

Tata Kelola Pendanaan Konservasi Berkelanjutan melalui Skema Badan Layanan Umum



Tata Kelola Pendanaan Konservasi Berkelanjutan melalui Skema Badan Layanan Umum

Bappenas. 2020. *Tata Kelola Pendanaan Konservasi Berkelanjutan melalui Skema Badan Layanan Umum*. Jakarta, Indonesia: Kementerian PPN/Bappenas.

Penyelaras Akhir:

Nur Hygiawati Rahayu

Tim Penulis:

Pungky Widiaryanto, Beria Leimona, Lalu Deden Yuda Pratama, Aenunaim, Sacha Amarusaman, Yoga Lorenza Putra, Miranti Zulkifli

Pendukung:

Sylvanita Fitriana, Nurdita Rahmadani, Nadia Dwitia Kyati, Tikah Atikah, Riky Mulya Hilmansyah

Diterbitkan Oleh:



Didukung Oleh:



Daftar Isi

Daftar Isi	v
Daftar Gambar	vii
Daftar Kotak	vii
Daftar Tabel	vii
Kata Pengantar	viii
Ucapan Terima Kasih	ix
Ringkasan Eksekutif	x
1. Pendahuluan	1
2. Metode Kajian	3
3. Badan Layanan Umum Pusat dan Daerah (BLU dan BLUD)	5
3.1 Badan Layanan Umum (BLU).....	5
3.1.1 Karakteristik dan Asas.....	5
3.1.2 BLU Pusat Pembiayaan Pembangunan Hutan (Pusat P2H) sebagai cikal bakal Badan Pengelola Dana Lingkungan Hidup.....	8
3.2 Badan Layanan Umum Daerah (BLUD).....	12
3.2.1 Karakteristik dan Asas BLUD	13
3.2.2 BLUD Raja Ampat	13
4. Badan Pengelolaan Dana Lingkungan Hidup (BPD LH)	19
4.1 Sejarah pembentukan	19
4.2 Dasar Hukum	19
4.3 Struktur Organisasi dan Operasional	20
4.4 Jendela pendanaan Badan Pengelola Dana Lingkungan Hidup	21
5. Analisis Kelembagaan Pendanaan Konservasi Berkelanjutan	25
5.1 Opsi Tata kelola Pendanaan Konservasi Berkelanjutan	25
5.2 Balai Taman Nasional sebagai penerima manfaat pembiayaan BPD LH	28

5.3 Balai Taman Nasional bertransformasi menjadi BLU mandiri	29
5.4 Balai Taman Nasional mendapat dukungan pembiayaan dari BLUD.	31
5.5 Analisis SWOT	33
6. Kesimpulan dan Rekomendasi	39
6.1 Kesimpulan	39
6.2 Rekomendasi Tindak Lanjut.....	40
Referensi.....	43
Lampiran 1: Analisis SWOT spesifik untuk setiap skenario	45
Skenario 1: Taman Nasional sebagai penerima manfaat pembiayaan BPD LH.....	45
Skenario 2: Taman Nasional bertransformasi menjadi BLU Mandiri	47
Skenario 3: Taman Nasional mendapat dukungan pembiayaan dari BLUD	49

Daftar Gambar

Gambar 1: Struktur organisasi BLU Pusat P2H	9
Gambar 2: Kategori TN di Indonesia berdasarkan Nilai PNPB dan METT	12
Gambar 3: TN dengan rata-rata PNPB Tinggi dan METT Efektif	12
Gambar 4: Struktur organisasi BLUD UPTD KKP Raja Ampat	15
Gambar 5: Struktur organisasi BPD LH berdasarkan Perpres 77/2018 dan PMK 137/2019	21
Gambar 6: Struktur pendanaan melalui BPD LH menurut PP No 46 tahun 2017 tentang Instrumen Ekonomi Lingkungan Hidup	22
Gambar 7: Skenario Balai TN sebagai penerima manfaat BPD LH	29
Gambar 8: Skenario Balai TN bertansformasi menjadi BLU mandiri	31
Gambar 9: Skenario Balai TN mendapat dukungan BLUD	32

Daftar Kotak

Kotak 1: Metode Analisis SWOT	4
Kotak 2: Mengetahui lebih dekat BLU Pusat Pengelolaan Komplek Gelora Bung Karno, Jakarta	7
Kotak 3: Analisis kesiapan Taman Nasional sebagai BLU	11
Kotak 4: Usulan Badan Layanan Umum TN Komodo	16

Daftar Tabel

Tabel 1: Daftar UPT/Lembaga dan posisi narasumber	3
Tabel 2: Metode dan keluaran studi	4
Tabel 3: Skenario pilihan pengelolaan pendanaan berkelanjutan taman nasional	26
Tabel 4: Matriks analisis SWOT untuk ke-3 skenario	35
Tabel 8: Peran stakeholder dalam mendukung skenario pendanaan berkelanjutan	40
Tabel 5: Matriks analisis SWOT skenario 1	46
Tabel 6: Matriks analisis SWOT skenario 2	48
Tabel 7: Matriks analisis SWOT skenario 3	50

Kata Pengantar

Puji Syukur ke hadirat Allah Subhanahu wa Ta'ala yang telah mencurahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga Laporan Tata Kelola Pendanaan Konservasi Berkelanjutan melalui Skema Badan Layanan Umum dapat diselesaikan. Kajian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran mengenai proses implementasi beserta hambatan dan tantangan kelembagaan pendanaan berkelanjutan bagi taman nasional, utamanya melalui 3 (tiga) skenario yaitu: (1) Balai Taman Nasional sebagai penerima manfaat dari pembiayaan BPD LH; (2) Balai Taman Nasional bertransformasi menjadi Badan Layanan Umum (BLU); (3) Balai Taman Nasional mendapatkan dukungan pembiayaan dari Badan Layanan Umum Daerah (BLUD).

Penyelenggaraan fungsi organisasi berbasis bisnis seperti BLU, BPD LH, dan BLUD tersebut harus dilandaskan prinsip-prinsip manajemen yang baik dalam rangka optimalisasi mutu layanan agar manfaat dirasakan secara luas oleh masyarakat. Setiap kawasan konservasi juga memiliki karakteristik dan potensi yang berbeda, sehingga penetapan tiap skenario harus memperhatikan kekhasan potensi dan karakteristik yang dimiliki masing-masing kawasan.

Secara umum laporan ini mengkaji karakteristik dan asas masing-masing bentuk kelembagaan, opsi tata kelola pendanaan konservasi berkelanjutan, analisis SWOT, serta kesimpulan dan rekomendasi.

Kami mengucapkan terima kasih kepada Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, UNDP, ICRAF, dan pihak-pihak lainnya yang telah membantu dalam pelaksanaan kajian ini. Diharapkan hasil kajian dapat meningkatkan tata kelola kawasan konservasi yang berkelanjutan, dari mulai kegiatan, kelembagaan, hingga pendanaannya.

Akhir kata, kami terbuka dengan saran dan kritik untuk penyempurnaan lebih lanjut, terutama agar pelaksanaan di tingkat tapak lebih optimal dan berhasil guna bagi kelestarian sumber daya hutan, kesejahteraan masyarakat, dan pertumbuhan ekonomi.

Desember 2020

Nur Hygiawati Rahayu

Direktur Kehutanan dan Konservasi Sumber Daya Air
Kementerian PPN/Bappenas

Ucapan Terima Kasih

Kami mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Winarto (Direktur Utama Gelora Bung Karno)
2. Safri Tuharea (Kepala UPTD KKP Raja Ampat, Papua Barat)
3. Shana Fatina (Direktur Utama BOP Labuan Bajo Flores)
4. Nuryadi S.Hut., M.P (Kepala Balai TN Alas Purwo)
5. Wahju Rudianto, S.Pi., M.Si (Kepala Balai Besar TN Gunung Gede Pangrango)

Sebagai mitra dan narasumber yang telah memberikan informasi dan pandangannya terkait tata kelola Taman Nasional melalui skema badan layanan baik BLU, BLUD, maupun BPD LH. Selain itu, ucapan terima kasih juga kami sampaikan kepada:

6. M Syaibani (Direktur Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU, Kementerian Keuangan)
7. Tim Direktorat PPKBLU, Ditjen Perbendaharaan Negara, Kementerian Keuangan
8. Maya Rostanty (Senior Advisor, PATTIRO)

Sebagai mitra yang telah memberikan ulasan berupa perbaikan, masukan teknis, dan rekomendasi kebijakan, terhadap naskah buku berjudul Opsi Tata Kelola Pendanaan Konservasi Berkelanjutan melalui Skema Badan Layanan Umum. Hasil kajian beserta ulasan telah didiskusikan dan dibahas pada acara konsultasi publik pekan webinar pendanaan berkelanjutan kawasan konservasi di Indonesia yang diselenggarakan oleh Kementerian PPN/Bappenas, UNDP, dan World Agroforestry (ICRAF) pada Selasa, 10 November 2020. Seluruh rangkaian acara dilaksanakan secara daring dan dapat disimak melalui tautan youtube bit.ly/PBKK-Topik1.

Ringkasan Eksekutif

Terminologi pendanaan berkelanjutan sering digunakan untuk pembiayaan di bidang pengelolaan sumber daya alam. Tujuan dari pendanaan berkelanjutan adalah untuk menciptakan aliran kas melalui berbagai macam portofolio atau sumber pembiayaan, baik jangka pendek maupun jangka panjang, yang berfungsi untuk menutupi biaya operasional dan biaya lainnya untuk mengelola kawasan konservasi. Terdapat berbagai opsi sumber pendanaan alternatif di luar APBN misalnya, bantuan/hibah, perjanjian kerjasama, pengembangan model bisnis pemanfaatan kehati, Sukuk Hijau, dan Surat Berharga Syariah Negara (SBSN). Untuk mengelola berbagai mekanisme pendanaan berkelanjutan tersebut, tata kelola dan kelembagaan (institusi) pendanaan konservasi menjadi faktor kunci dalam memastikan pendanaan berjalan secara berkelanjutan. Kelembagaan pendanaan konservasi yang kuat dan operasional sangat diperlukan untuk menghasilkan dan mengelola berbagai sumber pembiayaan pengelolaan kawasan konservasi yang efektif dan berkesinambungan.

Beberapa opsi pengembangan kelembagaan pendanaan berkelanjutan untuk kawasan konservasi Taman Nasional (TN) adalah melalui mekanisme kelembagaan badan layanan, antara lain Badan Layanan Umum dan Daerah (BLU/BLUD), serta melalui mekanisme Badan Pengelola Dana Lingkungan Hidup (BPDLH). Badan Layanan Umum merupakan badan milik pemerintah yang diberikan mandat oleh kementerian/lembaga terkait untuk menyelenggarakan layanan publik yang didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas. Sedangkan BPDLH merupakan Satuan Kerja BLU di bawah koordinasi Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kementerian Keuangan yang bertugas melaksanakan pengelolaan dana lingkungan hidup bersumber dari dana-dana dalam dan luar negeri. Selain kementerian/lembaga di tingkat pusat, pemerintah daerah juga dapat membentuk suatu instansi dengan status BLU di tingkat daerah atau Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). BLUD adalah sistem yang diterapkan oleh pelaksana teknis dinas/badan daerah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yang mempunyai fleksibilitas dalam pola pengelolaan keuangan dan keleluasaan dalam menjalankan praktik bisnis yang sehat tanpa mengutamakan keuntungan. Penyelenggaraan fungsi organisasi berbasis bisnis juga dilandaskan prinsip-prinsip manajemen yang baik dalam rangka optimalisasi mutu layanan agar manfaat dirasakan secara luas oleh masyarakat. Namun sampai saat ini kajian yang membahas mengenai opsi kelembagaan ideal untuk mengimplementasikan pendanaan berkelanjutan bagi pengelolaan kawasan konservasi taman nasional jumlahnya masih terbatas.

Buku ini mengkaji peluang dan tantangan dari berbagai opsi tata kelola kelembagaan pengelolaan pendanaan berkelanjutan pada kawasan konservasi Taman Nasional. Beberapa skenario kelembagaan untuk pendanaan berkelanjutan yang dikaji meliputi: (1) Balai Taman Nasional sebagai penerima manfaat dari pembiayaan BPDLH; (2) Balai Taman Nasional bertransformasi menjadi Badan Layanan Umum (BLU); (3) Balai Taman Nasional mendapatkan dukungan pembiayaan dari Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). Analisis kesesuaian kelembagaan dilakukan dengan berdasarkan pada tinjauan regulasi, tinjauan literatur dan wawancara dengan narasumber ahli.

Kajian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran mengenai proses implementasi beserta hambatan dan tantangan kelembagaan pendanaan berkelanjutan bagi taman nasional. Analisis dilakukan dengan pendekatan kualitatif berdasarkan data primer maupun data sekunder. Data primer dikumpulkan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan pengelola dan pelaksana mekanisme BPD LH, BLU dan BLUD dari berbagai bidang maupun Kementerian/Lembaga (K/L) terkait. Sedangkan data sekunder dalam kajian ini dikumpulkan melalui studi literatur dengan melakukan analisis pada berbagai dokumen seperti perundang-undangan (regulasi), hasil kajian, jurnal, makalah, serta laporan dan publikasi terkait implementasi BLU dan BPD LH. Hasil kajian yang disajikan dalam buku ini didasarkan pada persepsi berbagai pemangku kepentingan yang terlibat langsung dalam pengelolaan pembiayaan melalui skema BPD LH, BLU, dan BLUD.

Rekomendasi tindak lanjut skema badan layanan untuk tatakelola pembiayaan konservasi melalui skenario (1) Balai TN sebagai penerima manfaat BPD LH; (2) Balai TN bertransformasi menjadi BLU Mandiri, dan skenario (3) Balai TN mendapatkan dukungan BLUD dijabarkan melalui peningkatan penyediaan empat faktor pemungkin, yaitu: regulasi; tata kelola kelembagaan; kerja sama kemitraan; serta pengelolaan dan sumber pendanaan.

Bab 1.

Pendahuluan

Indonesia memiliki kekayaan sumber daya alam yang melimpah dan bernilai ekonomis sehingga perlu dijaga kelestariannya dan dimanfaatkan secara berkelanjutan. Keanekaragaman hayati (kehati) Indonesia memberikan kontribusi penting bagi kehati global, dimana keanekaragaman flora Indonesia berkontribusi sebesar 15,5% dari total flora dan 10% dari total fauna yang ada di dunia (Elizabeth *et al.*, 2014). Jika menghitung kehati yang terdapat di wilayah daratan, Indonesia berada di peringkat dua setelah Brazil. Bila disatukan dengan biodiversitas lautan, maka Indonesia menjadi negara nomor satu akan kekayaan kehati di dunia. Namun demikian, secara global Indonesia juga menjadi negara keenam dengan kepunahan kehati terbanyak¹.

Strategi konservasi secara tradisional memiliki pandangan bahwa keanekaragaman hayati harus dilindungi, karena spesies yang memiliki nilai fungsional (Kareiva, 2012). Sebagaimana diamanatkan dalam Undang-undang terkait lingkungan hidup², berbagai upaya konservasi untuk menjaga kelestarian kehati merupakan kewajiban yang harus dilakukan semua pemangku kepentingan. Untuk mencapai tujuan konservasi, perlu diupayakan perlindungan keanekaragaman hayati melalui investasi pengelolaan kawasan konservasi secara berkelanjutan. Namun, upaya pengelolaan dan mempertahankan kelestarian kehati di kawasan konservasi di Indonesia merupakan pekerjaan yang besar, dimana total luasan kawasan konservasi yang harus dikelola mencapai ± 27 juta hektare, meliputi wilayah taman nasional seluas ± 16 juta hektare (KLHK, 2014; Direktur Jenderal KSDAE, 2018). Selain cakupan wilayah kerja yang luas, pengelola konservasi juga dituntut untuk mampu menerapkan berbagai pendekatan non-konservasi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, karena semakin disadari bahwa pengelolaan kawasan konservasi tidak hanya sebatas pada upaya perlindungan kehati semata namun juga terkait dengan pengelolaan dan pemanfaatan secara lestari bagi kepentingan sosial dan ekonomi secara bijak.

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024 menyatakan pengelolaan keanekaragaman hayati dan pendanaannya merupakan salah satu agenda pembangunan utama di sektor kehutanan dan lingkungan hidup. Walaupun kebijakan nasional telah memprioritaskan pengelolaan kehati di kawasan konservasi, salah satu tantangan yang dihadapi adalah terbatasnya pendanaan yang tersedia untuk mendukung pengelolaan kawasan secara optimal.

Di Indonesia, sumber pembiayaan bagi pengelolaan kawasan konservasi umumnya masih mengandalkan pembiayaan Rupiah Murni yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan dana hibah dari mitra dan donor. Namun jumlah pendanaan yang dialokasikan dari APBN maupun hibah untuk kawasan konservasi jumlahnya seringkali berada di bawah estimasi

¹Ellyvon Pranita, Indonesia Negara ke-6 dengan Kepunahan Biodiversitas Tertinggi <https://sains.kompas.com/read/2019/08/28/080900323/indonesia-negara-ke-6-dengan-kepunahan-biodiversitas-tertinggi>, diakses pada tanggal 16 Juni 2020 pukul 11.35 WIB

Berdasarkan data organisasi internasional untuk konservasi alam, International Union for Conservation of Nature (IUCN) Red data list (2013), jumlah flora dan fauna Indonesia tercatat sebanyak 6,906 jenis yang terdiri dari 1,172 jenis flora dan 5,734 fauna, jumlah tersebut lebih besar daripada yang telah tercatat pada tahun 2011, yaitu sebanyak 5,395 terdiri dari 755 jenis flora dan 4,640 fauna

²Undang-Undang Nomor 5 tahun 1990 tentang konservasi sumberdaya alam hayati dan ekosistemnya, Undang-Undang nomor 41 tahun 1999 tentang kehutanan, Undang-Undang nomor 32 tahun 2009 tentang perlindungan dan pengelolaan lingkungan hidup

kebutuhan anggaran yang diperkirakan oleh pengelola kawasan konservasi (Bappenas, 2019). Oleh karenanya, diperlukan pembiayaan inovatif melalui berbagai mekanisme pendanaan berkelanjutan untuk pengelolaan kawasan konservasi, guna memastikan pengelolaan kawasan berjalan secara optimal. Untuk mengatasi masalah keterbatasan pendanaan untuk pengelolaan kawasan konservasi, pendekatan pendanaan berkelanjutan (*sustainable financing*) mulai banyak diterapkan sebagai bagian integral dari pengelolaan kawasan.

Terminologi pendanaan berkelanjutan sering digunakan untuk pembiayaan di bidang pengelolaan sumber daya alam. Tujuan dari pendanaan berkelanjutan adalah untuk menciptakan aliran kas melalui berbagai macam portofolio atau sumber pembiayaan, baik jangka pendek maupun jangka panjang, yang berfungsi untuk menutupi biaya operasional dan biaya lainnya untuk mengelola kawasan konservasi. Terdapat berbagai opsi sumber pendanaan alternatif di luar APBN misalnya, bantuan/hibah, perjanjian kerjasama, pengembangan model bisnis pemanfaatan kehati, Sukuk Hijau, dan Surat Berharga Syariah Negara (SBSN). Untuk mengelola berbagai mekanisme pendanaan berkelanjutan tersebut, tata kelola dan kelembagaan (institusi) pendanaan konservasi menjadi faktor kunci dalam memastikan pendanaan berjalan secara berkelanjutan. Kelembagaan pendanaan konservasi yang kuat dan operasional sangat diperlukan untuk menghasilkan dan mengelola berbagai sumber pembiayaan pengelolaan kawasan konservasi yang efektif dan berkesinambungan.

Beberapa opsi pengembangan kelembagaan pendanaan berkelanjutan untuk kawasan konservasi Taman Nasional adalah melalui mekanisme kelembagaan badan layanan, antara lain Badan Layanan Umum dan Daerah (BLU/BLUD), serta melalui mekanisme Badan Pengelola Dana Lingkungan Hidup (BPD LH). Badan Layanan Umum merupakan badan milik pemerintah yang diberikan mandat oleh kementerian/lembaga terkait untuk menyelenggarakan layanan publik yang didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas (Pasal 1 Peraturan Pemerintah No. 23 Tahun 2005 tentang PKBLU). Sedangkan BPD LH merupakan Satuan Kerja BLU di bawah koordinasi Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kementerian Keuangan yang bertugas melaksanakan pengelolaan dana lingkungan hidup meliputi sektor kehutanan, energi dan sumber daya mineral, perdagangan karbon, jasa lingkungan, industri, perhubungan, pertanian, kelautan dan perikanan, dan sektor lainnya yang bersumber dari dana-dana dalam dan luar negeri (Pasal 2 Peraturan Menteri Keuangan No. 137 Tahun 2019 Tentang OTKBPD LH). Namun sampai saat ini kajian yang membahas mengenai opsi kelembagaan ideal untuk mengimplementasikan pendanaan berkelanjutan bagi pengelolaan kawasan konservasi taman nasional jumlahnya masih terbatas. Selain kementerian/lembaga di tingkat pusat, pemerintah daerah juga dapat membentuk suatu instansi dengan status BLU di tingkat daerah atau Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). Mengacu pada Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) Nomor 79 Tahun 2018, dijelaskan bahwa BLUD adalah sistem yang diterapkan oleh pelaksana teknis dinas/badan daerah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yang mempunyai fleksibilitas dalam pola pengelolaan keuangan dan keleluasaan dalam menjalankan praktik bisnis yang sehat tanpa mengutamakan keuntungan. Penyelenggaraan fungsi organisasi berbasis bisnis juga dilandaskan prinsip-prinsip manajemen yang baik dalam rangka optimalisasi mutu layanan agar manfaat dirasakan secara luas oleh masyarakat.

