TSAQOFAH
Jurnal Penelitian Guru Indonesia

p-ISSN: 2810-0395
e-ISSN: 2810-0042

Terindeks : Dimensions, Scilit, Lens, Semantic, Garuda, Google Scholar, Base, etc

https://doi.org/10.58578/tsaqofah.v6i1.8041

FLEKSIBILITAS VERSUS KETERGANTUNGAN: KONTRIBUSI BLU BAGI PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN DI INDONESIA

Flexibility versus Dependency: The Contribution of BLU to Improving the Quality of Education in Indonesia

Muhammad Fathan Rizkiyyan
UIN Raden Mas Said Surakarta
f.rizkiyyan@gmail.com

Article Info:

Submitted:	Revised:	Accepted:	Published:
Oct 16, 2025	Nov 7, 2025	Nov 19, 2025	Nov 24, 2025

Abstract

This article examines the role and contribution of the *Badan Layanan Umum* (BLU) model in improving the quality of education in Indonesia. Employing a qualitative research method through a literature study (library research), the study analyses the implementation of *Badan Layanan Umum* in various educational institutions, including public universities and vocational schools. The findings indicate that *Badan Layanan Umum* status provides educational institutions with greater financial autonomy and managerial flexibility, thereby enabling more responsive budgeting, reinvestment of funds in facility development and research, and the application of performance-based management systems. Case studies in several institutions suggest positive impacts on service quality and financial independence. Nevertheless, challenges remain, including a high level of dependence on government funding and the need to strengthen managerial capacity. The study concludes that *Badan Layanan Umum* is a strategic policy instrument

Tsaqofah journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License

for enhancing educational services, but it still requires continuous evaluation and policy reinforcement to optimally support improvements in the quality and governance of education in Indonesia.

Keywords: *Badan Layanan Umum*; Quality of Education; Financial Autonomy; Financial Independence; Performance-Based Education Management

Abstrak: Artikel ini mengkaji peran dan kontribusi model Badan Layanan Umum (BLU) dalam meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia. Dengan menggunakan metode penelitian kualitatif melalui studi kepustakaan (*library research*), penelitian ini menganalisis penerapan BLU di berbagai institusi pendidikan, termasuk perguruan tinggi negeri dan sekolah kejuruan. Temuan menunjukkan bahwa status BLU memberikan otonomi keuangan dan fleksibilitas pengelolaan yang lebih besar kepada institusi pendidikan, sehingga memungkinkan penganggaran yang lebih responsif, reinvestasi dana pada pengembangan fasilitas dan riset, serta penerapan sistem pengelolaan berbasis kinerja. Studi kasus di beberapa institusi mengindikasikan adanya dampak positif terhadap peningkatan kualitas layanan dan kemandirian finansial. Meskipun demikian, tantangan masih muncul, antara lain tingginya ketergantungan pada pendanaan pemerintah dan perlunya peningkatan kapasitas manajerial. Studi ini menyimpulkan bahwa BLU merupakan instrumen kebijakan yang strategis untuk meningkatkan layanan pendidikan, namun tetap memerlukan evaluasi berkelanjutan dan penguatan kebijakan agar optimal dalam mendukung peningkatan kualitas dan tata kelola pendidikan di Indonesia.

Kata Kunci: Badan Layanan Umum; Kualitas Pendidikan; Otonomi Keuangan; Kemandirian Finansial; Pengelolaan Pendidikan Berbasis Kinerja

PENDAHULUAN

Pendidikan Agama Islam memiliki peran krusial dalam membentuk karakter dan moralitas bangsa, selaras dengan tujuan pendidikan nasional untuk mencerdaskan kehidupan bangsa (Farih & Ramli, 2023). Peran ini menjadi semakin signifikan di tengah dinamika sosial dan tantangan global kontemporer, menuntut adaptasi dan inovasi dalam penyelenggaraan Pendidikan Agama Islam agar tetap relevan dan efektif. Dalam konteks ini, Badan Layanan Umum di bidang pendidikan menawarkan sebuah kerangka operasional yang fleksibel dan otonom, berpotensi besar untuk mengakomodasi kebutuhan adaptif tersebut, terutama dalam pengembangan kurikulum, metode pembelajaran, dan pemanfaatan teknologi seperti kecerdasan buatan (Huda & Suwahyu, 2024).

