

Analisis Implementasi Pola Badan Layanan Umum Daerah dalam Mendukung Pendanaan Pelatihan *Blended Learning* bagi Aparatur Sipil Negara di Provinsi Bali

Febriana Tunggadewi*¹, I Kadek Darma Yogantara²

^{1,2}Magister Administrasi Publik Program Pascasarjana, Universitas Ngurah Rai, Indonesia
Email: ¹febryftd@gmail.com, ²darmayogantara@gmail.com

Abstrak

Pelatihan *blended learning* bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) memerlukan fleksibilitas pembiayaan yang belum sepenuhnya dapat dipenuhi oleh mekanisme keuangan konvensional. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi Pola Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) dalam mendukung fleksibilitas pembiayaan pelatihan *blended learning* bagi ASN di Provinsi Bali. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang dilaksanakan di UPTD Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Provinsi Bali pada periode Januari hingga April 2025. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, studi dokumentasi, dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan Pola BLUD memberikan keleluasaan dalam pengelolaan keuangan, memungkinkan UPTD PKSDM untuk melakukan inovasi dalam pembiayaan pelatihan, termasuk dalam hal pemanfaatan sumber dana non-APBD, kemitraan, serta pengelolaan dana secara lebih mandiri. Meskipun demikian, tantangan masih ditemukan, seperti keterbatasan sumber daya manusia yang memahami teknis pengelolaan BLUD dan perlunya penguatan sistem akuntabilitas. Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi Pola BLUD memiliki dampak strategis dalam peningkatan kualitas dan keberlanjutan pelatihan ASN, khususnya dalam skema *blended learning*, serta menjadi model alternatif pembiayaan pelatihan yang lebih adaptif di sektor publik.

Kata Kunci: *Aparatur Sipil Negara, Badan Layanan Umum Daerah, Blended Learning, Fleksibilitas Pembiayaan, Pelatihan*

Abstract

Blended learning training for Civil Servants (Aparatur Sipil Negara/ASN) requires financial flexibility that is not fully accommodated by conventional public financial mechanisms. This study aims to analyze the implementation of the Regional Public Service Agency (Badan Layanan Umum Daerah/BLUD) model in supporting flexible financing for blended learning training for civil servants in Bali Province. A descriptive qualitative approach was employed, with data collected at the Human Resource Development Unit (UPTD PKSDM) of Bali Province between January and April 2025. Data collection techniques included in-depth interviews, document analysis, and direct observation. The findings indicate that the implementation of the BLUD model provides greater autonomy in financial management, enabling the UPTD PKSDM to innovate in training financing, including the use of non-APBD (regional government budget) funds, partnerships, and more independent financial planning. However, challenges remain, such as limited human resource capacity in BLUD technical management and the need to strengthen accountability systems. This research demonstrates that the implementation of the BLUD model has a strategic impact on improving the quality and sustainability of civil servant training, particularly within blended learning schemes, and offers a more adaptive alternative model for training financing in the public sector.

Keywords: *Civil Servants, Blended Learning, Financial Flexibility, Regional Public Service Agency, Training.*

1. PENDAHULUAN

Peningkatan kapasitas dan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan salah satu pilar utama dalam pelaksanaan reformasi birokrasi dan pelayanan publik yang unggul. Seiring dengan perkembangan teknologi dan tuntutan efisiensi birokrasi, ASN dituntut untuk adaptif, inovatif, dan profesional dalam menjawab tantangan zaman. Pelatihan ASN menjadi instrumen penting dalam mewujudkan ASN yang berdaya saing, namun dalam pelaksanaannya, masih dihadapkan pada keterbatasan anggaran di banyak daerah. Dalam Laporan Evaluasi LAN RI (2023), ditemukan bahwa

lebih dari 50% instansi daerah mengalami keterlambatan atau pembatalan pelatihan karena kendala pembiayaan. Oleh sebab itu, diperlukan terobosan dalam tata kelola keuangan pelatihan yang lebih fleksibel dan mandiri.

Salah satu bentuk inovasi yang dikembangkan adalah penerapan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD) pada Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD). Dengan pola ini, UPTD dapat mengelola pendapatan dan belanja secara fleksibel tanpa sepenuhnya bergantung pada APBD, termasuk membuka peluang kerja sama dan menetapkan tarif layanan secara mandiri. Implementasi pola ini diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 79 Tahun 2018 dan dinilai mampu mendorong efisiensi serta keberlanjutan layanan publik, termasuk layanan pelatihan ASN. Penerapan pola BLUD telah menunjukkan hasil positif di berbagai sektor seperti kesehatan dan pendidikan. Penelitian oleh Firmansyah (2024) menyebutkan bahwa fleksibilitas keuangan BLUD mampu meningkatkan efisiensi operasional dan akuntabilitas keuangan, terutama jika didukung oleh sistem pengendalian internal yang kuat. Sementara itu, studi Khurniawan et al. (2021) di SMK-BLUD menunjukkan bahwa keberhasilan BLUD ditentukan oleh tata kelola organisasi yang baik serta kepemimpinan yang kuat dalam menjalankan manajemen mutu secara terpadu.

