

MANAJEMEN ANGGARAN DI PERGURUAN TINGGI NEGRI: ANALISIS EFESIENSI BIAYA OPERASIONAL

Hayat Hibatullah Nasution¹, Dwi Anggi Syaputra², Fahmi Zulhaimi Simanjuntak³

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

hayathibatullah183@gmail.com¹, dwianggisyputra8@gmail.com², fahmizulhaimi25@gmail.com³

Abstract

Budget management in State Universities (PTN) is crucial for ensuring the sustainability of higher education, particularly amidst limited government funding and increasing demands for quality academic services. This study aims to analyze the effectiveness of budget management in improving operational cost management at one state university. The study employed a quantitative approach, collecting data from budget documents, realized expenditures, and financial reports for the past three years. The analysis employed budget variance and operational efficiency ratios. The objective was to measure waste, fund utilization, and the alignment between planned and realized budgets. The results indicate discrepancies between fund allocations and realized expenditures for several items within operational expenditures, particularly for infrastructure maintenance and utility costs, indicating suboptimal planning and internal oversight mechanisms. However, there is a trend of increasing efficiency in academic expenditures, driven by the implementation of a performance-based planning system. These findings suggest that operational expenditure efficiency at state universities can be improved by enhancing budget governance, improving financial information systems, and strengthening internal control evaluations. The results of this study also provide a message to the government and state university management to improve financial management discipline and enhance accountability in the use of educational funds.

Keywords: *budgeting, state universities, operational cost efficiency, variance analysis, financial accountability.*

Article history

Received: Desember 2025

Reviewed: Desember 2025

Published: Desember 2025

Plagiarism checker no 80

Doi : prefix doi :
[10.8734/musytari.v1i2.365](https://doi.org/10.8734/musytari.v1i2.365)

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstrak

Manajemen penganggaran di Perguruan Tinggi Negeri (PTN) sangat penting untuk memastikan keberlanjutan pendidikan tinggi, terutama di tengah batasan dana pemerintah dan meningkatnya permintaan akan kualitas pelayanan akademik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis seberapa efektif manajemen penganggaran dalam meningkatkan pengelolaan biaya operasional di salah satu PTN. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kuantitatif, yaitu dengan mengumpulkan data dari dokumen anggaran, realisasi belanja, serta laporan keuangan selama tiga tahun terakhir. Untuk menganalisisnya, digunakan teknik penghitungan varians anggaran dan rasio efisiensi operasional. Tujuannya adalah untuk mengukur tingkat pemborosan, penggunaan dana, serta kesesuaian antara rencana dan realisasi anggaran. Hasil menunjukkan bahwa ada perbedaan antara alokasi dana dan realisasi belanja pada beberapa pos dalam pengeluaran operasional, terutama pada pemeliharaan sarana-prasarana dan biaya utilitas, yang menunjukkan bahwa perencanaan dan mekanisme pengawasan internal masih belum optimal. Namun, ada tren peningkatan efisiensi dalam pengeluaran akademik, yang didorong oleh adanya sistem perencanaan berbasis kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa efisiensi pengeluaran operasional di PTN bisa ditingkatkan dengan meningkatkan tata kelola anggaran, memperbaiki sistem informasi keuangan, serta memperkuat evaluasi pengendalian internal. Hasil penelitian ini juga memberikan pesan bagi pemerintah dan manajemen PTN untuk meningkatkan disiplin pengelolaan keuangan dan meningkatkan akuntabilitas dalam penggunaan dana pendidikan.

Kata kunci: penganggaran, perguruan tinggi negeri, efisiensi biaya operasional, analisis varians, akuntabilitas keuangan.

