

## **PENERAPAN BADAN LAYANAN UMUM DAN IMPLIKASINYA BAGI PENGELOLAAN TAMAN NASIONAL MANDIRI YANG BERKELANJUTAN**

### ***(Implementation of Public Service Agency and Its Implications to Sustainable Self-Financed National Park Management)***

DESI INDRIANI<sup>1)</sup>, SAMBAS BASUNI<sup>2)</sup>, BAMBANG SUPRIYANTO<sup>3)</sup>

<sup>1)</sup> Program Pasca Sarjana (S2) Program Studi Konservasi Keanekaragaman Hayati IPB

<sup>2)</sup> Departemen Konservasi Sumberdaya Hutan dan Ekowisata, Fakultas Kehutanan IPB

<sup>3)</sup> Direktorat Pemanfaatan Jasa Lingkungan Kawasan Konservasi dan Hutan Lindung, Direktorat Jenderal  
Perlindungan Hutan dan Konservasi Alam

**Diterima 13 November 2012/Disetujui 01 November 2013**

#### **ABSTRACT**

*The Strategic Plan of the Ministry of Forestry for the period of 2010-2014 has mandated the revitalization of 12 national parks to become Public Service Agencies. It would allow national parks to be self-financed. Unfortunately, efforts which have been made have not shown an encouraging progress yet. This research aims : (1) to identify the elaboration of main tasks and functions of national park, (2) to analyze the accuracy of the implementation of the Public Service Agency to the national park management, and (3) to formulate implications for the implementation of Public Service Agency to the Sustainable Self Financed National Parks management. The result shows that the elaboration of 8 out of 10 main tasks and functions of national park provide goods and services to the public and its performance can be promoted through Public Service Agency, while the other 2 are identified as government liabilities. The implementation of Public Service Agency models for Self-Financed National Park Management both at KNPO dan BTS NGPO meets the requirement substantially and technically. Furthermore, the KNPO Cost Benefit Ratio projection of 6 main tasks and functions for the coming 5 years shows the feasibility. It can be concluded that national park can be self-financed through the implementation of Public Service Agency scheme. Therefore, it is suggested that in order to implement self-financed national park through Public Service Agency scheme, business development must be included as one of the main tasks and functions and its organization structure and management must be adjusted.*

*Keywords: self-financed national park, public service agency, bromo tengger semeru national park, komodo national park*

#### **ABSTRAK**

Rencana strategis Kementerian Kehutanan periode 2010-2014 memiliki mandat untuk merevitalisasi 12 taman nasional menjadi suatu Badan Pelayanan Umum. Mandat ini memungkinkan suatu taman nasional untuk mengelola keuangannya sendiri. Akan tetapi, upaya yang telah dilakukan tidak menunjukkan kemajuan yang berarti. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi elaborasi dari tugas utama dan fungsi suatu taman nasional, menganalisa keakuratan dari implementasi Badan Layanan Umum pada pengelolaan suatu taman nasional dan untuk memformulasikan implikasi dari implementasi konsep Badan Layanan Umum pada pengelolaan taman nasional mandiri yang berkelanjutan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa elaborasi yang terjadi adalah 8 dari 10 tugas utama dan fungsi dari taman nasional yang memberikan hasil dan pelayanan pada masyarakat, dan kinerjanya dapat ditingkatkan melalui Badan Layanan Umum. Sementara 2 lainnya teridentifikasi merupakan liabilitas pemerintah. Implementasi model pengelolaan Badan Layanan Umum untuk Pengelolaan Taman Nasional Mandiri, baik KNPO dan BTS NGPO dapat memenuhi kebutuhan substansial dan teknis. Kemudian, proyeksi analisis biaya manfaat KNPO dari 6 tugas utama dan fungsinya untuk 5 tahun mendatang menunjukkan kelayakan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa taman nasional dapat mandiri melalui implementasi skema Badan Layanan Umum. Oleh karena itu, disarankan agar implementasi taman nasional mandiri melalui skema Badan Layanan Umum, pengembangan bisnis harus dimasukkan sebagai salah satu tugas utama dan fungsi serta adanya penyesuaian struktur organisasi.

Kata kunci: taman nasional mandiri, badan layanan umum, taman nasional bromo tengger semeru, taman nasional komodo

#### **PENDAHULUAN**

Kawasan konservasi memainkan peranan penting dalam pola keseluruhan penggunaan lahan dan pembangunan ekonomi (McNeely 1995). Langkah strategis merevitalisasi paradigma pembangunan TN menjadi berbasis pemanfaatan lestari bagi penguatan fungsi perlindungan dan pengawetan digagas melalui pembangunan TN Mandiri dengan penguatan kapasitas kelembagaan yaitu melalui pembentukan Badan Layanan Umum (BLU) (Kemenhut 2011). Menurut Hartono (2008) TN Mandiri adalah TN yang mampu membiayai sebagian atau seluruh pelaksanaan tugas pokok di luar

gaji dan kegiatan rutin lainnya dari penerimaan yang diperoleh dari pelaksanaan kegiatan tersebut dalam bentuk PNBP. TN Mandiri didefinisikan sebagai TN Efektif yang dari usahanya diperoleh pendapatan paling tidak 80% untuk membiayai pengelolaan TN yang bersangkutan Kemenhut (2011).