Buku ini mengkaji peluang dan tantangan dari berbagai opsi tata kelola kelembagaan pengelolaan pendanaan berkelanjutan pada kawasan konservasi Taman Nasional. Beberapa skenario kelembagaan untuk pendanaan berkelanjutan yang dikaji meliputi: (1) Balai Taman Nasional sebagai penerima manfaat dari pembiayaan BPD LH; (2) Balai Taman Nasional bertransformasi menjadi Badan Layanan Umum (BLU); (3) Balai Taman Nasional mendapatkan dukungan pembiayaan dari Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). Analisis kesesuaian kelembagaan dilakukan dengan berdasarkan pada tinjauan regulasi, tinjauan literatur dan wawancara dengan narasumber ahli.

Bab 2.

Metode Kajian

Kajian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran mengenai proses implementasi beserta hambatan dan tantangan kelembagaan pendanaan berkelanjutan bagi taman nasional. Analisis dilakukan dengan pendekatan kualitatif berdasarkan data primer maupun data sekunder. Data primer dikumpulkan melalui wawancara mendalam (*deep interview*) dengan pengelola dan pelaksana mekanisme BPD LH, BLU dan BLUD dari berbagai bidang maupun Kementerian/Lembaga (K/L) terkait. Sedangkan data sekunder dalam kajian ini dikumpulkan melalui studi literatur dengan melakukan analisis pada berbagai dokumen seperti perundang-undangan (regulasi), hasil kajian, jurnal, makalah, serta laporan dan publikasi terkait implementasi BLU dan BPD LH. Hasil kajian yang disajikan dalam buku ini didasarkan pada persepsi berbagai pemangku kepentingan yang terlibat langsung dalam pengelolaan pembiayaan melalui skema BPD LH, BLU, dan BLUD.

Wawancara mendalam dilakukan secara daring kepada perwakilan unit pelaksana teknis (UPT) maupun lembaga pemerintah yang pernah atau memiliki rencana mengimplementasikan skenario kelembagaan BLU, BLUD, dan BPD LH sebagai kelembagaan pengelola dana. Wawancara dengan pemangku kepentingan dilakukan pada Mei-Juli 2020, dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 1: Daftar UPT/Lembaga dan posisi narasumber

UPT/Lembaga	Posisi narasumber	Pertimbangan pemilihan narasumber
Gelora Bung Karno	Direktur Utama	Satuan Kerja di bawah Kementerian Sekretariat Negara yang sudah mengimplementasikan PPK BLU
UPTD KKP Raja Ampat	Kepala UPTD	UPTD di bawah Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Papua Barat dengan status BLUD
BOP Labuan Bajo Flores	Direktur Utama BOPLBF	Satuan Kerja di bawah Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif yang akan mengusulkan pola pengelolaan BLU
Balai TN Alas Purwo	Kepala Balai	UPT KLHK dengan nilai PNPB 4,3 miliar (KSDAE, 2018) dan belum pernah mengimplementasikan PPK BLU tetapi pernah memanfaatkan sumber pendanaan berkelanjutan lainnya melalui skema SBSN
Balai Besar TN Gunung Gede Pangrango	Kepala Balai Besar	UPTD KLHK dengan nilai PNPB 4,9 miliar (DitrekKSDAE, 2018) dan belum pernah mengimplementasikan PPK BLU

Identifikasi potensi dan tantangan dari skenario kelembagaan dilakukan dengan menggunakan metode SWOT untuk mengidentifikasi, menilai, dan membandingkan aspek kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman setiap tata kelola kelembagaan. Analisis SWOT dilakukan dengan menggunakan data dan informasi yang diperoleh dari wawancara responden kunci dan tinjauan literatur. Wawancara dilakukan kepada dua responden perwakilan Taman Nasional Alas Purwo dan Taman Nasional Gunung Gede Pangrango (Tabel 1).

Kotak 1: Metode Analisis SWOT

Metode Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) merupakan metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki suatu kegiatan atau proyek. Berikut adalah penjelasan dari ruang lingkup setiap aspek SWOT.

- Kekuatan (*Strength*) dan Kelemahan (*Weaknesses*) merupakan faktor-faktor internal yang sudah dimiliki atau telah ada di dalam suatu organisasi dan kondisinya bisa diubah dan dipengaruhi dari elemen yang ada di dalam kegiatan atau proyek. Unsur-unsur internal yang menjadi kekuatan perlu dimaksimalkan dan dikembangkan, sedangkan unsur-unsur yang menjadi kelemahan perlu dihilangkan dalam rangka pencapaian tujuan yang diinginkan.
- Peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threat*) merupakan kondisi yang dipengaruhi oleh faktor luar (faktor eksternal) dimana peluang merupakan kondisi yang dapat dimanfaatkan dalam rangka mencapai tujuan, sedangkan ancaman merupakan unsur eksternal yang harus dihindari karena dapat menghambat pencapaian tujuan.

Tabel 2: Metode dan keluaran studi

Aktivitas	Metode	Data dan Informasi
Deskripsi dan gambaran umum kelembagaan BLU dan BLUD dan BPD LH	Kajian literatur Lokakarya dengan K/L terkait Wawancara ahli	Peraturan perundang-undangan, dokumen perencanaan, jurnal ilmiah
Telaah studi kasus di BLUD Raja Ampat dan BOP Labuan Bajo Flores	Kajian literatur Wawancara dengan <i>stakeholder</i> terkait	Peraturan perundang-undangan, dokumen perencanaan
Analisis hambatan, tantangan, dan peluang dari tiap skenario kelembagaan	Analisis SWOT Data kualitatif wawancara dengan pemerhati konservasi maupun pengelola TN Kajian literatur	Dokumen BLU dan BLUD dan BPD LH, kebijakan dan regulasi Saran dan ide
Rekomendasi skenario kelembagaan pilihan	<i>Desk study</i> , analisis	Kompilasi data primer dan data sekunder, faktor pemungkin

Bab 3.

Badan Layanan Umum Pusat dan Daerah (BLU dan BLUD)

Bab ini membahas mengenai karakteristik kelembagaan Badan Layanan Umum sebagai salah satu opsi kelembagaan pengelolaan pendanaan untuk kawasan konservasi. Badan Layanan Umum merupakan instansi pemerintah yang memberikan pelayanan publik, namun dikelola berdasarkan prinsip efisiensi dan produktivitas. Berdasarkan skala pelaksanaannya, Badan Layanan dapat dibagi menjadi BLU Pusat (yang selanjutnya disingkat sebagai BLU) dan BLU Daerah (BLUD).

3.1 Badan Layanan Umum (BLU)

Berdasarkan Undang – Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara dijelaskan bahwa Badan Layanan Umum (BLU) Pusat adalah instansi di lingkungan pemerintah pusat baik kementerian/lembaga yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas. Terminologi ini merupakan hasil pengejawantahan teori agensifikasi dimana adanya pemisahan antara fungsi kebijakan dengan fungsi pelayanan publik dalam struktur organisasi pemerintah (Pasaribu, 2014).

Tata kelola BLU tetap mengacu pada ketentuan pengelolaan keuangan negara dengan pembaharuan. Sebagaimana dijelaskan pada Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum yang kemudian diperbaharui dengan Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012, BLU memiliki fleksibilitas dan hak otonomi dalam mengelola keuangan serta menjalankan operasionalnya. Keistimewaan yang dimiliki BLU tersebut diharapkan menjadi stimulus untuk memaksimalkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka mengimplementasikan amanat undang-undang untuk memajukan kesejahteraan umum serta mencerdaskan kehidupan bangsa.

Kehadiran BLU juga dimaksudkan untuk mengoptimalkan keberadaan aset negara yang dimiliki guna meningkatkan pelayanan publik. BLU merupakan wadah baru manajemen keuangan negara yang berorientasi terhadap konsumen, hasil, dan tidak mengutamakan keuntungan semata. Dari sisi regulasi, kegiatan operasional dan manajemen BLU didukung oleh berbagai peraturan perundang-undangan yaitu:

- a. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara;
- b. Undang-undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara;
- c. Undang–Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik;
- d. Peraturan Menteri Keuangan No 129/PMK.05/2020 tentang Pedoman Pengelolaan Badan Layanan Umum.

3.1.1 Karakteristik dan Asas

Fleksibilitas yang diberikan dalam pengelolaan keuangan merupakan karakteristik yang membedakan BLU dengan instansi pemerintah lainnya. Pengelolaan keuangan BLU mencakup kegiatan perencanaan dan penganggaran, pelaksanaan anggaran, pengelolaan belanja dan pendapatan, serta pengelolaan kas. Keleluasaan yang diberikan bagi BLU untuk menerapkan praktik-praktik bisnis yang sehat harus

selalu berdasarkan pada prinsip tata kelola dan layanan publik. Dalam implementasinya, keuntungan bukan sebagai fokus utama yang ingin dicapai, tetapi keuntungan yang didapatkan BLU bersifat wajar sebagai kompensasi atas biaya yang timbul dari penyediaan layanan dan penjualan barang/jasa. Selain itu, pendapatan atau keuntungan yang diperoleh oleh BLU idealnya dikembalikan kepada BLU secara proporsional sebagai investasi untuk meningkatkan pelayanan BLU kepada publik. Sebagai bagian dari kementerian/lembaga (K/L), BLU bisa memperoleh sumber pendanaan dari rupiah murni (APBN), pendapatan dari hasil usaha melalui penjualan barang/jasa yang dimiliki, hibah yang tidak terkait, dan hasil kerjasama dengan pihak lain atau hasil usaha lainnya.

Sebagai instansi pemerintah, lembaga BLU memiliki karakteristik spesifik sebagai berikut:

- **Instansi pemerintah**

BLU berkedudukan sebagai instansi milik pemerintah yang aset dan kekayaannya merupakan milik negara yang tidak dapat dipisahkan serta dikelola dan dimanfaatkan sepenuhnya untuk kegiatan operasional.

- **Menghasilkan barang dan/atau jasa**

Sebagai badan layanan yang menjalankan kegiatannya dengan praktik bisnis, BLU menghasilkan layanan baik berupa barang dan/atau jasa yang seluruh/sebagian dijual kepada masyarakat. Dalam konteks kawasan, BLU juga dapat memberikan aspek pelayanan atau jasa sebagai pengelola wilayah/kawasan.

- **Pengelolaan otonom**

BLU diberikan keistimewaan dalam menjalankan kegiatannya secara otonom dengan memperhatikan prinsip efisiensi dan produktivitas ala korporasi. Keleluasaan yang diberikan berupa fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan, remunerasi, pengelolaan kas/investasi, pengadaan, optimalisasi aset, maupun surplus/kelebihan anggaran. Hal ini dalam rangka menjaga eksistensi BLU melalui upaya kemandirian finansial. Karakteristik ini sangat berbeda dengan instansi pemerintahan pada umumnya, dimana penyelenggaraan layanan mengedepankan pada penyerapan anggaran. Secara aturan, BLU sebagai bagian dari lembaga pemerintah tidak memiliki kewenangan dalam pembuatan kebijakan publik.

- **Tidak berorientasi pada keuntungan semata**

BLU menyelenggarakan praktik bisnis yang sehat tanpa mengutamakan mencari keuntungan (*profit*) tetapi fokus utama pada pelayanan (*service*). Konsep ini didasarkan pada prinsip BLU sebagai instansi milik pemerintah yang wajib menerapkan asas-asas pelayanan publik tetapi dalam tata kelolanya berbeda dengan pada umumnya.

- **Memberikan pelayanan yang berkelanjutan kepada masyarakat**

BLU memiliki tugas pokok dan fungsi utama untuk menyelenggarakan layanan umum kepada masyarakat sebagaimana yang dilakukan instansi pemerintah lainnya. Pembentukan BLU harus selalu dilandasi pada prinsip untuk memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

Dalam pengelolaan pendanaan, kelembagaan BLU memiliki berbagai keuntungan yaitu:

- Pendapatan BLU dapat secara langsung dimasukkan ke rekening kas BLU, sehingga pendapatan tersebut dapat langsung dialokasikan oleh BLU untuk peruntukan yang spesifik. Sedangkan dalam mekanisme keuangan instansi pemerintah lainnya, semua pendapatan negara wajib langsung disetorkan terlebih dahulu ke rekening kas negara melalui kementerian terkait.
- Pendapatan BLU dapat dipergunakan langsung untuk pengelolaan BLU melalui mekanisme APBN yang dikhususkan dan berlaku untuk BLU.
- BLU dapat melakukan pembayaran gaji bagi pegawai profesional atau tenaga non-PNS, dimana dalam skema keuangan publik biaya tersebut tidak dapat diambil dari APBN. Selain itu, BLU dapat merekrut tenaga profesional dan memberikan penghasilan berupa gaji melalui mekanisme remunerasi dengan besaran yang kompetitif sehingga memungkinkan BLU dapat merekrut tenaga profesional yang ahli di bidangnya. Besaran remunerasi diatur dan ditetapkan melalui Keputusan Menteri Keuangan (KMK).
- Penentuan tarif layanan suatu BLU dapat dilakukan hanya dengan melalui penerbitan surat keputusan dari pimpinan kementerian/lembaga penanggung jawabnya. BLU mengusulkan tarif layanan melalui Menteri/Pimpinan Lembaga kepada Menteri Keuangan untuk selanjutnya ditetapkan melalui Peraturan Menteri Keuangan (PMK). Selain itu, Menteri Keuangan juga dapat mendelegasikan kewenangan penentuan tarif layanan kepada Menteri/Pimpinan Lembaga/Pimpinan BLU selama memenuhi persyaratan yang dijelaskan pada pasal 39 Peraturan Menteri Keuangan Nomor 129 Tahun 2020.

Kotak 2: Mengenal lebih dekat BLU Pusat Pengelolaan Komplek Gelora Bung Karno, Jakarta

Sejarah pembentukan Gelanggang Olah Raga Bung Karno (GBK) tidak terlepas dari peran *Asian Games Federation* dimana pada tahun 1962 Indonesia dipercaya sebagai tuan rumah perhelatan akbar olahraga negara-negara Asia. Pada saat itu, Presiden Soekarno segera menginstruksikan pembentukan Yayasan GBK yang diberikan tugas untuk mengelola sarana dan prasarana olahraga melalui Keputusan Presiden Nomor 318 tahun 1962. Sepanjang berdirinya, GBK beberapa kali melakukan perubahan dalam manajemen dan pengelolannya termasuk perubahan *branding* seperti Gelanggang Olahraga Senayan, namun berdasarkan Kepres 7 tahun 2001 nama GBK kembali digunakan hingga sekarang.

Sehubungan dengan penunjukkan GBK menjadi Badan Layanan Umum (BLU), maka lembaga Pengelola Gelanggang Olahraga Bung Karno yang dibentuk berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 94 Tahun 2004 saat ini telah dibubarkan. Melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor 233 tahun 2008, GBK ditetapkan sebagai satuan kerja di bawah Kementerian Sekretariat Negara yang menerapkan pola pengelolaan keuangan BLU secara penuh. Kawasan GBK termasuk jenis BLU pengelolaan wilayah/kawasan tertentu untuk tujuan meningkatkan perekonomian masyarakat atau layanan umum seperti badan perusahaan kawasan sebagaimana mengacu pada PP Nomor 23 Tahun 2005. Berkaitan dengan hal tersebut, maka seluruh aset negara baik berupa tanah, bangunan, dan aset lainnya terkait pengelolaan kawasan GBK dialihkan kepada BLU Pusat Pengelolaan Komplek Gelora Bung Karno di bawah koordinasi Menteri Sekretariat Negara.

Badan Layanan Umum Pusat Pengelolaan Komplek Gelora Bung Karno (BLU PPKGBK) mengelola area seluas 279,08 hektare dimana 53% area tersebut dapat dimanfaatkan untuk kawasan olahraga. Kawasan GBK tidak hanya terdiri dari fasilitas olahraga, namun juga memiliki berbagai fasilitas pendukung untuk menunjang kegiatan politik, bisnis, bahkan rekreasi dan pariwisata. Sampai saat ini terdapat total 36 jenis sarana dan prasarana di Kawasan GBK. Sesuai dengan visi GBK yakni untuk menjadi kawasan olahraga terintegrasi yang ramah lingkungan, GBK memiliki 84% kawasan terbuka

hijau yang merupakan daerah resapan air dengan lingkungan hijau seluas 67,5% berupa hutan kota. GBK sebagai kawasan multi-fungsi telah ditata secara terpadu dan menyeluruh dengan dibangunnya plaza, gerbang, air mancur dan pedestrian. Semua pengembangan potensi kawasan GBK dilakukan untuk meningkatkan kenyamanan pengguna, dimana aspek kenyamanan pengguna secara tidak langsung dapat meningkatkan pendapatan dari pengguna dalam rangka menciptakan kemandirian pengelolaan dan ekonomi BLU PPKGBK. Pengelola BLU PPKGBK juga dapat melakukan kerja sama operasional dengan pihak lain guna meningkatkan layanannya.

Sumber: <https://gbk.id>

3.1.2 BLU Pusat Pembiayaan Pembangunan Hutan (Pusat P2H) sebagai cikal bakal Badan Pengelola Dana Lingkungan Hidup

Badan Layanan Umum Pusat Pembiayaan Pembangunan Hutan (BLU Pusat P2H), yang pada saat ini nomenklaturnya sudah berubah menjadi Badan Pengelola Dana Lingkungan Hidup (BPD LH) di bawah Kementerian Keuangan, merupakan salah satu unit kerja di Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK) yang memiliki tupoksi mengelola fasilitas dana bergulir untuk mendukung usaha kehutanan dan investasi di bidang lingkungan. Dana bergulir (*revolving fund*) merupakan dana yang diperuntukan untuk menggerakkan kesinambungan siklus aktivitas usaha, dimana pendapatan yang diperoleh dari biaya atas pemanfaatan dana bergulir digunakan kembali untuk membiayai pengeluaran tanpa ada persyaratan dalam penganggarannya ("Budget Concepts and Budget Process," 2014). Penerapan pola pengelolaan keuangan BLU Pusat P2H dijalankan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan sebagai bagian dari entitas pelaporan dan entitas akuntansi³. Operasional BLU Pusat P2H dijalankan sebagaimana fungsi BLU pada umumnya, yakni pengelolaan keuangan dilakukan dengan semangat otonomi berupa keleluasaan untuk menerapkan prinsip-prinsip bisnis yang sehat untuk mencapai efisiensi dan produktivitas.

Sejarah Pembentukan dan Integrasi BLU Pusat P2H dengan BPD LH

Sejarah pembentukan BLU Pusat P2H diawali sejak tahun 2007 dimana Pusat P2H merupakan satuan kerja di lingkungan Kementerian Kehutanan Republik Indonesia. Perubahan status menjadi BLU ditetapkan melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor 137/KMK.05/2007 tertanggal 1 Maret 2007 dengan status Badan Layanan Umum Bertahap (BLU Bertahap). Berdasarkan penilaian dari Tim Penerapan PK-BLU pada tahun 2010, BLU Pusat P2H dinyatakan telah memenuhi persyaratan dan layak secara administrasi, oleh karenanya dengan diterbitkannya Keputusan Menteri Keuangan Nomor 105/KMK.05/2010 tertanggal 9 Maret 2010, statusnya berubah menjadi pengelola keuangan Badan Layanan Umum secara penuh (BLU-Penuh)⁴.

Namun, sejak tanggal 30 September 2019 terjadi perubahan nomenklatur BLU Pusat P2H di bawah KLHK menjadi Badan Pengelola Dana Lingkungan Hidup (BPD LH) di bawah Kementerian Keuangan berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 77 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Dana Lingkungan Hidup dan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 137/PMK.01/2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Kerja Badan Pengelola Dana Lingkungan Hidup (BPD LH). Integrasi tersebut berimplikasi pada perubahan struktur pertanggungjawaban, namun segala kebijakan teknis dan administratif tetap berlaku dan dijalankan dengan penyesuaian sesuai ketentuan perundangan. Layanan BLU Pusat P2H

³ Peraturan Menteri Kehutanan Republik Indonesia Nomor P.56/MENHUT-II/2011 tentang Sistem Akutansi Pusat Pembiayaan Pembangunan Hutan

⁴ <https://blup3h.id/sejarah/> diakses 17 Juni 2020

tetap berjalan meskipun telah terintegrasi ke dalam BPD LH, dimana hal-hal krusial yang meliputi aspek keuangan dan/atau anggaran, sumber daya manusia, aset, dan dokumen serta aktivitas jaringan kerja yang telah berjalan perlu disesuaikan secara bertahap dalam proses transisi BLU Pusat P2H menjadi BPD LH.