Badan Layanan Umum pada hakikatnya merupakan institusi publik yang diberikan fleksibilitas pengelolaan anggaran, namun tetap berada di bawah pengawasan pemerintah. Peraturan Pemerintah No. 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan

Badan Layanan Umum, menjelaskan bahwa BLU dibentuk di dalam lingkungan pemerintah untuk memenuhi pelayanan kepada masyarakat dengan menyediakan barang atau jasa dengan mengutamakan prinsip efisiensi dan produktivitas serta tidak menerima keuntungan finansial. BLU Bidang pendidikan berguna dalam penyelenggaran pendidikan untuk masyarakat dalam berbagai tingkat pendidikan seperti menengah atas, akademi, institut, universitas, atau tingkatan pendidikan lainnya

Selajutnya Peraturan Pemerintah No. 23 Tahun diperbaharui dengan Peraturan Pemerintah No. 77 Tahun 2012 yang memperkuat implementasi BLU di sektor pendidikan dengan memberikan fleksibilitas yang lebih besar dalam pengelolaan keuangan, tarif, aset, dan SDM, sambil tetap menjaga akuntabilitas dan transparansi. Hal ini sejalan dengan semangat otonomi perguruan tinggi untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan secara mandiri dan profesional. PP No. 74 Tahun 2012 ibarat memberikan "otonomi keuangan" kepada perguruan tinggi negeri untuk beroperasi layaknya unit bisnis yang sehat, tetapi tetap dalam koridor pelayanan publik.

BLU Pendidikan, jika dikelola dengan prinsip *good governance*, berpeluang mendorong lembaga untuk melakukan reinvestasi dana pada fasilitas, riset, dan peningkatan kompetensi pengajar. Sebagai contoh, pendapatan dari program pelatihan manajemen sumber daya manusia atau sertifikasi profesional dapat dialokasikan untuk renovasi laboratorium, pengadaan perangkat teknologi informasi terbaru, atau pengembangan kurikulum berbasis riset. Dengan sinergi yang tepat, pendanaan mandiri ini tidak hanya mengurangi ketergantungan pada anggaran pemerintah, tetapi juga memperkuat relevansi program pendidikan dengan kebutuhan dunia kerja nyata.

BLU di sektor pendidikan lahir sebagai wujud upaya pemerintah Indonesia untuk mengoptimalkan efektivitas pengelolaan sumber daya, menumbuhkan kemandirian finansial, serta meningkatkan kualitas layanan pendidikan. Dalam konsep awalnya, BLU dirancang agar institusi pendidikan dapat mengelola anggaran secara fleksibel, meraih pendapatan mandiri, dan berinovasi tanpa terkungkung prosedur birokrasi yang kaku. Namun, seiring perjalanan implementasinya, muncul berbagai perdebatan mengenai keseimbangan antara orientasi mutu pendidikan dan kebutuhan finansial yang sering kali dianggap bertentangan. Artikel ini akan menjelaskan kontribusi BLU pada peningkatan kualitas pendidikan.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode *library research* (studi literatur) dengan pendekatan kualitatif. Metode ini dipilih karena penelitian berfokus pada eksplorasi dan analisis teoretis terhadap pemikiran BLU Pendidikan di Indonesia. Studi literatur memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan, menganalisis, dan mensintesis data dari berbagai sumber tertulis, seperti buku, jurnal, dan dokumen akademik, tanpa melakukan pengumpulan data empiris langsung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Identifikasi BLU

