

# Inovasi Badan Layanan Umum (BLU) dalam Meningkatkan Pendapatan di Masa Pandemi COVID-19

Dani Sugiri

Politeknik Keuangan Negara STAN, Tangerang Selatan, Banten, Indonesia

**ABSTRAK:** Pandemi COVID-19 memberikan dampak yang cukup berat bagi entitas pemberi layanan kepada masyarakat, termasuk Badan Layanan Umum (BLU). Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan mengenai berbagai inovasi yang dilakukan oleh Badan Layanan Umum (BLU) untuk meningkatkan pelayanan dan mengoptimalkan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif dengan pengumpulan data menggunakan studi literatur dan analisis dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi yang dilakukan oleh BLU antara lain (a) peningkatan optimalisasi aset yang dikelola oleh BLU; (b) penerapan strategi digitalisasi proses bisnis dan layanan BLU; (c) peningkatan sinergi layanan BLU; dan (d) pemangkasan biaya dan tarif layanan BLU. Inovasi tersebut dilakukan agar tetap dapat memberikan pelayanan terbaik dengan tetap berusaha mencapai efisiensi dan produktifitas, walaupun dalam kondisi pandemi COVID-19 yang kurang menguntungkan

**Kata kunci:** Badan Layanan Umum; inovasi layanan; strategi bisnis

**ABSTRACT:** *The COVID-19 pandemic has had a fairly severe impact on entities providing services to the community, including the Public Service Agency or Badan Layanan Umum (BLU). This study aims to describe the various innovations carried out by the Public Service Agency (BLU) to improve services and optimize Non-Tax State Revenue (PNBP). The research was conducted with a qualitative approach with data collection using literature studies and document analysis. The results of the study indicate that the innovations carried out by the BLU include (a) increasing the optimization of assets managed by the BLU; (b) implementation of the strategy for digitizing business processes and BLU services; (c) increasing the synergy of BLU services; and (d) cutting costs and tariffs for BLU services. This innovation is carried out in order to continue to provide the best service while still trying to achieve efficiency and productivity, even in the unfavorable conditions of the COVID-19 pandemic.*

**Keywords:** *Public Service Agency; service innovation; business strategy*

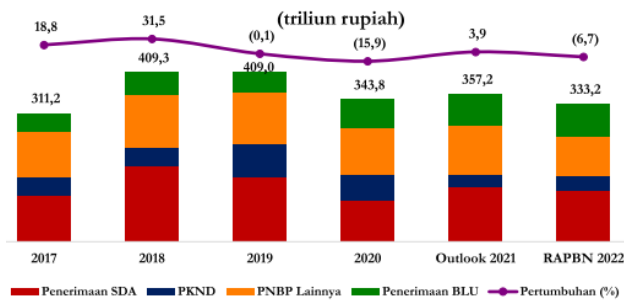
Email Address: danisugiri@pknstan.ac.id

## I. Pendahuluan

BLU merupakan salah satu alternatif untuk peningkatan pelayanan publik yang diberikan pemerintah dengan mewiraswastakan oleh satuan kerja pemerintah (Waluyo 2011). Badan Layanan Umum (BLU) sebagai agen pemerintah dimaksudkan dapat memberikan daya ungkit dan memperkuat peranannya dalam percepatan layanan kepada masyarakat serta mendorong capaian pertumbuhan ekonomi (Puspasari 2021).