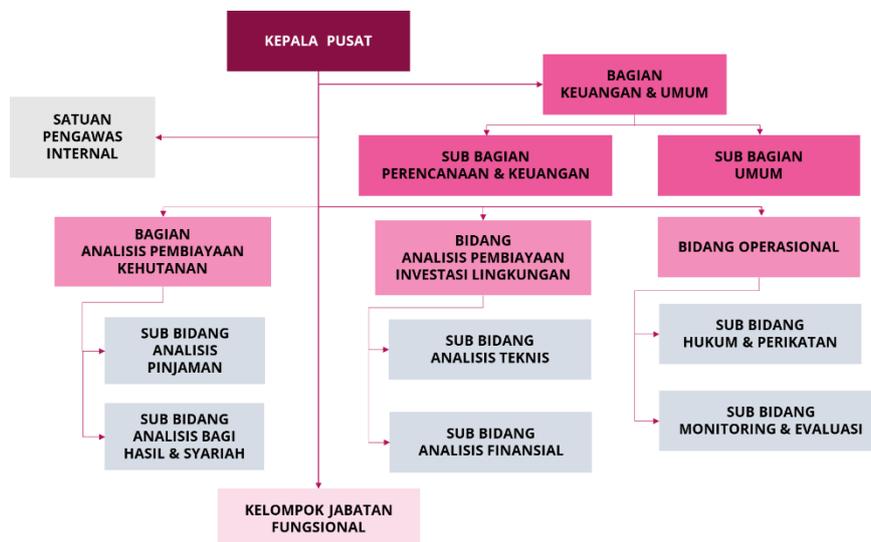
Visi dan Misi

Visi BLU Pusat P2H adalah “Menjadi pusat pembiayaan yang profesional dan terpercaya untuk mendukung usaha kehutanan dan investasi lingkungan”. Perwujudan visi tersebut dijabarkan dalam dua misi, yakni:

1. Membangun jejaring pembiayaan untuk usaha kehutanan dan investasi lingkungan, terutama skala mikro, kecil, dan menengah.
2. Mewujudkan pelayanan prima dalam pembiayaan usaha kehutanan dan investasi lingkungan yang didukung oleh organisasi yang handal, SDM yang profesional, sarana prasarana yang memadai dan pengelolaan keuangan yang akuntabel.

Struktur organisasi

Seiring dengan perubahan nomenklatur karena penggabungan Kementerian Lingkungan Hidup dengan Kementerian Kehutanan berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2015, maka Menteri LHK melalui Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor P.18/MENLHK-II/2015 telah melakukan penataan kembali organisasi di lingkungannya yang berimplikasi pada perubahan struktur organisasi dan jenis layanan BLU Pusat P2H hingga sekarang. Sesuai dengan regulasi tersebut, Kepala Pusat, para Kepala Bidang, dan Kepala Bagian, secara *ex-officio* berfungsi sebagai pejabat pengelola BLU. BLU Pusat P2H dipimpin oleh seorang kepala pusat dan dibantu pejabat teknis dan pejabat keuangan sebagaimana dapat dilihat di Gambar 1.



Gambar 1: Struktur organisasi BLU Pusat P2H

Pencapaian BLU Pusat P2H

Kegiatan operasional dari BLU Pusat P2H mengacu pada ketentuan perundangan dengan menitikberatkan pada kegiatan untuk mensejahterakan masyarakat. Kegiatan utama BLU Pusat P2H meliputi: (1) analisis pinjaman dana bergulir usaha tanaman hutan; (2) penyaluran dan pinjaman; (3) monitoring/pemantauan dan evaluasi kinerja debitur; dan (4) fasilitator untuk pemasaran hasil panen tanaman hutan.

Dalam rangka mewujudkan pemerataan ekonomi masyarakat serta mendukung rehabilitasi hutan dan lahan, sejak tahun 2007 BLU Pusat P2H telah memberikan Fasilitas Dana Bergulir (FDB) kepada masyarakat untuk menjalankan usaha di bidang kehutanan. Sumber pendanaan FDB bersumber dari rupiah murni (APBN) dan dapat dimanfaatkan oleh masyarakat luas melalui skema pinjaman, bagi hasil, dan pola syariah dengan jaminan aset usaha kehutanan yang dimiliki. Terdapat berbagai bentuk skema pinjaman FDB, seperti pinjaman tunda tebang, *refinancing* tanaman kehutanan, pinjaman pembuatan tanaman kehutanan, pinjaman pembibitan tanaman kehutanan, pinjaman pemeliharaan tanaman kehutanan, pinjaman komoditas non kehutanan, pinjaman pemanenan tanaman kehutanan, pinjaman pemungutan HHBK, pinjaman pengolahan hasil hutan, dan pinjaman penyediaan sarana produksi. Sampai dengan Desember 2019, FDB yang dikelola BLU Pusat P2H telah dimanfaatkan di 29 Provinsi yang tersebar di 140 Kabupaten, 547 Kecamatan, dan 964 Desa melalui berbagai jenis pembiayaan kepada 28.980 penerima manfaat dengan total nilai komitmen sebesar Rp2,406 Triliun⁵.

Kegiatan BLU Pusat P2H melalui pengelolaan FDB dilandaskan pada prinsip 4T yakni Tepat Pelaku, Tepat Lokasi, Tepat Kegiatan, serta Tepat Penyaluran dan Pengembalian. Berbagai usaha yang dilakukan tersebut telah secara luas dirasakan manfaatnya untuk pemberdayaan ekonomi masyarakat di sekitar hutan melalui penyediaan lapangan pekerjaan dan ekonomi produktif. Salah satu contoh proyek penyaluran FDB oleh BLU Pusat P2H yakni penyaluran dana pinjaman sebesar Rp2,35 Miliar untuk Kelompok Tani Hutan Rakyat (KTHR) di Provinsi Sulawesi Selatan⁶. Setiap anggota dari KTHR di Provinsi Sulawesi Selatan mendapatkan kesempatan untuk mengajukan dana pinjaman sampai dengan Rp 200 juta yang dapat digunakan untuk kegiatan ekonomi produktif di bidang kehutanan

Penyaluran dana bergulir dapat menyerap tenaga kerja baru baik di bidang pembangunan hutan tanaman maupun tenaga kerja industri. Selain itu, masyarakat dapat menciptakan peluang pengembangan usaha baru serta penguatan usaha rumah tangga maupun dilibatkan sebagai mitra usaha. Manfaat tersebut telah dirasakan oleh ± 94.800 orang melalui penyaluran kredit tunda tebang dengan nilai upah tenaga kerja sebesar Rp11,6 juta/tahun/tenaga kerja⁷. Penyaluran dana bergulir juga berperan dalam menciptakan lapangan pekerjaan bagi 1.730 tenaga kerja sebagai pemasok bahan baku untuk 21 unit industri pengolahan hutan kayu dan non kayu.

⁵ Presentasi Lokakarya Daring Kepala BLU Pusat P2H, Ditjen KLHK, Jakarta 2 Juni 2020

⁶ http://ppid.menlhk.go.id/siaran_pers/browse/2060

⁷ Presentasi Lokakarya Daring Kepala BLU Pusat P2H, Ditjen KLHK, Jakarta 2 Juni 2020

Selain dari manfaat ekonomi, pemberdayaan masyarakat melalui FDB juga berkontribusi untuk menjaga dan meningkatkan kelestarian lingkungan melalui peningkatan produktivitas hutan dan perbaikan mutu lingkungan sebagai upaya untuk mendorong pengelolaan hutan lestari dan perluasan hutan rakyat. FDB telah melakukan penghijauan kembali atau reboisasi hutan dengan menghadirkan 16.444.346 pohon⁸ sebagai hasil dari skema pinjaman tunda tebang, pembuatan tanaman, *refinancing* dan pemeliharaan tanaman. Dalam perspektif perubahan iklim, kegiatan ini merupakan upaya konkret untuk mendukung implementasi mekanisme REDD+ berbasis masyarakat.

Kotak 3: Analisis kesiapan Taman Nasional sebagai BLU

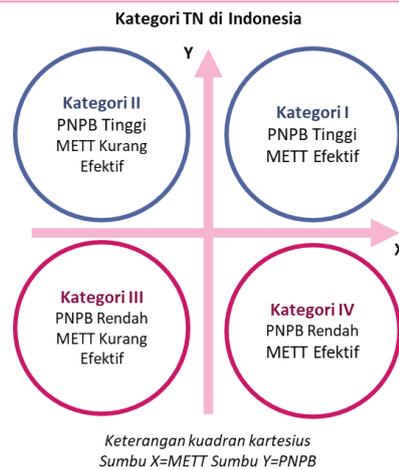
Sejak Januari 2019, Pusat Telaah dan Informasi Regional (PATTIRO) telah melakukan kajian terkait kesiapan dan peluang dari TN untuk bertransformasi menjadi BLU dengan melihat kondisi tata kelola dan keterpenuhan prasyarat pengelolaan berbasis badan layanan dengan mengacu pada peraturan perundangan. Studi kelayakan dilakukan pada 3 TN yakni TN Gunung Gede Pangrango, TN Halimun Salak, dan TN Bromo Tengger Semeru.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 180/PMK.05/2006 tentang Penetapan dan Pencabutan Pola Pengelolaan Keuangan BLU pada Satuan Kerja Pemerintah disebutkan bahwa satuan kerja yang akan bertransformasi sebagai BLU harus memenuhi tiga persyaratan sebagai berikut:

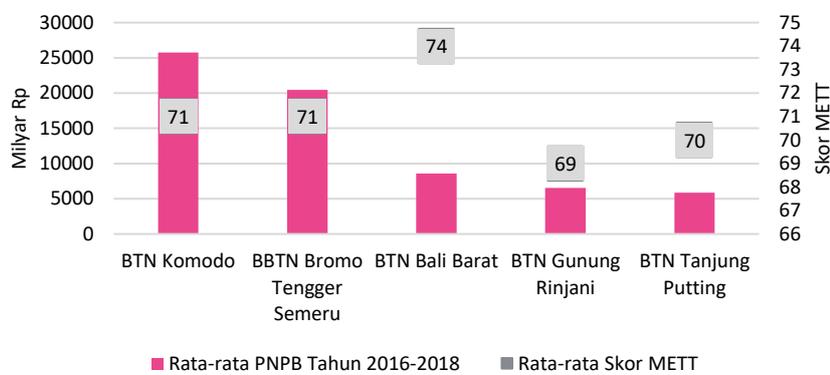
- Substantif, yaitu memenuhi persyaratan sebagai unit kerja penyelenggara layanan umum yang menghasilkan barang dan/atau jasa. Termasuk di antaranya dalam penyelenggaraan pengelolaan wilayah/kawasan tertentu untuk tujuan peningkatan perekonomian masyarakat.
- Teknis, yaitu penilaian terhadap kinerja satuan kerja dalam pelayanan umum dan kinerja keuangan. Kinerja pelayanan umum mengindikasikan bahwa kegiatan pelayanan umum dari satuan kerja sesuai dengan tugas dan fungsi dasar dari lembaga, sehingga layak untuk dikelola dan ditingkatkan pencapaiannya melalui mekanisme BLU. Sedangkan kinerja keuangan satuan kerja yang sehat meliputi penilaian terhadap rasio realisasi dibandingkan dengan proyeksi PNBPN, realisasi/proyeksi belanja pegawai dengan PNBPN, dan data realisasi/proyeksi rasio keuangan. Secara prinsip, persyaratan teknis ini dapat terpenuhi apabila mendapatkan surat rekomendasi dari KLHK terkait kelayakan kinerja Balai TN sebagai suatu satuan kerja.
- Administratif, yaitu persyaratan dimana unit pengelola harus memiliki dokumen rencana pengelolaan jangka panjang yang dapat dikembangkan menjadi rencana strategis bisnis. Selain itu unit pengelola yang akan menjadi BLU juga perlu memiliki dokumen pendukung lainnya seperti pernyataan kesanggupan untuk meningkatkan pelayanan, keuangan, dan manfaat bagi masyarakat; pola tata kelola; laporan keuangan pokok; standar pelayanan; serta laporan audit.

Mengingat karakteristik dari setiap TN di Indonesia terbilang cukup beragam, maka perlu disusun prioritas TN yang diusulkan menjadi BLU mandiri. Salah satu langkah penting yang dapat dilakukan yakni dengan penyusunan desain tipologi kawasan dengan mempertimbangkan aspek nilai METT dan nilai PNBPN.

⁸ Presentasi Lokakarya Daring Kepala BLU Pusat P2H, Ditjen KLHK, Jakarta 2 Juni 2020



Gambar 2: Kategori TN di Indonesia berdasarkan Nilai PNPB dan METT



Gambar 3: TN dengan rata-rata PNPB Tinggi dan METT Efektif

Berdasarkan analisis dua kriteria tersebut hasil studi PATTIRO menyimpulkan bahwa terdapat lima TN yang memiliki potensi dan kesiapan untuk dijadikan BLU yakni TN Komodo, TN Bromo Tengger Semeru, TN Bali Barat, TN Gunung Rinjani, dan TN Tanjung Puting.

Sumber: PATTIRO (2019)

3.2 Badan Layanan Umum Daerah (BLUD)

Selain kementerian/lembaga di tingkat pusat, pemerintah daerah juga dapat membentuk suatu instansi dengan status BLU di tingkat daerah atau Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). Mengacu pada Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) Nomor 79 Tahun 2018, dijelaskan bahwa BLUD adalah sistem yang diterapkan oleh pelaksana teknis dinas/badan daerah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat yang mempunyai fleksibilitas dalam pola pengelolaan keuangan dan keleluasaan dalam menjalankan praktik bisnis yang sehat tanpa mengutamakan keuntungan. Penyelenggaraan fungsi organisasi berbasis bisnis juga dilandaskan prinsip-prinsip manajemen yang baik dalam rangka optimalisasi mutu layanan agar manfaat dirasakan secara luas oleh masyarakat.

Tujuan utama dibentuknya BLUD yakni untuk memberikan pelayanan secara efektif, efisien, ekonomis, transparan dan bertanggung jawab dengan mengedepankan prinsip keadilan, kepatuhan, dan kebermanfaatannya⁹. Sebagai bagian dari pemerintah daerah dengan status hukum yang mengikat, BLUD

⁹ Pasal 2 (1) Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 79 Tahun 2018

menjalankan pola keuangan yang berbeda dengan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) pada umumnya, di mana mekanisme pembiayaan operasional dapat langsung memanfaatkan pendapatan dari tarif layanan. Pengelolaan keuangan BLUD pada dasarnya tetap menjadi bagian dari APBD yang dikhususkan dan berbeda dengan mekanisme APBD reguler. Penerapan manajemen keuangan berbasis kinerja yang lebih fleksibel diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai peluang dalam mengelola pelayanan publik menjadi lebih efektif dan efisien.

Pola Pengelolaan Keuangan (PPK) BLUD diterapkan oleh instansi pemerintah yang menyelenggarakan kegiatan bersifat operasional. Pembentukan dan penetapan status suatu instansi pemerintah menjadi BLUD berimplikasi pada pola pengelolaan keuangannya namun tidak terkait dengan struktur kelembagaan, sehingga penetapan status BLUD tidak mengharuskan pembentukan satuan kerja baru. Skema BLUD menjadi salah satu opsi dan kesempatan dalam mengelola instansi secara efektif untuk meningkatkan pelayanan publik. Berkaitan dengan penetapan suatu instansi pemerintah daerah menjadi BLUD, maka perlu dilakukan penyesuaian struktur dan organisasi suatu instansi pemerintah yang menerapkan PPK-BLUD dengan memperhatikan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Disetujui atau tidaknya perubahan status suatu satuan kerja menjadi Badan Layanan Umum (BLU) bergantung pada kesiapan suatu instansi dalam memenuhi persyaratan baik secara substantif, teknis, maupun administrasi. Penetapan ini dilakukan oleh pejabat di lingkungan pemerintah daerah, dalam hal ini diwakili oleh kepala daerah. Implikasinya adalah instansi yang menerapkan pola keuangan BLUD diberikan fleksibilitas dalam rangka pelaksanaan anggaran, termasuk di dalamnya pengelolaan pendapatan dan belanja, manajemen kas, dan pengadaan barang dan/atau jasa. Pejabat pengelola BLUD dapat terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS), pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja menurut undang-undang, maupun pegawai profesional non PNS yang dipilih berdasarkan kompetensi untuk memastikan kebutuhan praktik bisnis yang sehat.

3.2.1 Karakteristik dan Asas BLUD

BLUD pada dasarnya merupakan praktik mewirausahakan pemerintah yang beroperasi sebagai perangkat kerja pemda dalam rangka meningkatkan kinerja pelayanan publik melalui praktik bisnis yang sehat tanpa mengedepankan keuntungan. Karakteristik BLUD sama dengan karakteristik BLU pada umumnya, yakni sebagai instansi milik pemerintah (daerah), menghasilkan barang dan/atau jasa, memiliki pengelolaan yang otonom, *not for profit*, dan memberikan layanan umum kepada masyarakat. Status hukum BLUD tidak terpisah dari pemda karena pembentukannya dimaksudkan untuk membantu pencapaian tujuan yang diamanatkan oleh pemda. Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, BLUD menyusun dan menyajikan rencana kerja dan anggaran serta laporan keuangannya sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari rencana kerja dan anggaran serta laporan keuangan pemda.

3.2.2 BLUD Raja Ampat

Raja Ampat merupakan kawasan konservasi perairan seluas 1.343.943 ha¹⁰ yang dibagi menjadi enam area pengelolaan, yakni Ayau Asia, Teluk Mayalibit, Selat Dampier, Kepulauan Misoolm Kepulauan Kofia-Boo dan, Kepulauan Fam, dimana kawasan tersebut dianugrahi dengan kekayaan keanekaragaman hayati yang melimpah.

¹⁰ Presentasi Kepala BLUD UPTD KKP Raja Ampat di Webinar Series BLKB Sesion 2 pada 30 Mei 2020

Perairan yang merupakan jantung dari keanekaragaman laut tropis ini menyimpan sekitar 70% jenis karang dan beragam jenis populasi ikan dengan berbagai spesies ikonik seperti hiu paus, ikan pari manta, dan penyu. Sebagai *eco region* di kawasan segitiga karang dunia, Raja Ampat memiliki kehati karang tertinggi dimana ditemukan sekitar 553 jenis karang (Veron et al., 2009). Kekayaan alam yang dimiliki tersebut berpotensi menghasilkan pendapatan yang terutama bersumber dari layanan jasa ekowisata.

Demi memastikan ekosistem di kawasan konservasi perairan Raja Ampat tetap terjaga dan lestari diperlukan peran berbagai pemangku kepentingan dalam pengelolaannya. Oleh karena itu, dibentuklah Unit Pelaksana Teknis Dinas Kawasan Konservasi Perairan Daerah (UPTD KKP) pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Raja Ampat dengan menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD) dengan status BLUD bertahap¹¹. Namun sejak tahun 2018 pengelolaan UPTD KKP Raja Ampat telah dilimpahkan menjadi kewenangan Pemerintah Provinsi Papua Barat melalui Dinas Kelautan dan Perikanan. UPTD KKP mempunyai tugas untuk membantu Kepala Dinas Kelautan dan Perikanan dalam melaksanakan tupoksi utama terkait perlindungan, pemanfaatan serta pelestarian pada wilayah kawasan konservasi perairan Kepulauan Raja Ampat.

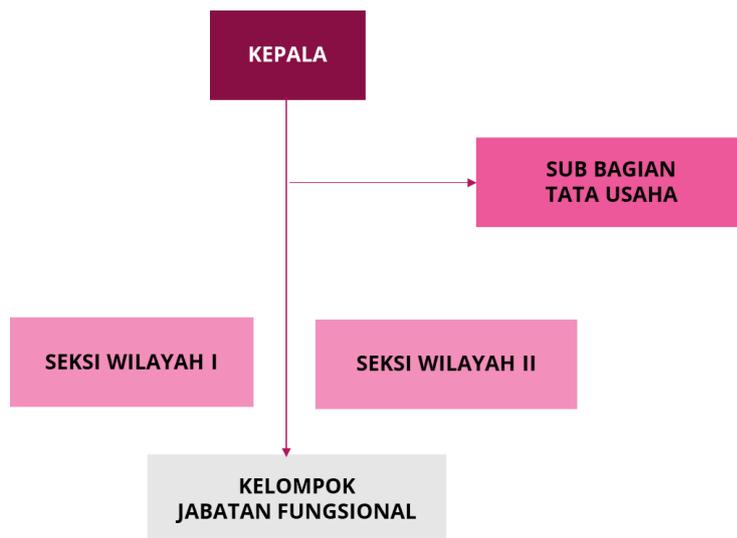
Dasar Hukum

Dalam rangka mendukung upaya pengelolaan kawasan konservasi secara profesional dan berkelanjutan, BLUD Raja Ampat ditetapkan melalui Keputusan Bupati Nomor 61 Tahun 2014 tentang Penetapan Unit Pelaksana Teknis Daerah KKP pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Raja Ampat Sebagai Unit Kerja yang Menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). Selain itu pemberian mandat ini juga didukung Keputusan Menteri Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia Nomor 36/Kepmen-KP/2014 tentang Kawasan Konservasi Perairan Kepulauan Raja Ampat di Provinsi Papua Barat. Namun, sejak tahun 2018 pengelolaan UPTD KKP Raja Ampat yang selama ini dikelola oleh Kabupaten Raja Ampat telah beralih menjadi kewenangan Pemerintah Provinsi Papua Barat yang diimplementasikan melalui Dinas Kelautan dan Perikanan. Sesuai dengan UU No.23 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, telah dilakukan penyerahan P3D (personel, pendanaan, sarana dan prasarana, serta dokumen) kepada Gubernur Papua Barat sebagai bukti kelengkapan administratif terkait pelimpahan kewenangan pengelolaan kawasan.