Penerapan BLU pada pengelolaan TN memungkinkan manajemen TN melaksanakan bisnis (wirausaha) dan mempunyai pola tata kelola (organisasi) tersendiri. Penerapan BLU TN juga memungkinkan menetapkan tarif tersendiri sesuai perhitungan biaya per unit layanan atau hasil per investasi dengan

memperhatikan asas keadilan dan kepatutan, memungkinkan TN untuk menerima hibah dari masyarakat atau badan lain serta menggunakan PNPB untuk pengelolaan menuju TN Mandiri.

Rencana program pengembangan kawasan konservasi untuk membentuk BLU sebanyak 12 unit telah tercantum dalam Rencana Strategis Kementerian Kehutanan tahun 2010-2014. Target terbangunnya persiapan sistem pengelolaan BLU di 1 Unit Pelaksana Teknis (UPT) Direktorat Jenderal Perlindungan Hutan dan Konservasi Alam (Ditjen PHKA) juga telah tercantum dalam Rencana Kerja Kementerian Kehutanan 2012.

Penerapan dan implikasi kelembagaan BLU menjadi penting untuk diteliti untuk mengkaji kelayakan pelaksanaan pencapaian tujuan program yang optimal serta demi menjamin pemanfaatan kawasan konservasi yang berkelanjutan. Tujuan dalam penelitian ini adalah (1) Mengidentifikasi penjabaran tugas pokok dan fungsi (tupoksi) TN, (2) Menganalisis ketepatan penerapan model BLU dalam pengelolaan menuju TN Mandiri dan (3) Merumuskan implikasi penerapan BLU menuju pengelolaan TN Mandiri yang berkelanjutan.

## METODE PENELITIAN

### Waktu dan Tempat

Penelitian ini dilaksanakan dari bulan April sampai Juni 2012. Tempat yang menjadi lokasi penelitian, yaitu Sekretariat Direktorat Jenderal Perlindungan Hutan dan Konservasi Alam (PHKA), Balai TN Komodo (BTNK) dan Balai Besar TN Bromo Tengger Semeru (BBTN BTS). Data primer diperoleh dari hasil wawancara dengan informan kunci. Data sekunder diperoleh dari berbagai dokumentasi terkait dengan tujuan penelitian.

### Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian berupa data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan informan kunci yang dipilih secara sengaja (*purposive sampling*) (Prastowo 2011). Data sekunder dikumpulkan dengan mempelajari berbagai tulisan, gambar atau karya monumental yang terkait dengan topik penelitian (Sugiyono 2011).

### Metode Pengolahan dan Analisis Data

#### Identifikasi Penjabaran Tupoksi TN

Identifikasi penjabaran tupoksi TN dilaksanakan melalui analisis deskriptif (Miles & Huberman 1992) dan analisis isi (*content analysis*) (Neuman 2006) meliputi penjabaran tupoksi TN sesuai dengan Peraturan Menteri Kehutanan Nomor: P.03/Menhut-II/2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Taman Nasional, selama periode 5 tahun terakhir yaitu periode tahun 2007-2011 di BTNK dan BBTN BTS.

Masing-masing penjabaran tupoksi TN kemudian diidentifikasi barang dan/atau jasa yang dihasilkannya berdasarkan PP No. 28 tahun 2011 tentang Pengelolaan Kawasan Suaka Alam (KSA) dan Kawasan Pelestarian Alam (KPA).

#### Analisis Ketepatan Penerapan Model BLU

Ketepatan penerapan model BLU dalam pengelolaan menuju TN Mandiri dilaksanakan melalui analisis deskriptif dan analisis isi yaitu dengan membandingkan antara persyaratan substantif dan teknis BLU sesuai dengan PP No.23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan BLU dengan hasil analisis penjabaran tupoksi TN. Analisis Perbandingan Manfaat Biaya (*Cost Benefit Ratio*) ditambahkan sebagai salah satu bahan pertimbangan pengambilan keputusan yaitu dengan membandingkan akumulasi perolehan pendapatan (*Benefit*) dengan besarnya akumulasi biaya (*Cost*) untuk kegiatan pengelolaan, dengan menggunakan rumus sebagai berikut (Gittinger 1982) :

$$B/C = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}}$$

di mana *B/C* adalah *Benefit-Cost Ratio*, *B* adalah *Benefit*, *C* adalah *Cost*, *t* adalah tahun dan *i* adalah tingkat suku bunga (%). Jika *B/C*>1 maka layak untuk dilaksanakan, tetapi jika *B/C*<1 dan maka tidak layak untuk dilaksanakan (Gittinger 1982). Perhitungan pendapatan dan biaya mengacu pada Peraturan Menteri Keuangan Nomor: 76/PMK.05/2008 tentang Pedoman Akuntansi dan Pelaporan Keuangan BLU.