Provinsi Bali menjadi salah satu daerah yang progresif dalam mengembangkan pola ini. Melalui Peraturan Gubernur Bali Nomor 11 Tahun 2023, UPTD Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia (PKSDM) Provinsi Bali resmi menerapkan pola BLUD untuk memperkuat layanan pelatihan ASN. Data menunjukkan bahwa sejak diterapkannya PPK-BLUD pada tahun 2022, terjadi peningkatan yang signifikan pada jumlah dan jenis pelatihan yang diselenggarakan. Jumlah peserta pelatihan dasar CPNS meningkat dari 191 orang pada tahun 2023 menjadi 864 orang pada tahun 2024. Lebih mencolok lagi, pelaksanaan kegiatan orientasi bagi PPPK yang sebelumnya belum pernah dilakukan berhasil menjangkau 4.704 peserta di tahun yang sama. Dari sisi keuangan, realisasi pendapatan BLUD mencapai 98,27% dari target pada tahun pertama dan bahkan melampaui target hingga 105,67% pada tahun 2023 dan 102,91% pada tahun 2024.

Selain kendala anggaran, pandemi COVID-19 juga mendorong transformasi metode pelatihan ASN menjadi lebih adaptif. Model *blended learning*, yang memadukan metode daring dan luring, menjadi solusi yang efisien dan relevan untuk konteks pembelajaran masa kini. Dalam Peraturan LAN Nomor 8 Tahun 2018 disebutkan bahwa pengembangan kompetensi ASN berbasis *e-learning* menjadi bagian dari strategi nasional untuk memperluas jangkauan dan efisiensi pelatihan. Penelitian oleh Turiman et al. (2021) dan Santosa (2020) mengonfirmasi bahwa model ini dapat menekan biaya pelatihan dan meningkatkan aksesibilitas, tetapi membutuhkan fleksibilitas pembiayaan yang tinggi agar dapat dijalankan secara optimal.

Namun demikian, implementasi pola BLUD juga menghadapi berbagai tantangan teknis, seperti masih tingginya SILPA, akuntabilitas pelaporan yang belum konsisten, serta belum optimalnya pemanfaatan fleksibilitas keuangan yang tersedia. Studi oleh Handayani et al. (2024) di Puskesmas Kaduhejo, serta Santosa (2020) di Puskesmas Tulangan, menunjukkan bahwa efektivitas BLUD sangat bergantung pada kesiapan kelembagaan, sumber daya manusia, serta dukungan regulasi dan teknologi yang memadai.

Meskipun banyak potensi yang ditawarkan oleh pola BLUD dalam mendukung pelatihan *blended learning*, implementasinya tidak selalu berjalan tanpa kendala. Penelitian Suhaila (2021) di BPSDMD Sumatera Selatan mengungkap tantangan berupa belum optimalnya struktur pengawasan dan sinkronisasi perencanaan. Di sisi lain, Kahfi (2024) menunjukkan bahwa BLUD mampu mempercepat pengadaan dan meningkatkan efisiensi layanan, asalkan didukung oleh sistem yang siap dan SDM yang kompeten. Dua studi ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi BLUD sangat bergantung pada kesiapan institusi dan manajemen internal yang adaptif.

UPTD PKSDM Provinsi Bali, sebagai lembaga teknis penyelenggara pelatihan ASN, sebelumnya menghadapi keterbatasan dalam hal fleksibilitas keuangan dan kecepatan eksekusi anggaran. Ketergantungan penuh pada APBD menghambat kemampuan adaptasi terhadap dinamika kebutuhan pelatihan berbasis teknologi dan kebutuhan non-konvensional lainnya. Penerapan pola BLUD menjadi relevan karena memungkinkan UPTD PKSDM membuka ruang kerja sama eksternal, mempercepat proses pembiayaan, dan meningkatkan daya saing layanan pelatihan. Sejalan dengan hasil penelitian

oleh Khurniawan (2021), Rambe (2022), dan Handayani (2024), penerapan BLUD terbukti mampu memberikan keleluasaan dalam pengelolaan keuangan dan mendukung keberlanjutan layanan pelatihan berbasis blended learning. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana implementasi pola BLUD di UPTD PKSDM Provinsi Bali dapat mendukung fleksibilitas pembiayaan pelatihan ASN, khususnya dalam model blended learning. Kajian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis untuk memperkuat tata kelola pembiayaan pelatihan berbasis inovasi dan efisiensi.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Pendekatan ini dipilih untuk menggambarkan secara sistematis dan faktual mengenai proses implementasi Pola BLUD dalam mendukung fleksibilitas pembiayaan pelatihan blended learning bagi ASN di UPTD PKSDM Provinsi Bali. Fokus penelitian ini meliputi proses implementasi Pola BLUD, upaya mendukung fleksibilitas pembiayaan, serta identifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat berdasarkan teori implementasi kebijakan Edward III, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

Penelitian dilaksanakan di UPTD PKSDM Provinsi Bali pada periode Januari hingga April 2025. Penulis yang juga merupakan pegawai di UPTD PKSDM Provinsi Bali memiliki kemudahan dalam mengakses data dan informasi yang dibutuhkan. Kondisi ini mendukung efisiensi dalam proses pengumpulan data tanpa memerlukan biaya tambahan.