Struktur Organisasi dan Operasional

Pembentukan UPTD KKP Raja Ampat merupakan tahapan penting pengelolaan kawasan konservasi di Raja Ampat. BLUD UPTD KKP Raja Ampat merupakan unit kerja yang berada di bawah Dinas Kelautan dan Perikanan Provinsi Papua Barat yang berfungsi untuk mengelola, mengawasi serta mengendalikan kawasan perairan yang telah ditetapkan menjadi kawasan konservasi ekologi dan ekosistem laut di kepulauan Raja Ampat. UPTD KKP Raja Ampat dipimpin oleh seorang kepala UPTD yang diangkat dan diberhentikan oleh Gubernur atas usul Kepala Dinas Kelautan dan Perikanan sebagaimana yang ditetapkan pada Peraturan Gubernur Papua Barat Nomor 57 tahun 2018 tentang Unit Pelaksana Teknis Daerah Kawasan Konservasi Perairan Kepulauan Raja Ampat. Sampai saat ini terdapat 55 orang pegawai profesional dan 1 orang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang mengelola UPTD. Bagan struktur organisasi UPTD KKP Raja Ampat dapat dilihat pada Gambar 4.

¹¹ <http://www.kkpr4.net/index.php?page=page&id=32> diakses 17 Juni 2020



Gambar 4: Struktur organisasi BLUD UPTD KKP Raja Ampat

Kegiatan yang dilakukan

Sebagai BLUD, UPTD KKP Raja Ampat memiliki fleksibilitas dalam melakukan operasional maupun pengelolaan keuangan. Pendapatan yang diperoleh dari tarif jasa lingkungan seperti spot penyelaman, spot wisata bahari, dan pendapatan lainnya dapat dikelola langsung oleh UPTD KKP Raja Ampat. BLUD mengikuti prosedur pelaporan keuangan yang disiapkan khusus untuk BLU, dan dana yang dikelola oleh BLU dapat dipergunakan BLU secara fleksibel. Melalui skema ini, UPTD KKP Raja Ampat dijalankan dengan praktik bisnis yang sehat secara profesional dan akuntabel guna melakukan optimalisasi dalam pelayanan umum tanpa mengutamakan keuntungan. Investasi dan pelayanan yang dilakukan UPTD KKP Raja Ampat bertujuan untuk mendukung kelestarian lingkungan dan para pengelola UPTD terlibat dan berkewajiban untuk menjaga kawasan tersebut. Kegiatan UPTD KKP Raja Ampat terdiri atas:

- **Pengaturan zonasi kawasan**

Pengaturan kawasan konservasi perairan yang dikelola berbasis zonasi dilakukan untuk mendukung upaya pengelolaan sumber daya laut dan lingkungan secara berkelanjutan. Sekitar 1,3 juta hektare luas total kawasan tersebut terdiri dari 2,04% merupakan zona inti, 78,45% merupakan zona perikanan berkelanjutan, 18,27% diperuntukkan untuk zona pemanfaatan dengan subzona ketahanan pangan dan pariwisata, serta 1,24% merupakan zona lainnya. Penerapan sistem zonasi yang komprehensif dan pengelolaan strategis dalam jangka pendek dan jangka panjang diharapkan dapat mengurangi serta menghilangkan berbagai ancaman terhadap kelestarian kawasan konservasi Raja Ampat.

- **Patroli pengawasan dan pemantauan**

Patroli dan pengawasan dilakukan tim patroli pengawasan UPTD di seluruh wilayah kerja untuk menjaga dan melindungi kawasan konservasi dari ancaman aktivitas baik perikanan maupun pariwisata yang dapat merusak ekosistem dan melanggar aturan konservasi. Selain itu, masyarakat melalui kelompok masyarakat pengawas (Pokmaswas) juga turut terlibat dalam melakukan kegiatan patroli dan pengawasan. UPTD KKP Raja Ampat juga melakukan pemantauan keanekaragaman hayati dan pemanfaatan sumber daya laut. Kegiatan pemantauan ini dilakukan secara berulang-ulang yang meliputi pemantauan komunitas bentik dalam hal ini terumbu karang dan populasi jenis ikan penting.

- **Peningkatan kesadaran masyarakat untuk konservasi**

Peningkatan kesadaran masyarakat dilakukan melalui kegiatan pemantauan pemanfaatan sumber daya laut yang berkelanjutan. UPTD KKP Raja Ampat memberikan informasi kepada masyarakat sekitar kawasan mengenai peralatan dan tata cara pemanfaatan sumberdaya laut yang lebih baik dan adaptif. Sasaran lain dari kegiatan pengelolaan ini adalah untuk membangun pengetahuan, keterampilan dan pemahaman lokal tentang pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya alam untuk meningkatkan kerjasama dan partisipasi berbagai pihak dalam pengelolaan kawasan konservasi.

- **Mendorong kegiatan pariwisata berkelanjutan**

UPTD KKP Raja Ampat telah menerapkan konsep pariwisata berkelanjutan dengan adanya dokumen daya dukung kegiatan pariwisata di setiap *spot* wisata, penerapan *code of conduct* pariwisata, Raja Ampat *mooring system*, program mengurangi sampah plastik, sasi laut dan pengelolaan biota eksotik pari manta. Pengembangan sarana dan prasarana pariwisata juga sudah dilakukan, dimana sampai dengan saat ini terdapat 150 unit *homestay*, 26 unit resort, 106 kapal wisata, serta sekitar 160 spot wisata bahari. Upaya-upaya tersebut merupakan wujud penerapan pariwisata berkelanjutan untuk menciptakan kegiatan wisata yang berdampak positif terhadap lingkungan, masyarakat, maupun ekonomi.

- **Meningkatkan manfaat ekonomi konservasi bagi masyarakat lokal**

Sebagai bentuk apresiasi atas dukungan dan partisipasi aktif masyarakat di sekitar kawasan, pendapatan yang diperoleh sebagian di antaranya disihkan untuk masyarakat sekitar dalam bentuk Dana Kesejahteraan Masyarakat (DKM). Selain itu, UPTD juga mendukung dan mempromosikan mata pencaharian dan pertumbuhan yang berkelanjutan guna mewujudkan ekosistem laut yang sehat, ketahanan pangan, dan peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Berbagai kegiatan strategis yang sedang maupun telah diupayakan oleh pengelola UPTD untuk memaksimalkan operasional yaitu penyiapan sejumlah aturan atau *Standard Operational Procedure* (SOP) tentang tata cara pemanfaatan kawasan konservasi perairan, kerjasama kemitraan, intensifikasi dan diversifikasi sumber pembiayaan, penyiapan sistem informasi terkait pengawasan, pemanfaatan kawasan, serta desain protocol pemantauan. Kegiatan strategis lainnya adalah penetapan tata batas kawasan yang masih terkendala dengan sumber pembiayaan.

Kotak 4: Usulan Badan Layanan Umum TN Komodo

Balai Taman Nasional Komodo merupakan salah satu kawasan konservasi yang mendapatkan pengakuan internasional sebagai cagar biosfer dunia. Pengelolaan anggaran TN Komodo sampai sejauh ini dilakukan dengan konsep Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Pendapatan yang diperoleh bersumber dari pemanfaatan jasa lingkungan, terutama dari penyediaan jasa dan sarana wisata alam. Pada tahun 2018, BTN Komodo menerima PNBP dari pemanfaatan jasa lingkungan kawasan konservasi sebesar Rp33 miliar atau mencapai 20% dari total PNBP dari seluruh kawasan konservasi di Indonesia(2018) .

PNBP yang bersumber dari tiket pengunjung, penyewaan fasilitas wisata seperti *snorkeling* disetorkan langsung ke kas negara dan dapat disalurkan kembali kepada Balai TN Komodo melalui alokasi Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA). Mekanisme penganggaran ini membuat pengelolaan anggaran menjadi terbatas dan menyulitkan pengelola TN untuk melakukan penanganan secara langsung terhadap ekosistem dan kawasannya karena pemanfaatan anggaran harus menunggu persetujuan

dari pemerintah pusat. Selain itu kebutuhan DIPA membuat anggaran perlu disajikan secara rinci sehingga memerlukan waktu pelaksanaan yang lama dari tahapan pengusulan hingga pencairan.

Pembentukan BLU menjadi salah satu usulan yang ditawarkan BOPLF sebagai kondisi ideal untuk mengelola TN Komodo. Penerapan pola pengelolaan keuangan badan layanan umum pada TN Komodo dianggap perlu dilakukan agar kawasan dapat dikelola secara lebih responsif dan produktif. Status BLU akan memberikan fleksibilitas di dalam melakukan kerja sama dengan berbagai pemangku kepentingan. Keleluasaan dalam pengelolaan kawasan konservasi menjadi peluang peningkatan kreativitas dan inovasi pengelola TN Komodo dalam mengelola kawasan konservasi secara lestari dan produktif. Selain itu, mekanisme BLU memberikan peluang untuk menerapkan pola kerjasama dengan pihak ketiga maupun hibah, sebagai strategi mengatasi kesenjangan anggaran. Sebagai BLU, lembaga pengelola TN Komodo juga dapat menentukan besaran tarif layanan sesuai nilai potensi yang dimiliki sehingga mampu mengembangkan potensi dan aset yang ada menjadi lebih baik.

Bab 4.

Badan Pengelolaan Dana Lingkungan Hidup (BPDLH)

4.1 Sejarah pembentukan

Badan Pengelola Dana Lingkungan Hidup (BPDLH) merupakan badan layanan umum di bawah Kementerian Keuangan yang diharapkan dapat mendorong optimalisasi pendanaan di bidang lingkungan hidup. Optimalisasi pendanaan yang diharapkan dapat berjalan melalui BPDLH antara lain dalam penerimaan, pengelolaan, dan penyaluran dana kepada pelaksana kegiatan pengelolaan konservasi lingkungan. Pendirian Badan Pengelola Dana Lingkungan Hidup (BPDLH) merupakan perwujudan amanat Peraturan Pemerintah nomor 46 tahun 2017 tentang instrumen Ekonomi Lingkungan Hidup dan Peraturan Presiden nomor 77 tahun 2018 tentang Pengelolaan Dana Lingkungan Hidup. Melalui kedua peraturan tersebut, pemerintah berupaya mengintegrasikan mekanisme pengelolaan dana lingkungan hidup melalui kelembagaan Badan Pengelola Dana Lingkungan Hidup (BPDLH), dimana dalam pelaksanaannya didukung oleh Kementerian Keuangan, Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, dan Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan¹².

Pembentukan BPDLH merupakan salah satu upaya sistematis untuk mengkonsolidasikan pengelolaan dana untuk konservasi kehati dan lingkungan hidup. Dalam mengelola pendanaan, BPDLH menerapkan pola pengelolaan keuangan yang mengedepankan aspek transparansi, profesionalitas, akuntabilitas, keefektifan, dan efisiensi. Guna memastikan keberlangsungan perlindungan dan pengelolaan lingkungan hidup, BPDLH diharapkan dapat mengelola dana-dana terkait bidang kehutanan, perdagangan karbon, jasa lingkungan, dan bidang lainnya yang terkait lingkungan hidup yang sebelumnya tersebar di berbagai Kementerian/Lembaga dan para pemangku kepentingan konservasi.

4.2 Dasar Hukum

Untuk mempersiapkan instrumen pendanaan konservasi yang fleksibel, efektif, efisien, dan transparan, Pemerintah Indonesia telah menerbitkan Peraturan Pemerintah nomor 46 tahun 2017 tentang Instrumen Ekonomi Lingkungan Hidup. Salah satu amanat yang tertuang pada pasal 30 huruf a PP 46/2017 adalah "pengelolaan Pendanaan Lingkungan Hidup yang berasal dari Dana Penanggulangan Kerusakan Lingkungan dan Pemulihan Lingkungan Hidup dan Dana Amanah/bantuan konservasi yang dikelola Pemerintah Pusat melalui mekanisme pola keuangan Badan Layanan Umum". Selain itu, Pemerintah Indonesia juga telah mengeluarkan Peraturan Presiden nomor 77 tahun 2018 tentang Pengelolaan Dana Lingkungan Hidup yang mencakup: penghimpunan dana, pemupukan dana dan penyaluran dana, serta pembentukan unit organisasi non-eselon oleh Menteri Keuangan untuk mengelola dana lingkungan hidup. Beberapa peraturan lain yang mendasari pembentukan BPDLH yaitu Peraturan Menteri Keuangan PMK 137 tahun 2019 tentang organisasi dan Tata Kerja BPDLH; Peraturan Menteri Keuangan No 182 tahun 2019 tentang Standar Pelayanan Minimum (SPM) BPDLH; dan Keputusan Menteri Keuangan nomor 779/KMK.05/2019 tentang Penetapan Badan Pengelola Dana Lingkungan Hidup.

¹² <https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/berita/pemerintah-menyatukan-dan-meningkatkan-dana-lingkungan-hidup-dalam-bpdlh/>, di akses 18 juni 2020

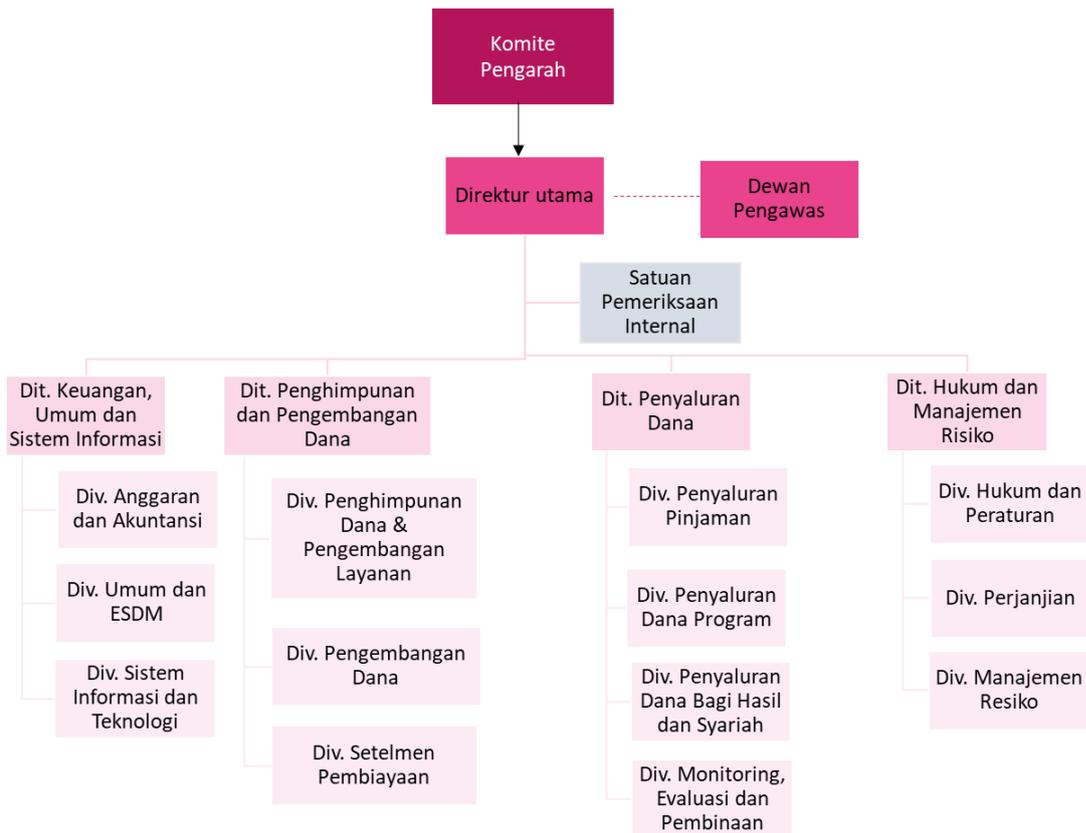
BPDLH menggunakan bentuk Badan Layanan Umum (BLU) karena BLU memiliki karakteristik pengelolaan keuangan yang fleksibel, terutama dalam mendapatkan dan menyalurkan pembiayaan. Meskipun memiliki karakteristik umum yang sama dengan BLU lainnya dalam pengelolaan dana, BPDLH merupakan BLU pertama yang memiliki keleluasaan untuk mendapatkan pendanaan internasional sehingga BPDLH dapat berperan sebagai "pusat pendanaan" untuk menjembatani kesenjangan antara mekanisme pendanaan yang ada untuk berbagai program lingkungan (Mafira, 2020). Dalam pengelolaan dana lingkungan hidup, BPDLH dapat mengelola dana dengan peruntukan spesifik (*earmarking*), misalnya dana yang khusus dialokasikan untuk pengarusutamaan dan pembiayaan kegiatan-kegiatan mitigasi dan adaptasi perubahan iklim. Dengan menggunakan Bank Kustodian yang bertindak sebagai *trustee* dalam mengelola dan menyalurkan dana, BPDLH memiliki akuntabilitas keuangan yang tinggi sehingga dapat menambah keyakinan pihak pemberi dana (donor) dalam menyalurkan dananya ke BPDLH. Adapun sumber dana yang dikelola oleh BPDLH berasal dari (Perpres 77/2018);

- a. APBN;
- b. Hibah;
- c. Kerja sama/pembayaran kegiatan yang berbasis kinerja;
- d. Pinjaman;
- e. Hasil investasi; dan
- f. Sumber lain yang sah.

Sedangkan PP 46/2017 menyebutkan bahwa jenis dana yang dikelola sebagai dana lingkungan hidup adalah Dana Penanggulangan Pencemaran dan/kerusakan lingkungan dan Dana amanah/Bantuan Konservasi lingkungan.

4.3 Struktur Organisasi dan Operasional

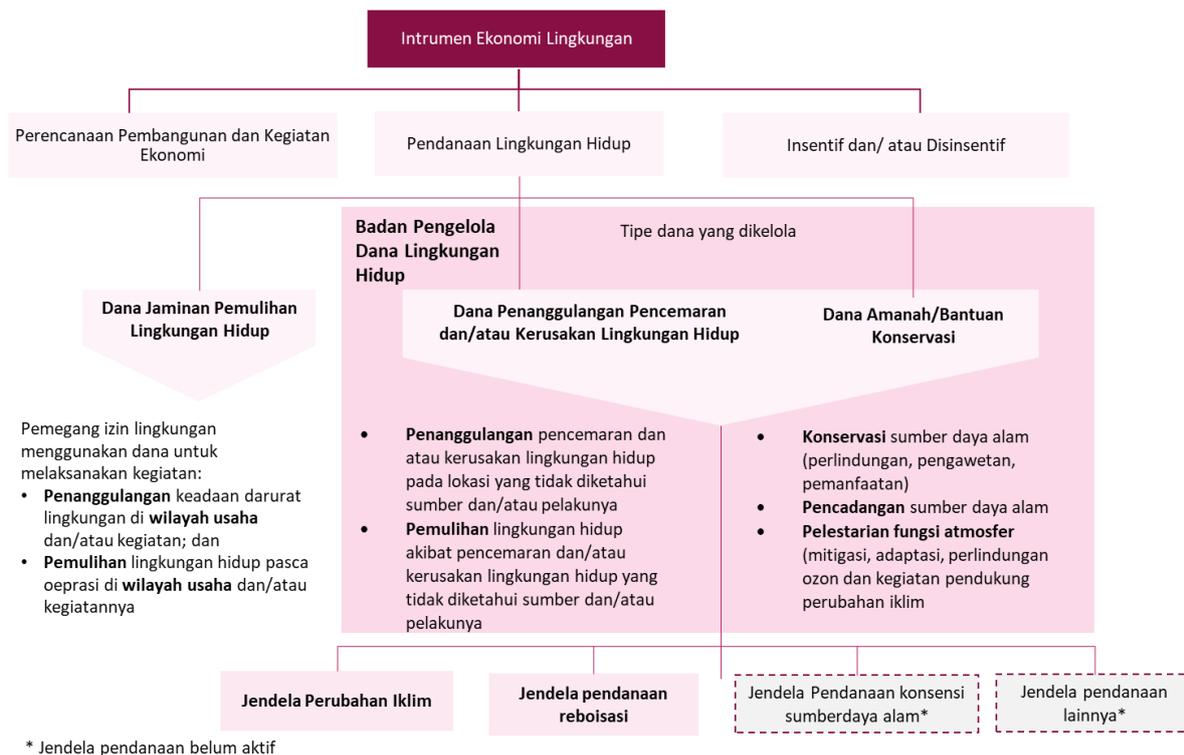
Pembentukan BPDLH diinisiasi oleh KLHK untuk kemudian ditetapkan oleh Kemenkeu dan dikoordinasikan oleh Kemenko Perekonomian selaku ketua komite pengarah. BPDLH memiliki struktur kelembagaan yang terdiri dari komite pengarah yang terdiri dari Ketua (Menko Perekonomian), Wakil Ketua (Menteri LHK, Menteri Keuangan, Menteri Dalam Negeri, Menteri ESDM, Menteri Perhubungan, Menteri Pertanian, Menteri PPN, Menteri Perindustrian, Menteri Kelautan dan Perikanan), Dewan Pengawas, dan Sekretariat. Adapun susunan organisasi BPDLH berdasarkan Perpres 77/2018 dan PMK 137/2019 diilustrasikan di Gambar 5 berikut.



