atas aset tetap mengalami peningkatan dengan perolehan nilai sebesar -40,94% dan -38,54% di tahun 2020 dan tahun 2021 menjadi -1,07% dan -2,08% di tahun 2022 dan tahun 2023.

1. Imbalan atas ekuitas

Rasio imbalan atas ekuitas pada BPPP tegal memiliki tren yang sama dengan rasio imbalan atas aset tetap. Hal tersebut dikarenakan terjadinya defisit pada kegiatan operasional. Meskipun demikian terlihat bahwa angka rasio imbalan atas ekuitas turut mengalami peningkatan perolehan nilai sebesar -29,05% dan -27,82% di tahun 2020 dan tahun 2021 menjadi -1,05% dan -1,67% di tahun 2022 dan tahun 2023.

1. Rasio PNBP terhadap biaya operasional

Perbandingan hasil rasio pendapatan PNBP terhadap biaya operasional sebelum dan sesudah diterapkannya PK-BLU di BPPP Tegal menunjukkan adanya peningkatan yang signifikan. Peningkatan ditunjukkan dengan nilai rasio semula 0,94% dan 1% di tahun 2020 dan tahun 2021 menjadi 4,58% dan 6,48% di tahun 2022 dan tahun 2023.

1. Kinerja keuangan berdasarkan *Value For Money* (VFM)

Pengukuran kinerja keuangan sebelum dan sesudah penerapan PK-BLU di BPPP Tegal berdasarkan *Value For Money* (VFM) menggunakan 3 (tiga) indikator rasio keuangan yaitu rasio ekonomi, rasio efisiensi dan rasio efektivitas.

**Tabel 4.7 Hasil Perhitungan Rasio *Value For Money* (VFM)** **Sebelum Penerapan PK-BLU Tahun 2020**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Indikator | Formula | Sebelum BLU |
| Tahun 2020 |
| Jumlah | Nilai |
| 1. Rasio Ekonomi
 | Realisasi Anggaran BelanjaTarget Anggaran Belanja | x 100% | 77.543.513.81380.596.734.000 | 96,21% |
| 1. Rasio Efisiensi
 | Realisasi Anggaran BelanjaRealisasi Anggaran Pendapatan | x 100% | 77.543.513.813761.291.452 | 10185,79% |
| 1. Rasio Efektivitas
 | Realisasi Anggaran PendapatanTarget Anggaran Pendapatan | x 100% | 761.291.4526.894.510.000 | 11,04% |

Sumber: Data olahan laporan keuangan tahun 2020

**Tabel 4.8 Hasil Perhitungan Rasio *Value For Money* (VFM)** **Sebelum Penerapan PK-BLU Tahun 2021**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Indikator | Formula | Sebelum BLU |
| Tahun 2021 |
| Jumlah | Nilai |
| 1. Rasio Ekonomi
 | Realisasi Anggaran BelanjaTarget Anggaran Belanja | x 100% | 75.082.757.77475.615.292.000 | 99,30% |
| 1. Rasio Efisiensi
 | Realisasi Anggaran BelanjaRealisasi Anggaran Pendapatan | x 100% | 75.082.757.774845.163.821 | 8882,76% |
| 1. Rasio Efektivitas
 | Realisasi Anggaran PendapatanTarget Anggaran Pendapatan | x 100% | 845.163.8212.209.929.000 | 38,25% |

Sumber: Data olahan laporan keuangan tahun 2021

**Tabel 4.9 Hasil Perhitungan Rasio *Value For Money* (VFM)** **Sesudah Penerapan PK-BLU Tahun 2022**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Indikator | Formula | Sesudah BLU |
| Tahun 2022 |
| Jumlah | Nilai |
| 1. Rasio Ekonomi
 | Realisasi Anggaran BelanjaTarget Anggaran Belanja | x 100% | 86.791.970.97187.785.931.000 | 98,87% |
| 1. Rasio Efisiensi
 | Realisasi Anggaran BelanjaRealisasi Anggaran Pendapatan | x 100% | 86.791.970.9714.455.709.714 | 1947,88% |
| 1. Rasio Efektivitas
 | Realisasi Anggaran PendapatanTarget Anggaran Pendapatan | x 100% | 4.455.709.7141.578.160.000 | 282,34% |

Sumber: Data olahan laporan keuangan tahun 2022

**Tabel 4.10 Hasil Perhitungan Rasio *Value For Money* (VFM)** **Sesudah Penerapan PK-BLU Tahun 2023**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Indikator | Formula | Sesudah BLU |
| Tahun 2022 |
| Jumlah | Nilai |
| 1. Rasio Ekonomi
 | Realisasi Anggaran BelanjaTarget Anggaran Belanja | x 100% | 94.814.238.56698.433.429.000 | 96,32% |
| 1. Rasio Efisiensi
 | Realisasi Anggaran BelanjaRealisasi Anggaran Pendapatan | x 100% | 94.814.238.5669.173.472.285 | 1033,57% |
| 1. Rasio Efektivitas
 | Realisasi Anggaran PendapatanTarget Anggaran Pendapatan | x 100% | .173.472.2857.191.508.000 | 127,56% |

Sumber: Data olahan laporan keuangan tahun 2023

**Tabel 4.11 Hasil Perbandingan Rasio *Value For Money* (VFM)**

**Sebelum dan** **Sesudah Penerapan PK-BLU**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No. | Rasio | Sebelum BLU  | Sesudah BLU |
| 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| 1 | Rasio Ekonomi | 96,21% | 99,30% | 98,87% | 96,32% |
| 2 | Rasio Efisiensi | 10185,79% | 8882,76% | 1947,88% | 1033,57% |
| 3 | Rasio Efektivitas | 11,04% | 38,25% | 282,34% | 127,56% |

