



KEMENTERIAN LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN  
DIREKTORAT JENDERAL PLANOLOGI KEHUTANAN DAN TATA LINGKUNGAN  
DIREKTORAT RENCANA, PENGGUNAAN DAN PEMBENTUKAN  
WILAYAH PENGELOLAAN HUTAN

# Panduan

## Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah Menuju Kemandirian **KPH**

Jakarta, Maret 2016

Edisi 2

Didukung oleh:



Penanggung Jawab:

Sekretariat Nasional Pembangunan Kehutanan  
Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan

Diterbitkan oleh:

Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan

Bekerjasama dengan:

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH  
Forests and Climate Change Programme (FORCLIME)  
Mangala Wanabakti Building, Block VII, 6th Floor  
Jln. Jenderal Gatot Subroto, Jakarta 10270, Indonesia  
Tel: +62 (0)21 572 0212, +62 (0)21 572 0214  
Fax: +62 (0)21 572 0193  
Internet: [www.forclime.org](http://www.forclime.org)

Penyusun:

Bramasto Nugroho  
Sudarsono Soedomo

ISBN:

Dicetak oleh:

Distribusi oleh:

Sekretariat Nasional Pembangunan Kehutanan

Jakarta, Maret 2016

# Kata Pengantar

Perjalanan pembangunan Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH) telah mengarah menjadi arus utama tata kelola kawasan hutan di Indonesia. Hal ini telah diaktualisasikan dalam dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2015–2019 (Peraturan Presiden No. 2 Tahun 2015) dimana Pembangunan KPH menjadi prioritas nasional bidang kehutanan. Secara substansial di dalamnya telah diprogramkan untuk pembangunan 409 KPH dan operasionalisasi 529 KPH yang terdiri dari 182 KPHL dan 347 KPHP.

Konsepsi KPH yang ditujukan sebagai upaya reformasi tata kelola hutan di Indonesia, dimana pengelolaan hutan yang lestari akan berpijak kepada tiga prinsip dasar landasan pengelolaan hutan yaitu kelola ekonomi, kelola sosial dan kelola ekologi, maka aspek kelola ekonomi menjadi penting untuk mendapatkan perhatian fasilitasi dan pencapaiannya secara rasional.

Dalam hal kelola ekonomi, KPH harus mampu mendayagunakan potensi dan kondisi spesifik wilayahnya untuk mencapai suatu sistem pengelolaan hutan yang mandiri. Sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku, maka posisi kelembagaan KPH sebagai institusi quasi pemerintah akan menjadi pilihan yang paling mungkin dilaksanakan.

Pilihan pengelolaan kawasan hutan oleh KPH yang mandiri adalah menjadikan KPH sebagai suatu Institusi yang menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (Daerah) atau PPK-BLUD, dengan mengacu kepada Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 61 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah. Berdasarkan pengalaman praktis dalam implementasi PPK-BLUD di lapangan sedikit banyak akan menimbulkan keraguan dan kebingungan bagi para pelaksana ketika harus memenuhi persyaratan administrasi dan perumusan dokumen terkait substansi bisnis maupun keuangan.

Guna memberikan kemudahan kepada para-pihak yang akan dan sedang terlibat dalam proses implementasi PPK BLUD dalam kerangka pembangunan KPH di wilayah kerjanya, maka perlu untuk menerbitkan edisi ke-2 buku panduan terdahulu (PPK BLUD Menuju Kemandirian KPH ) yang merangkum pengalaman dan pembelajaran yang lebih kongkrit dari KPH-KPH yang telah menerapkan PPK-BLUD.

Penyusunan dan penerbitan buku panduan ini adalah hasil kerjasama antara Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan dengan Program FORCLIME

GIZ (Program Kerjasama antara Pemerintah Indonesia dan Jerman di bidang Kehutanan).

Kepada semua pihak, Tim Kajian/ Penyusun, editor yang terdiri dari para pakar dan praktisi serta narasumber dari KPH Gularaya – Pemerintah Provinsi Sulawesi Tenggara, KPH Lakitan di Provinsi Sumatera Selatan yang telah memberikan kontribusi dalam penyusunan buku ini kami ucapkan terima kasih.

Demikian semoga buku ini bermanfaat.

Ketua Komisi Pelaksana  
Sekretariat Nasional Pembangunan KPH,



**Ir. Kustanta Budi Prihatno, M.Eng.**  
NIP. 19600411 198703 1 001

# Daftar Isi

<b>Kata Pengantar .....</b>	<b>iii</b>
<b>Daftar Isi .....</b>	<b>v</b>
<b>Daftar Singkatan dan Istilah.....</b>	<b>vii</b>
<b>1. Pendahuluan .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	3
1.2 Tujuan .....	4
<b>2. Mewujudkan Kemandirian Keuangan KPH .....</b>	<b>5</b>
2.1 Kewenangan dan Tupoksi KPH .....	7
2.2 Kemandirian KPH dalam Pelayanan Publik .....	8
2.3 Landasan Legal Sistem Pengelolaan Keuangan .....	10
<b>3. Pola Pengelolaan Keuangan BLUD .....</b>	<b>15</b>
3.1 Tujuan Pola Pengelolaan Keuangan BLUD (PPK-BLUD) .....	17
3.2 Legalitas.....	18
3.3 Tata Kelola PPK-BLUD .....	19
3.4 Pejabat Pengelola dan Tanggungjawabnya.....	20
3.5 Kewenangan dan Kewajiban.....	23
3.5.1 Kewenangan BLUD.....	25
3.5.2 Kewajiban BLUD.....	32
3.6 Pembinaan dan Pengawasan .....	37
3.7 Evaluasi dan Penilaian Kinerja .....	38
<b>4. Tahapan dalam Membangun PPK-BLUD .....</b>	<b>41</b>
4.1 Persyaratan Penetapan PPK-BLUD .....	43
4.1.1 Persyaratan substantif.....	43
4.1.2 Persyaratan teknis .....	46
4.1.3 Persyaratan administratif .....	46
4.1.4 Pengalaman KPH Gularaya dan Lakitan dalam penyusunan dokumen-dokumen persyaratan pengajuan usulan penerapan PPK-BLUD .....	47

4.2 Tahapan Pembangunan PPK-BLUD .....	70
4.2.1 Tata cara pengajuan usulan .....	70
4.2.2 Kriteria penetapan PPK-BLUD .....	72
4.2.3 Pengalaman KPH Gularaya dan Lakitan dalam pengajuan usulan penerapan PPK-BLUD .....	74
<b>5. Penutup .....</b>	<b>81</b>
<b>Lampiran .....</b>	<b>85</b>
1. Pokok materi dan penjelasan isi muatan untuk penyusunan Pola Tata Kelola KPH .....	87
2. Pokok materi dan penjelasan isi muatan untuk penyusunan Rencana Strategis Bisnis KPH .....	93
3. Pokok materi dan penjelasan isi muatan untuk penyusunan SPM KPH .....	97
4. Pokok materi dan penjelasan isi muatan untuk penyusunan Prognosa/ proyeksi Keuangan KPH .....	101

## Daftar Singkatan dan Istilah

<b>APBD</b>	: Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah
<b>APBN</b>	: Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara
<b>Bappeda</b>	: Badan Perencanaan Pembangunan Daerah
<b>BLU</b>	: Badan Layanan Umum
<b>BLUD</b>	: Badan Layanan Umum Daerah
<b>BUD</b>	: Bendahara Umum Daerah
<b>BUN</b>	: Bendahara Umum Negara
<b>BUMD</b>	: Badan Usaha Milik Daerah
<b>BUMN</b>	: Badan Usaha Milik Negara
<b>DIPA</b>	: Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran
<b>DIY</b>	: Daerah Istimewa Yogyakarta
<b>DPA</b>	: Dokumen Pelaksanaan Anggaran
<b>DPPKA</b>	: Dinas Pendapatan dan Pengelola Keuangan dan Aset
<b>DPR</b>	: Dewan Perwakilan Rakyat
<b>DPRD</b>	: Dewan Perwakilan Rakyat Daerah
<b>HHBK</b>	: Hasil Hutan Bukan Kayu
<b>HK</b>	: Hutan Konservasi
<b>HL</b>	: Hutan Lindung
<b>HP</b>	: Hutan Produksi
<b>HPT</b>	: Hutan Produksi Terbatas
<b>Jamkesmas</b>	: Jaminan Kesehatan Sosial
<b>KPA</b>	: Kuasa Pengguna Anggaran
<b>KPH</b>	: Kesatuan Pengelolaan Hutan
<b>KPHK</b>	: Kesatuan Pengelolaan Hutan Konservasi
<b>KPHL</b>	: Kesatuan Pengelolaan Hutan Lindung
<b>KPHP</b>	: Kesatuan Pengelolaan Hutan Produksi
<b>PA</b>	: Pengguna Anggaran
<b>PAD</b>	: Pendapatan Asli Daerah
<b>Pemda</b>	: Pemerintah Daerah

<b>Permendagri</b>	: Peraturan Menteri Dalam Negeri
<b>Permenhut</b>	: Peraturan Menteri Kehutanan
<b>Perusda</b>	: Perusahaan Daerah
<b>PNBP</b>	: Penerimaan Negara Bukan Pajak
<b>PNS</b>	: Pegawai Negeri Sipil
<b>PPK-BLU</b>	: Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum
<b>PPK-BLUD</b>	: Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah
<b>PPKD</b>	: Pejabat Pengelola Keuangan Daerah
<b>RBA</b>	: Rencana Bisnis dan Anggaran
<b>RKA</b>	: Rencana Kerja dan Anggaran
<b>RKA-K/L</b>	: Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga
<b>RPJM</b>	: Rencana Pembangunan Jangka Menengah
<b>RSB</b>	: Rencana Strategis Bisnis
<b>SAK</b>	: Standar Akuntansi Keuangan
<b>SAP</b>	: Standar Akuntansi Pemerintahan
<b>Satker</b>	: Satuan Kerja
<b>SDH</b>	: Sumberdaya Hutan
<b>SDM</b>	: Sumberdaya Manusia
<b>SKPD</b>	: Satuan Kerja Perangkat Daerah
<b>Sub-Bag TU</b>	: Sub-bagian Tata Usaha
<b>TAPD</b>	: Tim Anggaran Pemerintah Daerah
<b>Tupoksi</b>	: Tugas Pokok dan Fungsi
<b>UPT</b>	: Unit Pelaksana Teknis
<b>UPTD</b>	: Unit Pelaksana Teknis Daerah
<b>WTP</b>	: Wajar Tanpa Pengecualian



# **Pendahuluan**





## 1.1 Latar Belakang

Pembangunan Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH) menjadi prioritas pada kebijakan Pemantapan Kawasan Hutan dalam Rencana Strategis Kementerian Kehutanan 2010 – 2014 (Permenhut P.51/2010). Target pembangunan KPH hingga tahun 2014 adalah terbangunnya 120 unit KPH di seluruh Indonesia. Target tersebut terus dikembangkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2015 – 2019. Selama kurun waktu tersebut 120 KPH yang telah terbangun pada era 2010 – 2014 akandiupayakan operasionalisasinya dan 600 KPH baru akan dibangun di seluruh kawasan hutan Indonesia. Untuk pencapaian target tersebut, seluruh potensi untuk tercapainya kegiatan tersebut perlu dimaksimalkan perannya, sebaliknya seluruh hambatan-hambatan yang berpotensi menghalangi tercapainya target tersebut perlu diminimumkan.

PP 6/2007 (Ps 3(3)) menyebutkan bahwa kawasan hutan (konservasi, lindung dan produksi) terbagi dalam KPH, yang menjadi bagian dari penguatan sistem pengurusan hutan nasional, pemerintah provinsi dan pemerintah kabupaten/kota. Dari ketentuan tersebut tersirat maksud bahwa pembangunan KPH diposisikan sebagai upaya untuk penguatan dan penyempurnaan klaim pemerintah atas kawasan hutan yang dikuasainya hingga level tapak. Klaim tersebut akan menjadi sempurna apabila KPH mendapat perlindungan legalitas dari Negara, mendapat legitimasi dan pengakuan oleh masyarakat di dalam dan sekitar KPH dan KPH mampu menjalankan pengelolaan dan penegakan hak atas kawasan yang dikelolanya. Untuk itu memerlukan pembiayaan yang tidak sedikit. Menggantungkan sepenuhnya kepada anggaran Negara akan terkendala oleh ketersediaan keuangan Negara, sementara pada kawasan hutan yang dikelolanya banyak terkandung potensi baik yang berupa kayu, non-kayu dan jasa lingkungan yang dapat diusahakan dan menghasilkan pendapatan. Oleh karenanya menuntut KPH untuk dapat menghasilkan pendapatan untuk menjalankan kegiatan pengelolaan hutannya dalam sebuah unit yang mandiri (*self-financing management unit*) menjadi suatu keniscayaan, walaupun tidak menafikan investasi publik ke dalamnya karena sebagai entitas pemerintah KPH harus pula menjalankan fungsi-fungsi publik seperti misalnya penciptaan lapangan kerja, menumbuhkan kesempatan berusaha dan perlindungan lingkungan. Untuk mencapainya diperlukan payung hukum untuk menjamin kepastian dan keamanan dalam melakukan kegiatan investasi dan pengelolaan pendapatan secara mandiri yang dapat diberlakukan secara nasional.

Untuk keperluan hal tersebut di atas, bentuk organisasi pengelolaan keuangan yang tepat untuk dapat menyelenggarakan fungsi-fungsi publik dan sekaligus fungsi privat atau bisnis adalah organisasi semi pemerintah (*quasi public*). Menurut peraturan yang ada di Indonesia, bentuk pengelolaan keuangan organisasi quasi

publik yang paling optimal adalah Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD).

Sejak buku edisi 1 ini diterbitkan Juni 2013, sudah ada 2 (dua) inisiatif KPH untuk menerapkan PPK-BLUD yaitu KPH Gularaya di Provinsi Sulawesi Tenggara dan KPH Lakitan di Provinsi Sumatera Selatan. Inisiatif-inisiatif tersebut telah banyak menginspirasi KPH-KPH lain untuk menerapkan PPK-BLUD. Agar pengalaman kedua KPH tersebut dapat disebarluaskan kepada KPH-KPH lain yang ingin menerapkan PPK-BLUD, maka buku edisi 1 perlu direvisi. Buku edisi 2 ini disusun sebagai penyempurnaan edisi 1 dengan menambahkan pengalaman dari KPH Gularaya dan Lakitan serta adanya kebijakan baru pemerintah dalam urusan kehutanan yang termaktub dalam UU 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, walaupun rujukan utama untuk menjelaskan PPK-BLUD tetap mendasarkan pada Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 61 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) (**Lampiran 6**).