Gambar 5: Struktur organisasi BPDH berdasarkan Perpres 77/2018 dan PMK 137/2019

4.4 Jendela pendanaan Badan Pengelola Dana Lingkungan Hidup

BPDH membentuk berbagai beberapa jendela pendanaan untuk menyalurkan dana yang dikelola. Beberapa jendela pendanaan yang telah dibentuk oleh BPDH di antaranya adalah: (1) Jendela Pendanaan Pengendalian Perubahan Iklim (2) Jendela Pendanaan Reboisasi (3) Konservasi Sumberdaya Alam dan (4) Jendela lain, merujuk instrumen ekonomi lingkungan hidup menurut PP nomor 46/2017, seperti pada Gambar 6.



Gambar 6: Struktur pendanaan melalui BPDH menurut PP No 46 tahun 2017 tentang Instrumen Ekonomi Lingkungan Hidup

Dua jenis jendela pendanaan BPDH yang saat ini sudah tersedia dan dikelola aktif adalah jendela pendanaan perubahan iklim untuk mendanai program-program kegiatan mitigasi dan adaptasi dan jendela pendanaan reboisasi. Hal ini disebabkan karena sumber pendanaan yang banyak tersedia saat ini merupakan pendanaan terkait penurunan emisi di sektor kehutanan dan penggunaan lahan, terutama dana yang ditujukan untuk Program *Reducing Emissions from Deforestation dan Forest Degradation* (REDD) dari Pemerintah Norwegia¹³. Sedangkan jendela pendanaan lainnya sampai saat ini belum aktif dan dapat menjadi aktif jika mendapatkan sumber pembiayaan yang berkelanjutan.

Reducing Emissions from Deforestation dan Forest Degradation (REDD+) merupakan mekanisme insentif global untuk mengurangi emisi gas rumah kaca yang ditimbulkan dari deforestasi dan degradasi hutan untuk negara dengan cadangan hutan tropis yang luas dan masih menghadapi ancaman deforestasi dan degradasi hutan. REDD+ Indonesia merupakan kegiatan mitigasi bidang kehutanan dengan pendekatan kebijakan dan insentif berbasis performa (*Result-based payment*) yang berkontribusi untuk mencapai target *Nationally Determined Contribution* (NDC) di sektor berbasis lahan sebagai komitmen Indonesia di tingkat global untuk menghadapi perubahan iklim. Adapun potensi peluang pendanaan kawasan konservasi dari jendela perubahan iklim yang akan dikelola BPDH sebagai berikut:

1. Dana *result-based payment* dari kerjasama dengan Norwegia senilai USD800 Juta yang akan digunakan untuk penurunan emisi GRK pada periode 2020-2030. Bila Indonesia bisa menunjukkan kinerja yang lebih cepat, dana tersebut bisa diserap habis tanpa harus menunggu hingga tahun 2030

¹³ Presentasi lokakarya daring Direktur Mobilisasi Sumberdaya Sektor dan Regional, Ditjen KLHK, Jakarta 2 Juni 2020

2. Dana *result-based payment* dari *Green Climate Fund* (GCF) untuk penurunan emisi GRK periode 2014-2016
3. Dana *result-based payment* dari *Forest Carbon Partnership Facility* (FCPF) untuk penurunan emisi GRK periode 2020-2025 di Provinsi Kalimantan Timur
4. Dana *result-based payment* dari *Bio Carbon Fund* (Bio CF) untuk penurunan emisi GRK periode 2021-2025 tempatnya di Jambi, dengan demikian kawasan konservasi yang bisa menerima ini adalah pengelola kawasan konservasi yang ada di Jambi.

Karena jendela pendanaan yang sudah beroperasi secara aktif saat ini adalah jendela pendanaan perubahan iklim, pengelola kawasan konservasi memiliki peluang sebagai penerima manfaat dari jendela pendanaan tersebut melalui mekanisme REDD+. Merujuk pada Permen LHK nomor 70 tahun 2017 tentang Tata cara Implementasi REDD+ di Indonesia, kawasan konservasi, Taman Nasional, Taman Wisata Alam, dan Kawasan Konservasi lainnya yang berkontribusi dalam penurunan emisi GRK dapat menjadi penerima manfaat dari program REDD+ yang ada di Indonesia. Saat ini, KLHK telah mengidentifikasi pihak-pihak yang berkontribusi dalam penurunan emisi GRK, sehingga pihak-pihak tersebut berhak menerima manfaat dari REDD+, namun demikian KLHK masih menyusun berbagai bentuk manfaat yang akan diberikan kepada penerima manfaat. Dengan potensi karbon yang dimiliki kawasan Taman Nasional dan kawasan penyangganya, Balai TN sebenarnya dapat memanfaatkan jendela pembiayaan tersebut maupun terlibat dalam mekanisme REDD+ untuk mendukung kegiatan terkait pengelolaan dan konservasi kehati di wilayah taman nasional.

Mengingat pengelolaan kawasan konservasi memiliki lingkup kegiatan yang luas dan spesifik, maka sebaiknya dibentuk satu jendela pendanaan tersendiri untuk pengelolaan kawasan konservasi. Selain jendela pendanaan khusus untuk kawasan konservasi, pengelolaan pendanaan untuk kawasan konservasi akan lebih efektif bila sumber dan peruntukan pendanaan dapat dikelola dan dialokasikan secara spesifik untuk masing-masing kawasan konservasi dengan menerapkan konsep *earmarking* pendanaan untuk tiap kawasan konservasi. Adapun hal-hal yang diperlukan untuk mendukung pembentukan jendela pendanaan konservasi di BPD LH adalah sebagai berikut:

- Mengidentifikasi dan mengembangkan kegiatan-kegiatan potensial di skala tapak kawasan konservasi yang dapat dimanfaatkan sebagai sumber pembiayaan jendela pendanaan kawasan konservasi di BPD LH (misalnya: retribusi karcis, kerjasama pengelola kawasan konservasi dengan pihak lain)
- Mengidentifikasi dan mengembangkan peraturan teknis terkait jendela pendanaan konservasi untuk pembiayaan taman nasional berdasarkan jendela pendanaan eksisting di BPD LH (misalnya tentang cakupan program)
- Mengidentifikasi program maupun kegiatan potensial untuk dikolaborasikan melalui pengelolaan bersama dengan para mitra Taman Nasional sebagai bagian dari sumber pendanaan untuk jendela pendanaan konservasi di BPD LH
- Membangun skema penyaluran dana yang dikelola dari BPD LH ke Taman Nasional dengan menerapkan konsep *earmarking* atau alokasi peruntukan dana secara spesifik untuk setiap kawasan konservasi atau taman nasional.

Bab 5.

Analisis Kelembagaan Pendanaan Konservasi Berkelanjutan

5.1 Opsi Tata kelola Pendanaan Konservasi Berkelanjutan

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya untuk mengelola kawasan konservasi, Balai Taman Nasional merencanakan berbagai kegiatan konservasi yang memerlukan dukungan pembiayaan dalam jumlah yang tidak sedikit. Kebutuhan anggaran dalam pengelolaan Taman nasional berkorelasi dengan tingkat kompleksitas permasalahan konservasi di kawasan tersebut. Sejauh ini, pemenuhan kebutuhan pendanaan kawasan konservasi masih mengandalkan pembiayaan rupiah murni (APBN) serta hibah maupun kerjasama dengan mitra dan donor, dimana masing-masing sumber pembiayaan memiliki keterbatasan dalam hal jumlah dan periode pendanaan. Sebagai tindak lanjut untuk mengatasi permasalahan pembiayaan yang dihadapi kawasan konservasi, perlu dikembangkan sistem pendanaan berkelanjutan untuk menyediakan sumber pembiayaan pengelolaan konservasi secara berkesinambungan dan mampu memenuhi kebutuhan pendanaan dalam jangka panjang.

Terdapat banyak pilihan mekanisme sumber pendanaan alternatif di luar APBN misalnya, bantuan/hibah, perjanjian kerjasama, pengembangan model bisnis pemanfaatan kehati, Sukuk Hijau, dan Surat Berharga Syariah Negara (SBSN). Untuk mengelola berbagai mekanisme pendanaan tersebut, tata kelola dan kelembagaan (institusi) pendanaan konservasi menjadi faktor kunci dalam memastikan pendanaan berjalan secara berkelanjutan. Dengan mempertimbangkan berbagai aspek regulasi maupun teknis dalam pengelolaan dan pembiayaan taman nasional, kajian ini mengusulkan tiga skenario kelembagaan dalam mengimplementasikan pendanaan berkelanjutan bagi pengelolaan kawasan konservasi taman nasional, yaitu:

1. Balai Taman Nasional sebagai penerima manfaat dari pembiayaan BPD LH;
2. Balai Taman Nasional bertransformasi menjadi Badan Layanan Umum (BLU);
3. Balai Taman Nasional mendapatkan dukungan pembiayaan dari Badan Layanan Umum Daerah (BLUD).

Tabel 3 menggambarkan rancangan berbagai skenario kelembagaan yang diusulkan untuk pengelolaan pendanaan kawasan Taman Nasional, meliputi deskripsi skenario, para pihak yang terlibat, aturan main, regulasi pendukung, dan skema donor. Pembahasan untuk tiap skenario dilakukan secara lebih detail di sub-bab ini.

Tabel 3: Skenario pilihan pengelolaan pendanaan berkelanjutan taman nasional

No	Jenis skenario	Deskripsi	Aktor	Aturan main	Regulasi	Sumber pendanaan
1	Balai TN sebagai penerima manfaat pembiayaan BPD LH	Taman nasional memiliki alokasi dana khusus pada jendela pendanaan yang dikelola oleh BPD LH	Balai TN BPD LH KLHK Kemenkeu Donor Lembaga jasa keuangan dan Bank Kustodian Kontraktor TN	Taman nasional menerima pendanaan dari donor atau investor melalui rekening BPD LH, kemudian pengelola kawasan/ pelaksana kegiatan mengusulkan pendanaan program kepada KLHK. BPD LH, KLHK (dan donor) meninjau kesesuaian usulan tersebut sesuai dengan jendela pendanaan yang tersedia.	PMK 129/2020 tentang Pedoman Badan Layanan Umum; PMK 137/2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja BPD LH; PMK 182/2019 tentang SPM BPD LH; KepmenKeu 779/2019 tentang Penetapan BPD LH	Hibah luar negeri dan dalam negeri dikelola melalui satu pintu pengelolaan BPD LH. Investor bisnis jasa lingkungan.
2	Balai TN bertransformasi menjadi Badan Layanan Umum	Taman Nasional menerapkan pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum yang memiliki fleksibilitas dalam pelayanan dan pengelolaan keuangan.	Balai TN Tenaga Profesional Dirjen KSDAE, KLHK Kemenkeu, Dit.PPK BLU Pemda Lembaga jasa keuangan dan Bank Kustodian	Taman Nasional membuat usulan transformasi kelembagaan menjadi BLU kepada KLHK dan diteruskan kepada Kemenkeu. Fungsi BLU terkait penyediaan layanan dan pengelolaan dana, termasuk penerimaan, distribusi, pemupukan dana, akan dijalankan oleh Balai TN dengan dukungan dari kalangan profesional. BLU TN bertanggung jawab kepada Dirjen KSDAE, KLHK.	UU 1/2004 tentang Perbendaharaan Negara, PP 23/2005 jo 74/2012 tentang PKBLUPMK 129/2020 tentang Pedoman Badan Layanan Umum;	Hibah luar negeri dan dalam negeri. Perjanjian kerjasama konservasi (<i>in-kind</i>), termasuk CSR. Investor jasa lingkungan.

No	Jenis skenario	Deskripsi	Aktor	Aturan main	Regulasi	Sumber pendanaan
3	Balai TN mendapatkan dukungan pembiayaan dari BLUD	Balai TN mendapat bantuan pengelolaan dana yang diterima dari berbagai sumber dan investasi, melalui BLUD Pemda dan UPTD terkait yang memiliki layanan/tupoksi terkait konservasi kawasan TN.	Pemda BLUD UPT/Dinas (kehutanan, KPH dll) Balai TN	BLUD mengelola pendanaan untuk pengelolaan TN yang diperoleh dari sumber non-APBN dan dana investasi. Balai TN bekerjasama dengan Gubernur dan BLUD dalam berbagai kegiatan dan pendanaan konservasi di kawasan TN dan sekitarnya, termasuk dalam skema kompensasi dan imbal jasa lingkungan.	Peraturan Menteri LHK Nomor 44 tahun 2017 tentang perubahan atas Permen Kehutanan Nomor 85 Tahun 2014 tentang Tata Cara Kerja Sama Penyelenggaraan Kawasan Suaka Alam dan Kawasan Pelestarian Alam. Perdirjen KSDAE 6/2018 tentang Juknis Kemitraan Konservasi; Permendagri 61/2007 tentang Juknis pengelolaan Keuangan BLUD; Permendagri 79/2018 tentang BLUD	Perjanjian kerjasama konservasi dengan DDN/DLN; Imbal jasa lingkungan;

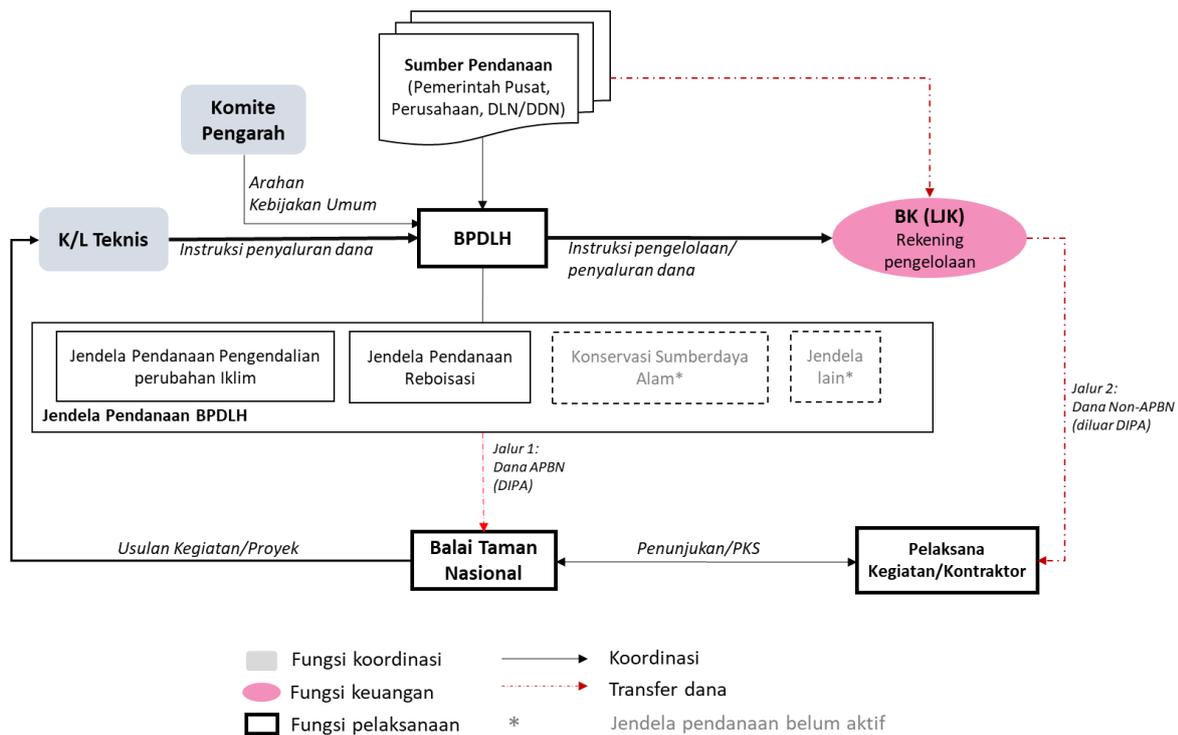
5.2 Balai Taman Nasional sebagai penerima manfaat pembiayaan BPD LH

Skenario ini memanfaatkan peran dan fungsi BPD LH sebagai pengelola dana lingkungan hidup yang dapat dimanfaatkan sebagai sumber pendanaan taman nasional. Skenario pembiayaan melalui BPD LH dapat dilaksanakan melalui dua jalur pembiayaan yang dibedakan berdasarkan tipologi pengelolaan dana, yaitu: 1) Balai TN sebagai penerima langsung dari jendela pendanaan yang dikelola BPD LH, dan; 2) Balai TN menunjuk pihak pelaksana kegiatan (kontraktor) yang menerima dana untuk melaksanakan kegiatan konservasi di taman nasional melalui pendanaan non-APBN dari donor.

Pada skenario ini, Balai Taman Nasional sebagai penerima manfaat dan pelaksana kegiatan dari pembiayaan yang diberikan BPD LH akan mengusulkan program atau kegiatan yang membutuhkan pendanaan kepada Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan selaku kementerian teknis yang menaunginya. Usulan tersebut kemudian diteruskan oleh KLHK kepada BPD LH. BPD LH akan memilih jalur pembiayaan yang sesuai untuk mendanai kegiatan yang diusulkan dari Balai TN berdasarkan sumber dan tipologi pengelolaan pendanaannya, yang kesemuanya dikelola pada rekening khusus melalui Lembaga Jasa Keuangan/Bank Kustodian (LJK/BK). LJK/BK merupakan lembaga keuangan yang disepakati oleh Komite Pengarah dan BPD LH untuk mendampingi BPD LH dalam penyimpanan dan pemupukan pendanaan yang dikelola BPD LH.

Pada Jalur Pembiayaan 1 (Jalur 1), pihak donor akan memberikan dana kepada Balai Taman Nasional melalui Jendela Pendanaan yang dikelola oleh BPD LH. Dana yang dikelola melalui Jendela Pendanaan BPD LH merupakan dana yang menjadi bagian dari pembiayaan dari APBN melalui mekanisme DIPA, sehingga dimungkinkan untuk langsung dikelola oleh Balai TN untuk pelaksanaan kegiatan. Namun, Jalur 1 masih memiliki beberapa keterbatasan, antara lain memerlukan waktu yang cukup lama dari proses penganggaran di DIPA pada tahun penerimaan pendanaan hingga tahap pengucuran dana di tahun anggaran selanjutnya. Selain itu, Jendela Pendanaan BPD LH yang dialokasikan secara khusus untuk pengelolaan Taman Nasional (Jendela Konservasi Sumber Daya Alam) saat ini belum aktif, dan potensi pendanaan dari jendela pendanaan yang sudah ada (Jendela Perubahan Iklim dan Jendela Reboisasi) tidak dapat menjamin adanya proses *earmarking* atau alokasi dana dari donor secara spesifik untuk kegiatan pengelolaan kawasan Taman Nasional maupun untuk Balai TN tertentu. Belum adanya proses *earmarking* tersebut menjadi tantangan bagi Balai TN untuk memastikan pendanaan berkelanjutan melalui proses Jalur 1 tersebut (Gambar 7).

Di Jalur Pembiayaan 2 (Jalur 2), donor dapat memberikan dana bagi Balai TN melalui BPD LH tanpa melalui jendela pendanaan khusus. Dana tersebut akan disimpan dan dikelola BPD LH di rekening khusus pada LJK/BK. BPD LH akan mengucurkan dana tersebut berdasarkan instruksi KLHK yang sebelumnya menerima dan memverifikasi permintaan pemanfaatan dana (usulan kegiatan) dari Balai TN. Karena Jalur 2 memanfaatkan dana hibah langsung yang bukan merupakan bagian Jendela Pendanaan BPD LH (non-APBN) serta tidak tercatat di DIPA UPT Balai TN, maka Balai TN tidak dimungkinkan secara langsung untuk menerima dan mengelola dana tersebut. Untuk itu, Balai TN akan menunjuk pihak pelaksana kegiatan/kontraktor dari kegiatan yang diusulkan, dan BPD LH akan menginstruksikan LJK/BK untuk menyalurkan dana tersebut ke pihak pelaksana kegiatan yang telah ditunjuk Balai TN (Gambar 7).



Gambar 7: Skenario Balai TN sebagai penerima manfaat BPDH

Mengingat BPDH juga mengelola dana di luar APBN, tata kelola dan penempatan investasi dana tersebut harus dilakukan secara hati-hati dan profesional untuk mendapatkan kepercayaan donor serta untuk menjaga akuntabilitas mekanisme pengelolaan pendanaan dari BPDH. Kunci keberhasilan lainnya yang diperlukan dalam pelaksanaan Skenario ini adalah keberadaan Komite Pengarah yang memiliki kapasitas untuk mengarahkan pengelolaan keuangan untuk pendanaan kawasan konservasi secara efektif dan efisien. Mengingat BPDH adalah institusi pemerintah, maka mekanisme pengawasan dan audit keuangan BPDH perlu dilakukan secara transparan untuk menjaga kepercayaan donor terhadap efektivitas pendanaan melalui melalui BPDH.