#### Analisis Implikasi Penerapan BLU

Analisis implikasi penerapan BLU menuju pengelolaan TN Mandiri yang berkelanjutan dilaksanakan melalui analisis deskriptif dan analisis isi dengan memperhatikan hasil kajian terhadap tujuan pertama yaitu mengidentifikasi penjabaran tugas pokok dan fungsi (tupoksi) TN, dan hasil kajian terhadap tujuan kedua yaitu menganalisis ketepatan penerapan model BLU dalam pengelolaan menuju TN Mandiri.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Identifikasi Penjabaran Tupoksi TN

Berdasarkan hasil penjabaran tupoksi TN di kedua TN (BTNK dan BBTN BTS) terdapat 8 tupoksi dari 10 tupoksi TN yang penjabaran pelaksanaannya berupa pelayanan kepada masyarakat dalam bentuk penyediaan barang dan/atau jasa dan kinerjanya dapat ditingkatkan melalui BLU yaitu tupoksi : (1) Pengelolaan kawasan TN, (2) Penyidikan, perlindungan, dan pengamanan kawasan TN, (3) Pengendalian kebakaran hutan, (4) Promosi, informasi konservasi sumberdaya alam hayati

dan ekosistemnya, (5) Pengembangan bina cinta alam serta penyuluhan konservasi sumberdaya alam hayati dan ekosistemnya, (6) Kerja sama pengembangan konservasi sumberdaya alam hayati dan ekosistemnya serta pengembangan kemitraan, (7) Pemberdayaan masyarakat sekitar kawasan TN, (8) Pengembangan dan pemanfaatan jasa lingkungan dan pariwisata alam.

Tupoksi yang merupakan pelayanan sipil yang merupakan kewajiban pemerintah berjumlah 2 yaitu (1) Penataan zonasi, penyusunan rencana kegiatan, pemantauan dan evaluasi pengelolaan kawasan TN dan (2) Pelaksanaan urusan tata usaha dan rumah tangga.

### Analisis Ketepatan Penerapan Model BLU

Secara substantif, TN memenuhi kriteria penyedia barang dan/atau jasa dengan variasi barang dan/atau jasa

yang dijual dengan kriteria *quasipublic goods* per tupoksi TN sesuai dengan identifikasi penjabaran tupoksi, sebagaimana terlihat pada Tabel 1. Menurut Turner *et al.* (1994), barang dan jasa pada kawasan konservasi secara substantif memenuhi kriteria semi barang/jasa publik (*quasipublic goods*). Karakteristik *quasi-public goods* berdasarkan definisi Turner *et al.* (1994) sesuai dengan tipologi barang dan jasa *common pool* menurut IUCN (2000) dan *common pool goods* menurut Ostrom (1977), diacu dalam Berge (2004) yaitu barang dan jasa yang bersifat tidak dapat dipisahkan (*non-excludable*) tetapi dapat dibagi (*divisible/substractable*) artinya, jika barang/jasa tersebut digunakan maka orang lain tidak dapat menggunakan tetapi akses untuk mendapatkannya terbuka untuk siapapun.

Tabel 1. Variasi barang dan/atau jasa yang dijual dengan kriteria *quasipublic goods* per tupoksi TN

No.	Tupoksi	Barang dan/atau Jasa yang Dijual	Sumber Pendapatan	Tambahan Satuan Pelaksana
1	Penataan Zonasi, Penyusunan Rencana Kegiatan, Pemantauan Evaluasi Pengelolaan Kawasan TN	-	-	-
2	Pengelolaan Kawasan TN	a. Jasa Penelitian dan Pengembangan Ilmu Pengetahuan* b. Jasa Pemanfaatan Tumbuhan dan Satwa Liar c. Ijin Pemanfaatan Sumber Plasma Nutfah untuk Penunjang Budidaya d. Jasa Pemanfaatan Tradisional	Pungutan Pungutan dan Iuran Pungutan dan Iuran Pungutan dan Iuran	Unit Bisnis Unit Bisnis Unit Bisnis Unit Bisnis
3	Penyidikan, Perlindungan, dan Pengamanan Kawasan TN	a. Jasa Pengamanan b. Jasa Pendidikan dan Peningkatan Kesadartahuan Konservasi Alam c. Barang dan Modal	Pungutan Pungutan Pungutan	Unit Bisnis Unit Bisnis Unit Bisnis
4	Pengendalian Kebakaran Hutan	a. Jasa Pemadaman Karhut dan Lahan b. Jasa Pencegahan Karhut	Pungutan Pungutan	Unit Bisnis Unit Bisnis
5	Promosi, Informasi KSDAHE	a. Jasa Iklan b. Produk <i>Branding</i>	Pungutan Pungutan	Unit Bisnis Unit Bisnis
6	Pengembangan Bina Cinta Alam serta Penyuluhan KSDAHE	Jasa Pendidikan dan Peningkatan Kesadartahuan Konservasi Alam	Pungutan	Unit Bisnis
7	Kerjasama Pengembangan KSDAHE	a. Jasa Penelitian dan Pengembangan Ilmu Pengetahuan b. Jasa Pengembangan dan Pemanfaatan Wisata Alam (PWA) c. Jasa Pendidikan dan Peningkatan Kesadartahuan Konservasi Alam d. Jasa Pengembangan dan Pemanfaatan Air e. Jasa Pemanfaatan Karbon	Hibah Hibah Hibah Pungutan dan Iuran Pungutan	Unit Bisnis Unit Bisnis Unit Bisnis Unit Bisnis Unit Bisnis
8	Pemberdayaan Masyarakat Sekitar Kawasan TN	a. Jasa Pendidikan dan Peningkatan Kesadartahuan Konservasi Alam b. Jasa Pemanfaatan Sumber Plasma Nutfah untuk Penunjang Budidaya c. Jasa Pemanfaatan Tumbuhan dan Satwa Liar d. Jasa Pengembangan dan PWA	Pungutan Pungutan dan Iuran Pungutan dan Iuran Pungutan	Unit Bisnis Unit Bisnis Unit Bisnis Unit Bisnis
9	Pengembangan dan Pemanfaatan Jasa Lingkungan dan Pariwisata Alam	a. Jasa Pengembangan Atraksi Wisata dan Even Khusus b. Jasa Penyewaaan Guest House c. Jasa Pengembangan dan Pemanfaatan Air d. Kerjasama Pemanfaatan Karbon e. Kerjasama Pemanfaatan Energi Panas f. Jasa Pengembangan dan PWA* g. Kerjasama Pengusahaan PWA*	Pungutan Pungutan dan Iuran Pungutan dan Iuran Pungutan Pungutan dan Iuran Pungutan dan Iuran Pungutan dan Iuran	Unit Bisnis Unit Bisnis Unit Bisnis Unit Bisnis Unit Bisnis Unit Bisnis Unit Bisnis
10	Pelaksanaan TURT	-	-	-