Mengacu pada pendapat Sugiyono (2021:224), pengumpulan data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan dengan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi wawancara mendalam dengan informan utama yang terdiri dari pengelola keuangan BLUD, kepala UPTD, pejabat struktural, pengelola BLUD, serta panitia pelatihan blended learning. Selain itu, studi dokumentasi dilakukan terhadap berbagai dokumen resmi seperti Peraturan Gubernur Bali Nomor 11 Tahun 2023 tentang Perubahan atas Peraturan Gubernur Nomor 8 Tahun 2022 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum Daerah pada Unit Pelaksana Teknis Daerah Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia, laporan keuangan Tahun 2022-2024 UPTD PKSDM Provinsi Bali, Laporan Penyelenggaraan Pelatihan, serta dokumen kebijakan internal UPTD PKSDM Provinsi Bali.

Data yang diperoleh dianalisis secara interaktif melalui tiga tahapan, menggunakan teknik Miles & Huberman yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Reduksi data dengan memilih, memfokuskan, dan menyederhanakan informasi yang relevan. Penyajian data secara naratif dan tabel yang menggambarkan temuan utama. Penarikan kesimpulan/verifikasi dengan mengkaji kembali kesesuaian data serta mengonfirmasi temuan melalui triangulasi sumber data.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi kebijakan merupakan tahap penting dalam siklus kebijakan publik yang menentukan tercapai atau tidaknya tujuan dari suatu kebijakan yang telah dirumuskan. Menurut Edward III (1980) dalam Rizky Tiwa dkk. (2023:344), implementasi kebijakan adalah proses antara perumusan kebijakan dan dampaknya terhadap masyarakat. Sebaik apapun suatu kebijakan disusun, tanpa implementasi yang efektif, maka kebijakan tersebut tidak akan memberikan manfaat yang nyata. Menurut George C. Edward III, keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel utama, yaitu:

- a. Komunikasi, mengacu pada proses penyampaian informasi kebijakan dari pembuat kebijakan kepada pelaksana secara jelas, tepat, dan konsisten agar tidak terjadi kesalahpahaman di lapangan.
- b. Sumber daya, baik berupa sumber daya manusia maupun finansial yang diperlukan agar kebijakan dapat dilaksanakan dengan efektif
- c. Disposisi atau sikap pelaksana, yaitu sikap, komitmen, dan integritas para pelaksana kebijakan dalam menjalankan tugasnya positif terhadap kebijakan, maka pelaksanaannya berpotensi tidak efektif.
- d. Struktur birokrasi, yang mencakup kejelasan tugas, tanggung jawab, serta ketersediaan mekanisme kerja atau SOP yang mendukung pelaksanaan kebijakan

Model Edward III dipilih dalam penelitian ini karena bersifat komprehensif dan praktis, serta telah banyak digunakan untuk menelaah keberhasilan kebijakan di sektor publik. Model ini tidak hanya fokus pada isi kebijakan, tetapi juga memperhatikan aspek pelaksana, struktur organisasi, dan dinamika komunikasi, yang sangat relevan dalam konteks penerapan kebijakan PPK-BLUD di lingkungan birokrasi daerah. Dibandingkan dengan model lain seperti Mazmanian dan Sabatier yang lebih berorientasi pada faktor legal dan kondisi lingkungan eksternal, atau Van Meter dan Van Horn yang lebih strukturalistik, model Edward III dinilai lebih fleksibel dan aplikatif untuk konteks instansi teknis seperti UPTD. Keempat variabel dalam model Edward III memungkinkan analisis yang lebih menyeluruh terhadap faktor-faktor internal yang memengaruhi implementasi kebijakan di unit layanan publik..

3.1. Impementasi PPK-BLUD pada UPTD PKSDM Provinsi Bali

Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PK-BLUD) merupakan bentuk inovasi dalam tata kelola keuangan daerah yang diatur melalui berbagai regulasi, seperti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, serta Permendagri Nomor 79 Tahun 2018 yang secara teknis mengatur mekanisme pelaksanaan BLUD di lingkungan pemerintah daerah. Berdasarkan pandangan Khairina sebagaimana dikutip dalam Kahfi (2024), secara umum fleksibilitas yang tercantum dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 79 Tahun 2018 adalah sebagai berikut:

a. Pendapatan dan belanja

Pendapatan yang diperoleh oleh BLUD dapat langsung dikelola secara mandiri untuk membiayai pengeluaran berdasarkan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA). BLUD diberikan keleluasaan untuk melakukan belanja yang melampaui nilai yang tercantum dalam RBA, selama masih berada dalam batas toleransi yang telah ditentukan. Semua pendapatan yang dihasilkan akan masuk ke rekening penerimaan BLUD, dan penggunaannya dapat dilakukan sepenuhnya tanpa harus melalui persetujuan dari Perangkat Daerah. Adapun dana yang bersumber dari APBD tetap tercatat sebagai pendapatan BLUD, namun di sisi lain merupakan kewajiban bagi pemerintah daerah. Terkait fleksibilitas belanja, BLUD diperbolehkan menggunakan dana dari jasa layanan ataupun sumber lainnya selain dana APBD. Pengeluaran yang dilakukan pun dapat melebihi pagu anggaran, asalkan tidak melampaui ambang batas tertentu. Ambang batas ini merupakan persentase maksimum belanja yang dapat direalisasikan melebihi anggaran dalam dokumen RKA atau DPA BLUD.