5.3 Balai Taman Nasional bertransformasi menjadi BLU mandiri

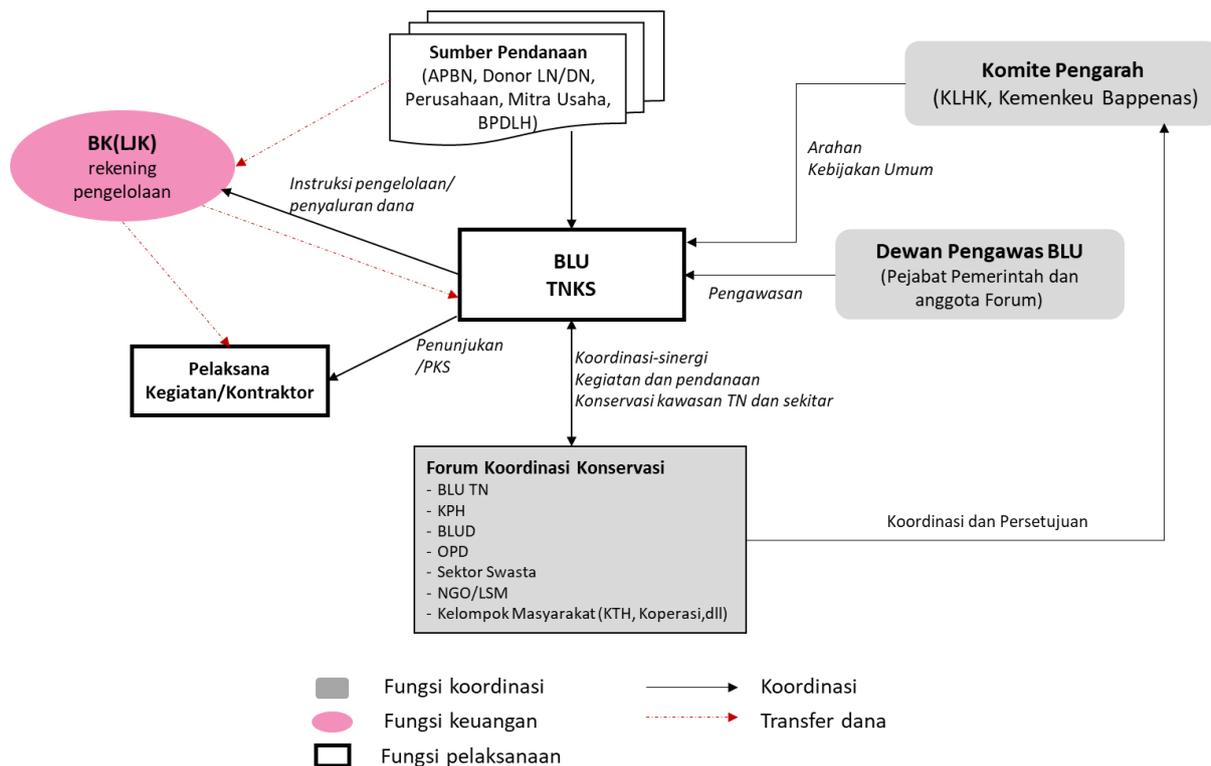
Transformasi Balai TN sebagai Badan Layanan Umum (BLU) bertujuan untuk mendorong inovasi dan kreativitas pengelolaan taman nasional serta mengatasi permasalahan keterbatasan anggaran yang menjadi permasalahan yang sering dihadapi oleh Balai TN selaku pengelola kawasan. Bila status kelembagaan Balai TN dapat berubah menjadi BLU, maka Balai TN akan memiliki wewenang yang lebih fleksibel untuk menerima berbagai jenis pendanaan dari donor, mengelola berbagai potensi kawasan taman nasional secara lebih produktif sebagai sumber pendanaan melalui layanan publik, serta memanfaatkan keuntungan pengelolaan tersebut untuk melestarikan kawasan konservasi dan keberlanjutan sumber penghidupan bagi masyarakat sekitar kawasan.

Transformasi Balai TN menjadi BLU dilakukan di bawah koordinasi, arahan, dan persetujuan dari Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan serta Kementerian Keuangan dan kementerian teknis lain yang terkait. BLU TN sebagai BLU Pusat akan berada di bawah koordinasi dan pengawasan dari Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, di bawah Direktorat Jenderal Konservasi Sumber Daya Alam dan Ekosistem (Dirjen KSDAE). Sumber pembiayaan BLU TN dapat berasal dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) maupun dana lain yang dikelola Pemerintah Pusat dan dana yang bersumber pemangku kepentingan lain, misalnya dana hibah atau dana lainnya yang dititipkan untuk dikelola BLU TN sesuai dengan kesepakatan. BLU TN akan menyimpan dan mengelola dana tersebut melalui rekening khusus yang didampingi oleh LJK/BK.

Meskipun tupoksi Balai TN difokuskan pada pengelolaan kawasan konservasi secara berkelanjutan dan tidak terkait secara langsung dengan target Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP), status BLU yang dimiliki oleh Balai TN diharapkan dapat mengoptimalkan pemanfaatan potensi kawasan TN oleh pengelolanya. Optimalisasi potensi tersebut terutama dibutuhkan dalam fungsi penyediaan layanan serta pengelolaan keuangan TN, karena melalui kelembagaan BLU maka kedua fungsi tersebut dapat dilaksanakan secara langsung oleh BLU Pengelola TN. Selain dimungkinkan untuk menerima dan mengelola pendanaan dari donor secara langsung, BLU TN selaku pengelola kawasan juga tetap memiliki kewenangan sebagai perencana dan pelaksana utama dalam kegiatan konservasi taman nasional. Sebagai BLU, Pengelola TN dapat melibatkan staf yang direkrut secara profesional untuk menyediakan layanan publik dan mengelola dana, sehingga kedua kegiatan tersebut dapat dilaksanakan secara optimal dan tidak membebankan tanggung jawab tersebut kepada staf yang dialokasikan untuk pelaksanaan perlindungan, pengawetan, dan pengamanan kawasan konservasi.

Skenario kelembagaan ini mendorong pembentukan sebuah Forum Koordinasi Multi-Pihak dalam bidang konservasi (Forum Koordinasi Konservasi), sebagai suatu wadah koordinasi antara BLU TN selaku pengelola kawasan TN dengan pemangku kepentingan lainnya dalam pendanaan dan pengelolaan konservasi kawasan TN dan sekitarnya. Sebagai wadah koordinasi, forum ini bertujuan untuk mensinergikan kegiatan konservasi di kawasan TN dan sekitarnya yang dilakukan oleh BLU TN dan para mitra, seperti LSM (Lembaga Swadaya Masyarakat), Pemerintah Daerah yang diwakili BLUD, OPD, serta KPH, Pihak Swasta, maupun pihak lainnya dari kelompok masyarakat. Setiap kebijakan BLU TN diharapkan mengacu pada peraturan pengelolaan Taman Nasional, masukan teknis dari Forum Koordinasi TN, serta memperhatikan arahan kebijakan dari Komite Pengarah dan Dewan Pengawas.

Secara terpisah, anggota Forum Koordinasi juga dapat menjadi mitra teknis (pelaksana kegiatan) bagi BLU TN dalam melaksanakan tugas dan fungsi konservasi (Gambar 8). Sebagai mitra pelaksana, anggota forum koordinasi dapat 1) melaksanakan dan/atau membiayai kegiatan konservasi untuk memperkuat kegiatan konservasi di kawasan TN secara terpisah dari BLU TN; maupun 2) ditunjuk sebagai pelaksana kegiatan yang pembiayaannya berasal dari BLU TN. Pada kasus pertama, anggota forum sebagai mitra teknis mengajukan perjanjian kerjasama dengan BLU yang harus diverifikasi dan disetujui oleh Komite Pengarah. Pada kasus kedua, anggota forum dapat menjadi pelaksana kegiatan yang ditunjuk oleh BLU TN selaku pengelola kawasan. Gambar 8 mengilustrasikan alur koordinasi dan penyaluran dana melalui skenario Balai TN bertransformasi menjadi BLU.



Gambar 8: Skenario Balai TN bertransformasi menjadi BLU mandiri

Skenario ini juga membutuhkan keterlibatan aktif dari Komite Pengarah dan Dewan Pengawas untuk memastikan BLU TN menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan yang diharapkan. Komite pengarah beranggotakan perwakilan dari Kementerian/Lembaga teknis terkait pendanaan konservasi, antara lain KLHK, Bappenas, dan Kementerian Keuangan. Komite Pengarah akan memberikan arahan kebijakan secara umum bagi pelaksanaan kegiatan BLU TN. Sedangkan Dewan Pengawas adalah semua perwakilan organisasi yang menjadi anggota Forum Koordinasi bersama-sama para pejabat pemerintah di sektor terkait kegiatan BLU TN, yang bertugas secara aktif mengawasi BLU TN agar senantiasa melaksanakan peran, tugas, dan fungsinya sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Karena pembiayaan dan pengelolaan dana untuk taman nasional yang diusulkan dalam skenario ini melibatkan berbagai pemangku kepentingan, maka pelaksanaan skenario ini sangat memerlukan kejelasan mekanisme pembagian biaya manfaat (*benefit sharing*) dari BLU TN kepada pihak lain yang terlibat dalam pengelolaan dana, antara lain dari BLUD dan pelaksana kegiatan. Selain kejelasan mekanisme pembagian biaya manfaat, skenario ini juga memerlukan kejelasan mengenai rekening khusus untuk pengelolaan dana dari pembiayaan ini (rekening terpisah) apabila penerima dana atau pelaksana kegiatannya berasal dari lembaga pemerintah (misalnya dari OPD atau UPTD non-BLU).

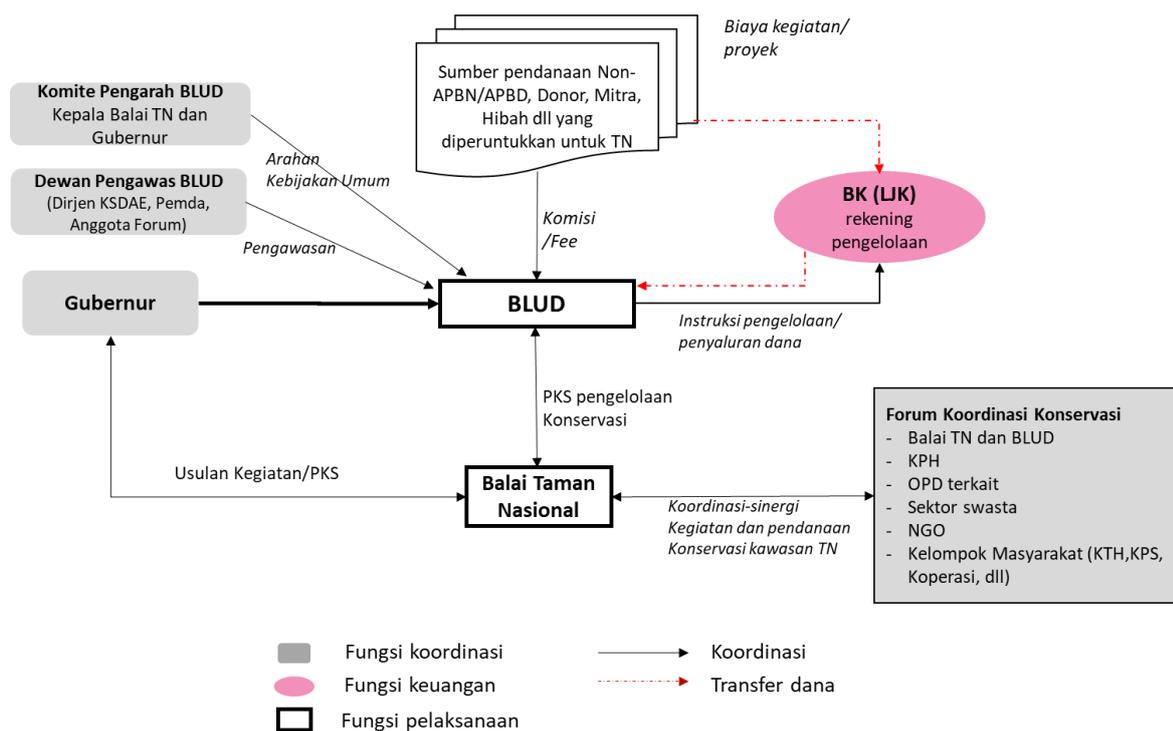
5.4 Balai Taman Nasional mendapat dukungan pembiayaan dari BLUD.

Skenario kelembagaan dimana pembiayaan Taman Nasional didukung oleh Badan Layanan Umum di tingkat daerah (BLUD) dapat menjadi opsi apabila dua skenario kelembagaan sebelumnya tidak bisa diaplikasikan oleh UPT Balai Taman Nasional. Skenario ini menekankan pada kerjasama dan dukungan dari Badan Layanan Umum milik Pemerintah Daerah (BLUD) terhadap UPT Balai TN melalui pemberian layanan terkait kegiatan konservasi di kawasan taman nasional dan sekitarnya yang dibiayai melalui pendanaan donor maupun mitra taman nasional.

BLUD yang dimaksud dalam skenario ini merupakan bagian Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) pada level provinsi yang menyediakan layanan terkait konservasi lingkungan hidup, serta memiliki hubungan koordinasi dan/atau supervisi dengan Dinas Kehutanan ataupun KPH selaku organisasi perangkat daerah. Pelaksanaan BLUD ditetapkan pada tingkat Provinsi untuk memudahkan koordinasi terkait pembagian wewenang/tupoksi konservasi serta memudahkan poses pembagian biaya manfaat karena lebih sedikit pihak Pemerintah Daerah yang dilibatkan dibandingkan di skala Kabupaten/Kota.

Dalam skenario ini, Balai TN akan mengajukan usulan kegiatan pengelolaan kawasan yang akan dibiayai kepada Gubernur. Gubernur kemudian menunjuk UPTD BLUD terkait untuk memverifikasi dan mengesahkan usulan kegiatan. Apabila BLUD dengan layanan yang dibutuhkan Balai TN belum tersedia, maka Gubernur dengan berkoordinasi kepada Balai TN dapat membentuk BLUD dengan layanan spesifik untuk menyediakan layanan konservasi yang dibutuhkan Balai TN. Gubernur juga dapat menawarkan layanan dari BLUD kepada Balai TN untuk ditindaklanjuti sebagai kerjasama antara BLUD dengan Balai TN (Gambar 9).

Semua jenis sumber pendanaan yang diperuntukkan untuk pengelolaan Taman Nasional di luar pembiayaan APBN maupun APBD dapat diterima dan dikelola oleh BLUD untuk membiayai kegiatan layanan yang diusulkan Balai TN. Sebagai kompensasi, maka BLUD berhak menarik komisi atau *fee* dari layanan kegiatan bagi taman nasional tersebut. Dana kegiatan beserta komisi BLUD tersebut dikelola dan dihimpun oleh bank kustodian sebagai bagian dari biaya kegiatan atau proyek.



Gambar 9: Skenario Balai TN mendapat dukungan BLUD

Proses kerjasama antara BLUD dan Balai TN dilakukan melalui perjanjian kerjasama konservasi, baik dalam pengelolaan dana maupun pelaksanaan kegiatan konservasi. Salah satu bentuk kerjasama yang dapat diterapkan dengan skenario kelembagaan ini adalah dalam pengelolaan dana imbal jasa lingkungan yang diperuntukkan bagi taman nasional. Dalam kerjasama tersebut, Balai TN dapat mengusulkan kepada pemerintah daerah untuk mengelola dana imbal jasa lingkungan melalui BLUD. Dana yang dikelola dapat langsung disalurkan untuk pembiayaan kegiatan pengelolaan Taman Nasional, dan/atau diinvestasikan oleh BLUD sehingga mendapat keuntungan yang kemudian juga akan digunakan untuk membiayai pengelolaan Taman Nasional yang dikerjakan BLUD (Gambar 9).

Seperti Skenario 2, skenario ini mendorong dibentuknya sebuah Forum Koordinasi Multi-Pihak dalam bidang Konservasi (Forum Koordinasi Konservasi), sebagai suatu wadah koordinasi antara Balai TN selaku pengelola kawasan TN dengan BLUD dan para pemangku kepentingan lainnya dalam pendanaan dan pengelolaan konservasi kawasan TN dan sekitarnya. Forum ini akan mensinergikan kegiatan konservasi di kawasan TN dan sekitarnya, terutama yang dilakukan Balai TN dan BLUD beserta para pemangku kepentingan lainnya. Setiap kerjasama antara Balai TN dan BLUD diharapkan dapat mendapat masukan teknis dari Forum Koordinasi TN, serta memperhatikan arahan kebijakan dari Komite Pengarah dan Dewan Pengawas.

Skenario ini juga membutuhkan keterlibatan aktif dari Komite Pengarah dan Dewan Pengawas untuk memastikan BLUD tersebut menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan yang diharapkan. Komite pengarah beranggotakan pimpinan dari Balai TN dan Pemerintah Daerah (Gubernur), dan bertugas untuk memberikan arahan kebijakan secara umum bagi pelaksanaan kerjasama antara Balai TN dengan BLUD. Sedangkan Dewan Pengawas adalah semua perwakilan organisasi yang menjadi anggota Forum Koordinasi bersama-sama para pejabat pemerintah di sektor terkait Balai TN (Dirjen KSDAE, UPT Balai TN), maupun pemerintah daerah (OPD, KPH, dll) yang bertugas mengawasi pelaksanaan kerjasama BLUD dan Balai TN.

Mengingat layanan publik maupun dan pendapatan dari BLUD yang dirancang melalui skenario ini sangat terkait dengan konservasi, maka dalam pelaksanaannya skenario ini juga memerlukan kejelasan pembagian biaya manfaat (*benefit-sharing*) antara BLUD dengan Balai TN. Di satu sisi, Pemda memiliki hak untuk mengelola pendapatan dari BLUD sesuai dengan kebutuhan dan kewenangannya. Namun, dengan melihat tujuan awal dari sumber pendanaan maupun layanan yang diberikan BLUD dalam skenario ini, idealnya pendapatan dari BLUD dapat dialokasikan sebagian atau sepenuhnya untuk kegiatan konservasi, terutama konservasi kawasan Taman Nasional dan sekitarnya. Mekanisme *benefit-sharing* tersebut perlu dirumuskan bersama oleh Pemerintah Daerah, Balai TN, dan Pemerintah Pusat sebagai bagian dari tahapan pelaksanaan skenario ini.

5.5 Analisis SWOT

Bagian ini menjelaskan hasil analisis SWOT (Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Tantangan) yang diperoleh dari wawancara kepada para perwakilan Balai Taman Nasional. Aspek Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Tantangan yang dijabarkan di bagian ini merupakan perspektif dari para perwakilan Taman Nasional dalam melaksanakan pendanaan berkelanjutan bagi Taman Nasional, dengan mengacu pada ketiga skenario pendanaan berkelanjutan yang ditawarkan pada kajian ini.

Setiap komponen SWOT dikelompokkan berdasarkan empat faktor pemungkin dalam pendanaan berkelanjutan, yaitu: kerjasama kemitraan, tata kelola kelembagaan, pengelolaan dan sumber pendanaan, serta regulasi. Aspek regulasi membahas mengenai kesiapan regulasi dalam mendukung atau menjadi tantangan dalam implementasi skenario pendanaan berkelanjutan. Kerjasama kemitraan

berkaitan dengan bagaimana pemangku kepentingan dapat memberikan dukungan finansial maupun non-finansial untuk pengelolaan konservasi. Pengelolaan dan sumber pendanaan merupakan aspek-aspek terkait pendanaan dan pengelolaannya. Sedangkan tata kelola kelembagaan berkaitan dengan tantangan maupun potensi administrasi dan birokrasi dalam pelaksanaan tiap-tiap skenario.

Tabel 3 merangkum berbagai perspektif terhadap Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Tantangan yang dimiliki Taman Nasional dalam pelaksanaan semua skenario. Poin-poin spesifik untuk tiap skenario di dalam Tabel 3 diwakili dalam tanda kurung mengacu pada nomor skenario: (1) untuk skenario Jendela Pendanaan BPDH; (2) untuk skenario BLU mandiri, dan (3) untuk Dukungan BLUD.

Menurut responden, Balai TN secara umum telah memiliki keempat faktor pemungkin dalam pendanaan berkelanjutan. Aspek utama yang mendukung dalam pelaksanaan ketiga skenario ini yakni fungsi Balai TN sebagai unit kerja penyelenggara layanan dalam hal pengelolaan kawasan konservasi dalam rangka mewujudkan kelestarian sumber daya alam maupun pemberdayaan masyarakat di sekitar kawasan sudah diformalkan di dalam regulasi. Regulasi tersebut merupakan modal penting bagi Balai TN dalam melaksanakan ketiga skenario tersebut. Dari aspek pengelolaan dan sumber anggaran, berbagai skenario tersebut menawarkan opsi pendanaan di luar APBN secara berkelanjutan, transparan, akuntabel, dan berbasis kinerja. Dari aspek tata kelola kelembagaan, ketiga skenario tersebut menawarkan pengelolaan taman nasional yang lebih mandiri dan profesional, fleksibel dan berkelanjutan. Sedangkan dari aspek kerjasama kemitraan, kerjasama dan kolaborasi dengan parapihak dalam kegiatan konservasi (pelestarian alam) merupakan kekuatan yang dapat dimanfaatkan Balai TN dalam melaksanakan ketiga skenario tersebut.