BLU merupakan instansi pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan publik secara efisien dan efektif, beroperasi dengan fleksibilitas finansial layaknya korporasi namun tetap di bawah pengawasan pemerintah. Pembentukan BLU didorong oleh kebutuhan akan pelayanan publik prima yang menjadi tolok ukur kinerja pemerintah yang paling kasat mata, memungkinkan masyarakat menilai langsung kualitas layanan yang mereka terima (Setiawan et al., 2021). Peningkatan tuntutan masyarakat terhadap standar kinerja layanan publik yang lebih tinggi, sejalan dengan era globalisasi, menjadikan pelayanan prima sebagai indikator kunci reputasi dan citra positif suatu organisasi pemerintahan. Untuk itu, BLU memiliki peran krusial dalam menyelenggarakan fungsi-fungsi pemerintahan yang berkaitan langsung dengan kebutuhan masyarakat, seperti layanan kesehatan, pendidikan, dan penyediaan infrastruktur telekomunikasi (Farzah & Oktaviana, 2022).

Dalam konteks pendidikan, BLU memungkinkan perguruan tinggi negeri, sekolah kejuruan, maupun lembaga pelatihan vokasi memperoleh dan mengelola dana dari berbagai sumber-mulai dari pendapatan sivitas akademika, kemitraan industri, hingga layanan pendidikan berbayar. Fleksibilitas ini mencakup kemudahan penarikan, pemindahan, dan penggunaan dana sesuai kebutuhan operasional dan pengembangan institusi. Dengan demikian, BLU diharapkan menjadi jembatan antara visi pelayanan publik dan dinamika kebutuhan pasar, sehingga lembaga pendidikan dapat merespons cepat perubahan teknologi, tren industri, dan kebutuhan keterampilan abad ke-21.

Namun, transformasi menjadi BLU tidak sekadar mengganti label administrasi.

Perguruan tinggi atau lembaga dikonversi menjadi entitas semi-komersial, dengan kewajiban menyusun rencana bisnis, laporan keuangan berbasis akuntansi publik, serta target kinerja finansial. Di satu sisi, ini mendorong budaya akuntabilitas dan tata kelola yang transparan, meningkatkan daya tarik bagi calon mahasiswa dan mitra industri-karena potensi kesinambungan layanan dan jaminan kualitas. Di sisi lain, penekanan pada aspek pendapatan bisa memunculkan kekhawatiran bahwa prioritas akademik bergeser menuju orientasi profit. Sejumlah pihak mempertanyakan apakah orientasi bisnis tersebut justru mengikis independensi akademik, atau menimbulkan disparitas akses, terutama bagi siswa atau mahasiswa kurang mampu.

Analisa Penerapan BLU Pendidikan

Penerapan model BLU di institusi pendidikan seperti Universitas Islam Negeri Mataram (UIN Mataram) menunjukkan bahwa sejak ditetapkan sebagai BLU penuh pada tahun 2018, institusi tersebut mampu mengelola anggaran dan sumber daya secara lebih fleksibel. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat serta mendukung kemandirian lembaga pendidikan dalam pengembangan program-programnya. Penelitian Hanimalkan dan Abdul Quddus (2024) memiliki maksud utama untuk menganalisis implementasi pola pengelolaan keuangan BLU di lingkungan perguruan tinggi, dengan studi kasus spesifik pada UIN Mataram.

Secara lebih rinci, penelitian ini berusaha memahami bagaimana perubahan status ini menggeser model tata kelola keuangan dari yang bersifat birokratis tradisional menuju model yang lebih fleksibel dan semi-otonom. Penelitian ini juga menjelaskan bahwa implementasi BLU di UIN Mataram mengikuti kerangka umum yang berlaku bagi instansi pemerintah, yang ditandai dengan pemberian keleluasaan dalam pengelolaan anggaran berdasarkan prinsip efisiensi, produktivitas, dan orientasi output. Struktur pengelolaannya melibatkan Pejabat Pengelola BLU (Rektor, Pejabat Keuangan, dan Pejabat Teknis) dengan instrumen perencanaan utama berupa Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA).