Keterangan : \* merupakan barang/jasa yang telah menghasilkan pendapatan sesuai PP No.59 Tahun 1998.

Kriteria substantif penyedia barang dan/atau jasa juga tercantum dalam PP No. 28 Tahun 2011, pasal 35 yang menyatakan bahwa TN dapat dimanfaatkan untuk kegiatan: (1) Penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan, (2) Pendidikan dan peningkatan kesadartahuan konservasi alam, (3) Penyimpanan dan/atau penyerapan karbon, pemanfaatan air serta energi air, panas, dan angin serta wisata alam, (4) Pemanfaatan tumbuhan dan satwa liar, (5) Pemanfaatan sumber plasma nutfah untuk penunjang budidaya dan (6) Pemanfaatan tradisional berupa kegiatan pemungutan hasil hutan bukan kayu, budidaya tradisional, serta perburuan tradisional terbatas untuk jenis yang tidak dilindungi.

TN menurut Undang-Undang No.5 tahun 1990 adalah kawasan pelestarian alam yang mempunyai ekosistem asli, dikelola dengan sistem zonasi yang dimanfaatkan untuk tujuan penelitian, ilmu pengetahuan, pendidikan, menunjang budidaya, pariwisata dan rekreasi. TN sebagai kawasan pelestarian alam sesuai definisi tersebut menguatkan pemenuhan kriteria substantif sebagai Pengelolaan Wilayah/Kawasan.

TN menurut Peraturan Menteri Kehutanan Nomor : P.56/Menhut-II/2006 adalah kawasan pelestarian alam baik daratan maupun perairan yang mempunyai ekosistem asli, dikelola dengan sistem zonasi yang dimanfaatkan untuk tujuan penelitian, ilmu pengetahuan, pendidikan, menunjang budidaya, budaya, pariwisata dan rekreasi. TN sebagai kawasan pelestarian alam sesuai definisi tersebut menguatkan pemenuhan kriteria substantif sebagai Pengelolaan Wilayah/Kawasan.

Mengacu kepada Rencana Strategi Bisnis pada masing-masing lokasi penelitian, variasi penjabaran pelaksanaan tupoksi yang menghasilkan barang dan jasa dalam 5 tahun ke depan periode 2012-2016 yang direncanakan akan dijual sebagaimana terlihat pada Tabel 2. Terdapat 17 kegiatan berbasis daratan dan 7 kegiatan yang berbasis perairan dan laut serta 10 kegiatan berbasis darat dan/atau perairan/laut.

Hasil analisis menunjukkan bahwa sampai saat ini hanya 2 tupoksi TN yang telah dikelola untuk menghasilkan pendapatan sesuai PP No.59/1998 yaitu tupoksi Pengelolaan Kawasan TN dengan jasa Ijin Penelitian dan Pengembangan Ilmu Pengetahuan dan tupoksi Pengembangan Pemanfaatan Jasa Lingkungan dan Pariwisata Alam dengan kegiatan Jasa Pengembangan Paket Wisata Alam dan Kerjasama Pengusahaan Pariwisata Alam.