1. Pendahuluan

Perguruan Tinggi Negeri (PTN) memiliki peran penting dalam menyediakan pendidikan tinggi yang berkualitas dan membantu dalam pembangunan sumber daya manusia nasional. Dalam suasana ekonomi yang terus berubah dan reformasi dalam sistem pendidikan, PTN harus mampu mengelola sumber daya secara efektif, jujur, dan dapat dipertanggungjawabkan. Salah satu cara utama dalam mengelola sistem ini adalah manajemen penganggaran. Manajemen penganggaran tidak hanya sebagai alat perencanaan keuangan, tetapi juga sebagai cara untuk mengendalikan kinerja, mendistribusikan sumber daya, dan mengukur hasil program akademik serta non-akademik. Tantangan bagi PTN semakin rumit karena sumber pendapatan tidak hanya bergantung pada dana dari anggaran negara, tetapi juga perlu meningkatkan kontribusi dari masyarakat, hibah, pendapatan usaha, serta kerja sama dengan industri. Kondisi ini mendorong PTN agar lebih fleksibel dalam penyusunan anggaran dan mengurangi pemborosan agar semua kegiatan dapat berjalan secara efisien.

Dalam penerapan nyata, pembuatan anggaran di PTN seringkali menghadapi ketidaksesuaian antara rencana awal dan pelaksanaannya. Hal ini muncul dalam bentuk penyimpangan anggaran, penundaan dalam pencairan dana, serta kelemahan sistem pengawasan dan evaluasi internal. Meningkatnya biaya operasional yang ada di beberapa kategori seperti biaya utilitas, pemeliharaan aset, perjalanan dinas, dan pengeluaran jasa penunjang menunjukkan bahwa manajemen penganggaran belum optimal. Di sisi lain, adanya perubahan terkait standar biaya masukan dan penerapan anggaran berbasis kinerja mengharuskan PTN melakukan efisiensi yang lebih terukur. Oleh karena itu, analisis efisiensi biaya operasional sangat penting untuk menilai apakah anggaran dapat digunakan secara efektif sesuai tujuan institusi tersebut.

Penelitian tentang pengelolaan anggaran di lingkungan PTN masih terbatas, terutama yang fokus pada aspek kuantitatif dan penilaian efisiensi secara berkala. Penelitian sebelumnya lebih mengarah pada manajemen keuangan umum, transparansi, atau akuntabilitas publik. Karena itu, penelitian ini dilakukan untuk memberikan gambaran nyata mengenai bagaimana anggaran diberikan, bagaimana pengelolaan belanja dilakukan, serta seberapa besar perbedaan antara ke dua hal tersebut memengaruhi efisiensi biaya operasional. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan dalam pengembangan ilmu manajemen keuangan pendidikan

tinggi, sekaligus memberikan saran praktis bagi PTN untuk meningkatkan sistem penganggaran mereka.

2. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk menguji tingkat efisiensi biaya operasional berdasarkan data keuangan yang telah terdokumentasi secara resmi di Perguruan Tinggi Negeri. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti melakukan pengukuran secara objektif terhadap perbedaan antara alokasi anggaran yang direncanakan dan realisasi anggaran yang terjadi, serta menghitung indikator efisiensi menggunakan rasio operasional. Data yang digunakan diperoleh secara sekunder melalui dokumen Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan, Laporan Realisasi Anggaran, serta laporan keuangan yang telah diverifikasi oleh auditor selama tiga tahun terakhir. Data tersebut kemudian dikumpulkan, dikelompokkan berdasarkan komponen belanja operasional, dan dianalisis untuk melihat pola penyimpangan maupun tren dalam penggunaan anggaran.

Teknik analisis yang digunakan mencakup analisis varians anggaran guna mengetahui besar penyimpangan antara rencana dan realisasi untuk setiap jenis pengeluaran, serta analisis rasio efisiensi operasional untuk menilai sejauh mana biaya operasional berkontribusi terhadap hasil yang dihasilkan oleh institusi. Analisis dilakukan dengan cara kuantitatif deskriptif agar hasilnya dapat memberikan gambaran secara menyeluruh mengenai kondisi pengelolaan anggaran secara aktual. Penelitian ini juga menggunakan peninjauan terhadap dokumen kebijakan dan regulasi sebagai dasar untuk memahami hasil analisis secara kontekstual dalam lingkungan PTN.