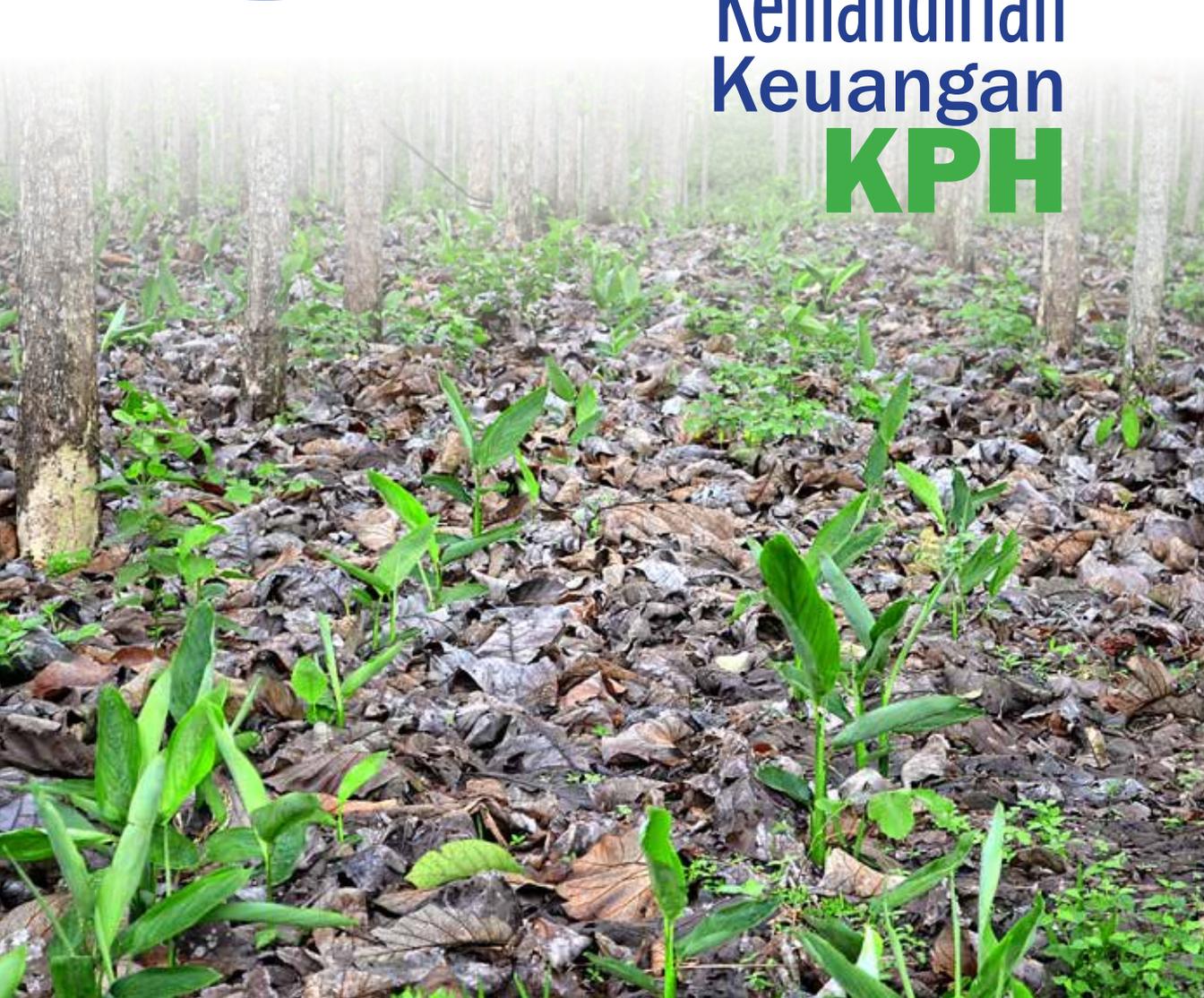
## 1.2 Tujuan

Buku Edisi 2 ini diterbitkan dengan tujuan untuk memperkaya Buku Edisi 1 dalam mendiseminasikan “Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah” dalam bahasa yang sederhana dan mudah dimengerti tentang mengapa (*why*) dan bagaimana (*how*) membangun Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD) pada pembangunan KPH Produksi dan Lindung (KPHP/L) di daerah. Dengan diperkayanya edisi 2 ini dengan pengalaman-pengalaman proses pengajuan PPK-BLUD diharapkan akan memudahkan bagi KPH-KPH lain yang ingin mengimplementasikan PPK-BLUD. Persyaratan-persyaratan (teknis, substantif dan administratif) untuk pengajuan PPK-BLUD yang selama ini menjadi kendala bagi KPH-KPH yang ingin menerapkan PPK-BLUD karena ketiadaan pola dan pengalaman, diharapkan dapat diatasi, mengingat dalam buku edisi 2 ini disajikan pula uraian tentang hal-hal yang perlu disajikan dalam membuat dokumen-dokumen persyaratan pengajuan PPK-BLUD dalam bentuk “template” yang dapat dijadikan inspirasi oleh KPH-KPH lain. Template tersebut selain mengadopsi pengalaman KPH Gularaya dan Lakitan, diperkaya juga dengan pengalaman-pengalaman penerapan PPK-BLUD untuk bidang lain (utamanya rumah sakit) dan peraturan-peraturan yang terkait.



2

Mewujudkan  
Kemandirian  
Keuangan  
**KPH**





## 2.1 Kewenangan dan Tupoksi KPH

Kehadiran pengelola di tingkat tapak telah dimandatkan oleh UU No 41 tahun 1999 tentang Kehutanan dan PP No 6 tahun 2007 jo PP No 3 tahun 2008 tentang Tata Hutan, Penyusunan Rencana Pengelolaan Hutan, serta Pemanfaatan Hutan diwujudkan dalam kebijakan pembangunan Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH). KPH diberi batasan sebagai wilayah pengelolaan hutan sesuai fungsi pokok dan peruntukannya, yang dapat dikelola secara efisien dan lestari.

Menurut PP No 6/2007 pasal 9, tugas dan fungsi KPH dalam penyelenggaraan pengelolaan hutan di tingkat tapak adalah:

1. Menyelenggarakan pengelolaan hutan yang meliputi :
  - a. Tata hutan dan penyusunan rencana pengelolaan hutan;
  - b. Pemanfaatan hutan
  - c. Penggunaan kawasan hutan;
  - d. Rehabilitasi hutan dan reklamasi; dan
  - e. Perlindungan hutan dan konservasi alam.
2. Menjabarkan kebijakan kehutanan nasional, provinsi dan kabupaten/kota bidang kehutanan untuk diimplementasikan;
3. Melaksanakan kegiatan pengelolaan hutan diwilayahnya mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan serta pengendalian;
4. Melaksanakan pemantauan dan penilaian atas pelaksanaan kegiatan pengelolaan hutan di wilayahnya;
5. Membuka peluang investasi guna mendukung tercapainya tujuan pengelolaan hutan.

Pembangunan KPH dengan tugas dan fungsi pokok penyelenggaraan pengelolaan hutan yang akan diterapkan pada seluruh kawasan hutan untuk mendukung penguatan sistem pengurusan hutan nasional, pemerintah provinsi dan pemerintah kabupaten/kota adalah merupakan momentum pergeseran sistem pengurusan hutan yang selama ini berbasis pada perizinan menjadi pengelolaan. Selama ini sistem perizinan hanya fokus pada pemanfaatan hutan baik kayu, non-kayu, kawasan dan jasa lingkungan. Dalam kondisi demikian gatra pengelolaan menjadi terabaikan. Kalaupun di dalam kontrak izin pemanfaatan diuraikan kewajiban-kewajiban pelaksanaan gatra pengelolaan, pelaksanaannya tidaklah memuaskan.

Menurut data FWI (2013)<sup>1</sup> hanya 31% pemegang IUPHHK-HA memiliki sertifikat PHPL dan hanya 8% yang telah lulus VLK, sementara untuk IUPHHK-HT hanya 14% pemegang IUPHHK-HT memiliki sertifikat PHPL dan hanya 18% yang telah lulus VLK. Di satu sisi, pelaksanaan kontrak perlu ada yang memastikan pelaksanaannya di lapangan, di sisi lain gatra pengelolaan hutan di tingkat tapak perlu dilakukan. Untuk itu semua KPH dapat diperankan.

Disadari bahwa untuk pelaksanaan sesuai tupoksi memerlukan pendanaan yang cukup besar, sementara kemampuan pendanaan pemerintah sangat terbatas. Untuk itu di dalam tupoksi terakhirnya KPH diberi tugas pula untuk membuka peluang investasi guna mendukung tercapainya tujuan pengelolaan hutan. Namun demikian untuk dapat membuka peluang investasi baik melalui kerjasama/kemitraan maupun diusahakan sendiri (swakelola) memerlukan payung hukum yang menjamin fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan dan asset yang dikelolanya. Dengan adanya fleksibilitas tersebut kemandirian KPH diharapkan dapat diwujudkan.

## 2.2 Kemandirian KPH dalam Pelayanan Publik

Pada tingkat daerah, secara khusus terkait dengan Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH) telah dikeluarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) Nomor 61 Tahun 2010 tentang pedoman organisasi dan tata kerja kesatuan pengelolaan hutan lindung (KPHL) dan kesatuan pengelolaan hutan produksi (KPHP) di daerah. Apabila pada ketentuan UU 32/2004 dan PP 38/2007 daerah yang dimaksud meliputi provinsi (untuk KPH lintas kabupaten/kota) dan kabupaten (untuk KPH yang berada pada satu kabupaten/kota), maka dengan dicabutnya UU 32/2004 dan PP 38/2007 melalui pemberlakuan UU 23/2014 praktis daerah yang dimaksud adalah provinsi. Dalam UU 23/2014, kehutanan merupakan urusan pemerintahan pilihan (Pasal 12 ayat 3 huruf d) dan penyelenggaraannya dibagi antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Provinsi bersamaan dengan urusan bidang kelautan dan ESDM (Pasal 14 ayat 1), kecuali untuk pengelolaan taman hutan raya kabupaten/kota yang kewenangannya tetap pada Pemerintah Kabupaten/Kota (Pasal 14 ayat 2). Menurut lampiran UU 23/2014 untuk urusan bidang kehutanan dijelaskan bahwa untuk sub-urusan pengelolaan hutan pemerintah pusat memiliki kewenangan dalam hal penyelenggaraan tata hutan; rencana pengelolaan hutan; pemanfaatan hutan

<sup>11</sup> Kompilasi data yang dilakukan oleh FWI menemukan, bahwa dari total 296 perusahaan IUPHHK-HA hanya ada 92 perusahaan yang memiliki sertifikat PHPL dan hanya 23 perusahaan yang lulus VLK-Hutan. Begitu juga dengan perusahaan IUPHHK-HT, dari 234 perusahaan yang aktif, hanya 32 perusahaan yang dapat sertifikat PHPL, dan untuk skema VLK-Hutan hanya ada 42 perusahaan. (Sumber: Butuh Keseriusan dan Itikad Baik agar SVLK bisa Berperan Mencegah Perdagangan Kayu Ilegal. Siaran Pers FWI 3 Oktober 2013. <http://fwi.or.id/publikasi/butuh-keseriusan-dan-itikad-baik-agar-svlg-bisa-berperan-mencegah-perdagangan-kayu-ilegal/>)

dan penggunaan kawasan hutan; rehabilitasi dan reklamasi hutan; perlindungan hutan; pengolahan dan penatausahaan hasil hutan; dan pengelolaan kawasan hutan dengan tujuan khusus (KHDTK). Sedangkan untuk pemerintah provinsi memiliki kewenangan dalam hal pelaksanaan tata hutan KPHP/L; rencana pengelolaan KPHP/L; pemanfaatan hutan di kawasan HP & HL; rehabilitasi di luar kawasan hutan negara; perlindungan hutan di HL & HP; pengolahan HHBK; pengolahan HHK kap < 6000 m<sup>3</sup>/th; dan pengelolaan KHDTK Religi.

Selanjutnya menurut Permendagri 61/2010 KPH adalah sebuah SKPD sebagai mana tercantum pada Pasal 2 ayat 1 yaitu *“Dalam rangka efektivitas penyelenggaraan pengelolaan hutan lindung dan hutan produksi di daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota dibentuk KPHL dan KPHP merupakan Satuan Kerja Perangkat Daerah”*. Dengan ketentuan tersebut berarti bahwa jika Pemerintah Daerah membentuk KPH maka statusnya adalah sebuah SKPD yang terikat dengan aturan pengelolaan keuangan publik. Namun demikian dengan pemberlakuan UU 23/2014 dimana kewenangan urusan kehutanan adalah pada Pemerintah Provinsi dengan prinsip satu urusan satu SKPD maka SKPD KPH tidak lagi mungkin dibentuk, sehingga UPTD lebih mungkin bagi organisasi KPH di tingkat provinsi.

Merujuk pada tupoksi yang telah diuraikan pada sub-bab sebelumnya, pada dasarnya KPH dibebani fungsi untuk menjalankan fungsi produksi, perlindungan, sosial dan sekaligus terbuka ruang untuk melakukan usaha. Fungsi produksi meliputi tata hutan dan penyusunan rencana pengelolaan hutan; rehabilitasi hutan dan reklamasi; menjabarkan kebijakan kehutanan nasional, provinsi dan kabupaten/kota bidang kehutanan untuk diimplementasikan; melaksanakan kegiatan pengelolaan hutan di wilayahnya mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan serta pengendalian. Fungsi perlindungan meliputi perlindungan hutan dan konservasi alam; dan melaksanakan pemantauan dan penilaian atas pelaksanaan kegiatan pengelolaan hutan di wilayahnya. Fungsi usaha meliputi pemanfaatan hutan; penggunaan kawasan hutan; dan membuka peluang investasi guna mendukung tercapainya tujuan pengelolaan hutan). Fungsi sosial merupakan konsekuensi dari penjabaran kebijakan kehutanan nasional, provinsi dan kabupaten/kota bidang kehutanan untuk diimplementasikan yang tentu orientasinya untuk memajukan kesejahteraan umum. Terlebih adanya kewajiban bagi KPHL/P untuk menjalin kemitraan dan kerjasama dengan masyarakat setempat dalam pelaksanaan pengelolaannya seperti dimandatkan dalam Permenhut P.39/2013 tentang Pemberdayaan Masyarakat Setempat melalui Kemitraan Kehutanan dan Permenhut P.47/2013 tentang Pedoman, Kriteria dan Standar Pemanfaatan Hutan di Wilayah Tertentu pada Kesatuan Pengelolaan Hutan Lindung dan Kesatuan Pengelolaan Hutan Produksi.