Berdasarkan penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa implementasi BLU di UIN Mataram telah efektif menerapkan pola pengelolaan keuangan yang fleksibel dan otonom sejak ditetapkannya status BLU pada tahun 2018. Penelitian ini mengidentifikasi bahwa BLU memberikan keleluasaan bagi universitas dalam mengelola anggaran

berdasarkan prinsip efisiensi, produktivitas, dan orientasi kinerja (output), serta mengadopsi sistem penganggaran berbasis kinerja (performance-based budgeting) melalui Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA). Struktur pengelolaan BLU di UIN Mataram melibatkan pejabat khusus yang bertanggung jawab atas aspek keuangan dan teknis, yang memperkuat akuntabilitas dan tata kelola keuangan. Secara keseluruhan, status BLU ini tidak hanya mendorong peningkatan kualitas layanan pendidikan, tetapi juga sejalan dengan agenda reformasi keuangan negara yang bertujuan untuk menciptakan pengelolaan keuangan pemerintah yang lebih transparan, efektif, dan berorientasi pada hasil.

Di tingkat sekolah menengah kejuruan seperti SMK Negeri 2 Malang, penerapan prinsip Good Corporate Governance (GCG) masih memerlukan pengembangan lebih lanjut. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Nenie Dahniar dan Zulqoidah, studi ini bertujuan untuk menganalisis implementasi program Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) di SMK Negeri 2 Malang dalam konteks penerapan prinsip-prinsip GCG. Fokus penelitian adalah untuk mengevaluasi sejauh mana program BLUD dapat mendukung terwujudnya layanan pemerintah daerah yang efektif, transparan, dan akuntabel. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus, di mana data dikumpulkan melalui observasi langsung, wawancara mendalam dengan berbagai pemangku kepentingan (seperti manajemen sekolah, guru, orang tua, dan siswa), serta analisis dokumen kebijakan dan laporan keuangan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun SMK Negeri 2 Malang telah berupaya menerapkan prinsip-prinsip GCG—seperti transparansi dalam pengelolaan keuangan, akuntabilitas dalam pertanggungjawaban, independensi dalam pengambilan keputusan, dan tanggung jawab dalam pengawasan internal—namun implementasinya masih memerlukan pengembangan lebih lanjut. Tantangan utama terletak pada pemahaman dan pelaksanaan prinsip GCG oleh manajemen sekolah, serta adanya kesenjangan antara harapan pemerintah daerah dan realisasi program BLUD di tingkat sekolah. Penelitian ini menyimpulkan bahwa untuk mencapai layanan pemerintah daerah yang berbasis GCG, diperlukan sinergi yang kuat antara kebijakan pemerintah, manajemen sekolah, dan keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan BLUD. Temuan ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi bagi pengembangan kebijakan pendidikan dan implementasi BLUD yang lebih efektif di masa mendatang.

Evaluasi BLU Pendidikan

Evaluasi penerapan BLU dalam pendidikan tinggi di Indonesia menunjukkan dampak signifikan terhadap otonomi keuangan dan pengelolaan aset institusi. BLU, sebagai status yang diberikan kepada lembaga publik, memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan anggaran dan memungkinkan perguruan tinggi untuk mengoptimalkan sumber daya mereka. Misalnya, studi yang dilakukan di Politeknik Negeri Bandung (Polban) pada tahun 2024 menunjukkan bahwa penerapan BLU berhasil meningkatkan kemandirian finansial dan kualitas layanan akademik serta non-akademik. Pendekatan ini tidak hanya berkontribusi pada efisiensi operasional tetapi juga mendorong diversifikasi pendapatan melalui kemitraan dengan sektor swasta. Berdasarkan penelitian yang disajikan, terdapat evaluasi terhadap penerapan status BLU di Politeknik Negeri Bandung.

Polban dapat mengelola surplus anggaran tanpa harus mengembalikannya ke kas negara, sehingga dana dapat dialokasikan kembali untuk kebutuhan operasional dan pengembangan layanan. Polban berhasil memanfaatkan aset fisik seperti gedung dan fasilitas untuk menghasilkan pendapatan tambahan melalui sewa dan layanan masyarakat Akan tetapi, sebagian besar pendanaan Polban masih berasal dari pemerintah (60%), menunjukkan bahwa diversifikasi pendapatan belum optimal. Meskipun BLU memberikan fleksibilitas, beberapa regulasi masih membatasi kemampuan Polban untuk beradaptasi dengan perubahan eksternal.