Keandalan data dipertahankan dengan memastikan bahwa semua dokumen keuangan yang digunakan adalah dokumen resmi yang sudah diverifikasi melalui audit internal maupun eksternal. Selain itu, validitas hasil analisis diperkuat dengan membandingkan rasio efisiensi di berbagai periode untuk mengetahui apakah terjadi peningkatan atau penurunan efisiensi operasional dari tahun ke tahun. Dengan metode seperti ini, diharapkan penelitian ini mampu menghasilkan gambaran empiris yang dapat dipercaya secara akademis mengenai efektivitas pengelolaan anggaran serta peluang peningkatan efisiensi dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi negeri.

3. Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian terhadap data anggaran dan realisasi belanja operasional selama tiga tahun menunjukkan bahwa beban biaya operasional di Perguruan Tinggi Negeri terus meningkat setiap tahun, khususnya di kategori utilitas dan pemeliharaan sarana. Peningkatan ini tidak sepenuhnya diimbangi dengan akurasi dalam perencanaan anggaran, terlihat dari perbedaan antara alokasi dan realisasi belanja di beberapa pos pengeluaran. Analisis varian menunjukkan bahwa belanja utilitas mengalami deviasi cukup besar dari rencana, yang menunjukkan adanya pemborosan energi dan penggunaan aset yang belum optimal. Kondisi ini semakin memburuk karena kenaikan belanja perjalanan dinas yang tidak seluruhnya direncanakan sejak awal, sehingga membebani struktur biaya penunjang yang seharusnya bisa dihemat.

Di sisi lain, belanja akademik menunjukkan ketidakterserapan anggaran karena beberapa program tidak bisa berjalan sesuai jadwal. Ketidakmampuan menyerap seluruh anggaran akademik mencerminkan bahwa perencanaan berbasis kinerja belum berjalan efektif, khususnya pada unit yang masih menjalankan kegiatan secara administratif tanpa indikator capaian yang jelas. Meski demikian, penelitian juga menemukan tren peningkatan efisiensi operasional pada tahun terakhir setelah sistem monitoring anggaran berbasis digital mulai dikembangkan. Sistem ini memungkinkan manajemen mendapatkan informasi realisasi belanja yang cepat dan akurat, sehingga langkah koreksi bisa dilakukan sebelum terjadi pemborosan yang lebih besar.

Perhitungan rasio efisiensi menunjukkan pola fluktuasi yang dipengaruhi oleh kemampuan unit dalam menekan biaya penunjang. Pada awal penelitian, rasio efisiensi berada dalam kategori cukup baik, kemudian menurun pada tahun berikutnya akibat naiknya biaya operasional non-akademik, dan meningkat kembali pada tahun ketiga setelah manajemen memperketat evaluasi internal.

Di sisi yang sama, transformasi digital di layanan perkuliahan memberikan dampak nyata terhadap penurunan biaya administrasi, termasuk penghematan penggunaan kertas dan biaya komunikasi. Fakta ini menunjukkan bahwa inovasi manajerial dapat meningkatkan efisiensi, tidak hanya dengan menambah anggaran.