Sumber: Data olahan laporan keuangan tahun 2020-2023

Hasil perhitungan rasio keuangan BPPP Tegal berdasarkan berdasarkan *Value For Money* (VFM) menunjukkan tidak adanya perbedaan kinerja keuangan di BPPP Tegal sebelum dan sesudah penerapan PK-BLU, dengan capaian sebagai berikut:

1. Rasio Ekonomi

Nilai rasio ekonomi sebelum dan sesudah penerapan PK-BLU di BPPP Tegal ditunjukkan dengan nilai rasio semula 96,21% dan 99,30% di tahun 2020 dan tahun 2021 menjadi 98,87% dan 96,32% di tahun 2022 dan tahun 2023. Nilai rasio tersebut berada pada kisaran 90%-100% sehingga menunjukkan kriteria ekonomis

1. Rasio Efisiensi

Nilai rasio efisiensi mengalami penurunan nilai sebelum dan sesudah penerapan PK-BLU, nilai semula 10185,79% dan 8882,76% di tahun 2020 dan tahun 2021 menjadi 1947,88% dan 1033,57% di tahun 2022 dan tahun 2023. Nilai rasio efisiensi sebelum dan sesudah penerapan PK-BLU di BPPP Tegal berada pada kisaran >100% yang berarti tidak efisien.

1. Rasio Efektivitas

Perbandingan hasil rasio efektivitas sebelum dan sesudah diterapkannya PK-BLU di BPPP Tegal menunjukkan adanya peningkatan yang signifikan dalam kategori sangat efektif. Peningkatan ditunjukkan dengan nilai rasio semula 11,4% dan 38,25% di tahun 2020 dan tahun 2021 menjadi 282,34% dan 127,56% di tahun 2022 dan tahun 2023.

1. Kinerja keuangan berdasarkan *Balanced Scorecard* (BSC)

Pengukuran kinerja keuangan sebelum dan sesudah penerapan PK-BLU di BPPP Tegal berdasarkan *Balanced Scorecard* (BSC) menggunakan 4 (empat) indikator perspektif keuangan berdasarkan Nilai Kinerja Anggaran yang terdiri dari capaian rincian output, efisiensi, konsistensi penyerapan anggaran terhadap perencanaan dan penyerapan anggaran.

**Tabel 4.12 Hasil Perhitungan Rasio *Balanced Scorecard* (BSC)**

**Sebelum Penerapan PK-BLU Tahun 2020**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Indikator | Formula | Sebelum BLU |
| Tahun 2020 |
| Jumlah | Nilai |
| 1. Capaian Rincian Ouput
 | Realisasi OutputTarget Output | x100% | 11.61810.520 | 110,44% |
| 1. Efisien
 | (Pagu Anggaran x Capaian Output)-Realisai AnggaranPagu Anggaran | x100% | 6.681.469.24980.596.734.000 | 8,29% |
| 1. Konsistensi Penyerapan terhadap Perencanaan Anggaran
 | Realisasi Penarikan DanaRencana Penarikan Anggaran | x100% | 77.543.513.81380.623.324.821 | 96,18% |
| 1. Penyerapan Anggaran
 | Realisasi AnggaranPagu Anggaran | x100% | 77.543.513.81380.596.734.000 | 96,21% |

Sumber: Data olahan laporan kinerja tahun 2020

**Tabel 4.13 Hasil Perhitungan Rasio *Balanced Scorecard* (BSC)**

**Sebelum Penerapan PK-BLU Tahun 2021**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Indikator | Formula | Sebelum BLU |
| Tahun 2021 |
| Jumlah | Nilai |
| 1. Capaian Rincian Ouput
 | Realisasi OutputTarget Output | x100% | 10.45610.189 | 102,62% |
| 1. Efisien
 | (Pagu Anggaran x Capaian Output)-Realisai AnggaranPagu Anggaran | x100% | 1.035.929.50075.615.292.000 | 1,37% |
| 1. Konsistensi Penyerapan terhadap Perencanaan Anggaran
 | Realisasi Penarikan DanaRencana Penarikan Anggaran | x100% | 75.082.757.77475.940.889.829 | 98,87% |
| 1. Penyerapan Anggaran
 | Realisasi AnggaranPagu Anggaran | x100% | 75.082.757.77475.615.292.000 | 99,30% |

Sumber: Data olahan laporan kinerja tahun 2021

 **Tabel 4.14 Hasil Perhitungan Rasio *Balanced Scorecard* (BSC)**

**Sesudah Penerapan PK-BLU Tahun 2022**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Indikator | Formula | Sesudah BLU |
| Tahun 2022 |
| Jumlah | Nilai |
| 1. Capaian Rincian Ouput
 | Realisasi OutputTarget Output | x100% | 19.84218.927 | 104,83% |
| 1. Efisien
 | (Pagu Anggaran x Capaian Output)-Realisai AnggaranPagu Anggaran | x100% | 1.790.832.99287.785.931.000 | 2,04% |
| 1. Konsistensi Penyerapan terhadap Perencanaan Anggaran
 | Realisasi Penarikan DanaRencana Penarikan Anggaran | x100% | 86.791.970.97194.493.163.823 | 91,85% |
| 1. Penyerapan Anggaran
 | Realisasi AnggaranPagu Anggaran | x100% | 86.791.970.97187.785.931.000 | 98,87% |

 Sumber: Data olahan laporan kinerja tahun 2022

**Tabel 4.15 Hasil Perhitungan Rasio *Balanced Scorecard* (BSC)**

**Sesudah Penerapan PK-BLU Tahun 2023**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Indikator | Formula | Sesudah BLU |
| Tahun 2023 |
| Jumlah | Nilai |
| 1. Capaian Rincian Ouput
 | Realisasi OutputTarget Output | x100% | 25.64224.565 | 104,38% |
| 1. Efisien
 | (Pagu Anggaran x Capaian Output)-Realisai AnggaranPagu Anggaran | x100% | 4.567.311.10698.433.429.000 | 4,64% |
| 1. Konsistensi Penyerapan terhadap Perencanaan Anggaran
 | Realisasi Penarikan DanaRencana Penarikan Anggaran | x100% | 94.814.238.56696.414.722.967 | 98,34% |
| 1. Penyerapan Anggaran
 | Realisasi AnggaranPagu Anggaran | x100% | 94.814.238.56698.433.429.000 | 96,32% |