b. Pengelolaan Kas

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

c. Utang dan Piutang

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

d. Investasi

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

e. Pengelolaan Barang

BLUD diberikan kewenangan fleksibel dalam proses pengadaan barang dan jasa, baik berupa pembebasan sebagian maupun keseluruhan dari ketentuan umum yang berlaku. Kegiatan pengadaan tersebut dibiayai menggunakan pendapatan BLUD sendiri. Dalam pelaksanaannya, pengadaan barang dan jasa di lingkungan BLUD tidak wajib berpedoman pada Peraturan Presiden mengenai pengadaan barang/jasa pemerintah. Sebagai gantinya, BLUD dapat menyusun ketentuan pengadaan tersendiri yang diatur melalui peraturan yang ditetapkan oleh Pemimpin BLUD, atau dapat pula mengusulkan pengaturan tersebut dalam bentuk Peraturan Daerah (Perda) atau Peraturan Bupati/Walikota (Perbup) sebagai dasar hukum pelaksanaannya.

f. Pengelolaan SDM

Sumber daya manusia (SDM) di lingkungan BLUD terdiri dari pejabat pengelola dan pegawai. Pejabat pengelola memegang tanggung jawab atas kinerja operasional secara keseluruhan, pelaksanaan kebijakan fleksibilitas, serta pengelolaan keuangan BLUD dalam rangka mendukung pelayanan kepada masyarakat. Sementara itu, pegawai bertugas melaksanakan berbagai kegiatan operasional guna menunjang pencapaian kinerja BLUD. Struktur pejabat pengelola mencakup pemimpin, pejabat keuangan, dan pejabat teknis. Dengan demikian, BLUD memiliki kewenangan untuk mengangkat pegawai baru sesuai kebutuhan, mempertimbangkan aspek profesionalitas, kemampuan keuangan, dan prinsip efisiensi, demi mendukung peningkatan kualitas pelayanan.

g. Remunerasi

BLUD memiliki kewenangan untuk menerapkan sistem remunerasi sebagai bentuk imbalan atas kinerja pegawai. Sistem ini dirumuskan oleh Pemimpin BLUD dan diajukan untuk mendapatkan persetujuan Kepala Daerah. Pemberian remunerasi disesuaikan dengan tingkat tanggung jawab serta profesionalisme yang ditunjukkan oleh pegawai. Komponen remunerasi meliputi gaji, tunjangan tetap, honorarium, insentif, bonus prestasi, pesangon, dan uang pensiun.

h. Kerja Sama

Dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanan, BLUD diperkenankan menjalin kerja sama dengan pihak lain, baik dalam aspek pengadaan barang dan jasa maupun kegiatan lain yang dapat memberikan manfaat tambahan serta meningkatkan pendapatan. Prinsip kerja sama yang dijalankan BLUD mengedepankan efisiensi, efektivitas, nilai ekonomis, serta asas saling menguntungkan, baik dari sisi finansial maupun non-finansial.

i. Tarif Layanan

BLUD diberikan fleksibilitas untuk menetapkan tarif layanan berdasarkan perhitungan biaya satuan layanan. Tarif dikenakan sebagai bentuk imbalan atas penyediaan barang dan jasa kepada masyarakat, baik dalam bentuk tarif tunggal maupun pola tarif tertentu. Dalam penyusunannya, Pemimpin BLUD mempertimbangkan keberlanjutan dan pengembangan layanan, kebutuhan dan daya beli masyarakat, asas keadilan dan kepatutan, serta menjaga iklim kompetisi yang sehat.

j. Sisa Lebih Perhitungan Anggaran (SiLPA)

BLUD memperoleh fleksibilitas dalam memanfaatkan kas dari Sisa Lebih Perhitungan Anggaran (SiLPA) untuk membiayai pengeluaran tanpa harus menunggu pengesahan DPA. SiLPA merupakan selisih lebih antara realisasi penerimaan dan pengeluaran dalam satu tahun anggaran. Dana tersebut dapat digunakan untuk mendukung kebutuhan likuiditas dalam membiayai program dan kegiatan melalui mekanisme APBD. Sementara itu, defisit adalah kondisi ketika jumlah pengeluaran melebihi pendapatan BLUD.

k. Pelaporan

BLUD wajib menyusun laporan pertanggungjawaban keuangan berdasarkan standar akuntansi pemerintahan yang berlaku.

Implementasi penerapan PPPK-BLUD yang sangat fleksibel ini sejalan dengan hasil wawancara dengan Kepala Seksi Tata Usaha pada UPTD PKSDM Provinsi Bali yang menyatakan bahwa secara teknis, pengelolaan pendapatan, belanja, dan pembiayaan pada BLUD memiliki kemiripan dengan sistem pengelolaan keuangan pada perangkat daerah pada umumnya. Namun, yang menjadi ciri khas dari sistem BLUD adalah fleksibilitas dalam pemanfaatan pendapatan yang dapat digunakan terlebih dahulu untuk mendukung kegiatan pelayanan. Selain itu, dalam hal belanja, BLUD diperkenankan untuk melakukan pengeluaran yang melebihi rencana anggaran, selama masih berada dalam batas toleransi atau ambang batas yang telah ditetapkan. Dalam hal penatausahaan keuangan, pertanggungjawaban, dan laporan keuangan, prinsip yang diterapkan pada BLUD pada dasarnya hampir sama dengan ketentuan yang berlaku secara umum. Format dan sistem pelaporan keuangan juga telah tersedia, mengingat PPK BLUD sudah berjalan dengan baik di UPTD PAM Provinsi Bali.