Fungsi produksi, sosial dan perlindungan dimaksudkan untuk memberi dan melaksanakan layanan publik yang optimal atas pengelolaan hutan yang dikuasai oleh Negara. Sementara fungsi usaha dimaksudkan agar dalam operasionalisasinya KPH mampu menjalankan layanan publik secara mandiri baik dalam hal pengelolaan operasi maupun dalam hal pendanaan. Dengan demikian, dalam spektrum publik dan privat, lembaga KPH akan mempunyai ciri publik dan privat sekaligus yang lazim disebut sebagai lembaga semi pemerintah atau quasi publik. Lembaga semi pemerintah (*quasi-public organization*) merupakan lembaga bentukan pemerintah untuk penyediaan layanan publik dan dikontrol dan ditunjuk oleh suatu badan pemerintah serta dalam menjalankan tugasnya diperkenankan untuk menggali penghasilan sendiri (Kosar 2011; Bartholomew & Wills 2011; Cummings et al. 2010). Lembaga demikian harus mampu memberi respon cepat terhadap kebutuhan lapangan dengan menekan proses yang terlalu birokratis (Kosar 2011). Quasi pemerintah bermakna pula mengurangi ketergantungan keuangan kepada belanja pemerintah (Bartholomew & Wills 2011; Cummings et al. 2010). Dengan kata lain, pembentukan lembaga quasi-pemerintah adalah untuk meningkatkan enterpreneurship dan kemandirian dari lembaga yang bersangkutan (Free 2004). Kemandirian tersebut pada akhirnya dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan KPH dalam melaksanakan pengelolaan hutan lestari dan menjalankan layanan publik; menghadirkan keeluasaan dalam pemanfaatan hasil pengelolaan dan menjalin kemitraan dengan masyarakat (dan berbagai klien potensial) untuk memajukan pembangunan ekonomi daerah/nasional; serta dapat menyediakan SDM (*frontline professionals*) yang handal dan memberikan layanan prima kepada klien sesuai fungsi KPHnya. Adapun layanan publik yang dapat diperankan dapat dijabarkan sebagai berikut, namun tidak terbatas pada:

1. Terjaminnya kehidupan subsisten masyarakat;
2. Tersedianya lapangan kerja atau sumber pendapatan masyarakat secara kontinyu;
3. Meningkatnya kegiatan ekonomi wilayah;
4. Terjaminnya akses masyarakat dan kelestarian hutan;
5. Terbukanya peluang untuk munculnya industri pasca panen bidang kehutanan; dan
6. Fungsi hutan sebagai pendukung kehidupan (*live support system*) harus tetap terjaga.

## 2.3 Landasan Legal Sistem Pengelolaan Keuangan

Seluruh institusi publik (pemerintah), terutama Kementerian/Lembaga berikut seluruh Satuan Kerja (Satker), dan Unit Pengelola Teknis (UPT) serta Pemerintah

Daerah berikut seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), Cabang Dinas dan Unit Pengelola Teknis Daerah (UPTD) terikat kepada sistem dan peraturan perundang-undangan terkait pengelolaan keuangan publik. Sementara itu, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) atau Perusahaan Daerah (Perusda) tidak terikat dengan peraturan pengelolaan keuangan publik. BUMN/BUMD adalah merupakan entitas bisnis yang terikat kepada aturan hukum bisnis dan laporan keuangannya harus mengikuti standar akuntansi keuangan (SAK) bisnis.

Pengelolaan keuangan publik di Indonesia saat ini diatur dengan peraturan perundang-undangan berikut:

1. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 (UU 17/2003) tentang keuangan Negara
2. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 (UU 1/2004) tentang Perbendaharaan Negara
3. Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 (UU 15/2004) tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggungjawab Keuangan Negara

Keberadaan ketiga Undang-Undang tersebut terkait dengan siklus anggaran yang merupakan inti dari pengelolaan keuangan publik. Siklus anggaran (*budget cycle*), terdiri dari:

1. Perencanaan Anggaran (*budgeting*)
2. Pelaksanaan Anggaran (*budget execution*)
3. Pengawasan Anggaran (*controlling*)
4. Pemeriksaan Anggaran (*auditing*)

Perencanaan anggaran (penganggaran) diatur oleh UU 17/2003. Dalam Undang-Undang ini diatur proses dan interaksi antara Pemerintah dan DPR (serta antara Pemda dan DPRD) dalam penganggaran, mulai dari pembahasan anggaran sampai pengesahannya. Sedangkan pelaksanaan anggaran diatur secara lebih rinci pada UU 1/2004. Pelaksanaan Anggaran sepenuhnya merupakan kewenangan Pemerintah Pusat/Pemda.

Pada tahapan pelaksanaan anggaran kemudian muncul istilah Pengguna Anggaran (PA) bagi Kementerian/Lembaga/Satuan Kerja Perangkat Daerah dan Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) unit kerja yang diberi kuasa oleh Pengguna Anggaran. PA dan KPA memiliki kewenangan penuh dalam melaksanakan anggaran yang telah ditetapkan dengan Undang-Undang (Peraturan Daerah untuk Anggaran Daerah).

Terkait dengan perubahan anggaran, PA dan KPA memiliki kewenangan yang sangat terbatas dan hanya dapat melakukan pergeseran anggaran dalam satu kegiatan (tanpa mengubah jenis belanja) dengan persetujuan Bendahara

Umum Negara (BUN)/Bendahara Umum Daerah (BUD). Apabila diperlukan pergeseran anggaran antar kegiatan dalam satu program, maka harus dilakukan melalui perubahan anggaran yang memerlukan proses pengesahan di DPR/DPRD. Anggaran yang sangat kaku dan tidak dapat digeser begitu saja oleh PA (apalagi oleh KPA) mengakibatkan rendahnya tingkat fleksibilitas pelaksanaan anggaran di institusi pemerintahan. Perubahan anggaranpun umumnya hanya dapat terjadi satu kali, dan setiap perubahan memerlukan pembahasan dan persetujuan DPR/DPRD.

Khusus untuk Pemerintah Daerah, terdapat dua undang-undang yang secara khusus mengatur otonomi dan keuangan daerah, yaitu:

1. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah
2. Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah

Secara lebih rinci terkait pengelolaan keuangan publik, mengikuti undang-undang tersebut di atas, berbagai Peraturan Pemerintah (PP) dikeluarkan, antara lain:

1. Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 2004 (PP 21/2004) kemudian diganti dengan Peraturan Pemerintah Nomor 90 Tahun 2010 (PP 90/2010) tentang Penyusunan Rencana kerja dan Anggaran Kementerian Lembaga (RKA-K/L)
2. Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 (PP 58/2005) tentang Pengelolaan Keuangan Daerah
3. Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2005 yang kemudian diganti dengan Peraturan Pemerintah Nomor 71 tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP)

Ketiga peraturan di atas mengikat Pemerintah dan Pemda dalam segenap siklus pengelolaan keuangan publik. PP 90/2010 secara khusus ditujukan untuk mengatur proses penyusunan anggaran Pemerintah Pusat. PP 58/2005 mengatur bagaimana Pemda mengelola keuangan daerah. PP 71/2010 mengikat Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah dalam menyusun laporan keuangan.

Kakunya pengelolaan keuangan Negara tersebut di atas menjadi hambatan bagi KPH yang secara ideal harusnya berlaku sebagai lembaga semi pemerintah (*quasi public*). Untuk itu diperlukan sistem pengelolaan keuangan yang secara substansial dapat mengatasi hambatan kekakuan dalam pengelolaan keuangan, tanpa bertentangan dengan koridor hukum.

Alternatif yang diajukan adalah penerapan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. Koridor peraturan yang harus diikuti yaitu:

1. Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Badan Layanan Umum, yang harus diikuti oleh Kementerian/Lembaga/Pemda yang

akan memberikan status pola pengelolaan keuangan BLU atau BLUD kepada satuan kerja tertentu.

2. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 92/PMK.05/2011 tentang Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) Serta Pelaksanaan Anggaran Badan Layanan Umum, yang menggantikan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 44/PMK.05/2009.
3. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 61 Tahun 2007 tentang pedoman teknis pengelolaan keuangan BLUD adalah sebagai rujukan bagi Pemda untuk memberikan status BLUD kepada SKPD tertentu.

Pola pengelolaan keuangan BLU (PPK-BLU) memberikan fleksibilitas tertentu kepada Satker/SKPD untuk mengelola pendapatan yang berasal dari penyediaan barang/jasa kepada publik. Dengan pemberian status BLU/BLUD kepada satuan kerja di Pemerintah diharapkan memberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktek-praktek bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Sebuah BLU/BLUD dapat dipandang sebagai suatu pengecualian dari ketentuan pengelolaan keuangan publik pada umumnya. Fleksibilitas yang dimiliki oleh BLU/D antara lain dalam aspek:

1. Penetapan tarif barang dan jasa yang disediakan
2. Perencanaan, penganggaran dan pelaksanaan anggaran
3. Pengolahan pendapatan, kas, aset tetap, utang, piutang, dan investasi
4. Pengadaan barang/jasa
5. Penyusunan akuntansi, pelaporan, dan pertanggungjawaban
6. Pengelolaan surplus dan defisit
7. Tata kelola dan Remunerasi
8. Kerjasama dengan pihak lain
9. Dapat mempekerjakan tenaga non PNS
10. Pengelolaan dana pendapatan secara langsung (tanpa harus disetor ke kas negara/daerah
11. Perumusan standar, kebijakan sistem, dan prosedur pengelolaan keuangan.

Secara umum perbandingan satuan kerja Non BLU dengan satuan kerja BLU dapat dilihat pada Tabel 2.1.

**Tabel 2-1.** Beberapa Perbedaan Satuan Kerja Non BLU/D dengan Satuan Kerja BLU/D

No	Uraian	Satker Non BLU/D	Satker BLUD
1	Pengelola	PNS	PNS dan prof Non PNS
2	Tarif Layanan	Atas dasar adil dan patut	Biaya per unit layanan
3	Dokumen RJM	Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM)	Rencana Strategis Bisnis (RSB)
4	Penganggaran	Rencana Kerja Anggaran (RKA)	Rencana Bisnis Anggaran (RBA)
5	Pelaksanaan Anggaran	Setelah DIPA disahkan	Dapat dilaksanakan meskipun DIPA belum disahkan
6	Keuangan	Tidak Punya Rekening Sendiri (bagian K/L/ Pemda)	Memiliki rekening sendiri
7	Pendapatan	Setor langsung ke kas Negara	Digunakan langsung
8	Surplus kas	Disetor ke kas Negara	Dapat digunakan langsung
9	Piutang/Utang	Tidak Diperbolehkan melakukan piutang/ utang	Diperbolehkan melakukan piutang/utang
10	Laporan keuangan	Standar Akuntansi Pemerintah (SAP)	Standar Akuntansi Pemerintah (SAP) dan Standar Akuntansi Keuangan (SAK)
11	Laporan keuangan	Diaudit oleh BPK	Diaudit oleh Auditor Independen
12	Investasi Jangka Panjang	Tidak diperbolehkan	Diperbolehkan
13	Pengadaan B&J	Peraturan Presiden	Menyusun pedoman sendiri

**Sumber:** Diolah dari PP No.23 Tahun 2005 dan UU No.17 Tahun 2003



3

Pola Pengelolaan  
Keuangan  
**BLUD**





### 3.1 Tujuan Pola Pengelolaan Keuangan BLUD (PPK-BLUD)

Menurut ketentuan yang berlaku Badan Layanan Umum Daerah yang secara umum disingkat dengan BLUD didefinisikan sebagai (Permendagri No. 61/2007 Pasal 1 (1)):

*Badan Layanan Umum Daerah yang secara umum disingkat dengan BLUD adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) atau Unit Kerja pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (UPTD) di lingkungan pemerintah daerah 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*

BLUD ini pada dasarnya merupakan suatu pola pengelolaan keuangan (PPK) dengan batasan/ definisi sebagai berikut (Permendagri No 61/2007 Pasal 1 (1)):

*Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD) adalah pola pengelolaan keuangan yang memberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktek-praktek bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa, sebagai pengecualian dari ketentuan pengelolaan keuangan daerah pada umumnya.*

Suatu SKPD atau UPTD yang menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD) sering disebut sebagai SKPD dengan PPK-BLUD atau UPTD dengan PPK-BLUD. Secara normatif pembentukan PPK-BLUD adalah untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat untuk mewujudkan penyelenggaraan tugas-tugas pemerintah dan/atau pemerintah daerah dalam memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa (uraian selengkapnya disajikan pada Bab 4).

Dari batasan dan tujuan tersebut di atas, terdapat beberapa pokok-pokok pikiran yang perlu diperhatikan dalam pengembangan KPHP/L dengan PPK-BLUD. *Pertama*, KPHP/L PPK-BLUD dibentuk untuk memastikan bahwa pengelolaan hutan yang merupakan tugas utama KPHP/L dapat berjalan secara optimal. *Kedua*, pengelolaan hutan oleh KPHP/L harus mampu mendatangkan kesejahteraan bagi masyarakat. *Ketiga*, instrumen yang digunakan untuk

memastikan pelayanan publik yang optimal (domain institusi publik) adalah dengan penyediaan barang dan jasa hasil pengelolaan hutan yang dapat dijual kepada masyarakat dengan prinsip penyediaan jasa layanan yang efisien dan produktif (domain institusi swasta) tanpa mengutamakan keuntungan (domain institusi publik). Prinsip tersebut dapat diartikan bahwa KPH boleh mencari keuntungan, namun keuntungan bukan menjadi tujuan utama. *Keempat*, implikasi dari tugas menjalankan pelayanan publik yang sekaligus berorientasi efisiensi dan produktivitas sebagaimana ciri entitas bisnis, maka organisasi KPHP/L yang menerapkan PPK-BLUD akan bersifat semi pemerintah (*quasi public governance*). Orientasi efisiensi dan produktivitas mengandung arti bahwa KPH dapat mengurangi rantai birokrasi, dapat menekan biaya transaksi (biaya ekonomi tinggi), menyediakan pelayanan yang murah dan cepat (responsif) serta mampu meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanan umum bidang kehutanan. *Kelima*, agar organisasi semi pemerintah tersebut dapat berjalan dengan optimal maka diberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktek-praktek bisnis yang sehat.

## 3.2 Legalitas

Paket legal yang menaungi PPK-BLUD adalah Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 61 Tahun 2007. Dengan peraturan tersebut KPHP/L dapat menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD).

PPK-BLUD memberikan fleksibilitas tertentu kepada SKPD/UPTD untuk mengelola pendapatan yang berasal dari penyediaan barang/jasa kepada publik. Dengan pemberian status BLUD kepada satuan kerja di Pemerintah diharapkan memberikan fleksibilitas berupa keleluasaan untuk menerapkan praktek-praktek bisnis yang sehat untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Sebuah BLUD dapat dipandang sebagai suatu pengecualian dari ketentuan pengelolaan keuangan publik pada umumnya.