Sumber: Data olahan laporan kinerja tahun 2023

**Tabel 4.16 Hasil Perbandingan Rasio *Balanced Scorecard* (BSC)**

**Sebelum dan** **Sesudah Penerapan PK-BLU**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| No. | Rasio | Sebelum BLU  | Sesudah BLU |
| 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| 1 | Capaian Rincian Output | 100% | 100% | 100% | 100% |
| 2 | Efisiensi | 8,29% | 1,37% | 2,04% | 4,64% |
| 3 | Konsistensi Penyerapan Anggaran terhadap Perencanaan | 96,18% | 98,87% | 91,85% | 98,34% |
| 4 | Penyerapan Anggaran | 96,21% | 99,30% | 98,87% | 96,32% |

Sumber: Data olahan laporan kinerja tahun 2020-2023

Hasil perhitungan rasio keuangan BPPP Tegal sebelum dan sesudah penerapan PK-BLU berdasarkan *Balanced Scorecard* (BSC) menunjukkan tidak adanya perbedaan kinerja keuangan di BPPP Tegal sebelum dan sesudah penerapan PK-BLU dengan capaian nilai sebagai berikut:

1. Capaian Rincian Output

Nilai capaian rincian output sebelum dan sesudah penerapan PK-BLU menunjukkan nilai yang stabil pada angka 100%, sehingga dapat dikatakan tidak ada perbedaan yang signifikan.

1. Efisiensi

Nilai efisiensi menunjukkan nilai semula 8,29% dan 1,37% di tahun 2020 dan tahun 2021 menjadi 2,04% dan 4,64% di tahun 2022 dan tahun 2023.

1. Konsistensi Penyerapan Anggaran Terhadap Perencanaan

Nilai efisiensi menunjukkan nilai semula 96,18% dan 98,87% di tahun 2020 dan tahun 2021 menjadi 91,85% dan 98,34% di tahun 2022 dan tahun 2023. Nilai konsistensi sebelum dan sesudah penerapan PK-BLU menunjukkan nilai yang stabil yaitu berada pada kisaran 90%-100%, sehingga dapat dikatakan tidak ada perbedaan yang signifikan.

1. Penyerapan Anggaran

Nilai rasio penyerapan anggaran sebelum dan sesudah penerapan PK-BLU menunjukkan nilai semula 96,21% dan 99,30% di tahun 2020 dan tahun 2021 menjadi 98,87% dan 96,32% di tahun 2022 dan tahun 2023. Nilai penyerapan anggaran menunjukkan nilai yang stabil yaitu berada pada kisaran 90%-100%, sehingga dapat dikatakan tidak ada perbedaan yang signifikan.

1. Uji *Wilcoxon Sign Rank Test*

Uji *Wilcoxon Signed Rank Test* digunakan untuk menguji perbedaan antara dua sampel yang berhubungan atau berpasangan. Dalam penelitian ini, Uji *Wilcoxon Signed Rank Test* digunakan *u*ntuk mengetahui ada atau tidaknya perbedaan kinerja keuangan sebelum dan sesudah penerapan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU) pada Balai Pelatihan dan Penyuluhan Perikanan (BPPP) Tegal dengan menggunakan pendekatan indikator rasio keuangan berdasarkan Peraturan Dirjen Perbendaharaan Nomor. PER-21/PB/2015, *Value For Money* (VFM) dan *Balanced Scorecard* (BSC).

1. Uji *Wilcoxon Signed Rank Test* Kinerja Keuangan Sebelum dan Sesudah Penerapan PK-BLU berdasarkan Peraturan Dirjen Perbendaharaan Nomor. PER-21/PB/2015

Hasil uji *wilcoxon signed rank test* Kinerja Keuangan Sebelum dan Sesudah Penerapan PK-BLU berdasarkan Peraturan Dirjen Perbendaharaan Nomor. PER-21/PB/2015 dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.17 Hasil Uji *Wilcoxon Signed Rank Test* Kinerja Keuangan Sebelum dan Sesudah Penerapan PK-BLU berdasarkan PER-21/PB/2015**

|  |
| --- |
| **Ranks** |
|  | N | Mean Rank | Sum of Ranks |
| Sesudah BLU\_PER - Sebelum BLU\_PER | Negative Ranks | 0a | ,00 | ,00 |
| Positive Ranks | 14b | 7,50 | 105,00 |
| Ties | 0c |  |  |
| Total | 14 |  |  |
| a. Sesudah BLU\_PER < Sebelum BLU\_PER |
| b. Sesudah BLU\_PER > Sebelum BLU\_PER |
| c. Sesudah BLU\_PER = Sebelum BLU\_PER |

|  |
| --- |
| **Test Statisticsa** |
|  | Sesudah BLU\_PER - Sebelum BLU\_PER |
| Z | -3,296b |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,001 |
| a. Wilcoxon Signed Ranks Test |
| b. Based on negative ranks. |

Output pertama pada Tabel 4.17 di atas menunjukkan ringkasan ranking dari data sebelum dan sesudah BLU sebagai berikut:

1. *Negative Ranks* yang artinya sampel data Sesudah BLU yang nilainya lebih rendah dari Sebelum BLU adalah sebanyak 0 sampel.
2. *Positive Ranks* yang artinya sampel data Sesudah BLU yang nilainya lebih tinggi dari Sebelum BLU adalah sebanyak 14 sampel.
3. *Ties* yang artinya sampel data Sesudah BLU yang nilainya sama dengan Sebelum BLU adalah sebanyak 0 sampel.
4. *Mean Ranks* atau rata-rata peningkatan nilai untuk *Positive Ranks* dari Sebelum BLU ke Sesudah BLU adalah 7,5.
5. *Sum of Ranks* atau jumlah ranking untuk *Positive Ranks* adalah 105.