Dalam konteks sistem penganggaran berbasis kinerja, hasil penelitian memperlihatkan bahwa pendekatan ini memberikan dampak positif terutama pada alokasi belanja yang terkait aktivitas akademik dan penelitian. Program yang memiliki indikator output yang jelas lebih mudah dievaluasi dan dikendalikan, sehingga anggaran bisa digunakan untuk kegiatan yang benar-benar memberikan manfaat. Meski begitu, masih ada kesenjangan dalam penerapan di pos penunjang umum karena beberapa kegiatan administratif tidak disertai dengan indikator kinerja yang terukur. Kurangnya indikator capaian menyebabkan pemborosan tidak bisa langsung terdeteksi.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa efisiensi biaya operasional lebih tergantung pada kualitas pengawasan dan akurasi informasi dibandingkan pada jumlah dana yang ada. Setelah sistem pelaporan anggaran berubah menjadi digital, penyerapan anggaran menjadi lebih merata sepanjang tahun, bukan hanya terkumpul di akhir periode. Ini berarti masalah utamanya bukan karena kurangnya sumber daya, melainkan karena keterlambatan dalam pengawasan yang sebelumnya menciptakan ruang untuk inefisiensi. Dengan menutupi celah ini, perguruan tinggi berhasil mengurangi ketidaktepatan penggunaan anggaran penunjang dan lebih disiplin dalam pengeluaran sesuai dengan kebutuhan nyata.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menegaskan bahwa pengelolaan anggaran yang baik adalah faktor penting untuk mencapai efisiensi biaya dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi. Upaya untuk menghemat anggaran tidak akan berhasil jika perencanaan hanya mengulang pola anggaran tahun sebelumnya tanpa memverifikasi kebutuhan aktual. Dengan menerapkan pengawasan secara digital, menetapkan indikator kinerja di semua program, serta meningkatkan disiplin unit kerja, perguruan tinggi dapat mendorong efisiensi secara berkelanjutan. Penelitian ini menunjukan bahwa isu efisiensi tidak hanya soal masalah teknis keuangan, tetapi juga berkaitan dengan budaya birokrasi, perilaku manajerial, serta kemampuan institusi dalam menerapkan disiplin fiskal secara konsisten.

Gambaran Umum Realisasi Anggaran Operasional

Hasil penggabungan data anggaran menunjukkan bahwa selama tiga tahun penelitian, total pengeluaran operasional Perguruan Tinggi Negeri meningkat rata-rata 8-10% setiap tahun. Peningkatan terbesar terjadi pada pengeluaran untuk utilitas dan perawatan fasilitas.

Sementara itu, alokasi anggaran terbesar tetap dialokasikan untuk aktivitas akademik, seperti biaya pendidikan, pengembangan kurikulum, dan dana laboratorium.

Meskipun tren pengeluaran meningkat, realisasi anggaran tidak seluruhnya mencapai target yang ditentukan. Ada perbedaan pengeluaran (varians anggaran) terutama pada dua kategori, yaitu pengeluaran penunjang umum dan perjalanan dinas. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan anggaran belum sepenuhnya memperhitungkan kebutuhan nyata, sehingga terjadi perbedaan antara rencana dan pelaksanaan di lapangan.

Analisis Varians antara Alokasi dan Realisasi Belanja

Hasil perhitungan varians menunjukkan adanya penyimpangan pengeluaran positif pada beberapa pos utama, terutama pada biaya utilitas, yang mencapai rata-rata 12% lebih besar dari rencana. Hal ini menunjukkan ada potensi pemborosan anggaran operasional yang tidak terduga sejak fase perencanaan, terutama dalam penggunaan listrik, air, dan pengelolaan aset. Sementara itu, pengeluaran perjalanan dinas mencapai penyimpangan 15%, yang berasal dari kegiatan koordinasi dan rapat luar yang tidak seluruhnya tercantum dalam rencana awal.

Di sisi lain, terdapat varians negatif pada pengeluaran akademik karena tidak semua program pengembangan akademik dapat terlaksana sesuai jadwal. Ketidakmampuan menyerap anggaran secara optimal pada pos akademik menunjukkan adanya hambatan administratif dan kurangnya kesiapan unit kerja dalam menjalankan program berbasis kinerja.

Rasio Efisiensi Biaya Operasional

Analisis rasio efisiensi menunjukkan fluktuasi dari tahun ke tahun. Pada tahun pertama rasio efisiensi berada dalam kategori cukup efisien, kemudian turun di tahun kedua akibat meningkatnya pengeluaran penunjang, dan kembali meningkat di tahun ketiga setelah diterapkan sistem monitoring berbasis elektronik. Dengan demikian, peningkatan efisiensi lebih dipengaruhi oleh faktor pengawasan internal ketimbang jumlah anggaran yang diterima.

Peningkatan efisiensi terutama terlihat pada unit akademik. Penggunaan platform digital dalam perkuliahan mengurangi biaya administrasi dan kertas, sehingga menghasilkan penghematan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi manajerial sangat berpengaruh terhadap efisiensi pengeluaran di perguruan tinggi.