Kelebihan yang dimiliki oleh BLUD SKPD/UPTD dibanding dengan SKPD/UPTD biasa terletak pada fleksibilitas yang diberikan oleh regulasi dalam rangka peningkatan layanan kepada masyarakat. Fleksibilitas yang dimiliki oleh BLUD antara lain dalam aspek:

1. Penetapan tarif barang dan jasa yang disediakan
2. Perencanaan, penganggaran dan pelaksanaan anggaran
3. Pengelolaan pendapatan, kas, aset tetap, utang, piutang, dan investasi

4. Pengadaan barang/jasa
5. Penyusunan akuntansi, pelaporan, dan pertanggungjawaban
6. Pengelolaan surplus dan defisit
7. Tata kelola dan Remunerasi
8. Kerjasama dengan pihak lain
9. Dapat mempekerjakan tenaga non PNS
10. Pengelolaan dana pendapatan secara langsung
11. Perumusan standar, kebijakan sistem, dan prosedur pengelolaan keuangan.

### 3.3 Tata Kelola PPK-BLUD

Menurut Permendagri No 61/2010 tentang Pedoman Organisasi dan Tata Kerja Kesatuan Pengelolaan Hutan Lindung dan Kesatuan Pengelolaan Hutan Produksi di Daerah, status kelembagaan KPHP/L adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Walaupun demikian, banyak pula kelembagaan KPHP/L yang berstatus Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) dari SKPD yang menangani kehutanan di daerah. Baik kelembagaan KPHP/L yang berstatus SKPD maupun UPTD pada dasarnya dapat menerapkan PPK-BLUD.

Pola tata kelola merupakan peraturan internal yang harus disiapkan oleh KPHP/L yang menerapkan PPK-BLUD. Peraturan internal tersebut meliputi struktur organisasi, prosedur kerja, pengelompokan fungsi yang logis, dan pengelolaan sumberdaya manusia. **Struktur organisasi** harus menggambarkan posisi jabatan, pembagian tugas, fungsi, tanggungjawab, dan wewenang dalam organisasi. **Prosedur kerja** menggambarkan hubungan dan mekanisme kerja antar posisi jabatan dan fungsi dalam organisasi. **Pengelompokan fungsi yang logis** dimaksudkan sebagai pembagian yang jelas dan rasional antara fungsi pelayanan dan fungsi pendukung yang sesuai dengan prinsip pengendalian internal dalam rangka efektifitas pencapaian organisasi. Sementara **pengelolaan sumber daya manusia** merupakan pengaturan dan kebijakan yang jelas mengenai sumber daya manusia yang berorientasi pada pemenuhan secara kuantitatif dan kualitatif/kompetensi untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efisien, efektif, dan produktif. Kesemua peraturan internal (kebijakan dan pengaturan) tersebut harus dipersiapkan oleh KPHP/L yang menerapkan PPK-BLUD.

Selain harus mempersiapkan peraturan internal, lembaga KPHP/L juga harus mampu menerapkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik (*good governance*) yang meliputi transparansi, akuntabilitas, responsibilitas dan independensi. **Transparansi** dimaksudkan untuk menjamin adanya asas keterbukaan yang dibangun atas dasar kebebasan arus informasi agar informasi secara langsung dapat

diterima bagi yang membutuhkan. **Akuntabilitas** yang dipersyaratkan oleh BLUD dimaknai sebagai kejelasan fungsi, struktur, sistem yang dipercayakan pada BLUD agar pengelolaannya dapat dipertanggungjawabkan. **Responsibilitas** merupakan kesesuaian atau kepatuhan di dalam pengelolaan organisasi terhadap prinsip bisnis yang sehat serta pemenuhan terhadap perundang-undangan dan peraturan yang berlaku. Sementara **independensi** dimaknai sebagai kemandirian pengelolaan organisasi secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh atau tekanan dari pihak manapun (termasuk kepentingan-kepentingan politik) yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip bisnis yang sehat.

### 3.4 Pejabat Pengelola dan Tanggungjawabnya

Pejabat pengelola BLUD terdiri dari pemimpin, pejabat keuangan dan pejabat teknis, di mana sebutan untuk masing-masing dapat disesuaikan dengan nomenklatur yang berlaku pada SKPD atau UPTD yang menerapkan PPK-BLUD. Para pejabat pengelola BLUD harus memenuhi kompetensi dan kebutuhan praktek bisnis yang sehat. Kompetensi diartikan sebagai kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh pejabat pengelola BLUD berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya. Sementara ketentuan untuk memenuhi kebutuhan praktek bisnis yang sehat diartikan sebagai kemampuan untuk senantiasa dapat meningkatkan kinerja keuangan dan non keuangan berdasarkan kaidah-kaidah manajemen yang baik yang paling tidak memenuhi prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas dan independensi.

Pemimpin BLUD mempunyai tugas dan kewajiban:

1. Memimpin, mengarahkan, membina, mengawasi, mengendalikan, dan mengevaluasi penyelenggaraan kegiatan BLUD;
2. Menyusun Rencana Strategis (Renstra) Bisnis BLUD yaitu dokumen lima tahunan yang memuat visi, misi, program strategis, pengukuran pencapaian kinerja dan arah kebijakan operasional BLUD;
3. Menyiapkan Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) BLUD yaitu dokumen perencanaan bisnis dan penganggaran tahunan yang berisi program, kegiatan, target kinerja dan anggaran BLUD;
4. Mengusulkan calon pejabat pengelola keuangan dan pejabat teknis kepada kepala daerah sesuai ketentuan;
5. Menetapkan pejabat lainnya sesuai kebutuhan BLUD selain pejabat yang telah ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan; dan
6. Menyampaikan dan mempertanggungjawabkan kinerja operasional serta keuangan BLUD kepada kepala daerah.

Pejabat keuangan BLUD mempunyai tugas dan kewajiban:

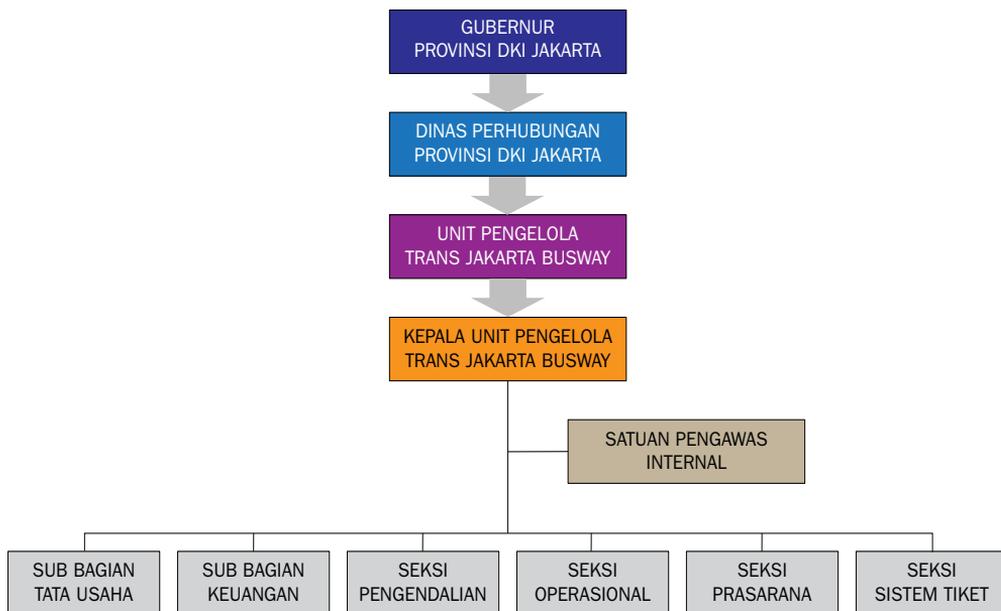
1. Mengkoordinasikan penyusunan RBA;
2. Menyiapkan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) BLUD yaitu dokumen yang memuat pendapatan dan biaya, proyeksi arus kas, jumlah dan kualitas barang dan/atau jasa yang akan dihasilkan dan digunakan sebagai dasar pelaksanaan anggaran oleh BLUD;
3. Melakukan pengelolaan pendapatan dan biaya;
4. Menyelenggarakan pengelolaan kas;
5. Melakukan pengelolaan utang-piutang;
6. Menyusun kebijakan pengelolaan barang, aset tetap dan investasi;
7. Menyelenggarakan sistim informasi manajemen keuangan; dan
8. Menyelenggarakan akuntansi dan penyusunan laporan keuangan.

Pejabat teknis BLUD mempunyai tugas dan kewajiban:

1. Menyusun perencanaan kegiatan teknis di bidangnya;
2. Melaksanakan kegiatan teknis sesuai RBA; dan
3. Mempertanggungjawabkan kinerja operasional di bidangnya.

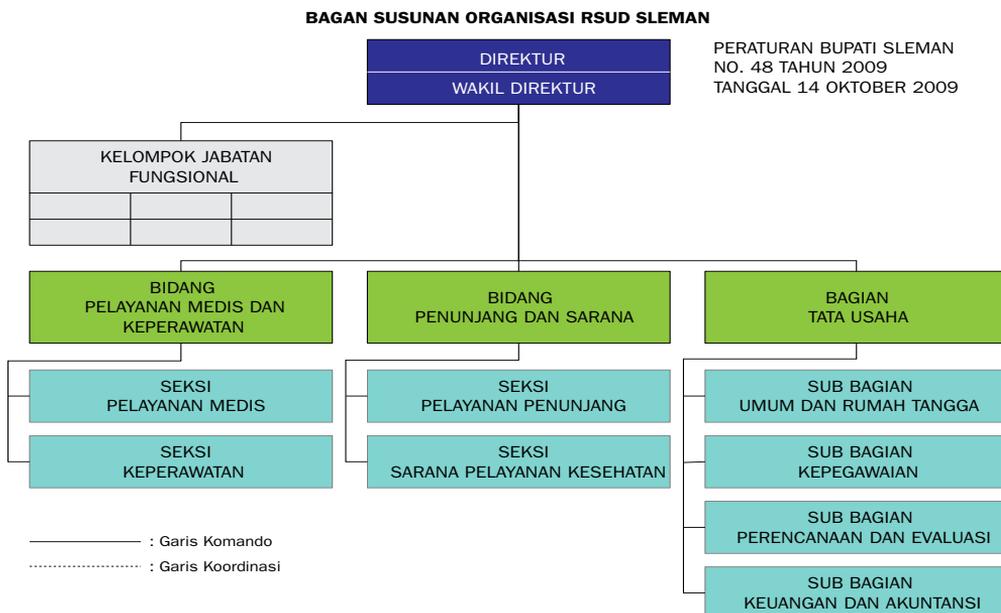
Pejabat pengelola BLUD diangkat dan diberhentikan oleh kepala daerah, ia bertanggungjawab kepada kepala daerah melalui sekretaris daerah. Sedangkan pejabat keuangan dan pejabat teknis BLUD bertanggung jawab kepada pemimpin BLUD. Dalam hal PPK-BLUD diterapkan pada organisasi yang berstatus SKPD, maka pemimpin BLUD merupakan pejabat pengguna anggaran/barang daerah. Sedangkan PPK-BLUD yang diterapkan pada organisasi yang berstatus UPTD, maka pemimpin BLUD merupakan pejabat kuasa pengguna anggaran/barang daerah pada SKPD induknya. **Gambar 3.1** dan **3.2** berikut merupakan contoh struktur organisasi lembaga yang menerapkan PPK-BLUD.

Sebuah organisasi yang menerapkan PPK-BLUD, pejabat pengelola dan pegawainya dapat berasal dari pegawai negeri sipil (PNS) dan/atau non PNS yang profesional sesuai dengan kebutuhan yang dapat dipekerjakan secara tetap atau berdasarkan kontrak. Pengangkatan dan pemberhentian pegawai yang berasal dari non PNS dilakukan berdasarkan pada prinsip efisiensi, ekonomis dan produktif dalam meningkatkan pelayanan. Hanya saja apabila Kepala lembaga yang menerapkan PPK-BLUD berasal dari non PNS, pejabat keuangan BLUD wajib berasal dari PNS yang merupakan pejabat pengguna anggaran/barang daerah untuk yang berstatus SKPD dan merupakan pejabat kuasa pengguna anggaran/barang daerah pada SKPD induknya untuk yang berstatus UPTD.



Sumber: <http://www.transjakarta.co.id/page2.php#tab6> (diunduh: 07/12/2012)

**Gambar 3-1.** Contoh Struktur Organisasi PPK-BLUD Transjakarta, Pemprov DKI Jakarta



Sumber: <http://rsudsleman.slemankab.go.id/> (diunduh: 07/12/2012)

**Gambar 3-2.** Contoh Struktur Organisasi PPK-BLUD RSUD Sleman, Pemkab Sleman

Dikaitkan dengan Permendagri No. 61/2010, maka posisi pejabat-pejabat pengelola BLUD tersebut di atas perlu ada penyesuaian-penyesuaian. Dalam Permendagri No. 61/2010, lembaga KPHP/L dibagi ke dalam 2 (dua) kategori/type organisasi yaitu tipe A dan tipe B. Organisasi KPHP/L tipe A terdiri dari Kepala KPHP/L, Subbagian Tata Usaha, 2 seksi dan Kelompok Jabatan Fungsional. Pada tipe B terdiri dari Kepala KPHP/L, Subbagian Tata Usaha dan Kelompok Jabatan Fungsional. Mengingat pengelolaan KPHP/L pada dasarnya juga mengelola sebuah teritori, maka baik pada tipe A maupun tipe B perlu mengembangkan organisasi teritorial berupa resort-resort yang bertanggungjawab kepada Kepala KPHP/L di mana dia berada. Mendasarkan pada peraturan tersebut, maka KPHP/L yang menerapkan PPK-BLUD dapat melakukan penyesuaian sebagai berikut:

1. Pemimpin dalam ketentuan PPK-BLUD yang mempunyai fungsi sebagai penanggungjawab umum operasional dan keuangan BLUD dapat diartikan sebagai Kepala KPHP/L.
2. Pejabat teknis dalam terminologi PPK-BLUD yang mempunyai fungsi sebagai penanggungjawab teknis di bidang masing-masing dapat diartikan sebagai Kelompok Jabatan Fungsional dan seksi-seksi.
3. Pejabat keuangan dalam terminologi PPK-BLUD yang mempunyai fungsi sebagai penanggungjawab keuangan BLUD, dalam struktur organisasi KPHP/L dapat diletakkan di bawah Subbagian Tata Usaha atau dengan menambah unit di bawah Kepala KPHP/L dan sejajar dengan Subbagian Tata Usaha dan Kelompok Jabatan Fungsional apabila lawas pekerjaan yang ditangani oleh KPH memerlukan pemisahan tersebut dan ketersediaan pendanaannya memadai.