Tupoksi TN yang kinerja pelayanan di bidang tugas pokok dan fungsinya layak dikelola dan ditingkatkan pencapaiannya melalui BLU berjumlah 6 tupoksi yang merupakan hasil analisis pada masing-masing butir tupoksi sebagaimana tercantum dalam Rencana Strategi Bisnis BTNK dan BBTN BTS dalam Tahun 2012-2016. Keenam tupoksi tersebut adalah (1) Pengelolaan kawasan TN, (2) Promosi, informasi konservasi sumberdaya alam hayati dan ekosistemnya, (3) Pengembangan bina cinta alam serta penyuluhan konservasi sumberdaya alam hayati dan ekosistemnya, (4) Kerja sama pengembangan konservasi sumberdaya alam hayati dan ekosistemnya serta pengembangan kemitraan, (5) Pemberdayaan masyarakat sekitar kawasan TN, dan (6) Pengembangan dan pemanfaatan jasa lingkungan dan pariwisata alam.

Berdasarkan kriteria teknis yaitu tupoksi yang kinerja pelayanannya layak dikelola dan ditingkatkan pencapaiannya melalui BLU, maka BTNK dan BBTN BTS memenuhi persyaratan tersebut. Menurut IUCN (2000) pilihan lain yang tersedia untuk para pengelola kawasan adalah untuk mengembangkan produk terkait untuk dijual dalam bisnis lokal atau di sebuah toko. Sebagian dari keuntungan dari seperti penjualan maka bisa dikembalikan ke kawasan. Produk yang dapat dikembangkan seperti madu dan makanan tradisional lainnya, obat tradisional, paket benih asli, makanan herbal atau kerajinan lokal. Produk tersebut juga bisa menjadi bahan pendidikan seperti panduan wisata alam, buku gambar atau video.

Tabel 2. Rencana barang dan/atau jasa yang dijual periode 2012-2016

No	Kegiatan	BTNK	BBTN BTS	Barang/ Jasa	Tupoksi	Basis Kegiatan
1.	Tiket Masuk Kawasan Mancanegara	V	V	(1)	(IX)	Darat, Air, Laut
2.	Tiket Masuk Kawasan Nusantara	V	V	(1)	(IX)	Darat, Air, Laut
3.	Penelitian Mancanegara	V	V	(2)	(II)	Darat, Air, Laut
4.	Penelitian Nusantara	V	V	(2)	(II)	Darat, Air, Laut
5.	Kendaraan Air	V	-	(1)	(IX)	Laut
6.	Kendaraan Darat	-	V	(1)	(IX)	Darat
7.	Snapshot Mancanegara	V	V	(1)	(IX)	Darat, Air, Laut
8.	Snapshot Nusantara	V	V	(1)	(IX)	Darat, Air, Laut
9.	Olahraga Alam Mancanegara	V	-	(1)	(IX)	Laut
10.	Olahraga Alam Nusantara	V	-	(1)	(IX)	Laut
11.	Penginapan/Resort/ <i>Guesthouse</i> /Asrama	V	V	(1)	(IX)	Darat, Air, Laut
12.	Guide / Jasa Pemanduan	V	V	(3)	(VI)/(VIII)	Darat, Air, Laut
13.	Glass bottom boat	V	-	(1)	(IX)	Laut
14.	Penyewaan Alat Olahraga Air dan Tracking	V	-	(1)	(IX)	Laut
15.	Porter	V	-	(3)	(VIII)	Darat
16.	Wartel	V	-	(1)	(IX)	Darat
17.	Penyewaan Jet Sky	V	-	(1)	(IX)	Laut
18.	Penyewaan Banana Boat	V	-	(1)	(IX)	Laut
19.	Penjualan Barang/ Souvenir Shop	V	-	(6)	(V)	Darat

No	Kegiatan	BTNK	BBTN BTS	Barang/ Jasa	Tupoksi	Basis Kegiatan
20.	Wisata Minat Khusus Geovulkanologi	-	V	(1)	(IX)	Darat
21.	Paket Outbond	-	V	(1)	(IX)	Darat
22.	Paket Agrowisata	-	V	(1)	(IX)	Darat
23.	Wisata Pendakian	-	V	(1)	(IX)	Darat
24.	Paket Wisata Minat Khusus (Wisata Religi)	-	V	(1)	(IX)	Darat
25.	Camping Ground	-	V	(1)	(IX)	Darat
26.	Penjualan Tanaman Hias	-	V	(4)	(II)	Darat
27.	Wisata Rehabilitasi	-	V	(1)	(IX)	Darat
28.	Regulasi Pemanfaatan tanaman Adas	-	V	(4)	(II)	Darat
29.	Regulasi Penanaman Rumput Gajah di Zona Pemanfaatan Tradisional	-	V	(4)	(II)	Darat
30.	Regulasi Pemanfaatan Air	-	V	(5)	(IX)/(VII)	Darat
31.	Paket Kunjungan ke PPKA Bodogol	-	V	(1)	(IX)	Darat
32.	Paket Wisata Minat Khusus dan Pendidikan Konservasi Alam	-	V	(1)/(3)	(IX)/(VII)	Darat, Air, Laut
33.	Pengamatan Tumbuhan dan Satwa Liar	-	V	(1)/(3)		Darat, Air, Laut
34.	Jasa Catering	-	V	(1)/(5)		Darat