 Output kedua pada Tabel 4.17 di atas menunjukkan nilai signifikansi yaitu sebesar (0,001) ≤ α (0,05) sehingga dapat diartikan bahwa terdapat perbedaan kinerja keuangan sebelum dan sesudah penerapan pola PK-BLU di BPPP Tegal dengan menggunakan pendekatan indikator rasio keuangan sesuai dengan Perdirjen Perbendaharaan No. PER-21/PB/2015.

1. Uji *Wilcoxon Signed Rank Test* Kinerja Keuangan Sebelum dan Sesudah Penerapan PK-BLU berdasarkan *Value For Money* (VFM)

Hasil uji *wilcoxon signed rank test* Kinerja Keuangan Sebelum dan Sesudah Penerapan PK-BLU berdasarkan *Value For Money* (VFM) dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.18 Hasil Uji *Wilcoxon Signed ank test* Kinerja Keuangan Sebelum dan Sesudah Penerapan PK-BLU berdasarkan *Value For Money* (VFM)**

|  |
| --- |
| **Ranks** |
|  | N | Mean Rank | Sum of Ranks |
| Sesudah BLU\_VFM - Sebelum BLU\_VFM | Negative Ranks | 3a | 4,17 | 12,50 |
| Positive Ranks | 3b | 2,83 | 8,50 |
| Ties | 0c |  |  |
| Total | 6 |  |  |
| a. Sesudah BLU\_VFM < Sebelum BLU\_VFM |
| b. Sesudah BLU\_VFM > Sebelum BLU\_VFM |
| c. Sesudah BLU\_VFM = Sebelum BLU\_VFM

|  |
| --- |
| **Test Statisticsa** |
|  | Sesudah BLU\_VFM - Sebelum BLU\_VFM |
| Z | -,420b |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,674 |
| a. Wilcoxon Signed Ranks Test |
| b. Based on positive ranks. |

 |

Output pertama pada Tabel 4.18 di atas menunjukkan ringkasan ranking dari data sebelum dan sesudah BLU sebagai berikut:

1. *Negative Ranks* yang artinya sampel data Sesudah BLU yang nilainya lebih rendah dari Sebelum BLU adalah sebanyak 3 sampel.
2. *Positive Ranks* yang artinya sampel data Sesudah BLU yang nilainya lebih tinggi dari Sebelum BLU adalah sebanyak 3 sampel.
3. *Ties* yang artinya sampel data Sesudah BLU yang nilainya sama dengan Sebelum BLU adalah sebanyak 0 sampel.
4. *Mean Ranks* atau rata-rata peningkatan nilai untuk *Negative Ranks* adalah 4,17 dan untuk *Positive Ranks* adalah 2,83.
5. *Sum of Ranks* atau jumlah ranking untuk *Negative Ranks* adalah 12,50 dan untuk *Positive Ranks* adalah 8,50.

Output kedua pada Tabel 4.18 di atas menunjukkan nilai signifikansi yaitu sebesar (0,674) > α (0,05) sehingga dapat diartikan bahwa tidak terdapat perbedaan kinerja keuangan sebelum dan sesudah penerapan pola PK-BLU di BPPP Tegal dengan menggunakan pendekatan indikator rasio keuangan berdasarkan *Value For Money* (VFM).

1. Uji *Wilcoxon Signed Rank Test* Kinerja Keuangan Sebelum dan Sesudah Penerapan PK-BLU berdasarkan *Balanced Scorecard* (BSC).

Hasil uji *wilcoxon signed rank test* Kinerja Keuangan Sebelum dan Sesudah Penerapan PK-BLU berdasarkan *Balanced Scorecard* (BSC) dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.19 Hasil uji *wilcoxon signed rank test* Kinerja Keuangan Sebelum dan Sesudah Penerapan PK-BLU berdasarkan *Balanced Scorecard* (BSC)**

|  |
| --- |
| **Ranks** |
|  | N | Mean Rank | Sum of Ranks |
| Sesudah BLU\_BSC - Sebelum BLU\_BSC | Negative Ranks | 4a | 2,88 | 11,50 |
| Positive Ranks | 2b | 4,75 | 9,50 |
| Ties | 2c |  |  |
| Total | 8 |  |  |
| a. Sesudah BLU\_BSC < Sebelum BLU\_BSC |
| b. Sesudah BLU\_BSC > Sebelum BLU\_BSC |
| c. Sesudah BLU\_BSC = Sebelum BLU\_BSC |

|  |
| --- |
| **Test Statisticsa** |
|  | Sesudah BLU\_BSC - Sebelum BLU\_BSC |
| Z | -,210b |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,833 |
| a. Wilcoxon Signed Ranks Test |
| b. Based on positive ranks. |

Output pertama pada Tabel 4.19 di atas menunjukkan ringkasan ranking dari data sebelum dan sesudah BLU sebagai berikut:

1. *Negative Ranks* yang artinya sampel data Sesudah BLU yang nilainya lebih rendah dari Sebelum BLU adalah sebanyak 4 sampel.
2. *Positive Ranks* yang artinya sampel data Sesudah BLU yang nilainya lebih tinggi dari Sebelum BLU adalah sebanyak 2 sampel.
3. *Ties* yang artinya sampel data Sesudah BLU yang nilainya sama dengan Sebelum BLU adalah sebanyak 2 sampel.
4. *Mean Ranks* atau rata-rata peningkatan nilai untuk *Negative Ranks* adalah 2,88 dan untuk Positive Ranks adalah 4,75.
5. *Sum of Ranks* atau jumlah ranking untuk *Negative Ranks* adalah 11,50 dan untuk Positive Ranks adalah 9,50.