Penerimaan Negara Dalam Negeri ditopang oleh Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) serta Penerimaan Perpajakan. Salah satu sumber PNBP adalah pendapatan yang diperoleh oleh Badan Layanan Umum (BLU). Per Maret 2021, jumlah BLU yang dimiliki pemerintah pusat telah mencapai

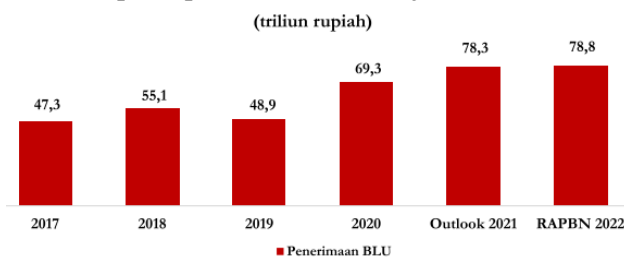
244 BLU yang tersebar di 21 Kementerian/Lembaga (Direktorat PPK BLU 2021a; Pemerintah Republik Indonesia 2021:36). Grafik 1 menunjukkan bahwa PNBP BLU secara nasional berada di posisi ketiga setelah penerimaan Sumber Daya Alam (SDA), Penerimaan dari Kekayaan Negara yang Dipisahkan (PKND). Namun demikian, PNBP BLU tersebut telah memberikan kontribusi terhadap total PNBP yang makin meningkat dari tahun ke tahun.



Sumber: Pemerintah Republik Indonesia (Pemerintah Republik Indonesia 2021:24)

Grafik 1. Perkembangan PNBPs Tahun 2017-2020

Menteri Keuangan memberikan arahan agar BLU sebagai agency menjadi organisasi yang professional dan bertata kelola yang baik (Direktorat PPK BLU 2021a). Hal ini dimaksudkan agar BLU dalam menjadi salah satu aset terbaik dan pendukung dalam pencapaian Indonesia maju.



Sumber: Pemerintah Republik Indonesia (Pemerintah Republik Indonesia 2021:37)

Grafik 2. Perkembangan PNBPs BLU Tahun 2017-2020

Pandemi COVID-19 telah memberikan tekanan baik kepada konsumen dan produsen. Pandemi tersebut membawa perubahan perilaku baru konsumen menyesuaikan dengan protokol kesehatan penanganan pandemi COVID-19 (Iranita 2020). Perilaku baru konsumen merupakan peluang bagi pelaku bisnis, tidak terkecuali BLU.

Pemerintah bermaksud mengoptimalkan PNBPs untuk mengimbangi penurunan kemampuan penerimaan pajak. Salah satu kebijakan di bidang PNBPs adalah peningkatan inovasi dan kualitas pelayanan BLU (Pemerintah Republik Indonesia 2020:4). Dalam melakukan inovasi dan perbaikan layanan tersebut, perlu diperhatikan bahwa upaya tersebut terjangkau, tersedia, dan berkesinambungan (Pemerintah Republik Indonesia 2021:24).

Inovasi yang kontributif akan membantu manajemen dalam mencapai tujuan atau target kinerja yang lebih optimal (Wahyudi 2019). Inovasi dalam sebuah entitas usaha atau bisnis dapat

dibedakan menjadi tiga (3) jenis, yaitu inovasi produk, inovasi proses dan inovasi pasar. Tiga jenis inovasi tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja (Hasna 2021).

Inovasi perlu terus dalam aktivitas organisasi pemerintah dengan menggali ide baru, pendekatan baru, serta cara kerja baru sebagai upaya menambah kepercayaan publik (Andhika 2018). Inovasi pada sektor publik tidak hanya berkaitan pada produk dan layanan, namun perlu mempertimbangkan elemen dan faktor governansi inovasi (Andhika 2018).

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi inovasi yang dilakukan oleh BLU dalam masa pandemi COVID-19. Inovasi tersebut dipilih oleh BLU karena manajemen menginginkan BLU dapat tetap memberikan pelayanan terbaik dengan tetap berusaha mencapai efisiensi dan produktifitas, walaupun dalam kondisi yang kurang menguntungkan.

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi pemantik bagi penelitian selanjutnya untuk meneliti lebih lanjut mengenai upaya-upaya yang dapat dilakukan dalam mewujudkan BLU yang efisien, produktif dan berkinerja tinggi.