Keterangan : V : dilaksanakan, - : tidak dilaksanakan, (1) Jasa Pemanfaatan PWA, (2) Jasa Penelitian dan Pengembangan Ilmu Pengetahuan, (3) Jasa Pendidikan dan Peningkatan Kesadartahuan Konservasi Alam, (4) Jasa Pemanfaatan TSL dan Pemanfaatan Tradisional, (5) Jasa Pemanfaatan Air, (6) Produk *Branding*. (II) Tupoksi Pengelolaan Kawasan TN, (V) Tupoksi Promosi KSDAHE, (VI) Tupoksi Pengembangan BCA dan Penyuluhan KSDAHE, (VII) Tupoksi Kerjasama Pengembangan KSDAHE, (VIII) Tupoksi Pemberdayaan Masyarakat, (IX) Tupoksi Pengembangan Jasling dan PWA.

Hasil analisis kinerja keuangan terhadap Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) pada satker BTNK dan BBTN BTS selama periode 2007-2011 rata-rata mengalami kenaikan. PNBP BTNK mengalami kenaikan rata-rata setiap tahunnya sebesar 70,36% sedangkan PNBP BBTN BTS hanya mengalami kenaikan rata-rata sebesar 19,91%. Demikian juga proyeksi pendapatan BTNK dan BBTN BTS selama 5 tahun ke depan yaitu tahun 2012-2016 juga menunjukkan kecenderungan naik sesuai dengan Rencana Strategis (Renstra) Bisnis Pengelolaan Keuangan BLU (PK-BLU) seperti terlihat pada Tabel 3.

Proyeksi pendapatan BTNK sesuai dengan Renstra Bisnis PK-BLU masih menggunakan asumsi data dasar tahun 2007 sebagai dasar perhitungan jumlah wisatawan. Penetapan tarif masuk wisatawan mancanegara sebesar

Rp. 200.000,- juga tidak menggunakan tarif masuk sesuai hasil kajian rata-rata kesediaan membayar (*Willingness to Pay* (WTP)) yaitu USD 11,70 (Walpole *et al.* 2000) dan penetapan tarif masuk wisatawan nusantara sebesar Rp. 75.000,- belum berdasarkan kajian ilmiah. Proyeksi pendapatan BTNK pada penelitian ini dengan menggunakan data kunjungan tahun 2011 dan tarif wisatawan mancanegara sesuai rata-rata WTP sebesar Rp.110.000,- (Walpole *et al.* 2000) dan tarif wisatawan nusantara sebesar Rp. 2.500,- juga dihitung sebagaimana terlihat pada Tabel 3. Hasil perhitungan dengan menggunakan asumsi-asumsi tersebut di atas juga memperlihatkan kecenderungan pendapatan yang menaik bahkan menghasilkan nilai yang lebih besar, demikian juga dengan hasil perhitungan B/C >1 dan memperlihatkan nilai yang lebih besar.

Tabel 3. Proyeksi pendapatan dan biaya BTNK dan BBTN BTS tahun 2012 - 2016 dengan PK-BLU serta perhitungan B/C

Unit Pelaksana Teknis (UPT)	Proyeksi Pendapatan BLU					B/C
	2012	2013	2014	2015	2016	
BTNK	<b>17.477.912.409</b>	<b>20.226.540.130</b>	<b>23.720.413.990</b>	<b>28.559.773.788</b>	<b>34.236.380.108</b>	<b>1,0056</b>
BBTN BTS	<b>10.581.692.877</b>	<b>11.290.344.814</b>	<b>12.099.473.683</b>	<b>13.018.664.619</b>	<b>14.058.694.695</b>	<b>0,9194</b>
BTNK*	<b>18.645.224.409</b>	<b>21.510.583.130</b>	<b>25.132.861.990</b>	<b>30.113.464.788</b>	<b>35.945.531.108</b>	<b>1,0639</b>

Keterangan : \* tarif sesuai WTP

Proyeksi pendapatan BTNK dan BBTN BTS menunjukkan kecenderungan yang menaik selama 5 tahun ke depan yaitu tahun 2012-2016 sehingga BTNK dan BBTN BTS layak ditetapkan menjadi BLU sesuai PP No.23 tahun 2005. Hal ini diperkuat dengan hasil perhitungan B/C BTNK dengan nilai lebih besar dari 1 yang menunjukkan kelayakan (Gittinger 1982).

### Permasalahan dan Implikasi Penerapan BLU

Beberapa permasalahan penerapan BLU TN yang ditemukan selama penelitian :

1. TN tidak memiliki tupoksi melaksanakan dan mengembangkan bisnis sehingga struktur organisasi TN tidak memiliki pejabat yang bertanggung jawab

dalam mengelola bisnis dan tidak fokus melaksanakan bisnis.