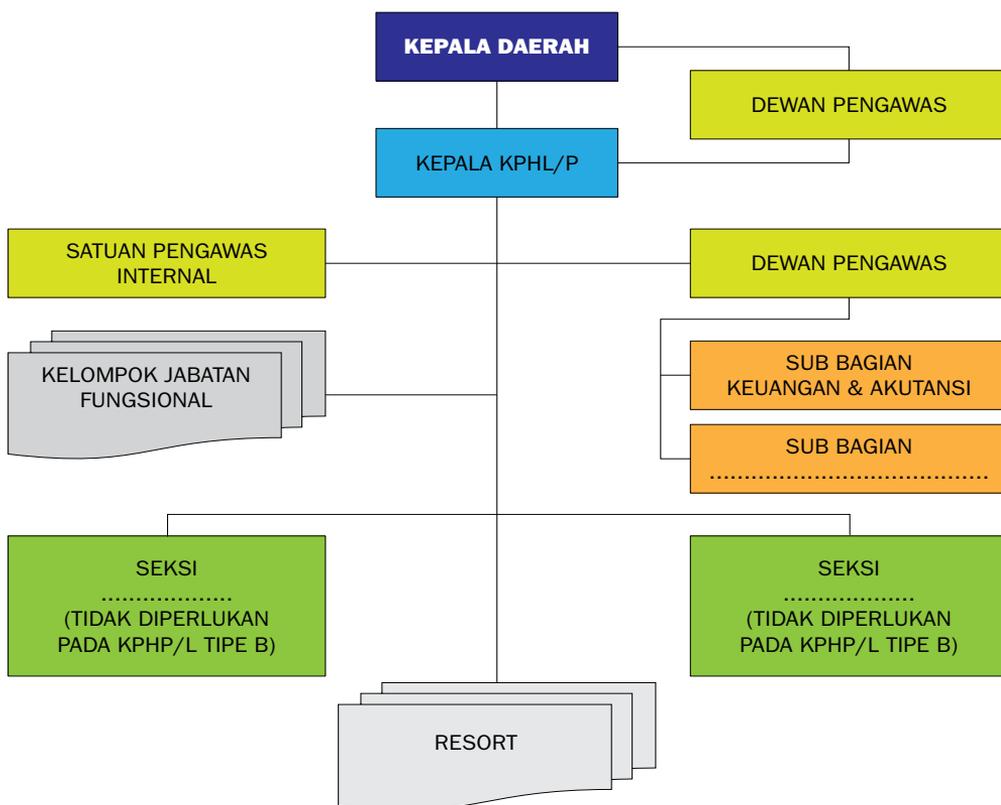
Berdasarkan uraian di atas, alternatif struktur organisasi KPHP/L yang menerapkan PPK-BLUD dapat mengikuti struktur pada **Gambar 3.3**.

### **3.5 Kewenangan dan Kewajiban**

Untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan, ada beberapa azas yang perlu diikuti dalam pengembangan PPK-BLUD. Azas-azas tersebut meliputi:

1. BLUD beroperasi sebagai perangkat kerja pemerintah daerah untuk tujuan pemberian layanan umum secara lebih efektif dan efisien sejalan dengan praktek bisnis yang sehat, yang pengelolaannya dilakukan berdasarkan kewenangan yang didelegasikan oleh kepala daerah.

2. BLUD merupakan bagian dari perangkat pemerintah daerah yang dibentuk untuk membantu pencapaian tujuan pemerintah daerah, dengan status hukum tidak terpisah dari pemerintah daerah.
3. Kepala daerah bertanggung jawab atas pelaksanaan kebijakan penyelenggaraan pelayanan umum yang didelegasikan kepada BLUD terutama pada aspek manfaat yang dihasilkan.
4. Pejabat pengelola BLUD bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan pemberian layanan umum yang didelegasikan oleh kepala daerah.
5. Dalam pelaksanaan kegiatan, BLUD harus mengutamakan efektivitas dan efisiensi serta kualitas pelayanan umum kepada masyarakat tanpa mengutamakan pencarian keuntungan.
6. Rencana kerja dan anggaran serta laporan keuangan dan kinerja BLUD disusun dan disajikan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari rencana kerja dan anggaran serta laporan keuangan dan kinerja pemerintah daerah.
7. Dalam menyelenggarakan dan meningkatkan layanan kepada masyarakat, BLUD diberikan fleksibilitas dalam pengelolaan keuangannya.



**Gambar 3-3.** Alternatif struktur organisasi KPHP/L yang menerapkan PPK-BLUD

### 3.5.1 Kewenangan BLUD

Implikasi dari penerapan azas-azas tersebut, terdapat keleluasaan dalam penetapan remunerasi, tarif layanan, pengelolaan pendapatan dan biaya, pengelolaan kas, pengelolaan piutang dan utang, pengelolaan investasi, melakukan kerjasama, pengadaan barang dan/atau jasa, pengelolaan barang, dan pengelolaan surplus dan defisit anggaran.

#### 3.5.1.1 Remunerasi (*Imbalan Kerja*)

Remunerasi adalah imbalan kerja yang dapat berupa gaji, tunjangan tetap, honorarium, insentif, bonus atas prestasi, pesangon, dan/atau pensiun. Remunerasi ini dapat diberikan kepada pejabat pengelola BLUD, dewan pengawas, sekretaris dewan pengawas dan pegawai BLUD yang besarnya disesuaikan dengan tingkat tanggungjawab dan tuntutan profesionalisme yang diperlukan. Penetapan besarnya remunerasi untuk BLUD-SKPD ditetapkan oleh kepala daerah berdasarkan usulan yang disampaikan oleh pemimpin BLUD-SKPD melalui sekretaris daerah. Sedangkan untuk BLUD-UPTD ditetapkan oleh kepala daerah berdasarkan usulan pemimpin BLUD-UPTD melalui kepala SKPD. Dengan demikian, pimpinan BLUD (KKPP/L) dapat mengusulkan besarnya remunerasi, walaupun untuk penetapannya dilakukan oleh Kepala Daerah.

Agar penetapan besarnya remunerasi pemimpin BLUD memenuhi azas keadilan dan kepatutan, penetapan besarnya remunerasi perlu mempertimbangkan faktor-faktor:

1. Ukuran (*size*) dan jumlah aset yang dikelola BLUD, tingkat pelayanan serta produktivitas;
2. Pertimbangan persamaannya dengan industri pelayanan sejenis;
3. Kemampuan pendapatan BLUD bersangkutan; dan
4. Kinerja operasional BLUD yang ditetapkan oleh kepala daerah dengan mempertimbangkan antara lain indikator keuangan, pelayanan, mutu dan manfaat bagi masyarakat.

Bagi pejabat pengelola dan pegawai BLUD yang berstatus PNS, gaji pokok dan tunjangan mengikuti peraturan perundangan-undangan tentang gaji dan tunjangan PNS serta dapat diberikan tambahan penghasilan sesuai remunerasi yang ditetapkan oleh kepala daerah. Untuk remunerasi bagi pejabat pengelola dan pegawai BLUD, dapat dihitung berdasarkan indikator penilaian:

1. Pengalaman dan masa kerja (*basic index*);
2. Keterampilan, ilmu pengetahuan dan perilaku (*competency index*);
3. Resiko kerja (*risk index*);

4. Tingkat kegawatdaruratan (*emergency index*);
5. Jabatan yang disandang (*position index*); dan
6. Hasil/capaian kinerja (*performance index*).

#### 3.5.1.2 Tarif layanan

KPHP/L yang menerapkan PPK-BLUD dapat memungut biaya kepada masyarakat sebagai imbalan atas barang dan/atau jasa layanan pengelolaan hutan yang diberikan. Imbalan atas barang dan/atau jasa tersebut ditetapkan dalam bentuk tarif yang disusun atas dasar perhitungan biaya satuan per unit layanan, baik untuk menutup seluruh biaya atau sebagian biaya. Selain itu dapat pula memungut imbal hasil yang wajar atas hasil investasi dana.

Tarif layanan diusulkan oleh KKKPHP/L kepada Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah untuk KPHP/L yang berstatus SKPD dan melalui Kepala SKPD untuk KPHP/L yang berstatus UPTD. Tarif layanan tersebut ditetapkan dengan peraturan kepala daerah dan disampaikan kepada pimpinan DPRD dengan mempertimbangkan kontinuitas dan pengembangan layanan, daya beli masyarakat, serta kompetisi yang sehat. Untuk menetapkannya dapat membentuk tim penghitungan besaran tarif layanan. Keanggotaan tim tersebut dapat berasal dari pembina teknis; pembina keuangan; unsur perguruan tinggi; dan lembaga profesi.

#### 3.5.1.3 Pendapatan dan Biaya BLUD

Pendapatan BLUD dapat bersumber dari:

1. Jasa Layanan, yaitu berupa imbalan yang diperoleh dari jasa layanan yang diberikan kepada masyarakat;
2. Hibah, baik yang berupa hibah terikat maupun hibah tidak terikat;
3. Hasil kerjasama dengan pihak lain, yaitu pendapatan dari kerjasama yang dapat berupa perolehan dari kerjasama operasional, sewa menyewa dan usaha lainnya yang mendukung tugas dan fungsi BLUD;
4. Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), yaitu pendapatan yang berasal dari otorisasi kredit anggaran pemerintah daerah bukan dari kegiatan pembiayaan APBD;
5. Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), yaitu pendapatan yang berasal dari pemerintah dalam rangka pelaksanaan dekonsentrasi dan/atau tugas pembantuan dan lain-lain. Dalam hal anggaran dekonsentrasi dan/atau tugas pembantuan, proses pengelolaan keuangan diselenggarakan secara terpisah berdasarkan ketentuan yang berlaku dalam pelaksanaan APBN; dan

6. Lain-lain pendapatan yang sah, antara lain meliputi:
  - a. Hasil penjualan kekayaan yang tidak dipisahkan;
  - b. Hasil pemanfaatan kekayaan;
  - c. Jasa giro;
  - d. Pendapatan bunga;
  - e. Keuntungan selisih nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing;
  - f. Komisi, potongan ataupun bentuk lain sebagai akibat dari penjualan dan/atau pengadaan barang dan/atau jasa oleh BLUD; dan
  - g. Hasil investasi.

Kecuali pendapatan dari hibah terikat yang diperlakukan sesuai peruntukannya, seluruh pendapatan BLUD dapat dikelola langsung untuk membiayai pengeluaran BLUD sesuai RBA. Seluruh pendapatan BLUD dilaksanakan melalui **rekening kas BLUD dan dicatat dalam kode rekening kelompok pendapatan asli daerah (PAD)** pada jenis lain-lain pendapatan asli daerah yang sah dengan obyek pendapatan BLUD. Hanya saja, setiap triwulan seluruh pendapatan tersebut harus dilaporkan kepada Pejabat Pengelola Keuangan Daerah (PPKD) dengan format tertentu.

Biaya untuk melaksanakan tugas sesuai tupoksi KPHP/L berupa operasional dan biaya non operasional. **Biaya operasional** yang dimaksud mencakup seluruh biaya yang menjadi beban KPHP/L yang menerapkan PPK-BLUD dalam rangka menjalankan tugas dan fungsi yang terdiri dari biaya pelayanan dan biaya umum dan administrasi. Biaya pelayanan mencakup seluruh biaya operasional yang berhubungan langsung dengan kegiatan pelayanan yang terdiri dari: a) biaya pegawai; b) biaya bahan; c) biaya jasa pelayanan; d) biaya pemeliharaan; e) biaya barang dan jasa; dan f) biaya pelayanan lain-lain. Sedangkan biaya umum dan administrasi mencakup seluruh biaya operasional yang tidak berhubungan langsung dengan kegiatan pelayanan, terdiri dari: a) biaya pegawai; b) biaya administrasi kantor; c) biaya pemeliharaan; d) biaya barang dan jasa; e) biaya promosi; dan f) biaya umum dan administrasi lain-lain.

Sedangkan **biaya non operasional** mencakup seluruh biaya yang menjadi beban KPHP/L PPK-BLUD dalam rangka menunjang pelaksanaan tugas dan fungsi. Biaya-biaya tersebut utamanya ditujukan untuk membiayai program peningkatan pelayanan, kegiatan pelayanan dan kegiatan pendukung pelayanan. Biaya non operasional tersebut terdiri dari: a) biaya bunga; b) biaya administrasi bank; c) biaya kerugian penjualan aset tetap; d) biaya kerugian penurunan nilai; dan e) biaya non operasional lain-lain.

Seluruh pengeluaran biaya BLUD yang bersumber dari jasa layanan, hibah, hasil kerjasama dengan pihak lain, dan lain-lain pendapatan yang sah disampaikan kepada PPKD setiap triwulan disertai dengan Surat Pernyataan Tanggungjawab (SPTJ) atas pengeluaran-pengeluaran BLUD.

Untuk menjalankan KPHP/L yang menerapkan PPK-BLUD diberikan fleksibilitas pengeluaran biaya dengan mempertimbangkan volume kegiatan dan pelayanan. Fleksibilitas-fleksibilitas tersebut mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Pengeluaran biaya yang disesuaikan dan signifikan dengan perubahan pendapatan dalam ambang batas RBA yang telah ditetapkan secara definitif. Ambang batas RBA tersebut ditetapkan dengan besaran persentase dengan mempertimbangkan fluktuasi kegiatan operasional BLUD yang ditetapkan dalam RBA dan DPA-BLUD oleh PPKD.
2. Fleksibilitas pengeluaran biaya BLUD hanya berlaku untuk biaya BLUD yang berasal dari pendapatan selain dari APBN/APBD dan hibah terikat.
3. Fleksibilitas pengeluaran biaya BLUD tidak berlaku untuk BLUD bertahap.
4. Dalam hal terjadi kekurangan anggaran, BLUD mengajukan usulan tambahan anggaran dari APBD kepada PPKD melalui Sekretaris Daerah/Kepala SKPD sesuai kewenangannya.

#### *3.5.1.4 Pengelolaan kas*

Transaksi penerimaan dan pengeluaran kas yang dananya bersumber dari jasa layanan, hibah, hasil kerjasama dengan pihak lain, dan lain-lain pendapatan yang sah dilaksanakan melalui rekening kas BLUD. Penerimaan BLUD pada setiap hari disetorkan seluruhnya ke rekening kas BLUD dan dilaporkan kepada pejabat keuangan BLUD. Dalam pengelolaan kas, BLUD menyelenggarakan:

1. Perencanaan penerimaan dan pengeluaran kas;
2. Pemungutan pendapatan atau tagihan;
3. Penyimpanan kas dan mengelola rekening bank;
4. Pembayaran;
5. Perolehan sumber dana untuk menutup defisit jangka pendek; dan
6. Pemanfaatan surplus kas jangka pendek untuk memperoleh pendapatan tambahan.