## II. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif. Penelitian dilakukan dengan subjek berupa berbagai kebijakan inovatif yang dikeluarkan berbagai instansi pemerintah di Indonesia dalam mengoptimalkan PNBPs di tengah pandemi COVID-19. Informasi dan data yang dipergunakan dalam penelitian dikumpulkan dengan *literature review*. *Literature review* dilakukan dengan menggali informasi pada berbagai sumber seperti artikel atau jurnal ilmiah, rilis pemerintah, dokumen resmi pemerintah, serta artikel pada media massa yang kredibel.

## III. Hasil dan Pembahasan

BLU telah melakukan beberapa upaya inovasi pelayanan sebagaimana dijelaskan berikut.

### Peningkatan Optimalisasi Aset yang Dikelola BLU

Pertama, meningkatkan optimalisasi aset pemerintah. Pemerintah mendorong agar

BLU Lembaga Manajemen Aset Negara (LMAN) dapat mendukung pembangunan infrastruktur yang tergabung dalam proyek strategis nasional.

Pada tingkat BLU, aset yang berada dalam penggunaan BLU dapat dimanfaatkan untuk menaikkan *income generate* disaat aset tersebut *idle*. Fahmilita (2020) dalam Humas UNIMED (2020) menyebutkan bahwa pengelolaan aset hasil dilakukan untuk memberikan manfaat terbesar bagi rakyat yang ditandai dengan (a) kemampuan menggerakkan perekonomian atau memenuhi kebutuhan sosial rakyat, (b) *cost efficiency*, dan (c) *high and best use*. Universitas Negeri Medan (Unimed) telah mengembangkan Taman Eduwisata yang dapat dimanfaatkan sebagai sarana pendidikan dan juga tempat wisata bagi masyarakat (Humas UNIMED 2020).

### **Penerapan Strategi Digitalisasi Proses Bisnis dan Layanan BLU**

Kedua, mendorong digitalisasi proses bisnis dan layanan. Strategi bisnis dengan langkah transformasi digital tepat ditempuh sebagai inovasi model bisnis dalam masa pandemi COVID-19 (Fathara et al. 2021:111). Langkah ini dapat dikatakan merupakan respons yang tepat menghadapi perubahan perilaku konsumen (Iranita 2020). Digitalisasi dapat dilakukan sampai dengan unit bisnis sebagai unit yang berperan dalam pemberian layanan dan bersentuhan langsung dengan masyarakat (Direktorat PPK BLU 2021b).

Contoh nyata diberikan oleh BLU UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang mengembangkan Aplikasi pendukung Unit Pusat Pengembangan Bisnis (P2B) (P2B UIN Malang 2021). Aplikasi ini melakukan pengintegrasian transaksi pendapatan, transaksi belanja dan akuntabilitas pengelolaan unit bisnis (Direktorat PPK BLU 2021b). P2B UIN Malang menyarankan agar nama aplikasi yang dibangun agar sederhana (*simple*), jelas dan unik, agar mudah diingat pelanggan dan *stakeholder* (P2B UIN Malang 2021).

Contoh lain adalah upaya yang dilakukan oleh BLU Politeknik Penerbangan Surabaya yang mendorong inovasi dengan melakukan transformasi dari pembelajaran konvensional ke pembelajaran digital. Divisi Pengembangan Usaha dan Kerjasama BLU tersebut melakukan pengembangan *Learning*

*Management System* (LMS) dan *Massive Online Open Course* (MOOC) sebagai strategi pembelajaran (Sari and Amrozi 2020).

Digitalisasi memberikan manfaat yang cukup banyak dalam operasional BLU (Direktorat PPK BLU 2021b). Digitalisasi dapat mendekatkan pengguna layanan dengan BLU, hal ini sesuai ketika secara fisik pengguna layanan harus membatasi kontak fisik dengan pemberi layanan. Dengan digitalisasi, BLU dapat mendorong akuntabilitas proses bisnis kepada masyarakat, sehingga mampu meminimalisasi potensi kecurangan (*fraud*) yang mungkin terjadi. Pada akhirnya, digitalisasi dapat mendorong efisiensi dan peningkatan kualitas layanan pada suatu BLU.