2. Kecilnya pendapatan karena rendahnya tarif PNPB dan belum optimalnya pengawasan terhadap sumber-sumber pendapatan. Tarif masuk kawasan untuk wisatawan domestik hanya Rp. 2.500,- dan tarif masuk untuk wisatawan asing hanya Rp. 20.000,-.
3. Walaupun penelitian ini tidak mengkaji Persyaratan Administrasi dalam penetapan BLU, namun persyaratan administrasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam mengkaji persyaratan substantif dan teknis. Permasalahan terkait persyaratan administrasi adalah terkendalanya pemenuhan persyaratan administrasi seperti penyusunan Rencana Strategi Bisnis, Rencana Bisnis dan Anggaran, penyusunan Standar Pelayanan Minimal (SPM) dan penyusunan Pola Tata Kelola.
4. Instansi Pembina di pusat yaitu Direktorat Jenderal Perlindungan Hutan dan Konservasi Alam (Ditjen PHKA) tidak memiliki tupoksi pembinaan BLU, sehingga upaya pencapaian pembentukan BLU menjadi terhambat. Instansi Pembina BLU ini penting keberadaannya dalam mensukseskan pembentukan BLU. Permasalahan ini berdampak minimnya alokasi sumber daya terhadap perwujudan satker BLU baik dalam hal sumberdaya manusia, metode dan anggaran yang berkaitan dengan BLU.

Sehubungan dengan permasalahan tersebut di atas, maka langkah-langkah penerapan PK-BLU dan implikasinya adalah sebagai berikut :

1. Penambahan tupoksi pengembangan bisnis pada satker BLU (Unit Pelaksana Teknis Taman Nasional) yaitu revisi pada P.03/Menhut-II/2007 dan penyesuaian struktur organisasi dan tata kelolanya. Sesuai dengan Permenpan Nomor : PER/02/M.PAN/1/2007 tentang Pedoman Organisasi Satuan Kerja di Lingkungan Instansi Pemerintah yang Menerapkan PPK-BLU menyatakan bahwa pembagian unit organisasi harus memperhatikan sifat pekerjaan dalam organisasi dalam arti mendukung terwujudnya *institutional coherence*. Menurut Osborne *et al* (1996), pemerintahan dan bisnis adalah lembaga yang berbeda secara mendasar. Pemerintah tidak bisa meraih efisiensi pasar seperti bisnis. Pemerintah yang berwirausaha dapat menjadi pemerintahan yang lebih baik namun membutuhkan keahlian yang lebih baik.
2. Untuk meningkatkan kinerja keuangan perlu dilakukan optimalisasi pendapatan dan efisiensi biaya. Optimalisasi pendapatan dilakukan pada tupoksi yang direncanakan menghasilkan pendapatan dengan mengoptimalkan pengawasan pada sumber-sumber pendapatan, penyesuaian tarif berdasarkan hasil survey kesediaan membayar secara berkala, bagi TN yang berpotensi untuk diterapkannya PK-BLU guna mendukung penyesuaian tarif sesuai biaya per unit layanan. Menurut Walpole *et al.* (2000),

kesediaan membayar wisatawan mancanegara (*willingness to pay* (WTP)) pada tiket masuk ke TN Komodo dapat mencapai nilai tertinggi yaitu USD 32 atau setara dengan Rp. 304.000,- dengan asumsi kurs 1 USD = Rp. 9.500,-

3. Kerjasama dengan pihak ketiga baik tenaga ahli dan konsultan dalam Pemenuhan Persyaratan Administrasi seperti penyusunan Rencana Bisnis dan Anggaran, pembuatan SPM dan penyusunan Pola Tata Kelola. Berdasarkan hasil wawancara dengan General Manager KBM Perum Perhutani Unit III, Penyusunan Master Plan KBM dilakukan oleh pihak ketiga sehingga memungkinkan hasil yang lebih baik. Menurut Basuni (2009), manajemen kawasan hutan konservasi menjadi lebih kompleks sejalan dengan munculnya konsep biodiversitas yang mencakup level genetik, species dan ekosistem bahkan lanskap-lanskap. Implementasi konsep ini tentu saja membawa implikasi pada semakin banyaknya macam obyek dan aktivitas konservasi serta semakin perlu untuk melibatkan banyak profesional yang berlainan dari banyak bidang keahlian yang berbeda yang bekerja ke arah tujuan yang sama yaitu konservasi biodiversitas dalam kawasan hutan konservasi.
4. Optimalisasi alokasi sumber daya pada instansi Pembina pusat baik dalam hal sumberdaya manusia, metode dan anggaran yang berkaitan dengan BLU guna mendukung perwujudan satker BLU.

## KESIMPULAN

Terdapat delapan tupoksi dari 10 tupoksi TN yang penjabaran pelaksanaannya berupa pelayanan kepada masyarakat dalam bentuk penyediaan barang dan/atau jasa dan kinerjanya dapat ditingkatkan melalui BLU. Dua tupoksi lainnya merupakan pelayanan sipil yang merupakan kewajiban pemerintah.