#### *3.5.1.5 Pengelolaan piutang dan utang*

BLUD dapat memberikan piutang sehubungan dengan penyerahan barang, jasa, dan/atau transaksi yang berhubungan langsung maupun tidak langsung dengan

kegiatan BLUD. Piutang dikelola secara tertib, efisien, ekonomis, transparan, dan bertanggung jawab serta dapat memberikan nilai tambah, sesuai dengan prinsip bisnis yang sehat dan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan. BLUD melaksanakan penagihan piutang pada saat piutang jatuh tempo. Untuk melaksanakan penagihan piutang BLUD menyiapkan bukti dan administrasi penagihan, serta menyelesaikan tagihan atas piutang BLUD. Penagihan piutang yang sulit ditagih dapat dilimpahkan penagihannya kepada kepala daerah dengan dilampiri bukti-bukti valid dan sah. Piutang dapat dihapus secara mutlak atau bersyarat oleh pejabat yang berwenang, yang nilainya ditetapkan secara berjenjang. Kewenangan penghapusan piutang ditetapkan dengan peraturan kepala daerah, dengan memperhatikan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Selain dapat memberikan piutang, lembaga KPHP/L yang menerapkan PPK-BLUD juga dapat melakukan pinjaman/utang sehubungan dengan kegiatan operasional dan/atau perikatan pinjaman dengan pihak lain baik dalam bentuk hutang jangka pendek maupun hutang jangka panjang. Pinjaman dikelola dan diselesaikan secara tertib, efisien, ekonomis, transparan, dan bertanggung jawab. Pemanfaatan pinjaman/utang yang berasal dari perikatan pinjaman jangka pendek hanya untuk biaya operasional termasuk keperluan menutup defisit kas. Pemanfaatan pinjaman/utang yang berasal dari perikatan pinjaman jangka panjang hanya untuk pengeluaran investasi/modal yang terlebih dahulu wajib mendapat persetujuan kepala daerah.

Pembayaran kembali pinjaman/utang menjadi tanggung jawab BLUD yang meliputi bunga dan pokok utang yang telah jatuh tempo. Pemimpin BLUD dapat melakukan pelampauan pembayaran bunga dan pokok sepanjang tidak melebihi nilai ambang batas yang telah ditetapkan dalam RBA.

#### *3.5.1.6 Pengelolaan investasi*

BLUD dapat melakukan investasi sepanjang memberi manfaat bagi peningkatan pendapatan dan peningkatan pelayanan kepada masyarakat serta tidak mengganggu likuiditas keuangan BLUD. Investasi tersebut dapat berupa investasi jangka pendek dan investasi jangka panjang. Investasi jangka pendek merupakan investasi yang dapat segera dicairkan dan dimaksudkan untuk dimiliki selama 12 (dua belas) bulan atau kurang, dapat segera diperjualbelikan/ dicairkan, ditujukan dalam rangka manajemen kas dan berisiko rendah. Investasi jangka pendek dapat dilakukan dengan pemanfaatan surplus kas jangka pendek. Jenis investasi jangka pendek antara lain berupa:

1. Deposito berjangka waktu 1 (satu) sampai dengan 12 (dua belas) bulan dan/ atau yang dapat diperpanjang secara otomatis;

2. Pembelian surat utang negara jangka pendek;
3. Pembelian sertifikat Bank Indonesia.

Atas persetujuan kepala daerah, BLUD juga dapat melakukan investasi jangka panjang seperti:

1. Penyertaan modal;
2. Pemilikan obligasi untuk masa jangka panjang; dan
3. Investasi langsung seperti pendirian perusahaan

Dalam hal BLUD mendirikan/membeli badan usaha yang berbadan hukum, kepemilikan badan usaha tersebut ada pada pemerintah daerah. Hasil investasi tersebut merupakan pendapatan BLUD dan dapat dipergunakan secara langsung untuk membiayai pengeluaran sesuai RBA.

#### 3.5.1.7 Kerjasama

Untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanan, BLUD dapat melakukan kerjasama dengan pihak lain berdasarkan prinsip efisiensi, efektivitas, ekonomis dan saling menguntungkan. Jenis-jenis kerjasama yang dapat dikembangkan antara lain meliputi:

1. Kerjasama operasi yaitu perikatan antara BLUD dengan pihak lain, melalui pengelolaan manajemen dan proses operasional secara bersama dengan pembagian keuntungan sesuai kesepakatan kedua belah pihak;
2. Sewa menyewa yaitu penyerahan hak penggunaan/pemakaian barang BLUD kepada pihak lain atau sebaliknya dengan imbalan berupa uang sewa bulanan atau tahunan untuk jangka waktu tertentu, baik sekaligus maupun secara berkala;
3. Usaha lainnya yang menunjang tugas dan fungsi BLUD dengan batasan kerjasama dengan pihak lain yang menghasilkan pendapatan bagi BLUD dengan tidak mengurangi kualitas pelayanan umum yang menjadi kewajiban BLUD.

Hasil kerjasama yang dibangun merupakan pendapatan BLUD yang dapat dipergunakan secara langsung untuk membiayai pengeluaran sesuai RBA.

#### 3.5.1.8 Pengadaan barang dan/atau jasa

Pengadaan barang dan/atau jasa pada BLUD dilaksanakan berdasarkan ketentuan yang berlaku bagi pengadaan barang/jasa pemerintah berdasarkan prinsip efisien, efektif, transparan, bersaing, adil/tidak diskriminatif, akuntabel dan praktek bisnis yang sehat. Untuk BLUD dengan status penuh dapat diberikan fleksibilitas berupa pembebasan sebagian atau seluruhnya dari ketentuan yang

berlaku umum bagi pengadaan barang dan/atau jasa pemerintah, apabila terdapat alasan efektivitas dan/atau efisiensi. Fleksibilitas tersebut diberikan terhadap pengadaan barang dan/atau jasa yang sumber dananya berasal dari: a) jasa layanan; b) hibah tidak terikat; c) hasil kerja sama dengan pihak lain; dan d) lain-lain pendapatan BLUD yang sah. Pengadaan barang dan/atau jasa yang berasal dari sumber-sumber tersebut didasarkan pada ketentuan pengadaan barang dan/atau jasa yang ditetapkan oleh pemimpin BLUD dan disetujui kepala daerah. Ketentuan tersebut harus dapat menjamin ketersediaan barang dan/atau jasa yang lebih bermutu, lebih murah, proses pengadaan yang sederhana dan cepat serta mudah menyesuaikan dengan kebutuhan untuk mendukung kelancaran pelayanan BLUD. Sedangkan pengadaan barang dan/atau jasa yang dananya berasal dari hibah terikat dapat dilakukan dengan mengikuti ketentuan pengadaan dari pemberi hibah, atau ketentuan pengadaan barang dan/atau jasa yang berlaku bagi BLUD sepanjang disetujui pemberi hibah.

Pengadaan barang dan/atau jasa dilakukan oleh pelaksana pengadaan yang dapat berbentuk tim. Panitia atau unit yang dibentuk oleh pemimpin BLUD yang ditugaskan secara khusus untuk melaksanakan pengadaan barang dan/atau jasa guna keperluan BLUD yang terdiri dari personil yang memahami tatacara pengadaan, substansi pekerjaan/kegiatan yang bersangkutan dan bidang lain yang diperlukan. Penunjukan pelaksana pengadaan barang dan/atau jasa dilakukan dengan prinsip:

1. Obyektifitas, dalam hal penunjukan yang didasarkan pada aspek integritas moral, kecakapan pengetahuan mengenai proses dan prosedur pengadaan barang dan/atau jasa, tanggung jawab untuk mencapai sasaran kelancaran dan ketepatan tercapainya tujuan pengadaan barang dan/atau jasa,
2. Independensi, dalam hal menghindari dan mencegah terjadinya pertentangan kepentingan dengan pihak terkait dalam melaksanakan penunjukkan pejabat lain baik langsung maupun tidak langsung; dan
3. Saling uji (*cross check*), dalam hal berusaha memperoleh informasi dari sumber yang berkompeten, dapat dipercaya, dan dapat dipertanggungjawabkan untuk mendapatkan keyakinan yang memadai dalam melaksanakan penunjukkan pelaksana pengadaan lain.

#### 3.5.1.9 Pengelolaan barang

Barang inventaris milik BLUD dapat dihapus dan/atau dialihkan kepada pihak lain atas dasar pertimbangan ekonomis dengan cara dijual, ditukar dan/atau dihibahkan. Barang inventaris tersebut merupakan barang pakai habis, barang untuk diolah atau dijual, barang lainnya yang tidak memenuhi persyaratan sebagai

aset tetap. Hasil penjualan barang inventaris sebagai akibat dari pengalihan merupakan pendapatan BLUD, di mana hasil penjualannya dituangkan secara memadai dalam laporan keuangan BLUD.

BLUD tidak boleh mengalihkan dan/atau menghapus aset tetap, kecuali atas persetujuan pejabat yang berwenang. Aset tetap yang dimaksud adalah aset berwujud yang mempunyai masa manfaat lebih dari 12 (dua belas) bulan untuk digunakan dalam kegiatan BLUD atau dimanfaatkan oleh masyarakat umum. Pada konteks KPHP/L yang menerapkan PPK-BLUD, aset tetap tersebut antara lain berupa kawasan hutan, infrastruktur gedung, jalan dan bangunan lainnya termasuk pabrik bila dimilikinya, alat dan kendaraan operasional. Dalam hal aset tetap yang atas persetujuan pejabat berwenang dijual, maka hasil pengalihan aset tetap tersebut merupakan pendapatan BLUD dan diungkapkan secara memadai dalam laporan keuangan BLUD dan harus dilaporkan kepada kepala daerah melalui sekretaris daerah/kepala SKPD.

#### *3.5.1.10 Surplus dan defisit anggaran*

Surplus anggaran BLUD merupakan selisih lebih antara realisasi pendapatan dan realisasi biaya BLUD pada satu tahun anggaran. Sedangkan defisit anggaran BLUD merupakan selisih kurang antara realisasi pendapatan dengan realisasi biaya BLUD pada satu tahun anggaran. Surplus anggaran BLUD dapat digunakan dalam tahun anggaran berikutnya kecuali atas permintaan kepala daerah disetorkan sebagian atau seluruhnya ke kas daerah dengan mempertimbangkan posisi likuiditas BLUD. Defisit anggaran BLUD dapat diajukan usulan pembiayaannya pada tahun anggaran berikutnya kepada PPKD.

Dalam sebuah operasi selayaknya bisnis kerugian dapat menjadi bagian dari proses pengelolaan. Dalam hal kerugian pada BLUD yang disebabkan oleh tindakan melanggar hukum atau kelalaian seseorang, diselesaikan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai penyelesaian kerugian daerah.

### **3.5.2 Kewajiban BLUD**

Selain kewenangan-kewenangan yang dimiliki oleh BLUD sebagaimana diuraikan di atas, dalam penyelenggaraannya BLUD juga dibebani kewajiban-kewajiban. Kewajiban-kewajiban tersebut meliputi penyediaan pelayanan sesuai standard pelayanan minimal, penyusunan perencanaan dan penganggaran, penyusunan DPA-BLUD, penatausahaan BLUD, system informasi pengelolaan keuangan, dan pelaporan dan pertanggungjawaban.

### 3.5.2.1 Standar pelayanan minimal

Untuk menjamin ketersediaan, keterjangkauan dan kualitas pelayanan umum yang diberikan oleh BLUD, kepala daerah menetapkan standar pelayanan minimal BLUD dengan peraturan kepala daerah yang mempertimbangkan kualitas layanan, pemerataan, dan kesetaraan layanan serta kemudahan untuk mendapatkan layanan. Standar pelayanan minimal tersebut dapat diusulkan oleh pemimpin BLUD. Syarat-syarat untuk menyusun standard pelayanan minimal meliputi:

1. Fokus pada jenis pelayanan yaitu mengutamakan kegiatan pelayanan yang menunjang terwujudnya tugas dan fungsi BLUD;
2. Terukur yaitu kegiatan yang pencapaiannya dapat dinilai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan;
3. Dapat dicapai merupakan kegiatan nyata, dapat dihitung tingkat pencapaiannya, rasional, sesuai kemampuan dan tingkat pemanfaatannya;
4. Relevan dan dapat diandalkan yaitu kegiatan tersebut sejalan, berkaitan dan dapat dipercaya untuk menunjang tugas dan fungsi BLUD; dan
5. Tepat waktu yaitu adanya kesesuaian antara jadwal dan kegiatan pelayanan yang telah ditetapkan.

### 3.5.2.2 Perencanaan dan penganggaran

Kewajiban lain BLUD adalah menyusun Rencana Strategis (Renstra) Bisnis BLUD yang mencakup pernyataan visi, misi, program strategis, pengukuran pencapaian kinerja, rencana pencapaian 5 (lima) tahunan dan proyeksi keuangan 5 (lima) tahunan BLUD. Secara rinci, cakupan dalam Renstra Bisnis BLUD dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. **Visi** memuat suatu gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan yang berisikan cita dan citra yang ingin diwujudkan.
2. **Misi** memuat sesuatu yang harus diemban atau dilaksanakan sesuai visi yang ditetapkan, agar tujuan organisasi dapat terlaksana sesuai dengan bidangnya dan berhasil dengan baik.
3. **Program strategis** memuat program yang berisi proses kegiatan yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai sampai dengan kurun waktu 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) tahun dengan memperhitungkan potensi, peluang, dan kendala yang ada atau mungkin timbul.
4. **Pengukuran pencapaian kinerja** memuat pengukuran yang dilakukan dengan menggambarkan pencapaian hasil kegiatan dengan disertai analisis

atas faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi tercapainya kinerja.

5. **Rencana pencapaian lima tahunan** memuat rencana capaian kinerja pelayanan tahunan selama 5 (lima) tahun.
6. **Proyeksi keuangan lima tahunan** memuat perkiraan capaian kinerja keuangan tahunan selama 5 (lima) tahun.