Dampak Sistem Penganggaran Berbasis Kinerja

Penerapan sistem anggaran berbasis kinerja terbukti memberikan dampak positif terhadap pengelolaan pengeluaran akademik. Kegiatan yang memiliki indikator output jelas, seperti jumlah penelitian, publikasi, atau peningkatan layanan mahasiswa, lebih mudah diawasi melalui evaluasi berkala.

Namun, penerapan pendekatan berbasis kinerja belum sepenuhnya terintegrasi dalam pengeluaran penunjang umum. Banyak kegiatan administratif tidak memiliki indikator output yang terukur, sehingga ruang untuk pemborosan tetap terbuka. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan sistem penganggaran berbasis kinerja bergantung pada disiplin unit kerja dalam menyusun indikator yang spesifik, terukur, dan konsisten.

Peran Pemantauan dan Pengendalian Internal

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan efisiensi tidak hanya bergantung pada kualitas perencanaan, tetapi juga pada mekanisme pemantauan internal. Di awal masa penelitian, PTN belum memiliki sistem pelaporan real time mengenai realisasi anggaran, sehingga penyerapan anggaran biasanya dilakukan di akhir tahun.

Setelah sistem pelacakan digital diterapkan, terjadi penurunan signifikan pada deviasi belanja penunjang. Hal ini menunjukkan bahwa keterlambatan pemantauan menjadi penyebab utama inefisiensi. Temuan ini sesuai dengan teori keuangan publik yang menekankan bahwa disiplin fiskal sangat dipengaruhi oleh kualitas audit internal dan frekuensi pengawasan.

Dampak terhadap Tata Kelola dan Efisiensi Institusi

Temuan empiris membuktikan bahwa manajemen anggaran yang baik memiliki hubungan langsung dengan penghematan biaya operasional. Peningkatan sistem informasi keuangan mampu mengurangi kesenjangan informasi antarunit, memperkuat koordinasi, dan mengurangi pemborosan. Namun, efisiensi yang berkelanjutan hanya dapat dicapai jika setiap unit kerja dilatih untuk menyusun rencana berdasarkan kebutuhan nyata, bukan hanya menyalin pola anggaran tahun sebelumnya. Dengan demikian, penelitian ini membuktikan bahwa efisiensi di PTN bukan hanya masalah jumlah anggaran, tetapi juga berkaitan dengan tata kelola, sikap manajerial, dan kedisiplinan birokrasi. Temuan ini memberikan implikasi bagi pemerintah dan manajemen PTN untuk terus mendorong digitalisasi anggaran, memperketat pengawasan internal, serta memperluas penerapan anggaran berbasis kinerja ke seluruh unit kerja.

Optimalisasi Belanja Akademik

Belanja akademik lebih efisien dibanding belanja penunjang. Hal ini karena kegiatan akademik memiliki tujuan yang bisa diukur, seperti jumlah penelitian, publikasi, atau pelayanan kepada mahasiswa. Saat anggaran dialokasikan untuk kegiatan yang hasilnya jelas, penggunaan uang lebih bisa dikendalikan. Dengan optimalisasi ini, perguruan tinggi bisa menjaga kualitas pelayanan tanpa meningkatkan biaya operasional yang berlebihan.

Kendala dalam Penyerapan Anggaran

Penelitian menunjukkan bahwa ada anggaran yang tidak terpakai secara optimal karena hambatan administratif, seperti proses persetujuan yang lama atau kegiatan yang tertunda. Keterlambatan tersebut membuat anggaran tidak bisa digunakan sesuai rencana dan bisa jadi beban di masa depan. Hal ini menunjukkan bahwa efisiensi anggaran tidak hanya tergantung pada adanya dana, tetapi juga pada kecepatan dan kejelasan birokrasi internal.