Responden menyoroti dua faktor utama yang menjadi kelemahan bagi Balai TN dalam melaksanakan ketiga skenario pendanaan berkelanjutan, yaitu faktor regulasi dan tata kelola kelembagaan. Dari faktor regulasi, salah satu kelemahan yang disoroti adalah ketiadaan standar operasional pelayanan, aturan, dan petunjuk teknis sebagai panduan pelaksanaan ketiga skenario tersebut. Pada faktor kelembagaan, responden menyoroti keterbatasan kapasitas dan kualitas SDM pengelola kawasan dalam mengelola layanan publik maupun mengembangkan kemitraan dengan berbagai pihak secara profesional, sebagai aspek kelemahan dari Balai TN untuk melaksanakan ketiga skenario kelembagaan tersebut.

Tabel 4: Matriks analisis SWOT untuk ke-3 skenario

Strengths (Kekuatan)	Weaknesses (Kelemahan)	Opportunities (Peluang)	Threats (Ancaman/Tantangan)
<p><u>Fungsi Regulasi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Regulasi pelaksanaan TN Sinkronisasi kebijakan Regulasi pengembangan potensi TN Sinkronisasi kebijakan (3) <p><u>Pengelolaan dan Sumber Pendanaan</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Sumber pendanaan berkelanjutan Transparan dan akuntabel Jaminan pendanaan diluar APBN Berbasis target program Rekening mandiri Alokasi anggaran tepat sasaran (1) Cakupan pendanaan lebih luas (1) Pengelolaan dana sesuai NSPK (1) Alternatif pembiayaan lingkungan (1) <p><u>Tata Kelola Kelembagaan</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Pengelolaan yang mandiri dan profesional Pendanaan satu pintu Fleksibilitas pengelolaan Investasi berkelanjutan Eksklusivitas pelayanan Persyaratan BLU (2) Nilai PNPB tinggi (2) 	<p><u>Regulasi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Kepastian aturan Juklak dan Juknis Aturan teknis pengembangan pendanaan (1) Pengelolaan dan Sumber Pendanaan (1) Ketergantungan TN terhadap BPD LH (1) Aturan NSPK BLU (2) <p><u>Tata Kelola Kelembagaan</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Pemahaman dan tata cara akses BLU dan BLUD dan BPD LH Laporan keuangan Pembiayaan ganda pada nomenklatur yang sama Transisi kelembagaan Pejabat profesional TN Daya tarik kawasan TN Pengembangan bisnis Kemauan pengelola TN Inovasi bisnis TN Administrasi birokrasi TN Kapasitas dan kompetensi SDM pada TN Rasio SDM TN Intensitas pendampingan TN oleh K/L Skema pendanaan (1) 	<p><u>Pengelolaan dan Sumber Pendanaan</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Kepastian pendanaan Fasilitasi kebutuhan TN Percepatan program Pendanaan dengan syarat rekening terpisah <p><u>Tata Kelola Kelembagaan</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Pembiayaan ganda pada nomenklatur yang berbeda Reformasi pengelolaan kawasan Pengelolaan yang terukur Integrasi pengelolaan Pengentasan kemiskinan sekitar kawasan Fungsi koordinatif antara pusat dan daerah Pengembangan potensi TN Optimalisasi dan daya saing Inovasi dan kemandirian pengelolaan Nilai tambah bagi Pemerintah Daerah Pelayanan premium berstandar internasional Dapat diterapkan di tingkat Nasional Pengembangan RenStra TN (1) Kontribusi TN terhadap penurunan GRK (1) Dukungan BLUD terhadap TN (3) Nilai tambah BLUD dan Pemda (3) <p><u>Kerjasama Kemitraan</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Benefit sharing</i> 	<p><u>Regulasi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Aturan fungsi koordinasi Legalitas pendanaan khusus TN Pembatasan aturan dan kewenangan (3) <p><u>Pengelolaan dan Sumber Pendanaan</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Pendanaan berkelanjutan <p><u>Tata Kelola Kelembagaan</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Minat donor Komitmen stakeholder Proporsi tanggung jawab Rentan melanggar prinsip konservasi Keberlangsungan pasar Keberlanjutan program Sosialisasi dan pembelajaran Restrukturisasi organisasi Penyerapan anggaran mempengaruhi minat donor Potensi korupsi Resiko kegagalan pendanaan Kondisi sosial budaya Administrasi dan birokrasi pelaksanaan (1) Pemahaman stakeholder utama dan pelaksana (1) BUMN/D menjadi pengganti BLU (2) Belum ada penerapan BLU pada TN (2)

Strengths (Kekuatan)	Weaknesses (Kelemahan)	Opportunities (Peluang)	Threats (Ancaman/Tantangan)
<ul style="list-style-type: none"> • Fleksibilitas operasional dan pengelolaan keuangan (2) • Jenis layanan yang sesuai dengan keinginan lokal (2) • Mempermudah birokrasi (3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak bisa diterapkan pada semua TN (2) • Insentif pegawai (2) • Masa transisi (3) • Model bisnis APL (3) • Komitmen Pemerintah Daerah (3) 	<ul style="list-style-type: none"> • Keterlibatan Pemerintah Daerah • Program bersama Pemerintah Daerah (1) • Kemudahan bekerjasama (2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pendekatan perjanjian kerjasama (3) • Minimnya BLUD Konservasi (3) • Re-strukturisasi organisasi pemerintahan Daerah (3)
<p><u>Kerjasama Kemitraan</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kelestarian secara multipihak • Kerjasama dengan pihak ke-3 • Peningkatan PAD (3) 			<p>Kerjasama Kemitraan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dukungan K/L • Jumlah kemitraan pendanaan • Minimnya PKS (3)

Poin untuk skenario spesifik ditunjukkan dalam tanda kurung: (1) Balain TN sebagai penerima manfaat dari BPD LH; (2) Balai TN bertransformasi menjadi BLU mandiri, dan (3) Balai TN mendapat dukungan BLUD

Dari sisi peluang, responden berpendapat bahwa peluang dari ketiga skenario tersebut terdapat pada tiga faktor pemungkin, yaitu pengelolaan dan sumber pendanaan, kelembagaan, dan kerjasama kemitraan. Dari aspek pengelolaan, responden menganggap adanya peluang Balai TN melalui tiga skenario tersebut dalam memastikan pendanaan untuk memenuhi kebutuhan pengelolaan kawasan maupun percepatan pencapaian program. Untuk faktor kelembagaan, penerapan ketiga skenario pendanaan merupakan peluang reformasi bagi Balai TN untuk menciptakan profesionalitas pengelolaan kawasan secara mandiri, terukur, terintegrasi, dan berkualitas dengan memperhatikan potensi kawasan, responden menyoroti kerjasama dan integrasi dengan pemerintah daerah sebagai peluang yang dapat dimanfaatkan dalam pelaksanaan ketiga skenario tersebut.

Sedangkan dari sisi tantangan, para responden menganggap bahwa tantangan pelaksanaan ketiga skenario pendanaan berkelanjutan ada di semua faktor pemungkin, yaitu pengelolaan dan sumber pendanaan, kelembagaan, kerjasama kemitraan, serta regulasi. Dari aspek regulasi, aturan koordinasi dan legalitas pendanaan maupun kewenangan yang tidak jelas atau tidak sinkron dapat menghambat ketiga pelaksanaan skenario pendanaan tersebut. Dari aspek tata kelola kelembagaan, tantangan pelaksanaan ketiga skenario pendanaan taman nasional antara lain rendahnya minat dan komitmen donor untuk berkontribusi bagi pendanaan konservasi, terbatasnya pemahaman stakeholder tentang pendanaan berkelanjutan, potensi korupsi yang mempengaruhi tingkat kepercayaan donor, restrukturisasi organisasi, dan keberlanjutan program merupakan sebagian dari faktor tata kelola kelembagaan yang diperhitungkan responden sebagai tantangan utama. Dari aspek kerjasama kemitraan, responden mengkhawatirkan terbatasnya dukungan KLHK maupun minimnya jumlah mitra sebagai tantangan pelaksanaan ketiga skenario pendanaan tersebut.

Berdasarkan proses iterasi SWOT yang dirangkum di Tabel 3, Secara umum dapat disimpulkan bahwa tiap-tiap Taman Nasional memiliki karakteristik dan potensi yang berbeda, sehingga pelaksanaan tiap skenario yang diusulkan harus memperhatikan kekhasan potensi dan karakteristik yang dimiliki masing-masing TN. Dalam pelaksanaannya ketiga skenario pendanaan tersebut bukanlah tata-kelola kelembagaan yang harus selalu berdiri sendiri. Dalam pelaksanaannya, bisa saja Balai TN menerapkan strategi pendanaan melalui kombinasi skenario BPD LH (Skenario 1) dan dukungan BLUD (Skenario 3), Skenario 1 dan Skenario 2 (BLU Mandiri), maupun Skenario 2 dan 3. Hal ini akan sangat bergantung dari karakteristik TN dan para pemangku kepentingan yang ada di sekitar kawasan. Untuk itu perlu dilakukan kajian khusus sebagai tindak lanjut kajian ini untuk mengidentifikasi tingkat kesesuaian pelaksanaan masing-masing skenario berdasarkan tipologi karakteristik Taman Nasional yang ada di Indonesia, sehingga dapat dirumuskan skenario yang tepat untuk diimplementasikan untuk tiap Taman Nasional.

Bab 6.

Kesimpulan dan Rekomendasi

6.1 Kesimpulan

Diperlukan pembiayaan inovatif melalui berbagai mekanisme pendanaan berkelanjutan untuk pengelolaan kawasan konservasi, guna memastikan pengelolaan kawasan berjalan secara optimal dan berkesinambungan. Selain pembiayaan melalui APBN, terdapat opsi pengembangan kelembagaan pendanaan berkelanjutan untuk kawasan konservasi Taman Nasional melalui mekanisme kelembagaan Badan Layanan Umum (BLU) dan Badan Pengelola Dana Lingkungan Hidup (BPDLH). Buku ini mengkaji peluang dan tantangan dari berbagai opsi tata kelola kelembagaan pengelolaan pendanaan berkelanjutan pada kawasan konservasi Taman Nasional. Beberapa skenario kelembagaan untuk pendanaan berkelanjutan yang dikaji meliputi: mekanisme jendela pendanaan melalui BPDLH, transformasi kelembagaan Balai TN menjadi BLU mandiri, dan sinergi Balai TN dengan BLUD di tingkat daerah.

Skenario Balai Taman Nasional sebagai penerima manfaat pembiayaan BPDLH memanfaatkan peran dan fungsi BPDLH sebagai pengelola dana lingkungan hidup yang dapat dimanfaatkan sebagai sumber pendanaan taman nasional. Skenario pembiayaan melalui BPDLH dapat dilaksanakan melalui dua jalur pembiayaan yang dibedakan berdasarkan tipologi pengelolaan dana, yaitu: 1) Balai TN sebagai penerima langsung melalui jendela pendanaan yang dikelola BPDLH sebagai bagian dari pendanaan APBN, dan; 2) Balai TN menunjuk pihak pelaksana kegiatan (kontraktor) yang menerima dana untuk melaksanakan kegiatan konservasi di taman nasional melalui pendanaan non-APBN dari donor. Pada Jalur 1, Donor akan memberikan dana kepada Balai Taman Nasional melalui Jendela Pendanaan yang dikelola oleh BPDLH yang dimungkinkan untuk langsung dikelola oleh Balai TN untuk pelaksanaan kegiatan sebagai bagian DIPA. Di Jalur 2, donor dapat memberikan dana bagi Balai TN melalui BPDLH tanpa melalui jendela pendanaan khusus berdasarkan permintaan pemanfaatan dana dari Balai TN kepada KLHK.

Skenario Transformasi Balai TN sebagai Badan Layanan Umum (BLU) mandiri bertujuan untuk mendorong inovasi dan kreativitas pengelolaan taman nasional serta mengatasi permasalahan keterbatasan anggaran yang menjadi permasalahan yang sering dihadapi oleh Balai TN selaku pengelola kawasan. Bila status kelembagaan Balai TN dapat berubah menjadi BLU, maka Balai TN akan memiliki wewenang yang lebih fleksibel untuk menerima berbagai jenis pendanaan dari donor, mengelola berbagai potensi kawasan taman nasional secara lebih produktif sebagai sumber pendanaan melalui layanan publik, serta memanfaatkan keuntungan pengelolaan tersebut untuk melestarikan kawasan konservasi dan keberlanjutan sumber penghidupan bagi masyarakat sekitar kawasan. Sumber pembiayaan BLU TN dapat berasal dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) maupun dana lain yang dikelola Pemerintah Pusat dan dana yang bersumber pemangku kepentingan lain, misalnya dana hibah atau dana lainnya yang dititipkan untuk dikelola BLU TN sesuai dengan kesepakatan. Skenario kelembagaan ini juga mendorong pembentukan sebuah Forum Koordinasi untuk mensinergikan kegiatan dan pendanaan konservasi antara BLU TN selaku pengelola kawasan TN dengan pemangku kepentingan lainnya di kawasan TN dan sekitarnya.

Skenario Balai TN mendapatkan dukungan pembiayaan BLUD menekankan pada kerjasama dan dukungan dari Badan Layanan Umum milik Pemerintah Daerah (BLUD) terhadap UPT Balai TN melalui pemberian layanan terkait kegiatan konservasi di kawasan taman nasional dan sekitarnya, yang didanai oleh donor maupun mitra taman nasional. BLUD dalam skenario ini merupakan bagian Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) pada level provinsi yang menyediakan layanan terkait konservasi lingkungan hidup, serta memiliki hubungan koordinasi dan/atau supervisi dengan Dinas Kehutanan ataupun KPH selaku organisasi perangkat daerah. Semua jenis sumber pendanaan yang diperuntukkan untuk pengelolaan Taman Nasional di luar pembiayaan APBN maupun APBD dapat diterima dan dikelola oleh BLUD untuk membiayai kegiatan layanan yang diusulkan Balai TN. Sebagai kompensasi, maka BLUD berhak menarik komisi atau *fee* dari layanan kegiatan bagi taman nasional tersebut.

Pelaksanaan skenario 2 dan 3 memerlukan koordinasi dengan pemerintah daerah dan para pihak di tingkat tapak. Untuk itu, pelaksanaan kedua skenario ini akan memerlukan kejelasan mekanisme pembagian biaya manfaat (*benefit sharing*) dari Balai atau BLU TN selaku pihak pengelola kawasan Taman Nasional kepada pihak lain yang terlibat dalam pelaksanaan kegiatan maupun pengelolaan dana konservasi. Beberapa hal lain yang perlu dirumuskan adalah kejelasan mengenai rekening khusus untuk pengelolaan dana konservasi dari BLU TN bila penerima dana atau pelaksana kegiatannya berasal dari lembaga pemerintah (Skenario 2), dan realokasi pendapatan BLUD dari BALAI TN untuk kegiatan konservasi sebagai bagian dari mekanisme *benefit-sharing*.

Berdasarkan tinjauan ketiga skenario diatas dan proses SWOT yang dilakukan dengan perwakilan Balai Taman Nasional, setiap Taman Nasional memiliki karakteristik dan potensi yang berbeda, sehingga penetapan tiap skenario harus memperhatikan kekhasan potensi dan karakteristik yang dimiliki masing-masing TN. Namun, ketiga skenario pendanaan tersebut bukanlah tata-kelola kelembagaan terpisah yang harus selalu berdiri sendiri. Dalam pelaksanaannya, bisa saja Balai TN menerapkan strategi pendanaan melalui kombinasi skenario BPD LH (Skenario 1) dan dukungan BLUD (Skenario 3), Skenario 1 dan Skenario 2 (BLU Mandiri), maupun Skenario 2 dan 3. Hal ini akan sangat bergantung dari karakteristik TN dan para pemangku kepentingan yang ada di sekitar kawasan. Untuk itu perlu dilakukan kajian khusus sebagai tindak lanjut kajian ini untuk mengidentifikasi tingkat kesesuaian pelaksanaan masing-masing skenario berdasarkan tipologi karakteristik Taman Nasional yang ada di Indonesia, sehingga dapat dirumuskan skenario yang tepat untuk diimplementasikan untuk tiap Taman Nasional.

6.2 Rekomendasi Tindak Lanjut

Rekomendasi tindak lanjut skema badan layanan untuk tatakelola pembiayaan konservasi melalui skenario (1) Dukungan BPD LH; (2) Balai TN menjadi BLU Mandiri, dan skenario (3) Balai TN mendapatkan dukungan BLUD dijabarkan melalui empat elemen faktor pemungkin sebagai berikut:

- Regulasi (FR)
- Tata Kelola Kelembagaan (TK) – Manajemen SDM, status, fungsi kelembagaan
- Kerja sama kemitraan (KK) – Kerjasama kemitraan, promosi lembaga
- Pengelolaan dan Sumber Pendanaan (SP)

Berdasarkan uraian di atas, berikut adalah rekomendasi yang perlu dilakukan oleh berbagai *stakeholder* yang terlibat dari semua skenario yang dikembangkan, demi tercapainya keberlanjutan pembiayaan untuk kawasan konservasi dalam hal ini Taman Nasional.

Tabel 5: Peran stakeholder dalam mendukung skenario pendanaan berkelanjutan

Stakeholder	Faktor Pemungkin (skenario)	Peran
Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan	(TK) (2)	Penentuan tipologi Taman Nasional untuk menilai kelayakan penerapan pola pengelolaan keuangan BLU, BPD LH, dan BLUD
	(TK) (1) (2) (3)	Diskusi dan pengambilan masukan dari pengelola kawasan konservasi untuk menggali sumber-sumber potensial TN yang dapat dijadikan sumber pendanaan
	(TK) (2)	Pembentukan Dewan Pengawas dan Pembina BLU dalam rangka mensukseskan implementasi BLU Mandiri pada Taman Nasional yang sudah memenuhi prasyarat
	(FR) (2)	Revisi P.03/Menhut-II/2007 untuk menambahkan tupoksi pengembangan bisnis dan penyesuaian struktur organisasi dan tata kelola pada satuan kerja yang menerapkan BLU dengan unit pelaksanaannya Taman Nasional.
Balai (Pengelola) Taman Nasional	(FR) (1) (2) (3)	Meninjau kegiatan prioritas berdasarkan dokumen rencana pelaksanaan program dan rencana kegiatan tahunan secara komprehensif sebagai dasar pengelolaan pendanaan
	(TK) (1) (2) (3)	Menyiapkan tim khusus untuk persiapan pemenuhan persyaratan pembiayaan melalui jendela pendanaan BPD LH, persyaratan TN menjadi BLU Mandiri, atau Kerjasama kemitraan melalui dukungan BLUD.
	(KK) (1) (2) (3)	Integrasi program bersama antara TN dengan Pemerintah Daerah dan aktif bekerja sama dengan lembaga non-pemerintah dalam hal pengembangan dan promosi potensi TN
	(TK) (1) (2) (3)	Memastikan jenis layanan yang akan dikembangkan dalam pengelolaan pendanaan baik melalui jendela pendanaan BPD LH, BLU mandiri maupun bermitra dengan BLUD pemerintah daerah.
	(TK) (1) (2) (3)	Pembinaan dan pengembangan SDM dalam rangka peningkatan profesionalisme manajemen di bidang bisnis konservasi melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan yang lebih intens
Kementerian Keuangan	(FR) (1)	Penerapan SOP (JUKLAK & JUKNIS) Taman Nasional sebagai Bagian dari Jendela pendanaan BPD LH
	(TK) (2)	Memberikan pendampingan kepada KLHK dan Taman Nasional terkait proses administrasi perubahan status BLU berdasarkan tahapan PMK 180/2016
	(TK) (1)	Memberikan dukungan dan pendampingan pengusulan pembiayaan melalui mekanisme jendela yang ada di BPD LH

Stakeholder	Faktor Pemungkin (skenario)	Peran
Kementerian PPN/Bappenas	(FR) (2)	Memastikan bahwa Kebijakan, Rencana dan Program Nasional, memasukkan bisnis atau jenis layanan taman nasional sebagai bagian dari indikator kinerja utama.
Badan Pengelola Dana Lingkungan Hidup	(TK) (1)	Membuat panduan terkait akses pembiayaan bagi Taman Nasional melalui jendela pendanaan yang tersedia dan melakukan sosialisasi ke tingkat tapak
	(TK) 1	Menjaga profesionalitas, akuntabilitas, transparansi, dalam hal tata kelola dan penempatan investasi untuk mendapatkan dan menjaga kepercayaan donor
Pemerintah Daerah	(TK) (3)	Fungsi koordinasi dan menjalankan mekanisme <i>benefit-sharing</i> , jika kawasan mencakup lintas kabupaten dilakukan oleh Pemerintah Provinsi, jika kawasan mencakup lintas provinsi maka dilakukan oleh forum koordinasi
	TK (1) (3)	Integrasi program yang berpotensi dilakukan bersama sama dengan berbagi biaya manfaat
	FR (3)	Menyusun dan menetapkan peraturan daerah (Gubernur/Bupati) sebagai payung hukum pengelolaan kolaboratif kawasan konservasi melalui dukungan BLUD dibawah instansi/SKPD yang telah ditetapkan