Pada tahun 2022 sebagai tahun pertama pembentukan PPPK-BLUD, pendapatan masih diperoleh melalui pendapatan APBD untuk penyelenggaraan Pelathan manajerial dan structural. Lalu pada tahun 2023 dan 2024 pendapatan yang diperoleh murni dari pendapatan jasa BLUD. Secara rinci target dan realisasi anggaran PPPK-BLUD UPTD PKSDM Provinsi Bali adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Target dan Realisasi Pendapatan pada UPTD PKSDM Provinsi Bali

No	Tahun	Target Pendapatan (Rp.)	Realisasi Pendapatan (Rp.)	Persentase Pencapaian (%)
1	2022	19.157.231.998,00	18.825.503.890,53	98,27
2	2023	10.802.824.000,00	11.414.985.947,51	105,67
3	2024	22.692.613.000,00	23.351.994.407,41	102,91

Sumber: (Laporan Keuangan UPTD PKSDM Provinsi Bali Tahun 2022 – 2024)

Berdasarkan data pendapatan UPTD PKSDM Provinsi Bali dalam kurun waktu tiga tahun terakhir (2022–2024), terlihat adanya tren positif dalam capaian kinerja keuangan berbasis Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). Pada tahun 2022, realisasi pendapatan mencapai sebesar Rp18.825.503.890,53 dari target Rp19.157.231.998,00, dengan persentase pencapaian sebesar 98,27%. Meskipun belum mencapai 100%, angka ini tetap menunjukkan pencapaian yang sangat baik, mengingat tahun tersebut merupakan periode pemulihan pascapandemi yang masih memengaruhi berbagai sektor, termasuk pelatihan dan pendidikan ASN.

Selanjutnya, pada tahun 2023, capaian pendapatan justru melampaui target. Dari target sebesar Rp10.802.824.000,00, realisasi pendapatan mencapai Rp11.414.985.947,51 atau 105,67%. Pada tahun 2024, capaian pendapatan kembali melampaui target, yakni sebesar Rp23.351.994.407,41 dari target sebesar Rp22.692.613.000,00, dengan persentase pencapaian sebesar 102,91%. Secara keseluruhan, implementasi pola BLUD memberikan dampak nyata terhadap peningkatan fleksibilitas pembiayaan, yang selanjutnya mendukung keberlanjutan dan kualitas program pelatihan blended learning.

Selain dipengaruhi oleh fleksibilitas pengelolaan keuangan melalui pola BLUD, peningkatan realisasi pendapatan juga tidak terlepas dari bertambahnya jumlah peserta pelatihan setiap tahunnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala UPTD PKSDM Provinsi Bali, diketahui bahwa untuk mendukung kelancaran penyelenggaraan layanan pelatihan, diperlukan payung hukum yang jelas guna menjadi dasar penetapan jenis kegiatan serta besaran biaya yang dibutuhkan dalam pelaksanaan setiap program pelatihan.

Kebutuhan akan regulasi tersebut kemudian diakomodasi melalui Peraturan Gubernur Bali Nomor 3 Tahun 2024 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Gubernur Bali Nomor 9 Tahun 2022 tentang Tarif Layanan Badan Layanan Umum Daerah pada Unit Pelaksana Teknis Daerah Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia. Pergub ini tidak hanya mengatur struktur tarif layanan, tetapi juga memberikan legitimasi bagi UPTD untuk mengembangkan jenis pelatihan baru, menetapkan nilai pembiayaan secara legal, serta memperluas layanan melalui kerja sama antarinstansi. Dengan demikian, Peraturan Gubernur ini berfungsi sebagai pijakan strategis dalam penyelenggaraan layanan pelatihan yang profesional, fleksibel, dan responsif terhadap kebutuhan pengguna. Implementasi dari kebijakan tersebut tercermin melalui jumlah peserta pelatihan yang telah difasilitasi oleh UPTD PKSDM Provinsi Bali, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 2. Jumlah peserta pelatihan pada UPTD PKSDM Provinsi Bali Tahun 2022-2024

No	Kegiatan	Jumlah Peserta (orang)		
		Tahun 2022	Tahun 2023	Tahun 2024
1	Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tk. II	60	64	60
2	Pelatihan Kepemimpinan Administrastor	104	195	186
3	Pelatihan Kepemimpinan Pengawas	90	246	249
4	Pelatihan Dasar CPNS	928	191	864
5	PBJ Level 1	60	323	200
6	Pelatihan SatPol PP	-	40	-
7	Pelatihan Perencanaan Pembangunan Daerah	30	-	-
8	Pelatihan Pengelolaan Keuangan Daerah	-	-	80
9	Pelatihan Pengelolaan Dana Sekolah	-	-	64
10	Orientasi DPRD	-	-	358
11	Orientasi PPPK	-	-	4704
Jumlah Total		1.242	1.059	6.765

Sumber: hasil rekapitulasi data peserta dari tahun 2022-2024 pada UPTD PKSDM Provinsi Bali

Berdasarkan data tersebut, diketahui bahwa pada tahun 2024 terjadi penambahan signifikan dalam jenis kegiatan pelatihan yang diselenggarakan, dan hal ini menjadi sebuah peluang strategis bagi UPTD PKSDM Provinsi Bali untuk memperluas jangkauan layanan, meningkatkan pendapatan BLUD, serta memperkuat posisinya sebagai pusat pelatihan ASN yang responsif terhadap kebutuhan zaman. Hal tersebut menunjukkan bahwa fleksibilitas pembiayaan melalui penerapan pola BLUD telah memberikan dampak positif dalam pengembangan kapasitas layanan pelatihan, baik dari segi kuantitas maupun keberagaman jenis pelatihan. Ke depan, keberlanjutan implementasi pola BLUD perlu terus diperkuat melalui strategi manajemen yang adaptif dan inovatif, sehingga UPTD PKSDM Provinsi Bali mampu mempertahankan bahkan meningkatkan perannya sebagai pusat pelatihan ASN yang unggul, profesional, dan berdaya saing.