Penerapan BLU di Polban telah membawa dampak positif dalam hal otonomi keuangan dan peningkatan layanan, namun masih menghadapi tantangan signifikan terkait ketergantungan pada APBN, kapasitas manajerial, dan regulasi. Dengan perbaikan strategis dan dukungan kebijakan yang lebih baik, Polban berpotensi mencapai kemandirian finansial yang lebih besar dan kontribusi yang lebih optimal bagi masyarakat.

Meskipun demikian, tantangan tetap ada dalam implementasi sistem BLU. Penelitian mengenai transisi dari sistem Satker ke sistem BLU di Universitas Negeri Makassar mengungkapkan bahwa meskipun ada potensi peningkatan efisiensi dan produktivitas, terdapat hambatan yang dapat memengaruhi hasil akhir. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan Pola Pengelolaan Keuangan BLU (PPK-BLU) memberikan fleksibilitas yang lebih besar dalam penganggaran, memungkinkan UNM untuk mengelola Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) secara langsung, memiliki

saldo awal dan akhir tahun, serta menerapkan sistem remunerasi berbasis kinerja. Namun, penelitian juga mengidentifikasi beberapa tantangan strategis, termasuk perlunya sistem pengelolaan kinerja yang komprehensif, penguatan akuntabilitas, serta upaya meningkatkan kemandirian finansial agar tidak terlalu bergantung pada alokasi APBN. Implikasi dari penelitian ini adalah pentingnya evaluasi berkelanjutan terhadap penerapan PPK-BLU untuk memastikan bahwa fleksibilitas yang diberikan benar-benar berdampak pada peningkatan kualitas layanan, efisiensi, dan akuntabilitas keuangan di perguruan tinggi negeri.

Laporan Kinerja (LAKIN) yang diterbitkan Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb) Kementerian Keuangan RI dalam laman resminya, disusun sebagai bentuk akuntabilitas kinerja Direktorat PPKBLU dalam mengawal pengelolaan keuangan BLU, termasuk BLU di sektor pendidikan seperti perguruan tinggi negeri dan unit layanan pendidikan lainnya. Masalah utama yang ingin diselesaikan adalah optimalisasi tata kelola keuangan BLU untuk meningkatkan kualitas layanan publik, termasuk di bidang pendidikan. Tujuan laporan dijelaskan secara eksplisit dan relevan dengan isu strategis nasional, yaitu mendukung BLU sebagai instrumen pemerintah dalam memberikan layanan pendidikan yang berkualitas dengan fleksibilitas pengelolaan keuangan.

Hasil dan temuan utama yang berkaitan dengan pendidikan dalam laporan ini sebagai berikut :

1. Pencapaian kinerja pendidikan. BLU Pendidikan menunjukkan realisasi pendapatan sebesar 156,75% dari target 18,445 Milyar, tertinggi di antara semua rumpun BLU.

2. Kepuasan layanan. Indeks kepuasan publik atas layanan BLU Pendidikan mencapai 4,28 (skala 5), sedikit di bawah rata-rata nasional (4,36).

3. Kemandirian keuangan. BLU Pendidikan masih sangat bergantung pada Rupiah Murni (RM), dengan tingkat kemandirian hanya 58,51%, yang menunjukkan ketergantungan tinggi pada anggaran pusat.

4. *Maturity Rating*. 100% BLU di bawah Subdirektorat PPKBLU I (yang mencakup BLU Pendidikan) dinilai berkinerja "Baik" atau lebih tinggi.

Laporan ini memiliki implikasi signifikan terhadap kebijakan pendidikan, seperti mendukung kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) dengan menunjukkan bahwa BLU Pendidikan mampu mengoptimalkan pendapatan sendiri.