Output kedua pada Tabel 4.19 di atas menunjukkan nilai signifikansi yaitu sebesar (0,833) > α (0,05) sehingga dapat diartikan bahwa tidak terdapat perbedaan kinerja keuangan sebelum dan sesudah penerapan pola PK-BLU di BPPP Tegal dengan menggunakan pendekatan indikator rasio keuangan berdasarkan *Balanced Scorecard* (BSC).

1. **Pembahasan**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya perbedaan kinerja keuangan sebelum dan sesudah penerapan PK-BLU di BPPP Tegal dengan menggunakan pendekatan indikator rasio keuangan berdasarkan Peraturan Dirjen Perbendaharaan Nomor. PER-21/PB/2015, *Value For Money* (VFM) dan *Balanced Scorecard* (BSC). Hasil penelitian menunjukkan adanya perbedaan kinerja keuangan berdasarkan pendekatan Peraturan Dirjen Perbendaharaan Nomor. PER-21/PB/2015 dan tidak ada perbedaan kinerja keuangan berdasarkan pendekatan *Value For Money* (VFM) dan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC).

1. Kinerja keuangan berdasarkan Peraturan Dirjen Perbendaharaan Nomor. PER-21/PB/2015

Hasil penelitian menggunakan pendekatan indikator rasio keuangan sesuai dengan Perdirjen Perbendaharaan No. PER-21/PB/2015, menunjukkan adanya perbedaan kinerja keuangan sebelum dan sesudah penerapan PK-BLU di BPPP Tegal dengan nilai signifikansi sebesar (0,001) ≤ α (0,05). Perbedaan kinerja keuangan dapat terlihat dari peningkatan rasio keuangan yang signifikan, sehingga hasil penelitian sejalan dengan teori dalam PK-BLU. Badan layanan umum merupakan salah satu bentuk implementasi dari teori agensifikasi untuk memberikan fleksibilitas yang lebih besar dalam pengelolaan keuangan dan operasional kepada unit-unit yang menyediakan layanan publik tertentu. (Thiel dalam Safitri, 2022)

Peningkatan tersebut terutama terjadi pada rasio kas, rasio lancar dan rasio PNBP terhadap biaya operasional. Peningkatan pada rasio kas dan rasio lancar ini terjadi karena setelah menjadi BLU sisa belanja dan pendapatan dari tahun anggaran sebelumnya dapat digunakan pada tahun anggaran berikutnya, sehingga menambah nilai kas dan aset lancar. Semakin tinggi nilai rasio kas dan rasio lancar maka semakin besar kemampuan BPPP Tegal dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya (Mardiasmo, 2006). Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa BPPP Tegal memiliki likuiditas yang baik dengan ketersediaan kas yang memadai untuk membiayai kegiatan BLU.

Peningkatan nilai rasio PNBP terhadap biaya operasional berarti bahwa PNBP mencukupi dalam pemenuhan biaya operasional (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2005). Hal tersebut menunjukkan bahwa BPPP Tegal dapat beroperasi secara mandiri tanpa terlalu bergantung pada sumber dana eksternal.

Periode penagihan piutang, perputaran aset tetap, imbalan atas aset tetap dan imbalan ekuitas turut mengalami peningkatan nilai sebelum dan sesudah penerapan PK-BLU di BPPP Tegal. Nilai periode penagihan piutang yang membaik menunjukkan bahwa BPPP Tegal mampu menerima kas atas jasa pelayanan yang telah diberikannya dengan cepat atau tidak ada yang melakukan penundaan pembayaran.

Peningkatan nilai perputaran aset tetap terjadi karena adanya penambahan nilai aset tetap di BPPP Tegal yang digunakan untuk mengoptimalkan pendapatan. Selanjutnya nilai imbalan atas aset tetap dan imbalan ekuitas menunjukkan angka negatif yang berarti telah terjadi defisit. Hal tersebut dikarenakan beban pada belanja pegawai yang besar sehingga mempengaruhi dalam kegiatan operasional untuk memperoleh pendapatan khususnya dalam pengelolaan aset tetap dan pengelolaan modal. Meskipun demikian terlihat bahwa angka rasio imbalan atas aset tetap dan imbalan ekuitas turut mengalami peningkatan sesudah BLU.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Syahromi & Cheisviyanny (2023) yang menyatakan bahwa kinerja keuangan setelah diterapkannya PK-BLU pada Universitas Negeri Padang semakin membaik dari tahun ke tahunnya meskipun dari sisi rasionya masih belum stabil. Perbandingan rasio kas dan rasio lancar terjadi perbedaan yang sangat signifikan karena kas yang likuid menjadi tinggi. Peningkatan ini disebabkan sisa belanja yang ada dari tahun anggaran sebelumnya masih bisa digunakan ditahun anggaran berikutnya yang mengakibatkan ketersediaan kas dan setara kas menjadi besar. Sedangkan sewaktu masih belum menjadi satker BLU seluruh sisa belanja dan pendapatan yang ada harus di kembalikan ke negara, sehingga kewajiban jangka pendeknya menurun karena kas dan setara kas yang ada mampu membayar kewajiban jangka pendek yang ada.