3.1.1. Faktor Komunikasi dalam Implementasi PPPK-BLUD

Komunikasi merupakan salah satu faktor keberhasilan dalam mengimplementasikan suatu kebijakan. Pada penerapan PPPK-BLUD di UPTD PKSDM dibawah naungan BKPSDM Provinsi Bali sebagai instansi induk, hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi antara pimpinan dengan pihak stake holder, staf pelaksana, wisyaaiswara serta peserta pelatihan berlangsung secara intensif dan terstruktur. Komunikasi ini tidak hanya berbentuk instruksi formal, tetapi juga dalam bentuk koordinasi rutin dan diskusi strategis mengenai kebutuhan pelatihan serta mekanisme pembiayaan melalui pola BLUD. Informasi kebijakan PPPK-BLUD disosialisasikan dengan jelas melalui berbagai forum internal, surat edaran, hingga pertemuan teknis, sehingga seluruh pihak memahami tujuan, prosedur, dan manfaat implementasi kebijakan ini.

3.1.2. Faktor Sumber Daya dalam Implementasi PPPK-BLUD

Keberhasilan implementasi kebijakan juga ditentukan oleh tersedianya sumber daya yang memadai, baik sumber daya manusia, anggaran, maupun sarana prasarana. UPTD PKSDM Provinsi Bali didukung oleh tenaga profesional, termasuk widyaiswara yang kompeten dan staf teknis yang memiliki kemampuan manajerial dan digital. Selain itu, fleksibilitas pembiayaan melalui pola BLUD memungkinkan untuk mengalokasikan dana pelatihan secara lebih efisien, termasuk dalam pengadaan sarana blended learning. Ketersediaan infrastruktur teknologi informasi seperti LMS (Learning Management System), perangkat konferensi daring, serta ruang pelatihan yang memadai menjadi faktor pendukung penting dalam pelaksanaan pelatihan ASN.

3.1.3. Faktor Disposisi dalam Implementasi PPPK-BLUD

Disposisi atau sikap pelaksana kebijakan juga mempengaruhi keberhasilan implementasi. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, terlihat bahwa para pelaksana di UPTD PKSDM menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap keberhasilan program BLUD. Mereka tidak hanya memahami kebijakan, tetapi juga memiliki kemauan dan inisiatif untuk berinovasi dalam pengelolaan pelatihan. Kepemimpinan yang visioner dari Kepala UPTD turut mendorong terciptanya budaya kerja yang adaptif, responsif terhadap perubahan, serta terbuka terhadap masukan dari berbagai pihak, termasuk peserta pelatihan dan mitra instansi.

3.1.4. Faktor Struktur Birokrasi dalam Implementasi PPPK-BLUD

Struktur birokrasi yang mendukung sangat penting dalam menjamin kelancaran implementasi kebijakan. UPTD PKSDM Provinsi Bali telah memiliki struktur organisasi dan mekanisme kerja yang terstandarisasi dalam pengelolaan keuangan berbasis BLUD. Prosedur penganggaran, pelaporan, serta monitoring dan evaluasi dilakukan secara sistematis dan terintegrasi dengan BKPSDM Provinsi Bali sebagai instansi pembina. Selain itu, regulasi pendukung seperti Permendagri Nomor 79 Tahun 2018 tentang Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) memberikan landasan hukum yang jelas, sehingga setiap proses administrasi dan keuangan dapat dilaksanakan dengan tertib, akuntabel, dan sesuai ketentuan.

3.2. Analisis Hasil Implementasi PPK-BLUD dalam Konteks Pembiayaan Pelatihan ASN

Implementasi Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD) pada UPTD PKSDM Provinsi Bali bertujuan untuk memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan guna meningkatkan kualitas pelayanan publik, khususnya dalam pelaksanaan pelatihan bagi Aparatur Sipil Negara (ASN). Fleksibilitas ini mencakup kemudahan dalam perencanaan, pelaksanaan, hingga pertanggungjawaban anggaran pelatihan yang tidak terikat sepenuhnya pada prosedur APBD murni.

Hasil implementasi kebijakan PPK-BLUD dianalisis dengan melihat sejauh mana fleksibilitas tersebut benar-benar dimanfaatkan dalam pembiayaan pelatihan ASN, khususnya pelatihan blended learning yang membutuhkan pengelolaan sumber daya keuangan secara adaptif.