Renstra bisnis BLUD tersebut di atas dipergunakan sebagai dasar penyusunan RBA dan evaluasi kinerja. RBA disusun berdasarkan prinsip anggaran berbasis kinerja, perhitungan akuntansi biaya menurut jenis layanan, kebutuhan pendanaan dan kemampuan pendapatan yang diperkirakan akan diterima dari masyarakat, badan lain, APBD, APBN dan sumber-sumber pendapatan BLUD lainnya. RBA yang disusun memuat:

1. **Kinerja tahun berjalan** yang meliputi hasil kegiatan usaha; faktor yang mempengaruhi kinerja; perbandingan RBA tahun berjalan dengan realisasi; laporan keuangan tahun berjalan; dan hal-hal lain yang perlu ditindaklanjuti sehubungan dengan pencapaian kinerja tahun berjalan.
2. **Asumsi makro dan mikro** yang merupakan penjelasan tentang tingkat inflasi; pertumbuhan ekonomi; nilai kurs; tarif; dan volume pelayanan.
3. **Target kinerja** yang merupakan uraian tentang perkiraan pencapaian kinerja pelayanan dan perkiraan keuangan pada tahun yang direncanakan.
4. **Analisis dan perkiraan biaya satuan** merupakan perkiraan biaya per unit penyedia barang dan/atau jasa pelayanan yang diberikan, setelah memperhitungkan seluruh komponen biaya dan volume barang dan/atau jasa yang akan dihasilkan.
5. **Perkiraan harga** yaitu estimasi harga jual produk barang dan/atau jasa setelah memperhitungkan biaya persatuan dan tingkat margin yang ditentukan seperti tercermin dari tarif layanan.
6. **Anggaran pendapatan dan biaya** yaitu rencana anggaran untuk seluruh kegiatan tahunan yang dinyatakan dalam satuan uang yang tercermin dari rencana pendapatan dan biaya;
7. **Besaran persentase ambang batas** merupakan besaran persentase perubahan anggaran bersumber dari pendapatan operasional yang diperkenankan dan ditentukan dengan mempertimbangkan fluktuasi kegiatan operasional BLUD.
8. **Prognosa laporan keuangan** merupakan perkiraan realisasi keuangan tahun berjalan seperti tercermin pada laporan operasional, neraca, dan laporan arus kas.
9. **Perkiraan maju (*forward estimate*)** merupakan perhitungan kebutuhan dana untuk tahun anggaran berikutnya dari tahun yang direncanakan guna

memastikan kesinambungan program dan kegiatan yang telah disetujui dan menjadi dasar penyusunan anggaran tahun berikutnya.

10. **Rencana pengeluaran investasi/modal** merupakan rencana pengeluaran dana untuk memperoleh aset tetap.
11. **Ringkasan pendapatan dan biaya** untuk konsolidasi dengan RKA-SKPD/APBD merupakan ringkasan pendapatan dan biaya dalam RBA yang disesuaikan dengan format RKA-SKPD/APBD.

RBA disajikan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari Rancangan Peraturan Daerah tentang APBD untuk KPHP/L berstatus SKPD yang menerapkan BLUD. Sementara untuk KPHP/L berstatus UPTD dan menerapkan BLUD, RBA perlu dikonsolidasikan dengan RKA-SKPD induknya. Dengan demikian, RBA dapat dipersamakan sebagai RKA-SKPD/RKA-Unit Kerja. Proses pengesahan RBA mengikuti tahapan sebagai berikut:

1. RBA disampaikan kepada PPKD.
2. RBA disampaikan kepada kepala SKPD untuk dibahas sebagai bagian dari RKA-SKPD.
3. RKA-SKPD beserta RBA disampaikan kepada PPKD.
4. RBA atau RKA-SKPD beserta RBA (point 1 dan 3) oleh PPKD disampaikan kepada TAPD untuk dilakukan penelaahan.
5. RBA yang telah dilakukan penelaahan oleh TAPD disampaikan kepada PPKD untuk dituangkan dalam Rancangan Peraturan Daerah tentang APBD.
6. Setelah Rancangan Peraturan Daerah tentang APBD ditetapkan menjadi Peraturan Daerah, pemimpin BLUD melakukan penyesuaian terhadap RBA untuk ditetapkan menjadi RBA definitif.
7. RBA definitif dipakai sebagai dasar penyusunan DPA-BLUD untuk diajukan kepada PPKD.

### 3.5.2.3 Dokumen Pelaksanaan Anggaran BLUD (DPA-BLUD)

Langkah selanjutnya adalah pengesahan DPA-BLUD oleh PPKD sebagai dasar pelaksanaan program. DPA-BLUD tersebut mencakup antara lain pendapatan dan biaya, proyeksi arus kas, serta jumlah dan kualitas barang dan/atau jasa yang akan dihasilkan. Dalam hal DPA-BLUD belum disahkan oleh PPKD, BLUD dapat melakukan pengeluaran uang setinggi-tingginya sebesar angka DPA-BLUD tahun sebelumnya.

DPA-BLUD yang telah disahkan oleh PPKD dijadikan dasar penarikan dana yang bersumber dari APBD. Penarikan dana tersebut digunakan untuk belanja pegawai, belanja modal, barang dan/atau jasa, dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

DPA-BLUD menjadi lampiran perjanjian kinerja yang ditandatangani oleh kepala daerah dengan pemimpin BLUD yang merupakan manifestasi hubungan kerja antara kepala daerah dan pemimpin BLUD, yang dituangkan dalam perjanjian kinerja (*contractual performance agreement*). Dalam perjanjian kinerja tersebut kepala daerah menugaskan pemimpin BLUD untuk menyelenggarakan kegiatan pelayanan umum dan berhak mengelola dana sesuai yang tercantum dalam DPA-BLUD. Perjanjian kinerja memuat kesanggupan untuk meningkatkan kinerja pelayanan bagi masyarakat; kinerja keuangan; dan manfaat bagi masyarakat.

#### 3.5.2.4 Penatausahaan keuangan BLUD

Penatausahaan keuangan BLUD paling sedikit memuat: a) pendapatan/biaya; b) penerimaan/pengeluaran; c) utang/piutang; d) persediaan, aset tetap dan investasi; dan e) ekuitas dana. Penatausahaan BLUD didasarkan pada prinsip pengelolaan keuangan bisnis yang sehat dan dilakukan secara tertib, efektif, efisien, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan. Pemimpin BLUD menetapkan kebijakan penatausahaan keuangan BLUD yang selanjutnya disampaikan kepada PPKD.

#### 3.5.2.5 Sistem informasi pengelolaan keuangan

Dalam rangka penjaminan praktek bisnis yang sehat, KPHP/L yang menerapkan PPK-BLUD wajib menyelenggarakan akuntansi dan laporan keuangan sesuai dengan standar akuntansi keuangan yang diterbitkan oleh asosiasi profesi akuntansi Indonesia untuk manajemen bisnis yang sehat. Penyelenggaraan akuntansi dan laporan keuangan BLUD menggunakan basis akrual baik dalam pengakuan pendapatan, biaya, aset, kewajiban dan ekuitas dana. Untuk itu pemimpin BLUD perlu menyusun kebijakan akuntansi yang berpedoman pada standar akuntansi sesuai jenis layanannya. Mengingat dalam industri kehutanan telah ada Standar Akuntansi Kehutanan, maka KPHP/L yang menerapkan PPK-BLUD dapat menggunakan standar tersebut untuk sistem akuntansinya dengan orientasi dapat digunakan sebagai dasar dalam pengakuan, pengukuran, penyajian dan pengungkapan aset, kewajiban, ekuitas dana, pendapatan dan biaya.

#### 3.5.2.6 Pelaporan dan pertanggungjawaban keuangan

Ada 3 jenis laporan keuangan yaitu laporan triwulanan, semesteran dan tahunan. Setiap triwulan BLUD menyusun dan menyampaikan laporan operasional dan laporan arus kas kepada PPKD, paling lambat 15 (lima belas)

hari setelah periode pelaporan berakhir. Selain itu, setiap semesteran dan tahunan BLUD wajib menyusun dan menyampaikan laporan keuangan lengkap yang terdiri dari: 1) **laporan operasional** yang berisi informasi jumlah pendapatan dan biaya BLUD selama satu periode; 2) **neraca** yang menggambarkan posisi keuangan mengenai aset, kewajiban, dan ekuitas dana pada tanggal tertentu; 3) **laporan arus kas** yang menyajikan informasi kas berkaitan dengan aktivitas operasional, investasi, dan aktivitas pendanaan dan/atau pembiayaan yang menggambarkan saldo awal, penerimaan, pengeluaran dan saldo akhir kas selama periode tertentu; dan 4) **catatan atas laporan keuangan** yang berisi penjelasan naratif atau rincian dari angka yang tertera dalam laporan keuangan. Laporan-laporan tersebut disertai laporan kinerja kepada PPKD untuk dikonsolidasikan ke dalam laporan keuangan pemerintah daerah paling lambat 2 (dua) bulan setelah periode pelaporan berakhir. Untuk BLUD-SKPD pelaporan tersebut dapat dilakukan langsung kepada PPKD, sedangkan untuk BLUD-UPTD pelaporan kepada PPKD melalui SKPD induknya.

### 3.6 Pembinaan dan Pengawasan

BLUD yang memiliki realisasi nilai omset tahunan menurut laporan operasional atau nilai aset menurut neraca yang memenuhi syarat minimal, dapat membentuk dewan pengawas. Dewan Pengawas melaksanakan fungsi pembinaan dan pengawasan terhadap pengelolaan BLUD. Jumlah anggota dewan pengawas ditetapkan sebanyak 3 (tiga) orang atau 5 (lima) orang dan seorang di antara anggota dewan pengawas ditetapkan sebagai ketuanya. Anggota dewan pengawas dapat terdiri dari unsur-unsur: a) pejabat SKPD yang berkaitan dengan kegiatan BLUD; b) pejabat di lingkungan satuan kerja pengelola keuangan daerah; dan c) tenaga ahli yang sesuai dengan kegiatan BLUD dengan kriteria:

1. Memiliki dedikasi dan memahami masalah-masalah yang berkaitan dengan kegiatan BLUD, serta dapat menyediakan waktu yang cukup untuk melaksanakan tugasnya;
2. Mampu melaksanakan perbuatan hukum dan tidak pernah dinyatakan pailit atau tidak pernah menjadi anggota direksi atau komisaris, atau dewan pengawas yang dinyatakan bersalah sehingga menyebabkan suatu badan usaha pailit atau orang yang tidak pernah melakukan tindak pidana yang merugikan daerah; dan
3. Mempunyai kompetensi dalam bidang manajemen keuangan, sumber daya manusia dan mempunyai komitmen terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik.

Dewan pengawas dibentuk dengan keputusan kepala daerah atas usulan pemimpin BLUD. Dewan pengawas berkewajiban:

1. Memberikan pendapat dan saran kepada kepala daerah mengenai RBA yang diusulkan oleh pejabat pengelola;
2. Mengikuti perkembangan kegiatan BLUD dan memberikan pendapat serta saran kepada kepala daerah mengenai setiap masalah yang dianggap penting bagi pengelolaan BLUD;
3. Melaporkan kepada kepala daerah tentang kinerja BLUD;
4. Memberikan nasehat kepada pejabat pengelola dalam melaksanakan pengelolaan BLUD;
5. Melakukan evaluasi dan penilaian kinerja baik keuangan maupun non keuangan, serta memberikan saran dan catatan-catatan penting untuk ditindaklanjuti oleh pejabat pengelola BLUD; dan
6. Memonitor tindak lanjut hasil evaluasi dan penilaian kinerja.

Dewan pengawas melaporkan pelaksanaan tugasnya kepada kepala daerah secara berkala paling sedikit 1 (satu) kali dalam satu tahun dan sewaktu-waktu apabila diperlukan. Segala biaya yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas dewan pengawas dan sekretaris dewan pengawas dibebankan pada BLUD dan dimuat dalam RBA.

Pembinaan teknis BLUD-SKPD dilakukan oleh kepala daerah melalui sekretaris daerah, sedangkan pembinaan teknis BLUD-UPTD dilakukan oleh kepala SKPD yang bertanggungjawab atas urusan pemerintahan yang bersangkutan. Pengawasan operasional BLUD dilakukan oleh pengawas internal yang dilaksanakan oleh internal auditor yang berkedudukan langsung di bawah pemimpin BLUD. Fungsi pengendalian internal BLUD adalah membantu manajemen BLUD dalam hal:

1. Pengamanan harta kekayaan;
2. Menciptakan akurasi sistem informasi keuangan;
3. Menciptakan efisiensi dan produktivitas; dan
4. Mendorong dipatuhinya kebijakan manajemen dalam penerapan praktek bisnis yang sehat.

### **3.7 Evaluasi dan Penilaian Kinerja**

Evaluasi dan penilaian kinerja BLUD dilakukan setiap tahun oleh kepala daerah dan/atau dewan pengawas terhadap aspek keuangan dan non keuangan yang bertujuan untuk mengukur tingkat pencapaian hasil pengelolaan BLUD sebagaimana ditetapkan dalam renstra bisnis dan RBA. Evaluasi dan penilaian

kinerja dari aspek keuangan dapat diukur berdasarkan tingkat kemampuan BLUD dalam: 1) memperoleh hasil usaha atau hasil kerja dari layanan yang diberikan (*rentabilitas*); 2) memenuhi kewajiban jangka pendeknya (*likuiditas*); 3) memenuhi seluruh kewajibannya (*solvabilitas*); dan 4) kemampuan penerimaan dari jasa layanan untuk membiayai pengeluaran. Sedangkan penilaian kinerja dari aspek non keuangan dapat diukur berdasarkan perspektif pelanggan, proses internal pelayanan, pembelajaran, dan pertumbuhan.



# 4

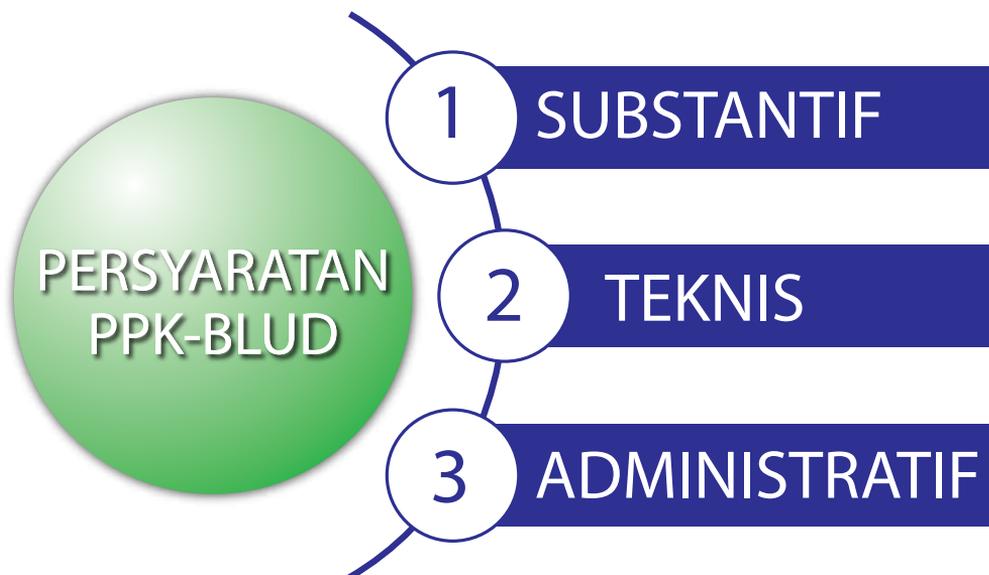
## Tahapan dalam Membangun PPK-BLUD





## 4.1 Persyaratan Penetapan PPK-BLUD

Baik KPHP/L yang berstatus SKPD maupun UPTD dapat menerapkan pola pengelolaan keuangan BLUD (PPK-BLUD). Untuk dapat mewujudkan organisasi KPHP/L yang menerapkan PPK-BLUD harus memenuhi 3 (tiga) persyaratan yaitu memenuhi persyaratan substantif, teknis dan administratif (**Gambar 4-1**).