Penelitian yang dilakukan oleh Julia & Sianturi (2016) menunjukkan bahwa penerapan PK-BLU dapat meningkatkan kinerja finansial Untirta dengan memberikan pengaruh positif. Hal tersebut bisa terjadi karena dalam penilaian kinerja finansial berfokus pada aspek keuangan dan juga aspek kepatuhan. Selain itu hasil penelitian Safitri (2022) juga menunjukkan kinerja keuangan Polkesma berdasarkan Perdirjen PB Nomor PER-32/PB/2014 secara keseluruhan mengalami peningkatan. Peningkatan ROA dan ROE menunjukkan berhasilnya upaya peningkatan pendapatan melalui pemanfaatan aset tetap dan modal yang dimiliki, selanjutnya tingkat rasio POBO yang meningkat dapat diartikan bahwa biaya operasional mampu dikelola secara efektif untuk memaksimalkan pendapatan.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian Maharani et al. (2013) yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan kinerja keuangan yang signifikan antara sebelum dan sesudah penerapan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU) di Universitas Sebelas Maret. Meskipun dengan pengujian statistik menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan kinerja keuangan yang signifikan, namun kinerja keuangan cenderung lebih baik ditandai dengan meningkatnya pelayanan yang diberikan dalam berbagai bidang.

Penelitian ini juga memiliki perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Winarso (2018) dengan hasil bahwa kinerja keuangan RSUD Idaman Banjarbaru sesudah menjadi BLUD memperoleh nilai yang fluktuatif meskipun cenderung hampir sama atau tidak ada perbedaan. Rasio perputaran aset tetap memiliki nilai yang sangat rendah karena adanya peningkatan nilai aset yang cukup signifikan namun tidak sebanding dengan adanya peningkatan pendapatan, kemudian rendahnya nilai rasio lancar diakibatkan besarnya piutang sehingga mempengaruhi jumlah aset lancar yang dapat mengganggu likuiditas.

1. Kinerja keuangan berdasarkan *Value For Money* (VFM).

 Hasil penelitian menggunakan pendekatan rasio keuangan berdasarkan *Value For Money* (VFM), menunjukkan tidak ada perbedaan kinerja keuangan di BPPP Tegal sebelum dan sesudah penerapan PK-BLU dengan nilai signifikansi yaitu sebesar (0,674) > α (0,05).

Nilai rasio pada *Value For Money* (VFM) belum dapat memberikan gambaran secara keseluruhan mengenai kinerja keuangan karena hanya terbatas pada ekonomi, efisiensi dan efektivitas. Pengelolaan keuangan BLU melibatkan berbagai aspek lainnya seperti perencanaan anggaran, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi serta terdapat faktor eksternal yang mempengaruhi pengelolaan keuangan BLU seperti kebijakan pemerintah, kondisi ekonomi makro, dan perubahan dalam regulasi.

Tidak adanya perbedaan kinerja keuangan dikarenakan tidak ada perubahan yang signifikan dalam nilai rasio ekonomi, rasio efektifitas dan rasio efisiensi meskipun secara nilai persentase telah menunjukkan ke arah yang lebih baik sesudah penerapan PK-BLU dengan hasil ekonomis, tidak efisien dan sangat efektif.

Kriteria ekonomis menunjukkan suatu organisasi dapat menghindari pengeluaran yang boros dan tidak produktif. Disiplin anggaran adalah salah satu cara untuk menghindari pencairan yang berlebihan dan dapat mengurangi pengeluaran institusional, sehingga dapat mencapai tujuan ekonomi. Hasil ini mendukung institusi untuk memprioritaskan kepentingan publik dengan menghindari pencairan yang berlebihan dan tidak perlu (Nugraheni et al., 2023). Nilai ekonomis di BPPP Tegal dapat diartikan bahwa pengelolaan belanja telah dilakukan dengan baik.

Kriteria tidak efisien disebabkan realisasi belanja yang lebih besar dibandingkan realisasi pendapatan. Menurut Andriani dalam Nugraheni et al., (2023) kegiatan operasional dapat dikatakan efisien jika suatu produk atau hasil dibuat dengan menggunakan sumber daya dan anggaran yang serendah mungkin, kapasitas adalah analogi antara output dan input, selanjutnya tingkat kemampuan mengelola keuangan dilihat dari analogi antara realisasi pendapatan dan realisasi pengeluaran. Penyebab tidak efisien di BPPP tegal adalah tingginya belanja pegawai sejumlah 637 pegawai yang membebani jumlah nilai belanja operasional secara keseluruhan, meskipun demikian nilai rasio terlihat semakin membaik sesudah BLU.

Kriteria sangat efektif (berhasil guna) menunjukkan hasil atau output telah mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan (Mardiasmo, 2006). Semakin tinggi rasio efektivitas maka kinerja suatu instansi juga semakin baik. Dalam hal ini realisasi pendapatan yang melebihi target anggaran di BPPP Tegal menunjukkan kinerja yang baik dalam hal pengumpulan pendapatan dan berarti bahwa strategi atau kebijakan yang diterapkan telah berhasil dan efektif dalam meningkatkan pendapatan.

Penelitian terhadap rasio *Value For Money* (VFM) sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sampow & Pangkey (2022) pada BKAD Kota Bitung yang menunjukkan nilai ekonomis, tidak efisien dan sangat efektif. Dikatakan ekonomis karena usaha untuk mencapai kegiatan dan program yang telah ditentukan dilakukan dengan menggunakan anggaran seminimal mungkin, tidak efisien karena dengan penggunaan dana yang minimum belum mampu untuk mencapai hasil yang maksimum dan sangat efektif karena program dan kegiatan telah direalisasikan sesuai dengan target.