Hasil kajian terhadap persyaratan substantif dan teknis menunjukkan BTNK dan BBTN BTS memenuhi kelayakan untuk dikelola dengan model BLU. Lebih daripada itu, hasil proyeksi Perbandingan Biaya Manfaat terhadap enam tupoksi pada BTNK dalam lima tahun ke depan menunjukkan kelayakan. Temuan-temuan mengarah pada kesimpulan penelitian bahwa TN sangat mungkin dapat mandiri secara finansial melalui skema BLU. Tupoksi TN belum mencakup pengembangan bisnis dan pengelolaan keuangan BLU.

Untuk merealisasikan TN Mandiri dengan skema BLU disarankan agar pengembangan bisnis ditetapkan sebagai tupoksi TN dan penyesuaian struktur organisasi dan tata kelolanya. Untuk meningkatkan kinerja keuangan perlu dilakukan penggalan sumber-sumber pendapatan dan mengoptimalkan pengawasan pada sumber-sumber pendapatan serta penetapan tarif berdasarkan hasil survey kesediaan membayar.

## DAFTAR PUSTAKA

- [BBTN BTS] Balai Besar Taman Nasional Bromo Tengger Semeru. 2011. Rencana Strategis Bisnis. BBTN BTS. Malang.
- [BTNK] Balai Taman Nasional Komodo. 2011. Rencana Strategis Bisnis. BTNK. Labuan Bajo.
- [IUCN] International Union for Conservation of Nature and Natural Resources -World Commission on Protected Area. 2000. *Financing Protected Area Guidelines for Protected Area Managers*. Phillips A (editor). IUCN. Wales UK.
- [Kemenhut] Kementerian Kehutanan. 2011. Road Map Pembangunan Kehutanan Berbasis Taman Nasional. Kementerian Kehutanan. Jakarta
- Basuni S. 2009. Masa Depan Manajemen Kawasan Hutan Konservasi: Buku II Pemikiran Guru Besar IPB, disunting oleh Sumarjo *et al.* Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Berge E. 2004. Environmental Protection in the Theory of Commons. Trondheim Norway: Departement of Sociology and Political Science, Norwegian University of Science and Technology.
- Gittinger JP. 1982. Analisa Ekonomi Proyek-Proyek Pertanian. UI-Press. Jakarta.
- Hartono. 2008. Taman Nasional Mandiri. Makalah disampaikan dalam Reuni Akbar dan Seminar Lustrum IX. Fakultas Kehutanan UGM, Yogyakarta 6-8 Nopember 2008. Tidak dipublikasikan.
- McNeely JA. 1995. Expanding Partnership in Conservation. IUCN-The World Conservation Union. Island Press. Washington DC, Covelo, California.
- Miles MB, Huberman AM. 1992. Analisis Data Kualitatif. Rohidi TR (Penerjemah). Terjemahan dari *Qualitative Data Analysis*. Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press). Jakarta
- Neuman WL. 2006. Social Research Methods: Qualitative and Quantitative, Approaches. Allyn and Bacon. Boston
- Osborne D, Geabler Ted. 1996. Mewirauahakan Birokrasi: Mentransformasi Semangat Wirausaha ke Dalam Sektor Publik. Rosyid A (penerjemah). Terjemahan dari *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta.
- Peraturan Pemerintah No. P. 59 tahun 1998 tentang Tarif Atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak yang Berlaku pada Departemen Kehutanan dan Perkebunan.
- Peraturan Menteri Kehutanan No. P. 56/Menhut-II/2006 tentang Pedoman Zonasi Taman Nasional.
- Peraturan Menteri Kehutanan Nomor P.03/Menhut-II/2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Taman Nasional.
- Peraturan Menteri Kehutanan Nomor P.08/Menhut-LL/2010 tanggal 27 Januari 2010 tentang Rencana Strategis Kementerian Kehutanan Tahun 2010-2014.
- Peraturan Menteri Kehutanan Nomor P.57/Menhut-II/20011 tanggal 14 Juli 2011 tentang Rencana Kerja (Renja) Kementerian Kehutanan 2012.
- Peraturan Pemerintah No. 28 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Kawasan Suaka Alam dan Kawasan Pelestarian Alam.
- Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 76/PMK.05/2008 tentang Pedoman Akuntansi dan Pelaporan Keuangan BLU.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/02/M.PAN/1 /2007 tentang Pedoman Organisasi Satuan Kerja di Lingkungan Instansi Pemerintah yang Menerapkan PPK-BLU.
- Prastowo A. 2011. Metode Penelitian Kualitatif. Ar-Ruzz Media. Yogyakarta.
- Sugiyono. 2011. Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods). Alfabeta. Bandung.
- Turner RK, Pearce D, Bateman I. 1994. Environmental Economic: An Elementary Introduction. Harvester Wheatsheat. United Kingdom.
- Walpole JW, Goodwin HJ, Ward KGR. 2000. Pricing Policy for Tourism in Protected Area; Lessons from Komodo National Park, Indonesia. *Conservation Biology*. 2001; No.1 Vol 15 February: 218-227. Durrell Institute of Conservation and Ecology (DICE), University of Kent. Kent, United Kingdom.