Saat ini dukungan untuk digitalisasi proses bisnis cukup memadai. Dukungan tersebut tidak hanya diperuntukkan bagi instansi pemerintah, namun juga bagi pelaku usaha seperti, perusahaan, UMKM dan BLU. Kementerian Komunikasi dan Informasi telah mengisiasi sejumlah strategi digitalisasi di Indonesia, baik terkait infrastruktur, sinergi antar ekosistem digital serta kolaborasi antar pihak (Kure 2021). Bahkan, Kominfo telah menugaskan salah satu BLU yang berada dalam koordinasinya, yaitu BLU BAKTI untuk menjalankan sebagai strategi tersebut.

### **Peningkatan Sinergi Layanan BLU**

Ketiga, mendorong sinergi layanan BLU. Sebagai agen pemerintah, BLU tidak perlu mengutamakan keuntungan, namun perlu turut berkontribusi dalam pencapaian target-target pemerintah, tidak terkecuali capaian di bidang penanganan dampak pandemi COVID-19 (Puspasari 2021). Sinergi perlu dibangun di antar BLU yang ada sebagai pemberi layanan kepada masyarakat.

Dari bidang pelayanan, BLU dapat dibedakan menjadi tiga (3) sampai dengan empat (4) jenis BLU. Tiga jenis bidang layanan BLU adalah (a) BLU bidang layanan yang menghasilkan semi barang/jasa publik; (b) BLU bidang pengelolaan wilayah atau kawasan; serta (c) BLU bidang pengelolaan dana (Kementerian

Keuangan RI 2020; Pemerintah Republik Indonesia 2005, 2012).

Sinergi dapat dilakukan dengan berbagai sudut pandang: bidang layanan BLU dan pada entitas pelaporan mana BLU tersebut berada. BLU dan (1) Sinergi dapat dilakukan antar BLU dalam rumpun yang sama. Sesama BLU dalam rumpun yang sama memiliki kesamaan tugas dalam mewujudkan capaian pembangunan di rumpun tersebut. Sebagai contoh, BLU rumpun kesehatan dapat saling bahu membahu dalam penanganan pandemi COVID-19 baik dalam koordinasi wilayah kerja, distribusi akomodasi kesehatan, sistem rujukan maupun kerja sama BLU lainnya. (2) Sinergi juga perlu dilakukan antar BLU dengan rumpun yang berbeda. BLU dengan rumpun yang berbeda dalam membangun rantai nilai yang baik untuk meningkatkan efisiensi dan produktifitas. Sebagai contoh, BLU pengelola kawasan dapat bersinergi dengan BLU pengelola dana untuk keperluan pembiayaan infrastruktur. (3) Sinergi antar BLU Pusat dan BLU Daerah dapat ditempuh baik antar rumpun sejenis maupun dengan rumpun yang berbeda. Perlu dilakukan peningkatan intensitas dan kualitas sinergi antar-BLU Rumpun Kesehatan, sinergi antar K/L serta dengan Pemerintah Daerah (Pemda) dan RSUD untuk menemukan strategi terbaik dalam masa penanganan COVID-19 dan *new normal* (Puspasari 2021). (4) Sinergi juga perlu dibangun antara BLU dengan *stakeholder* pendukung layanan. Contoh nyata adalah terobosan BLU UPTD Trans Semarang yang menggandeng Gopay dalam transaksi pembayaran jasa, untuk menghindari kontak fisik melalui perantara uang tunai (Kurniawati and Ardianto 2020).