Berdasarkan data yang diperoleh melalui wawancara, dokumentasi, dan observasi, diperoleh beberapa temuan utama sebagai berikut:

a. Peningkatan Kecepatan Pengadaan Kebutuhan Pelatihan

Melalui mekanisme BLUD, proses pengadaan sarana dan prasarana pelatihan dapat dilakukan dengan lebih cepat karena tidak menunggu perubahan atau penyesuaian APBD. Hal ini memungkinkan pelaksanaan pelatihan blended learning berlangsung tepat waktu, sesuai dengan jadwal nasional dari Lembaga Administrasi Negara (LAN).

b. Fleksibilitas Sumber Pendanaan

PPK-BLUD membuka peluang kerja sama dengan pihak ketiga dan memungkinkan penerimaan biaya dari peserta pelatihan non-APBD, termasuk peserta dari instansi pusat maupun kabupaten/kota lainnya. Skema ini mendukung keberlanjutan program pelatihan meskipun tidak seluruhnya didanai APBD.

c. Pemanfaatan Pendapatan BLUD untuk Peningkatan Layanan

Sebagian pendapatan BLUD digunakan kembali untuk mendukung kegiatan pelatihan, seperti peningkatan kapasitas fasilitator, pengembangan modul digital, dan peningkatan infrastruktur teknologi informasi. Hal ini menunjukkan adanya siklus peningkatan kualitas berbasis kemandirian keuangan.

d. Tantangan dalam Penyesuaian Tata Kelola

Meski memberikan fleksibilitas, implementasi PPK-BLUD juga menghadapi tantangan, seperti penyesuaian regulasi internal, keterbatasan sumber daya manusia yang memahami teknis keuangan BLUD, serta kebutuhan pembinaan dan pengawasan berkelanjutan dari pemerintah daerah dan inspektorat.

Bila dianalisis menggunakan teori implementasi kebijakan Edward III, hasil implementasi ini menunjukkan bahwa:

a. Sumber Daya: Telah tersedia cukup, namun masih perlu ditingkatkan terutama dalam kapasitas SDM BLUD.

b. Komunikasi: Sudah berjalan baik, terutama dengan stakeholder dan peserta pelatihan.

c. Disposisi (Sikap Pelaksana): Terdapat dukungan yang kuat dari pimpinan UPTD, namun pelaksana teknis di lapangan masih memerlukan bimbingan.

d. Struktur Birokrasi: Lebih fleksibel dibanding dengan perangkat daerah lainnya, tetapi tetap memerlukan penyederhanaan proses agar tidak terjadi keterlambatan administratif.

Secara keseluruhan, implementasi PPK-BLUD di UPTD PKSDM Provinsi Bali menunjukkan hasil yang positif dalam mendukung fleksibilitas pembiayaan pelatihan ASN. Hal ini berdampak pada peningkatan kapasitas layanan pelatihan serta mendorong kemandirian lembaga pelatihan daerah. Namun demikian, perlu dilakukan evaluasi dan penguatan berkelanjutan, khususnya pada aspek pengelolaan keuangan dan tata kelola organisasi BLUD. Hasil penelitian ini menguatkan temuan Kahfi dan Suhaila (2023) yang menegaskan bahwa pola BLUD memberikan ruang inovasi dalam pengelolaan keuangan publik, khususnya untuk program pelatihan yang membutuhkan fleksibilitas seperti blended learning. Temuan ini juga sesuai dengan Liawan (2018) yang menyatakan bahwa BLUD meningkatkan efektivitas pengelolaan dana dengan membuka peluang pendanaan alternatif di luar APBD. Namun, seperti yang diungkapkan oleh Handayani (2023) dan Rahmawati (2024), keterbatasan kapasitas sumber daya manusia menjadi hambatan utama dalam pengelolaan BLUD yang optimal, sehingga pelatihan dan pendampingan bagi pengelola sangat diperlukan. Penelitian ini juga menemukan bahwa kolaborasi

dengan pihak swasta dan pemanfaatan sumber dana non-APBD merupakan strategi penting dalam mendukung keberlanjutan pelatihan ASN, yang sejalan dengan rekomendasi Firmansyah (2024). Dengan demikian, implementasi pola BLUD tidak hanya memberikan fleksibilitas pembiayaan tetapi juga menuntut penguatan SDM dan sinergi antar pemangku kepentingan agar program pelatihan ASN berbasis blended learning dapat berjalan efektif dan berkelanjutan.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa implementasi pola Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) di UPTD PKSDM Provinsi Bali dalam mendukung fleksibilitas pembiayaan pelatihan blended learning bagi ASN berjalan efektif. Keberhasilan tersebut didukung oleh komunikasi yang terbuka antar pelaksana, kecukupan sumber daya, sikap responsif para pengelola, serta struktur birokrasi yang adaptif sesuai teori implementasi kebijakan Edward III.

Hasil penelitian ini memberikan dasar bagi pengelola BLUD untuk memperkuat sistem komunikasi dan pelatihan sumber daya manusia dalam pengelolaan keuangan, sehingga fleksibilitas pembiayaan pelatihan ASN dapat terus ditingkatkan. Selain itu, pemangku kebijakan ASN diharapkan dapat mendorong kerja sama yang lebih intensif dengan instansi terkait guna memastikan kualitas dan keberlanjutan program pelatihan.