Pengaruh Perubahan Harga dan Kenaikan Biaya

Efisiensi penggunaan anggaran juga dipengaruhi oleh perubahan harga barang dan jasa. Kenaikan tarif listrik, air, dan biaya pemeliharaan aset mengakibatkan kenaikan biaya operasional, terutama di unit layanan umum. Jika perubahan harga tidak dipertimbangkan sejak awal, maka belanja aktual bisa lebih besar dari yang direncanakan. Kondisi ini menunjukkan betapa pentingnya memperkirakan biaya secara akurat sebelum menyusun anggaran.

Kemampuan Manajerial Unit Kerja

Perbedaan kemampuan pengelolaan antar unit mempengaruhi tingkat efisiensi belanja. Unit yang memahami cara perencanaan dan evaluasi keuangan biasanya lebih tepat dalam mengusulkan anggaran dan lebih hemat dalam pelaksanaannya. Sementara itu, unit yang kurang paham cara penganggaran cenderung mengalami penyimpangan dan pemborosan. Temuan ini menunjukkan bahwa pelatihan pengelolaan anggaran secara rutin diperlukan.

Kontribusi Digitalisasi Administrasi

Penggunaan sistem digital membantu mengurangi biaya operasional jangka pendek maupun panjang. Proses administrasi keuangan, pelayanan akademik, serta komunikasi di kampus menjadi lebih sederhana dan cepat tanpa harus mengeluarkan biaya fisik besar, seperti penggunaan kertas, perjalanan, atau biaya rapat. Digitalisasi juga mempercepat proses pelaporan sehingga memudahkan perbaikan anggaran.

5. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan anggaran di perguruan tinggi negeri secara umum mengikuti aturan pemerintah dan didasarkan pada perencanaan kinerja. Namun, efisiensi penggunaan biaya operasional masih belum mencapai tingkat yang maksimal. Penggunaan dana di beberapa bidang seperti perawatan fasilitas, penyelenggaraan kegiatan akademik, dan administrasi institusi menunjukkan bahwa alokasi dana belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan utama. Kurangnya koordinasi antar unit, minimnya analisis keuntungan dan biaya, serta lemahnya pengevaluasian berkala terhadap penggunaan dana menjadi faktor yang mengurangi efektivitas pengawasan anggaran. Meskipun demikian, ada beberapa kemajuan seperti digitalisasi pengelolaan keuangan, peningkatan transparansi, serta upaya reformasi birokrasi yang memberi peluang untuk meningkatkan pola belanja yang lebih produktif, akuntabel, dan mendorong peningkatan kualitas pendidikan tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bastian, I. (2019). *Akuntansi sektor publik: Pengelolaan keuangan daerah dan kinerja birokrasi*. Jakarta: Erlangga.
- Dwiyanto, A. (2018). *Mewujudkan good governance melalui pelayanan publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Halim, A., & Iqbal, M. (2021). Evaluasi penganggaran berbasis kinerja pada institusi pendidikan tinggi. *Jurnal Akuntansi Pemerintah*, 6(2), 101-118.
- Hariyanto, T. (2020). Pengaruh pengawasan internal terhadap efektivitas realisasi anggaran di lembaga pemerintah. *Jurnal Tata Kelola & Akuntabilitas*, 5(3), 211-225.
- Mahmudi. (2020). *Manajemen kinerja sektor publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi sektor publik*. Yogyakarta: Andi.
- Mulyadi, D. (2021). Implementasi e-budgeting dan dampaknya terhadap efisiensi belanja institusi pemerintah. *Jurnal Sistem Informasi Publik*, 9(1), 55-67.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.

Priyono, A., & Lestari, R. (2022). Digitalisasi anggaran dan transparansi fiskal di institusi pendidikan. *Jurnal Ekonomi & Kebijakan Publik*, 13(1), 77-92.

Sofyani, H. (2021). Efektivitas audit internal pada sektor publik dan implikasinya terhadap akuntabilitas keuangan. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 12(3), 455-468.

Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sutopo, B., & Nugroho, D. (2020). Anggaran berbasis kinerja dan peningkatan mutu layanan publik. *Jurnal Administrasi Negara*, 16(2), 89-104.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

World Bank. (2022). *Public expenditure review and higher education funding policy*.

Washington DC: World Bank Report.