#### **Pemangkasan Biaya dan Tarif Layanan BLU**

Keempat, pemangkasan biaya dan tarif layanan BLU. Langkah ini diperlukan agar BLU tidak selalu dalam posisi kekurangan biaya operasional (*cost minus*). Hasil penelitian Putri, Suhairi dan Syofriyeni (2020) menunjukkan bahwa hampir keseluruhan unit cost pelayanan hingga tahun 2019 di program Pascasarjana UIN Imam Bonjol Padang ternyata lebih besar dari tarif yang berlaku (*underrated*).

Pelibatan para pegawai yang terlibat langsung dalam pemberian layanan diperlukan untuk

memperoleh perhitungan biaya dan tarif yang presisi. Para dokter spesialis dan para medis lain dalam perhitungan biaya layanan dapat membantu menurunkan *unit cost* setiap jasa pelayanan medis dengan menggunakan metode *Activity Based Costing* (ABC) (Noviardi 2020). Selain itu, dengan adanya terlibat tenaga medis, mereka menjadi lebih peduli dalam mengendalikan biaya pelayanan medis agar tidak melampaui tarif yang berlaku.

Berbagai inovasi di atas dapat berjalan jika melibatkan pengguna layanan yang melakukan penyusunan dengan dinamika eksternalnya. Hal ini sejalan dengan pendapat Andhika (2018) mengenai elemen dan faktor governansi. Sisi elemen berkaitan dengan aktor kebijakan, penataan kelembagaan, dan masyarakat sebagai hal utama. Sedangkan sisi faktor governansi berkaitan dengan aktifitas inovasi pada organisasi, bisnis dan teknologi. Baik elemen aktor kebijakan dan masyarakat perlu diyakinkan pemahamannya akan kondisi faktor governansi.

#### **IV. Kesimpulan**

Dapat kita simpulkan bahwa dalam menghadapi kelesuan bisnis akibat pandemi COVID-19, instansi pemerintah dengan bentuk BLU tetap melakukan berbagai inovasi untuk memberikan pelayanan terbaik dan untuk menghasilkan pendapatan sebagai sumber pembiayaan kegiatan BLU. Inovasi tersebut meliputi: (a) peningkatan optimalisasi aset yang dikelola oleh BLU; (b) penerapan strategi digitalisasi proses bisnis dan layanan BLU; (c) peningkatan sinergi layanan BLU; dan (d) pemangkasan biaya dan tarif layanan BLU.

Penelitian ini perlu dikembangkan dalam penelitian lanjutan untuk melihat lebih lanjut dampak dari inovasi yang dikembangkan oleh BLU selama masa pandemi. Penelitian lanjutan dapat berfokus pada salah satu inovasi, rumpun BLU atau merupakan studi kasus pada suatu BLU. Pendekatan kuantitatif dalam dijadikan alternatif pembuktian keefektifan inovasi tersebut.