Referensi

- Bayon, R., Steven, J., Wouter, L., Veening, J., Washington, D. C., Collins, M., Dourojeanni, M., Schultz, A., Seibert, B., Staking, K., Tuazon, R., Vorhies, D., & Wunder, S. (2000). *Financing Biodiversity Conservation Inter-American Development Bank Sustainable Development Department Technical Papers Series Cataloging-in-Publication provided by Inter-American Development Bank Felipe Herrera Library*. <http://www.iadb.org/sds/env>
- Budget Concepts and Budget Process. (2014). *FY2013 Budget of the United States Government*, 123–184.
- Direktur Jenderal KSDAE. (2018). *Statistik Direktorat Jenderal Konservasi Sumber Daya Alam*. Jakarta: Sekretariat Direktorat Jenderal Konservasi Sumber Daya Alam dan Ekosistem, Direktorat Jenderal Konservasi Sumber Daya Alam dan Ekosistem, Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan
- Elizabeth, Widjaja, Rahayuningsih, Y., Rahajoe, J. S., Ubaidillah, R., Maryanto, I., Semiadi, G. (2014). *Status Kekinian Keanekaragaman hayati Indonesia*. Jakarta: LIPI Press.
- Fathoni, T. (2016). *Komitmen Pengelolaan KSDAE. Pertemuan koordinasi Dirjen KSDAE dan USAID LESTARI Februari*.
- Kareiva, P.M., 2012. In: Wijkman, A., Rockström, J. (Eds.), *Bankrupting Nature: Denying Our Planetary Boundaries*. Routledge
- KLHK. (2014). *Rencana Strategis Direktorat Jenderal Konservasi Sumber Daya Alam dan Ekosistem Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan Tahun 2015-2019*. Ditjen Konservasi Sumber Daya Alam Ekosistem (KSDAE).
- Mafira, T. (2020). *Indonesia Environment Fund: Bridging the Financing Gap in Environmental Programs*. April.
- Mangappu Pasaribu. (2014). *The Public Service Agency is not a Cooperative but contributes to valuable services*. 1. <http://www.kemenkeu.go.id/en/node/41245>
- PATTIRO, 2019. *Badan Layanan Umum Taman Nasional untuk pengelolaan kawasan konservasi berkelanjutan*. PATTIRO Jakarta, p. 40.
- Ramírez, R. (2001). Understanding the approaches for accommodating multiple stakeholders' interests. *International Journal of Agricultural Resources, Governance and Ecology*, 1(3–4), 264–285. <https://doi.org/10.1504/ijarge.2001.000015>
- Veron, J. E. N., Devantier, L. M., Turak, E., Green, A. L., Kininmonth, S., Stafford-Smith, M., & Peterson, N. (2009). Delineating the Coral Triangle. *Galaxea, Journal of Coral Reef Studies*, 11(2), 91–100. <https://doi.org/10.3755/galaxea.11.91>
- Waldron, A., Mooers, A. O., Miller, D. C., Nibbelink, N., Redding, D., Kuhn, T. S., Roberts, J. T., & Gittleman, J. L. (2013). Targeting global conservation funding to limit immediate biodiversity declines. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 110(29), 12144–12148. <https://doi.org/10.1073/pnas.1221370110>

Wiratno. (2018). Sepuluh Cara baru Kelola Kawasan Konservasi di Indonesia: Membangun "Organisasi Pembelajar." *Direktorat Jenderal KSDAE Kementerian Lingkungan Hidup Dan Kehutanan*, vii+27 hlm. http://ksdae.menlhk.go.id/assets/publikasi/10_Cara_Baru_Kelola_KK.pdf

Lampiran 1: Analisis SWOT spesifik untuk setiap skenario

Skenario 1: Taman Nasional sebagai penerima manfaat pembiayaan BPD LH

Bagian ini membahas mengenai Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Tantangan yang dihadapi dalam melaksanakan skenario pembiayaan Balai TN melalui jendela pendanaan BPD LH. Tabel 4 menunjukkan bahwa aspek-aspek yang mewakili elemen internal positif (kekuatan) dari pelaksanaan skenario ini dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu dari aspek Pengelolaan dan Sumber Pendanaan, Tata Kelola Kelembagaan, dan Kerjasama Kemitraan. Dalam aspek Pengelolaan dan Sumber Pendanaan, beberapa kekuatan dari pelaksanaan skenario ini antara lain alokasi pembiayaan akan lebih tepat sasaran karena akan melalui jendela pendanaan khusus di BPD LH, sumber pendanaan menjadi lebih luas dan tidak hanya bergantung dari APBN, dan pengelolaan pendanaan kawasan konservasi akan menjadi lebih tertata karena sesuai dengan norma, standar, prosedur, dan kriteria (NSPK) dari BPD LH. Dari aspek Tata Kelola Kelembagaan, kekuatan dari skenario ini adalah pendanaan BPD LH merupakan sumber pendanaan yang mandiri dan dikelola secara profesional, serta merupakan sistem pendanaan yang terkoordinir melalui satu pintu pengelolaan. Berbagai skema pendanaan kawasan konservasi di luar sumber APBN seperti bantuan/hibah dalam dan luar negeri, hasil kerjasama pengelolaan, atau anggaran dari pihak non-pemerintah yang ditunjuk sebagai pengelola kawasan konservasi tertentu merupakan opsi yang perlu dieksplorasi lebih jauh dalam mengembangkan pendanaan berkelanjutan untuk pengelolaan kawasan konservasi. Untuk mendukung berbagai skema pendanaan alternatif tersebut, fungsi dan peran BPD LH sebagai lembaga pendanaan khusus untuk pengelolaan lingkungan, termasuk di kawasan konservasi, perlu dioptimalkan dalam menghimpun dan mengelola alternatif sumber-sumber pendanaan tersebut.

Faktor regulasi dan tata kelola kelembagaan menjadi dua aspek kelemahan utama Balai TN dalam skenario ini. Terdapat kekhawatiran jika Balai TN hanya akan mengandalkan pendanaan melalui jendela yang tersedia di BPD LH sebagai pembiayaan tunggal untuk pengelolaan kawasan konservasi sehingga mengabaikan potensi pendanaan lainnya, sehingga hal ini dianggap sebagai kelemahan. Selain itu, rendahnya pemahaman dan semangat staf Balai TN, dan intensitas pendampingan dari KLHK kepada Balai TN dalam pelaksanaan skenario ini dianggap sebagai kelemahan yang dimiliki oleh Balai TN dalam aspek tata kelola kelembagaan.

Peluang yang dibawa dari pelaksanaan skenario Jendela Pendanaan BPD LH ini ada pada aspek pengelolaan dan sumber pendanaan, tata kelola kelembagaan, serta kerjasama kemitraan. Peluang untuk mendukung pencapaian target pengurangan gas rumah kaca adalah peluang yang secara spesifik disampaikan untuk skenario ini. Sedangkan tantangan yang dihadapi dalam melaksanakan skenario ini ada pada aspek regulasi, pengelolaan dan sumber pendanaan, dan tata kelola kelembagaan, dimana pada aspek-aspek tersebut responden menyoroti tantangan dalam memastikan legalitas pendanaan, keberlanjutan sumber dana, dan pemahaman pemangku kepentingan terhadap mekanisme pembiayaan TN melalui BPD LH.

Tabel 6: Matriks analisis SWOT skenario 1

Strengths (Kekuatan)	Weaknesses (Kelemahan)
<p><u>Pengelolaan dan Sumber Pendanaan</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Alokasi anggaran tepat sasaran • Cakupan sumber pendanaan lebih luas • Pengelolaan dana sesuai NSPK • Alternatif pembiayaan lingkungan • Regulasi pelaksanaan TN • Sinkronisasi kebijakan • Sumber pendanaan berkelanjutan • Transparan dan akuntabel • Jaminan pendanaan diluar APBN • Berbasis target program <p><u>Tata Kelola Kelembagaan</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pengelolaan yang mandiri dan profesional • Pendanaan satu pintu <p><u>Kerjasama Kemitraan</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kelestarian secara multipihak 	<p><u>Regulasi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aturan teknis pengembangan pendanaan • Pengelolaan dan Sumber Pendanaan • Ketergantungan TN terhadap BPD LH • Kepastian aturan Juklak dan Juknis <p><u>Tata Kelola Kelembagaan</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Skema pendanaan • Pemahaman dan tata cara akses BPD LH • Pembiayaan ganda pada nomenklatur yang sama • Intensitas pendampingan TN oleh K/L • Kemauan pengelola TN
Opportunities (Peluang)	Threats (Ancaman)
<p><u>Pengelolaan dan Sumber Pendanaan</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kepastian pendanaan • Fasilitasi kebutuhan TN • Pendanaan dengan syarat rekening terpisah <p><u>Tata Kelola Kelembagaan</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan RenStra TN • Kontribusi TN terhadap penurunan GRK • Pembiayaan ganda pada nomenklatur yang berbeda • Pengelolaan yang terukur • Integrasi pengelolaan <p><u>Kerjasama Kemitraan</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Program bersama Pemerintah Daerah 	<p><u>Regulasi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Legalitas pendanaan khusus TN <p><u>Pengelolaan dan Sumber Pendanaan</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Keberlanjutan pendanaan <p><u>Tata Kelola Kelembagaan</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrasi dan birokrasi pelaksanaan • Pemahaman stakeholder utama dan pelaksana

Skenario 2: Taman Nasional bertransformasi menjadi BLU Mandiri

Bagian ini membahas mengenai Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Tantangan yang dihadapi jika Taman Nasional menerapkan pola pengelolaan keuangan badan layanan umum. Analisis kekuatan internal dari Balai TN pada skenario ini dikelompokkan menjadi tiga faktor pemungkin, yakni aspek regulasi, pengelolaan dan sumber pendanaan, serta tata kelola kelembagaan (Tabel 5). Pada aspek tata kelola kelembagaan, beberapa kekuatan pada skenario ini adalah pemenuhan persyaratan untuk menjadi BLU, keleluasaan dalam operasional dan pengelolaan keuangan yang diberikan, penentuan jenis layanan yang dapat disesuaikan dengan potensi lokal, eksklusivitas pelayanan, serta memungkinkan adanya investasi berkelanjutan pada pengelolaan kawasan. Dari sisi pengelolaan dan sumber pendanaan, kekuatan utama dalam skenario ini memungkinkan agar pengelola TN memiliki rekening mandiri untuk menghimpun dan mengelola sumber pendanaan serta terciptanya pengelolaan yang transparan dan akuntabel.

Kelemahan pada skenario TN menjadi BLU Mandiri didominasi pada aspek tata kelola kelembagaan. Beberapa kelemahan yang menghambat antara lain tidak bisa diterapkan pada semua TN, terkendalanya dalam hal laporan keuangan dan standar pelayanan, kapasitas dan kompetensi SDM pada TN, proses transisi kelembagaan yang membutuhkan waktu tidak sedikit, serta dari sisi kemauan pengelola TN untuk merubah paradigma pengelolaan. Pada aspek fungsi regulasi, kelemahan utama yang menjadi hambatan yakni belum adanya regulasi terkait norma, standar, prosedur, dan kriteria dalam pengelolaan Taman Nasional dengan mekanisme BLU.

Peluang yang dominan pada skenario ini adalah dari aspek tata kelola kelembagaan dimana transformasi TN menjadi BLU Mandiri akan memudahkan TN dalam melakukan kerjasama dengan pihak ketiga dalam rangka optimalisasi potensi dan daya saing TN. Melalui skenario ini, pengelola taman nasional berpotensi untuk lebih mandiri dan terus berinovasi dalam rangka meningkatkan pendapatan dengan tetap menjaga nilai konservasi melalui mekanisme bisnis. Pengelolaan kawasan konservasi pada mekanisme ini mencoba mengarah pada prinsip pengelolaan swasta tetapi tetap memperhatikan kepentingan publik. Selain itu reformasi pengelolaan kawasan melalui inovasi dan kemandirian pengelolaan juga dianggap sebagai peluang yang jika dimaksimalkan akan sangat mendukung pendanaan berkelanjutan pada TN melalui skema BLU. Peluang lainnya juga dalam hal tersedianya pelayanan premium yang berstandar internasional dalam rangka mendorong terciptanya pasar yang luas. Dari sisi staf pengelola Balai TN, pengelolaan berbasis BLU secara profesional dan menghasilkan pendapatan maupun keuntungan juga akan memberikan peluang tambahan remunerasi bagi para staf.

Tantangan utama dalam pengelolaan TN dengan skema BLU juga banyak pada aspek tata kelola kelembagaan. Beberapa ancaman seperti adanya BUMN/D yang menyediakan layanan yang sama tentunya dapat menjadi kompetitor TN sehingga dapat berpengaruh pada keberlangsungan pasar. Belum adanya contoh pengelolaan atau *best practice* dalam pengelolaan kawasan konservasi dengan skema BLU juga menjadi ancaman tersendiri kedepannya sehingga resiko kegagalan cukup besar. Pola ini juga rentan melanggar prinsip pengelolaan kawasan konservasi karena berbasis bisnis, potensi korupsi, kondisi social budaya, serta minat donor juga dianggap sebagai ancaman dari sisi tata kelola kelembagaan. Pada aspek pengelolaan dan sumber pendanaan ancaman utamanya yakni dari segi keberlanjutan pendanaan yang sangat dikhawatirkan jika pengelolaannya tidak berhasil.

Tabel 7: Matriks analisis SWOT skenario 2

Strengths (Kekuatan)	Weaknesses (Kelemahan)
<p>Regulasi</p> <ul style="list-style-type: none"> Regulasi pengembangan potensi TN <p>Pengelolaan dan Sumber Pendanaan</p> <ul style="list-style-type: none"> Transparan dan akuntabel Rekening mandiri <p>Tata Kelola Kelembagaan</p> <ul style="list-style-type: none"> Persyaratan BLU Nilai PNBP tinggi Fleksibilitas operasional dan pengelolaan keuangan Jenis layanan yang sesuai dengan keinginan lokal Investasi berkelanjutan Ekklusivitas pelayanan 	<p>Regulasi</p> <ul style="list-style-type: none"> Aturan NSPK BLU <p>Tata Kelola Kelembagaan</p> <ul style="list-style-type: none"> Tidak bisa diterapkan pada semua TN Insentif pegawai Laporan keuangan Transisi kelembagaan Pejabat profesional TN Daya tarik kawasan TN Pengembangan bisnis Kemauan pengelola TN Inovasi bisnis TN Kapasitas dan kompetensi SDM pada TN Rasio SDM TN Intensitas pendampingan TN oleh K/L
Opportunities (Peluang)	Threats (Ancaman)
<p>Tata Kelola Kelembagaan</p> <ul style="list-style-type: none"> Kemudahan bekerjasama Reformasi pengelolaan kawasan Pengembangan potensi TN Optimalisasi dan daya saing Inovasi dan kemandirian pengelolaan Pelayanan premium berstandar internasional Remunerasi dan insentif pegawai 	<p>Pengelolaan dan Sumber Pendanaan</p> <ul style="list-style-type: none"> Keberlanjutan pendanaan <p>Tata Kelola Kelembagaan</p> <ul style="list-style-type: none"> BUMN/D menjadi pengganti BLU Belum ada penerapan BLU pada TN (<i>best practice</i>) Rentan melanggar prinsip konservasi Keberlangsungan pasar Sosialisasi dan pembelajaran Penyerapan anggaran mempengaruhi minat donor Potensi korupsi Resiko kegagalan pendanaan Kondisi sosial budaya

Skenario 3: Taman Nasional mendapat dukungan pembiayaan dari BLUD

Kekuatan pada skenario 3 dikelompokkan kedalam empat faktor pemungkin yakni dari sisi pengelolaan dan sumber pendanaan, regulasi, tata kelola kelembagaan, serta kerjasama kemitraan (Tabel 6). Pada aspek pengelolaan dan sumber pendanaan, dengan adanya dukungan BLUD milik daerah dapat mewujudkan percepatan program TN serta optimalisasi pengelolaan potensi pada daerah penyangga. Dari sisi kerjasama kemitraan, secara tidak langsung hal tersebut akan berpengaruh pada peningkatan pendapatan asli daerah serta keberadaan BLUD sebagai jembatan TN dalam melakukan kerjasama dengan pihak lainnya. Skenario ini juga memiliki kekuatan pada aspek Regulasi dalam mendukung sinkronisasi kebijakan antara pemerintah pusat yang diwakili oleh TN dengan pemerintah daerah melalui BLUD. Serta dalam hal tata kelola kelembagaan, kekuatan utamanya adalah kemudahan birokrasi dalam membuat kebijakan terkait kerjasama antara BLUD dan TN karena hanya cukup dengan peraturan kepala daerah.

Kelemahan utama pada skenario ketiga ini didominasi aspek tata kelola kelembagaan. Beberapa kelemahan yang dapat menjadi hambatan dalam mengimplementasikan skenario ini adalah transisi kelembagaan, kemauan pengelola TN, administrasi birokrasi TN, serta komitmen pemerintah daerah. Selain itu, pengelolaan melalui dukungan BLUD juga hanya dapat berfokus pada model bisnis di APL luar kawasan sehingga dianggap menjadi salah satu kelemahan dari skenario ini. Untuk itu perlu dipikirkan bagaimana BLUD dapat melakukan kegiatan implementasi di dalam kawasan TN sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Meskipun peluang dari sisi tata kelola kelembagaan masih cukup dominan, namun peluang dari aspek kerja sama kemitraan juga disebutkan responden pada skenario ini. Keterlibatan pemerintah daerah dalam pengelolaan kawasan konservasi melalui dukungan BLUD serta adanya pembagian biaya manfaat (*benefit sharing*) antara TN dengan Pemda dianggap sebagai peluang utama dalam hal kerjasama kemitraan. Dalam hal tata kelola kelembagaan, beberapa peluangnya adalah memungkinkan adanya dukungan pendanaan lain bagi TN, adanya nilai tambah BLUD dan pemda, integrasi pengelolaan, serta berpeluang untuk mengentaskan kemiskinan di sekitar kawasan melalui program bersama.

Beberapa tantangan implementasi skenario pengelolaan TN yang mendapatkan dukungan BLUD juga dapat dikategorikan ke dalam empat aspek, yaitu yaitu regulasi, pengelolaan dan sumber pendanaan, tata kelola kelembagaan, serta kerjasama kemitraan. Kekhawatiran responden terkait tata kelola kelembagaan sebagai ancaman pelaksanaan skenario ini antara lain minimnya keberadaan BLUD konservasi yang dapat mendukung Balai TN, restrukturisasi organisasi pemerintahan daerah yang juga dapat mengganggu pengelolaan, komitmen stakeholder, kejelasan dalam pembagian proporsi tanggung jawab, serta keberlanjutan program. Secara regulasi, tantangan yang ada berupa pembatasan aturan dan kewenangan antara TN dan BLUD dan aturan fungsi koordinasi. Minimnya jumlah kemitraan pendanaan serta PKS juga dianggap ancaman dalam aspek kerjasama kemitraan. Dalam aspek pengelolaan dan sumber pendanaan, program yang tidak dapat berjalan secara berkelanjutan dikhawatirkan sebagai ancaman utama dalam penerapan skenario ini.

Tabel 8: Matriks analisis SWOT skenario 3

Strengths (Kekuatan)	Weaknesses (Kelemahan)
<p><u>Pengelolaan dan Sumber Pendanaan</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Percepatan program <p>Regulasi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sinkronisasi kebijakan <p>Tata Kelola Kelembagaan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mempermudah birokrasi <p>Kerjasama Kemitraan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan PAD • Kerjasama dengan pihak ke-3 	<p>Tata Kelola Kelembagaan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Masa transisi • Model bisnis APL • Komitmen Pemerintah Daerah • Kemauan pengelola TN • Administrasi birokrasi TN
Opportunities (Peluang)	Threats (Ancaman)
<p>Tata Kelola Kelembagaan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dukungan BLUD terhadap TN • Nilai tambah BLUD dan Pemda • Integrasi pengelolaan • Pengentasan kemiskinan sekitar kawasan • Fungsi koordinatif antara pusat dan daerah • Dapat diterapkan di tingkat Nasional <p><u>Kerjasama Kemitraan</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Benefit sharing</i> • Keterlibatan Pemerintah Daerah 	<p>Regulasi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pembatasan aturan dan kewenangan • Aturan fungsi koordinasi <p><u>Pengelolaan dan Sumber Pendanaan</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Keberlanjutan pendanaan <p>Tata Kelola Kelembagaan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pendekatan perjanjian kerjasama • Minimnya BLUD Konservasi • Re-strukturisasi organisasi pemerintahan Daerah • Komitmen stakeholder • Proporsi tanggung jawab • Keberlanjutan program <p>Kerjasama Kemitraan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Minimnya PKS • Jumlah kemitraan pendanaan



Didukung oleh