Hasil penelitian serupa juga dinyatakan oleh Widianti et al. (2022) pada Dinas Kesehatan Kota Mataram dan penelitian Sari et al. (2022) pada Dinas Kesehatan Kota Pekanbaru. Hasil kinerja keduanya menunjukkan nilai ekonomis, tidak efisien, dan sangat efektif. Nilai ekonomis diartikan bahwa organisasi dapat melakukan displin dan melakukan penghematan terhadap dana anggaran. Nilai tidak efisien disebabkan realisasi anggaran belanja yang ada tidak mampu digunakan untuk memperoleh output atau capaian kerja yang telah ditargetkan. Selanjutnya nilai sangat efektif diartikan suatu program dan kegiatan telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Hasil penelitian yang berbeda dengan menunjukkan hasil efisien (berdaya guna) dilakukan oleh Yadi et al. (2021) di Universitas Sriwijaya dengan hasil efisien, efektif dan ekonomis. Dikatakan efisien berarti bahwa suatu organisasi telah melakukan efisiensi terhadap biaya yang digunakan dalam penyelenggaraan kegiatan dan lebih menekankan pada hasil dan kinerja bila dibandingkan dengan capaian penyerapan anggaran saja. Selanjutnya hasil penelitian Sayuti et al. (2018) di Bappeda Kabupaten Gowa menunjukkan hasil cukup efisien, ekonomis dan cukup efektif. Dalam hal ini efisien disebabkan suatu kinerja program mendapatkan *output* penggunaan sumber daya dan dana yang serendah-rendahnya. Realisasi belanja yang tinggi terhadap anggaran pendapatan tidak selalu berarti tidak efisien. Jika belanja tersebut menghasilkan *output* atau *outcome* yang lebih besar atau berkualitas lebih baik daripada yang diharapkan, maka belanja tersebut bisa dianggap efisien dan ekonomis.

Kinerja keuangan berdasarkan *Value For Money* (VFM) tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan sebelum dan sesudah penerapan PK-BLU, meskipun demikian dari hasil capaian nilai ketiga rasio tersebut menunjukkan bahwa BPPP Tegal telah mengelola anggarannya dengan baik.

1. Kinerja keuangan berdasarkan *Balanced Scorecard* (BSC).

Hasil penelitian menggunakan pendekatan rasio keuangan berdasarkan *Balanced Scorecard* (BSC) menunjukkan tidak ada perbedaan kinerja keuangan sebelum dan sesudah penerapan PK-BLU pada BPPP Tegal dengan nilai signifikansi yaitu sebesar (0,833) > α (0,05).

Perspektif keuangan *Balanced Scorecard* (BSC) dengan perhitungan indikator nilai kinerja anggaran hanya memberikan pandangan parsial dan tidak mencerminkan keseluruhan pengelolaan dalam BLU, sehingga tidak ada perubahan yang signifikan dalam nilai capaian rincian output, efisiensi, konsistensi penyerapan anggaran terhadap perencanaan dan penyerapan anggaran baik sebelum maupun sesudah penerapan PK-BLU di BPPP Tegal.

Nilai rasio capaian rincian output menunjukkan tercapainya output yang direncanakan sesuai target, sehingga menunjukkan keberhasilan pencapaian program dan kegiatan sesuai target kinerja. Nilai rasio efisiensi menunjukkan tingkat efisiensi yang baik dalam pelaksanaan anggaran yang berarti bahwa sumber daya (input) yang digunakan oleh organisasi pada BLU dalam menghasilkan output telah sesuai dengan hasil yang diharapkan. Nilai rasio konsistensi penyerapan anggaran terhadap perencanaan menunjukkan realisasi penyerapan anggaran telah sesuai dengan rencana penarikan dana. Selanjutnya nilai rasio penyerapan anggaran menunjukkan pencapaian angka realisasi yang hampir mendekati pagu yang dianggarkan, sehingga secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa pengelolaan kinerja anggaran sebelum maupun sesudah PK-BLU di BPPP Tegal telah dilaksanakan dengan baik. (22/PMK.02/2021, 2021)

Hasil penelitian dengan pendekatan rasio keuangan berdasarkan *Balanced Scorecard* (BSC) oleh Rasidi & Sadmoko (2019) menyatakan bahwa Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) IPDN telah memenuhi 4 (empat) perspektif BSC yaitu *Customer & stakeholders* *perspective*, *Financial perspective*, *Internal business process perspective* dan *Learning and Growth* dengan hasil baik.

Hasil penelitian Ernitati (2016) pada Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau menunjukkan kinerja berdasarkan perspektif pemangku kepentingan, perspektif pendidikan dan pembelajaran, perspektif SDM dan budaya kerja belum mampu mencapai apa yang diharapkan pada Rencana Strategi Bisnis. Sementara pada perspektif admnistrasi dan keuangan telah memenuhi dengan adanya laporan keuangan pada tiap periodenya.

Hasil penelitianPrasetyo & Wiwik (2015)pada Dr. Soedono Madiun memperoleh hasil perspektif keuangan yang menunjukkan pencapaian pendapatan dan penekanan biaya yang optimal, perspektif pelanggan yang memperlihatkan tingkat retensi dan kepuasan pelanggan yang memuaskan, perspektif proses bisnis internal dengan waktu tanggap (*respond times*) yang sesuai standar, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang menunjukkan tingkat retensi, pelatihan, produktivitas karyawan, serta sarana dan prasarana yang baik.

Metode *Balanced Scorecard* (BSC) mempunyai 4 (empat) perspektif yang disesuaikan dengan karakteristik setiap organisasi. Untuk memastikan pengelolaan keuangan yang efektif, BLU perlu menggunakan pendekatan yang relevan dengan misi dan tujuan organisasi, sehingga dalam pengukurannya tidak selalu sama antara satu BLU dengan yang lainnya. Pendekatan yang tepat membantu BLU dalam mencapai keseimbangan antara efisiensi keuangan dan pencapaian tujuan pelayanan publik.