Namun, tantangan yang muncul meliputi keterbatasan sumber daya manusia yang memahami pengelolaan BLUD dan perlunya penguatan kerja sama dengan instansi eksternal seperti LAN RI untuk menjaga kualitas dan relevansi pelatihan. Oleh karena itu, evaluasi dan perbaikan berkelanjutan sangat penting dilakukan oleh pengelola BLUD dan pemangku kebijakan untuk memastikan keberlanjutan serta peningkatan mutu pelaksanaan pola BLUD. Penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi aspek teknis pengelolaan dan dampak pembiayaan BLUD terhadap hasil pelatihan ASN secara lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Handayani, D., Hakim, A. L., & Jumanah. (2024). Efektivitas penerapan pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) di Puskesmas Kaduhejo Kabupaten Pandeglang. *Sawala: Jurnal Administrasi Negara*, 12(1), 133–151. <https://doi.org/10.30656/sawala.v12i1.8150>
- Firmansyah, A. (2024). Menguak titik lemah BLU: Dampak pengendalian internal terhadap kinerja dan akuntabilitas publik. *Jurnal Manajemen Keuangan Publik*, 8(2), 87–103. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10428289>
- Kahfi, M. (2024). Implementasi pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Daerah pada entitas pelatihan aparatur pemerintah. *Jurnal Manajemen dan Pelayanan Publik*, 12(2), 123–136. <https://doi.org/10.56259/jwi.v5i02.270>
- Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (2018). *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 79 Tahun 2018 tentang Badan Layanan Umum Daerah*. Jakarta: Kemendagri.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2004). *Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara*. Jakarta: Kementerian Keuangan RI.
- Khurniawan, A. W., Sailah, I., Muljono, P., Indriyanto, B., & Maarif, M. S. (2021). Strategi prioritas peningkatan efektivitas pengelolaan Sekolah Menengah Kejuruan Badan Layanan Umum Daerah. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 6(1), 93–96. <https://doi.org/10.24832/jpnk.v6i1.1745>
- Khurniawan, A. W., Sailah, I., Muljono, P., Indriyanto, B., & Maarif, M. S. (2021). Efektivitas pengelolaan Sekolah Menengah Kejuruan berstatus Badan Layanan Umum Daerah (SMK-BLUD). *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis*, 7(2), 512–518. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.2.512>
- Lembaga Administrasi Negara. (2018). *Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 8 Tahun 2018 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Melalui E-Learning*. Jakarta: LAN RI.

- Liawan, C. (2018). Analisis penggunaan dana Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) pada Rumah Sakit Umum Daerah Sele Be Solu Kota Sorong. *Jurnal Pitis AKP*, 2(1), 1–2. <https://doi.org/10.32531/jakp.v3i1.89>
- Pemerintah Provinsi Bali. (2021). *Peraturan Gubernur Bali Nomor 56 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Provinsi Bali*. Denpasar: Pemprov Bali.
- Pemerintah Provinsi Bali. (2022). *Peraturan Gubernur Bali Nomor 8 Tahun 2022 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum Daerah pada Unit Pelaksana Teknis Daerah Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia*. Denpasar: Pemprov Bali.
- Pemerintah Provinsi Bali. (2023). *Peraturan Gubernur Bali Nomor 11 Tahun 2023 tentang Perubahan atas Peraturan Gubernur Nomor 8 Tahun 2022 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum Daerah pada Unit Pelaksana Teknis Daerah Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia*. Denpasar: Pemprov Bali.
- Pemerintah Provinsi Bali. (2024). *Peraturan Gubernur Bali Nomor 3 Tahun 2024 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Gubernur Bali Nomor 9 Tahun 2022 tentang Tarif Layanan Badan Layanan Umum Daerah pada Unit Pelaksana Teknis Daerah Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia*. Denpasar: Pemprov Bali.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2005). *Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Rambe, M. T., & Devitra, J. (2022). Sistem informasi pengelolaan keuangan BLUD pada Puskesmas Kuala Tungkal I. *Jurnal Manajemen Sistem Informasi*, 7(2), 184–189. <https://doi.org/10.33369/mana.v7i2.31923>
- Santosa, M. D. (2020). Efektivitas implementasi kebijakan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD): Studi deskriptif tentang Puskesmas Tulangan, Kabupaten Sidoarjo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4562840>
- Silalahi, B. A., Sihombing, M., & Isnaini, I. (2021). Analisis implementasi pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Daerah pada Rumah Sakit Umum Daerah Dr. RM. Djoelham Binjai. *PERSPEKTIF*, 11(1), 160–168. <https://doi.org/10.31289/perspektif.v11i1.5367>
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suhaila. (2021). Implementasi pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Daerah pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Bina Praja*, 13(3), 201–212. <https://jurnal.stialan.ac.id/index.php/gg/article/view/254/171>
- Syahril. (2013). Pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD) pada RSUD dr. H. Moh. Anwar Sumenep. *Jurnal Performance: Bisnis dan Akuntansi*, 3(1), 31–33. <https://doi.org/10.31227/osf.io/bp83g>
- Tiwa, R. C., Posumah, J. H., & Londa, V. Y. (2023). Implementasi kebijakan dalam menangani kekacauan antar desa di Kecamatan Tompasso Baru Kabupaten Minahasa Selatan. *Jurnal Administrasi Publik*, 9(3), 339–350. <https://ojs.unida.ac.id/JGS/article/download/17552/6873>
- Turiman, T., Dai, R. M., & Sari, D. S. (2021). Implementasi kebijakan penerapan pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD) di Puskesmas Katapang di Kabupaten Bandung. *Responsive*, 4(2), 87–103. <https://doi.org/10.52433/responsive.v4i2.3068>