#### **Daftar Pustaka**

Andhika, Lesmana Rian. 2018. "Element and Factor Governance Innovation in

- Government Public Service.” *Jurnal Balitbangda* 6(3):207–22.
- Direktorat PPK BLU. 2021a. “Arahan Menkeu Kepada Pada Dewas BLU.” *Website DJPB*. Retrieved (<http://blu.djpb.kemenkeu.go.id/index.php?r=publication/news/view&id=67>).
- Direktorat PPK BLU. 2021b. “Digitalisasi Pengelolaan Bisnis BLU.” *Website DJPB*. Retrieved (<https://djpb.kemenkeu.go.id/direktorat/ppkblu/id/data-publikasi/berita-terbaru/616-digitalisasi-pengelolaan-bisnis-blu.html>).
- Fathara, Richa Nahdalaily, Muhamad Rizal, Ria Arifianti, and Asmaul Husna. 2021. “Strategi Model Bisnis UMKM Kuliner Untuk Bertahan Di Era COVID-19.” *Bahtera Inovasi* 4(2):111–19.
- Hasna, Nisrina. 2021. “Pengaruh Inovasi Produk, Inovasi Proses Dan Inovasi Layanan Terhadap Kinerja UMKM.” Pp. 713–19 in *UMMagelang Conference Series*.
- Humas UNIMED. 2020. “Pemanfaatan BMN Di Lingkungan UNIMED Untuk Optimalisasi PK-BLU.”
- Iranita, Iranita. 2020. “Peranan Faktor Promosi Dalam Memasarkan Produk Terhadap Perilaku Pembelian Online Di Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kota Tanjungpinang).” *Bahtera Inovasi* 4(1):25–35.
- Kementerian Keuangan RI. 2020. “Peraturan Menteri Keuangan RI Nomor 129/PMK.05/2020 Tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum.”
- Kure, Emanuel. 2021. “Begini Strategi Kemkominfo Dalam Mempercepat Digitalisasi Di Indonesia.” *Website Investor.Id*. Retrieved (<https://investor.id/it-and-telecommunication/243532/begini-strategi-kemkominfo-dalam-mempercepat-digitalisasi-di-indonesia>).
- Kurniawati, Astri, and Hendra Try Ardianto. 2020. “Evaluasi Output Inovasi Pelayanan Publik BRT Trans Semarang Menggunakan Pembayaran Gopay.” *Journal of Politic and Government Studies* 9(02):91–100.
- Noviardi, Ikhwan. 2020. “Peran Akuntansi Di Rumah Sakit Pemerintah Pasca Badan Layanan Umum (Blu) Dan Adopsi Indonesian Case Based Groups (Ina-Cbgs)(Studi Kasus Pada RSUD Datu Beru Takengon).” *Jurnal Ekonomi Syariah, Akuntansi Dan Perbankan (JESKaPe)* 4(2):275–98.
- P2B UIN Malang. 2021. “P2B Launching Layanan Berbasis Digital.” *Website P2B UIN Malang*. Retrieved (<https://p2b.uin-malang.ac.id/?p=56>).
- Pemerintah Republik Indonesia. 2005. “Presiden Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.”
- Pemerintah Republik Indonesia. 2012. “Peraturan Pemerintah RI Nomor 74 Tahun 2012 Tentang Perubahan Atas PP Nomor 23 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.” *Pemerintah Republik Indonesia*.
- Pemerintah Republik Indonesia. 2020. *Buku II Nota Keuangan Beserta Rancangan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2021*. Jakarta: Pemerintah Republik Indonesia.
- Pemerintah Republik Indonesia. 2021. *Buku II Nota Keuangan Beserta Rancangan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara Tahun 2022*. Jakarta: Pemerintah Republik Indonesia.
- Puspasari, Rahayu. 2021. “Strategi Pelayanan BLU Di Tengah Pandemi Untuk Pulihkan Ekonomi.” *Biro Komunikasi Dan Layanan Informasi*. Retrieved (<https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/siaran-pers/siaran-pers-strategi-pelayanan-blu-di-tengah-pandemi-untuk-pulihkan-ekonomi/>).
- Putri, Ramayani Eka, Suhairi Suhairi, and Nini Syofriyeni. 2020. “Evaluasi Tarif Pelayanan Badan Layanan Umum Dengan Metode Unit Cost Pada Universitas Islam Negeri Imam Bonjol Padang.” *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi* 20(3):1093–1103.
- Sari, Dewi Ratna, and Fairuza Amrozi. 2020. “Analisis Strategi Pemasaran Oleh Divisi Pengembangan Usaha Dan Kerja Sama Terhadap Pendapatan Pendidikan Dan Pelatihan Di Badan Layanan Umum Politeknik Penerbangan Surabaya.” *Jurnal Penelitian* 5(3):171–80.
- Wahyudi, Septian. 2019. “Teori Inovasi: Sebuah Tinjauan Pustaka.” *Jurnal Valuta*

5(2):93–101.

Waluyo, Indarto. 2011. “Badan Layanan Umum Sebuah Pola Baru Dalam Pengelolaan Keuangan Di Satuan Kerja Pemerintah.” *Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia* 9(2):1–15.