Selain itu, laporan inimemberikan model pelaporan kinerja yang dapat diadopsi oleh lembaga pendidikan untuk meningkatkan transparansi. Akan tetapi, tidak ada pembahasan mengenai dampak kinerja keuangan terhadap kualitas pendidikan dalam laporan ini.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis literatur yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa Badan Layanan Umum (BLU) Pendidikan berperan sebagai instrumen kebijakan strategis yang bertujuan meningkatkan kualitas layanan pendidikan melalui pemberian otonomi dan fleksibilitas pengelolaan keuangan. Penerapan BLU telah terbukti meningkatkan otonomi keuangan institusi pendidikan, memungkinkan pengelolaan anggaran yang lebih mandiri dan responsif terhadap kebutuhan operasional dan pengembangan, seperti yang terlihat pada kasus UIN Mataram dan Politeknik Negeri Bandung. Selain itu, BLU juga mendorong praktik tata kelola yang lebih baik (good governance) dengan menerapkan sistem akuntabilitas dan transparansi melalui mekanisme seperti Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) serta Laporan Kinerja (LAKIN). Meskipun demikian, implementasi BLU masih menghadapi sejumlah tantangan, seperti tingginya ketergantungan pada anggaran pemerintah, kapasitas manajerial yang perlu ditingkatkan, serta kesenjangan antara kebijakan dan pelaksanaan di tingkat lapangan. Secara keseluruhan, BLU Pendidikan telah memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kualitas layanan dan kemandirian finansial, meskipun diperlukan evaluasi berkelanjutan dan penguatan kebijakan untuk memastikan bahwa fleksibilitas yang diberikan tidak mengorbankan prinsip keadilan dan aksesibilitas pendidikan bagi seluruh masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

Ali Farzah, & Oktaviana, S. . (2022). Analisa Usability Website BAKTI-Kemkominfo Menggunakan System Usability Scale. *MULTINETICS* , 8(1), 17–27. https://doi.org/10.32722/multinetics.v8i1.4495

Awang Setiawan, Mohammad Benny Alexandri & Candradewini. (2021). Implementasi Program Gampil (Gadget Mobile Application For Licence) Di Kota Bandung. *Responsive,* Volume 4 No. 4

Dahniar , N. ., & Zulqoidah. (2024). Analisis Program Badan Layanan Umum Daerah (Blud) Di Smk Negeri 2 Malang Dalam Mewujudkan Layanan Pemerintah Daerah Yang Good Corporate Governance (Gcg). *Jurnal Pendidikan Profesional,* 13(2), 11-22.

Direktorat PPKBLU. (2024). Laporan Kinerja 2024. Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb) Kementerian Keuangan RI. https://djpb.kemenkeu.go.id/direktorat/ppkblu/id/data- publikasi/lakin/760-lakin-2024.html

Hanimalkan, & Abdul Quddus. (2024). Analisis Pendidikan Sebagai Badan Layanan Umum (BLU) di Universitas Islam Negeri Mataram. *Risâlah Jurnal Pendidikan Dan Studi Islam,* 10(3), 1310–1315. https://doi.org/10.31943/jurnal_risalah.v10i3.1103

Imam Farih & Ramli.(2023)/ Implementasi Kebijakan Kurikulum Kondisi Khusus Pandemi Covid-19 Pada Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Di SMA Negeri 1 Bangkinang Kota. *AL-USWAH: Jurnal Riset dan Kajian Pendidikan Agama Islam* Vol. 6, No. 1.DOI: 10.24014/au.v6i1. 12304

Indonesia. (2005). Peraturan Pemerintah No. 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum

Indonesia. (2012). Peraturan Pemerintah No. 74 Tahun 2012 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum

Miftahul Huda & Irwansyah Suwahyu. (2024). Peran Artificial Intelligence (AI) Dalampembelajaran Pendidikan Agama Islam. *REFERENSI ISLAMIKA: Jurnal Studi Islam* Vol. 2, No. 2

Salehuddin, Nur Afiah & Hariany Idris. (2022). Analisis Perbandingan Sistem Pengelolaan Keuangan Satker Dengan Pengelolaan Badan Layanan Umum (BLU) Di Universitas Negeri Makassar. *Proceedings of National Seminar.*

Siti Aini Latifah Awaliyah. (2024). Impact Of Public Service Agency Status On Management And Improvement Of Higher Education Services: Case Study At Bandung State Polytechnic *Proceeding of International Conference on Education, Society and Humanity* Vol. 2 No. 2