Meningkatkan nilai kinerja keuangan, layanan, kualitas layanan, dan manfaat bagi masyarakat tidak dapat dijalankan dengan sendirinya. Hal ini erat kaitannya dengan aspek lain seperti peningkatan transparansi dan akuntabilitas, penerapan tata kelola yang baik, peningkatan kualitas sumber daya manusia, penempatan karyawan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan, pengelolaan sumber daya yang baik dan tertib, serta keandalan sumber data kinerja. Selain itu, dukungan manajemen profesional sangat dibutuhkan, yang berkomitmen untuk selalu fokus pada peningkatan kinerja. (Kawatu, 2022)

Faktor budaya kerja dan pola kerja yang masih cenderung tidak ada perubahan sebelum dan sesudah PK-BLU di BPPP Tegal juga perlu untuk diperhatikan dan dikelola dengan baik. Budaya kerja dan pola kerja dapat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja keuangan BLU. Budaya kerja yang positif dan pola kerja yang efektif dapat meningkatkan produktivitas, retensi karyawan, kepuasan pelanggan, inovasi, dan efisiensi operasional, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja keuangan. Namun secara keseluruhan berdasarkan beberapa hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa perspektif keuangan telah dipenuhi dengan hasil yang baik, sehingga relevan dengan hasil penelitian ini.

**BAB V**

**KESIMPULAN DAN SARAN**

1. **KESIMPULAN**

Hasil penelitian analisis kinerja keuangan sebelum dan sesudah penerapan pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU) pada Balai Pelatihan dan Penyuluhan Perikanan (BPPP) Tegal, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kinerja keuangan berdasarkan Peraturan Dirjen Perbendaharaan Nomor. PER-21/PB/2015

Hasil uji *Wilcoxon Signed Rank Test* dengan menggunakan pendekatan indikator rasio keuangan berdasarkan Peraturan Dirjen Perbendaharaan Nomor. PER-21/PB/2015 menunjukkan bahwa nilai signifikansi yaitu sebesar (0,001) ≤ α (0,05), sehingga dapat diartikan bahwa terdapat perbedaan kinerja keuangan sebelum dan sesudah pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU) pada Balai Pelatihan dan Penyuluhan Perikanan (BPPP) Tegal.

1. Kinerja keuangan berdasarkan *Value For Money* (VFM)

Hasil uji *Wilcoxon Signed Rank Test* dengan menggunakan pendekatan indikator rasio keuangan berdasarkan *Value For Money* (VFM) menunjukkan bahwa nilai signifikansi yaitu sebesar (0,674) > α (0,05), sehingga dapat diartikan bahwa tidak terdapat perbedaan kinerja keuangan sebelum dan sesudah pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU) pada Balai Pelatihan dan Penyuluhan Perikanan (BPPP) Tegal.

1. Kinerja keuangan berdasarkan *Balanced Scorecard* (BSC)

Hasil uji *Wilcoxon Signed Rank Test* dengan menggunakan pendekatan indikator rasio keuangan berdasarkan *Balanced Scorecard* (BSC) menunjukkan bahwa nilai signifikansi yaitu sebesar (0,833) > α (0,05), sehingga dapat diartikan bahwa tidak terdapat perbedaan kinerja keuangan sebelum dan sesudah pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU) pada Balai Pelatihan dan Penyuluhan Perikanan (BPPP) Tegal.

1. Secara keseluruhan hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan BPPP Tegal mengalami peningkatan setelah penerapan PK-BLU yang terlihat dari meningkatnya nilai rasio keuangan, sehingga dapat diartikan telah melaksanakan pengelolaan keuangan dengan baik.
2. Hambatan Balai Pelatihan dan Penyuluhan Perikanan (BPPP) Tegal sesudah penerapan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU)
3. Terdapat beban gaji pegawai yang besar sehingga turut meningkatkan jumlah biaya operasional di BPPP Tegal. Hal tersebut membuat pengelolaan kinerja menjadi tidak efisien karena menimbulkan defisit.
4. Produk jasa layanan BLU BPPP Tegal yang masih banyak belum dikenal oleh masyarakat sekitar, sehingga memerlukan sosialisasi secara berkala baik secara langsung maupun melalui media cetak, media elektronik dan media sosial.
5. Pemanfaatan aset yang belum optimal untuk pemenuhan sarana dan prasarana yang mendukung kebutuhan jasa pelayanan BLU
6. Sistem akuntansi yang belum terintegrasi untuk memudahkan pelayanan dan informasi keuangan BLU BPPP Tegal.
7. **SARAN**

Berbagai saran yang perlu diperhatikan dengan melihat hasil penelitian ini antara lain:

1. Kinerja keuangan menggunakan pendekatan PER-21/PB/2015 menunjukkan hasil ada perbedaan. Indikator rasio keuangan ini tepat untuk mengukur kinerja keuangan BLU secara komprehensif dan relevan dengan operasional BLU. Penggunaan rasio ini membantu memastikan bahwa BLU menjalankan fungsinya dengan baik, dalam hal ini BPPP Tegal diharapkan dapat mempertahankan kinerja sesuai dengan prinsip-prinsip pengelolaan keuangan yang baik dan transparan.
2. Kinerja keuangan menggunakan pendekatan *Value For Money* (VFM) menunjukkan hasil tidak ada perbedaan. Rasio keuangan dalam VFM dapat diartikan memiliki keterbatasan atau tidak cukup untuk memberikan gambaran lengkap tentang pengelolaan keuangan BLU. Terdapat faktor eksternal yang mempengaruhi pengelolaan keuangan BLU seperti kebijakan pemerintah, kondisi ekonomi makro, dan perubahan dalam regulasi. Faktor-faktor tersebut mungkin tidak tercermin dalam rasio VFM tetapi dapat mempengaruhi pengelolaan keuangan BLU. Selain itu, BPPP Tegal hendaknya perlu memperhatikan kesesuaian nilai realisasi belanja dengan nilai realisasi pendapatan agar tercapai efisiensi.
3. Kinerja keuangan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) menunjukkan hasil tidak ada perbedaan. Dalam hal ini nilai rasio dalam perspektif keuangan BSC hanya memberikan pandangan parsial dan tidak mencerminkan keseluruhan pengelolaan dalam BLU. Pengelolaan keuangan yang efektif dalam BPPP Tegal memerlukan pertimbangan perspektif non-finansial lainnya seperti pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.