**Gambar 4-1.** Persyaratan penetapan PPK-BLUD

### 4.1.1 Persyaratan substantif

Persyaratan substantif terpenuhi apabila tugas dan fungsi SKPD atau UPTD bersifat operasional dalam menyelenggarakan pelayanan umum yang menghasilkan semi barang/ jasa publik (*quasi public goods*). Pelayanan umum yang dimaksud berhubungan dengan:

1. Penyediaan barang dan/atau jasa layanan umum untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanan masyarakat;
2. Pengelolaan wilayah/kawasan tertentu untuk tujuan meningkatkan perekonomian masyarakat atau layanan umum; dan/atau
3. Pengelolaan dana khusus dalam rangka meningkatkan ekonomi dan/atau pelayanan kepada masyarakat.

Dalam kaitannya dengan penyelenggaraan KPH, ketiga aspek pelayanan umum tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Kriteria utama pelayanan umum adalah kualitas kehidupan masyarakat dapat ditingkatkan yang dapat diwujudkan antara lain melalui:
  - a. Terjaminnya kehidupan subsisten masyarakat;
  - b. Tersedianya lapangan kerja atau sumber pendapatan yang lestari bagi masyarakat;
  - c. Meningkatkan kegiatan ekonomi di wilayah KPH berada;
  - d. Terjaminnya akses masyarakat terhadap sumberdaya hutan di satu sisi dan terjaminnya kelestarian hutan di sisi lain;
  - e. Terbukanya peluang untuk munculnya industri pasca panen di bidang kehutanan baik yang berbasis kayu maupun non-kayu; dan
  - f. Terpeliharanya fungsi hutan sebagai pendukung kehidupan masyarakat (*live support system*).
2. Barang dan jasa layanan umum antara lain meliputi:
  - a. Keamanan pangan dan jaminan pendapatan (*food security and daily cash*) bagi masyarakat di dalam dan sekitar hutan wilayah KPH;
  - b. Terselenggaranya kegiatan pengelolaan hutan yang melibatkan masyarakat secara kontinyu;
  - c. Terjalinnnya kemitraan dengan masyarakat dan swasta yang saling menguntungkan;
  - d. Fasilitasi izin dan kontrak, khususnya yang berbasis masyarakat seperti Hutan Tanaman Rakyat (HTR), Hutan Kemasyarakatan (HKm), Hutan Desa (HD) dan bentuk-bentuk pengelolaan berbasis masyarakat lainnya sesuai amanat PP 6/2007 pasal 83 ayat 2.
  - e. Tersedianya bahan baku hasil hutan dan kepastian atas pasokannya;
  - f. Delineasi, alokasi, pengelolaan dan pemantauan fungsi ekologi dan sosial. Selain itu, pelayanan umum yang menghasilkan barang/jasa semi publik (*quasipublic goods*) sangat erat kaitannya dengan pengelolaan hutan, di mana seperti kita ketahui bersama selain mendatangkan manfaat yang bersifat *tangible*, hutan dapat pula menghasilkan manfaat *intangibile* yang umumnya dapat dikonsumsi orang banyak tanpa membayar (*public goods and services*) seperti manfaat penyerapan karbon, biodiversitas, tata air dan perlindungan tanah yang secara rasional swasta (*private*) tidak akan tertarik untuk memproduksinya. Oleh karenanya, pemerintah (*public*) perlu menyediakannya.

- Dalam hal terdapat potensi tambang di wilayah KPH yang sesuai peraturan dan perundangan dapat diusahakan oleh pihak ke-tiga melalui mekanisme pinjam pakai, maka KPH dapat memberikan pelayanan usaha tambang untuk:
- a. Tata hutan yang antara lain meliputi penyediaan data, peta, informasi, identifikasi, delineasi, alokasi, dan design tata hutannya;
  - b. Perencanaan tapak baik sebelum kegiatan penambangan dilakukan seperti eksplorasi dan eksploitasi maupun pasca penambangan;
  - c. Pelaksanaan kegiatan reklamasi areal bekas tambang;
  - d. Pengelolaan dana-dana CSR yang berasal dari perusahaan pertambangan untuk disalurkan sesuai dengan kesepakatan antara KPH dengan perusahaan tambang yang ingin menyalurkan dana CSRnya.
3. Wilayah tertentu adalah bagian dari areal kerja yang kurang menarik bagi investor yang harus dikelola oleh KPH untuk meningkatkan perekonomian masyarakat atau layanan umum, antara lain meliputi:
- a. Penyediaan akses terhadap sumberdaya hutan untuk memenuhi kebutuhan subsisten masyarakat;
  - b. Penyediaan lapangan kerja baik dalam kegiatan pengelolaan hutan yang bersifat swakelola maupun yang berasal dari kegiatan pengelolaan intensif yang bekerjasama dengan swasta;
  - c. Penyediaan jasa layanan pengelolaan hutan;
  - d. Penyediaan areal/kluster/blok/petak hasil hutan terpadu untuk menampung kegiatan sosial dan ekonomi masyarakat melalui kerjasama dengan KPH.
- Selain itu, untuk wilayah tertentu tersebut, Menteri dapat menugaskan kepala KPH untuk menyelenggarakan pemanfaatan hutan, termasuk melakukan penjualan tegakan (PP 6/2007 Pasal 21 ayat 1). Yang dimaksud dengan “wilayah tertentu”, antara lain, adalah wilayah hutan yang situasi dan kondisinya belum menarik bagi pihak ketiga untuk mengembangkan usaha pemanfaatannya berada di luar areal ijin pemanfaatan dan penggunaan kawasan hutan, sehingga Pemerintah perlu menugaskan kepala KPH untuk memanfaatkannya (penjelasan Pasal 21 (1) PP 6/2007 dan Permenhut 47/2013 Pasal 1 point 12).
4. KPH dapat pula diposisikan sebagai pengelolaan dana khusus dalam rangka meningkatkan ekonomi dan/atau pelayanan kepada masyarakat yang antara lain dengan memosisikan KPH sebagai:
- a. Pelaksana program-program pinjaman dana bergulir pemerintah (misalnya dana Pusat Pembangunan Hutan (P2H) – BLU Kehutanan) dan/atau pemerintah daerah;
  - b. Pelaksana pengelolaan dana swasta (CSR), donor, dan investasi masyarakat;

- c. Membentuk unit kerja pelayanan keuangan non-Bank (LKNB) untuk membiayai ekonomi produktif berbasis kehutanan bagi masyarakat di dalam dan sekitar kawasan hutan.

#### **4.1.2 Persyaratan teknis**

Persyaratan teknis terpenuhi apabila: 1) kinerja pelayanan di bidang tugas dan fungsinya layak dikelola dan ditingkatkan pencapaiannya melalui BLUD atas rekomendasi sekretaris daerah untuk SKPD atau kepala SKPD untuk UPTD, dan 2) kinerja keuangan SKPD atau UPTD yang sehat. Layak kelola diartikan sebagai: 1) memiliki potensi untuk meningkatkan penyelenggaraan pelayanan secara efektif, efisien, dan produktif; dan 2) memiliki spesifikasi teknis yang terkait langsung dengan layanan umum kepada masyarakat. Sementara kriteria kinerja keuangan yang sehat merujuk pada tingkat kemampuan pendapatan dari layanan yang cenderung meningkat dan efisien dalam membiayai pengeluaran.

#### **4.1.3 Persyaratan administratif**

Persyaratan administratif terpenuhi apabila SKPD atau UPTD membuat dan menyampaikan dokumen yang meliputi:

1. Surat pernyataan kesanggupan untuk meningkatkan kinerja pelayanan, keuangan, dan manfaat bagi masyarakat. Surat pernyataan ini dibuat oleh kepala SKPD dan diketahui oleh sekretaris daerah untuk BLUD-SKPD dan dibuat oleh kepala UPTD dan diketahui oleh kepala SKPD untuk BLUD-UPTD.
2. Pola tata kelola yang merupakan peraturan internal SKPD atau UPTD yang akan menerapkan PPK-BLUD, sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya.
3. Rencana strategis bisnis. Merupakan rencana strategis lima tahunan yang mencakup, antara lain pernyataan visi, misi, program strategis, pengukuran pencapaian kinerja, rencana pencapaian lima tahunan dan proyeksi keuangan lima tahunan dari SKPD atau UPTD yang akan menerapkan PPK-BLUD. Rencana pencapaian lima tahunan merupakan gambaran program lima tahunan, pembiayaan lima tahunan, penanggung jawab program dan prosedur pelaksanaan program.
4. Standard pelayanan minimal. Di sini memuat batasan minimal mengenal jenis dan mutu layanan dasar yang harus dipenuhi oleh SKPD atau UPTD.
5. Laporan keuangan pokok atau prognosa/proyeksi laporan keuangan. Laporan keuangan pokok dipersyaratkan bagi PPK-BLUD yang telah berjalan. Sementara untuk SKPD atau UPTD yang baru akan mengajukan usulan

penerapan PPK-BLUD hanya dipersyaratkan menyampaikan prognosa/proyeksi keuangan yang meliputi prognosa/proyeksi laporan operasional dan prognosa/proyeksi neraca.

6. Laporan audit terakhir atau pernyataan bersedia untuk diaudit secara independen. Merupakan laporan audit atas laporan keuangan tahun terakhir oleh auditor eksternal, sebelum SKPD atau UPTD diusulkan untuk menerapkan PPK-BLUD. Apabila belum tersedia, kepala SKPD atau kepala UPTD yang akan menerapkan PPK-BLUD diwajibkan membuat surat pernyataan bersedia untuk diaudit secara independen yang dibuat oleh kepala SKPD dan diketahui oleh Sekretaris Daerah untuk lembaga yang berstatus SKPD dan dibuat oleh kepala UPTD dan diketahui oleh Kepala SKPD induknya untuk lembaga yang berstatus UPTD.

#### **4.1.4 Pengalaman KPH Gularaya dan Lakitan dalam penyusunan dokumen-dokumen persyaratan pengajuan usulan penerapan PPK-BLUD**

Dari 120 KPH model yang telah terbentuk, ada 2 KPH yang telah menginisiasi penerapan PPK-BLUD yaitu KPHP Gularaya di Sulawesi Tenggara dan KPHP Lakitan di Sumatera Selatan. KPH Gularaya awalnya merupakan UPTD Dinas Kehutanan Provinsi Sulawesi Tenggara, namun dengan terbitnya Peraturan Daerah Sulawesi Tenggara No. 13 tahun 2014 tanggal 21 Oktober 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kesatuan Pengelolaan Hutan Produksi Gularaya Provinsi Sulawesi Tenggara (Perda Sulteng 13/2014), KPHP Gularaya merupakan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) pemerintah daerah provinsi Sulawesi Tenggara (Pasal 2). Di dalam Perda Sulteng 13/2014 telah pula dimandatkan kepada KPHP Gularaya untuk menerapkan PPK-BLUD (Pasal 26)<sup>1</sup>. Dengan demikian, pada dasarnya Pemda Sulteng telah mengakui penerapan PPK-BLUD pada KPHP Gularaya. Hanya saja untuk keabsahannya masih diperlukan penetapannya oleh Gubernur. Sebagai konsekuensinya, maka pada tanggal 11 Nopember 2014 Gubernur Sulawesi Tenggara membentuk tim penilai BLUD KPHP Gularaya melalui Keputusan Gubernur No 635 tahun 2014 tentang Pembentukan Tim Penilai Badan Layanan Umum Daerah Kesatuan Pengelolaan Hutan Produksi Gularaya Provinsi Sulawesi Tenggara. Susunan tim penilai terdiri dari 1) Penasehat: Gubernur dan Wakil Gubernur Sulawesi Tenggara; 2) Ketua (merangkap anggota): Sekretaris Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara; 3) Wakil

<sup>1</sup> Pasal 26 Perda Sulteng 13/2014:

- (1) Dalam rangka melaksanakan tugas pemanfaatan hutan wilayah tertentu dan peningkatan pelayanan pada masyarakat, KPHP Gularaya wajib menerapkan PPK-BLUD.
- (2) PPK-BLUD sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan oleh Gubernur.
- (3) Perapan PPK-BLUD pada pemanfaatan wilayah tertentu sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan sesuai ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

Ketua (merangkap anggota): Asisten Perekonomian dan Pembangunan Sekda Provinsi Sulawesi Tenggara; 4) Sekretaris: Kepala Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara; dan 5) Anggota, terdiri dari Kepala Bappeda Provinsi Sulawesi Tenggara, Inspektur Provinsi Sulawesi Tenggara, Kepala Dinas Kehutanan Provinsi Sulawesi Tenggara, Kepala Biro Hukum Setda Provinsi Sulawesi Tenggara, dan Kepala Biro Organisasi Setda Provinsi Sulawesi Tenggara. Adapun tugasnya meliputi: a) meneliti dan menilai usulan penerapan, peningkatan, penurunan dan pencabutan status Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD), dan b) hasil penilaian Tim disampaikan kepada Gubernur sebagai bahan pertimbangan penetapan penerapan, peningkatan, penurunan dan pencabutan status Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD). Tim bertanggung jawab kepada Gubernur. Pembiayaan Tim dibebankan kepada DPA-SKPD KPHP Gularaya Provinsi Sulawesi Tenggara.

Dengan adanya ketentuan Pasal 26 Perda Sulteng 13/2014, praktis tim penilai hanya dituntut untuk memberi pertimbangan kepada Gubernur tentang status PPK-BLUD KPHP Gularaya yaitu sebagai PPK\_BLUD bertahap atau PPK-BLUD penuh. Namun demikian ini tidak berarti bahwa untuk menerapkan PPK-BLUD, sebuah UPTD harus menjadi SKPD terlebih dahulu, karena sesuai Permendagri 61/2007 baik UPTD maupun SKPD dapat menerapkan PPK-BLUD sepanjang Kepala Daerahnya menyetujuinya.

Hingga kini bentuk organisasi KPHP Lakitan adalah Unit Pelaksana Teknis Dinas Kehutanan Kabupaten Musi Rawas. Bentuk UPTD tersebut telah ditetapkan dalam Peraturan Bupati Nomor 27 Tahun 2010 Tentang Pembentukan Unit Pelaksana Teknis Dinas Kehutanan Kabupaten Musi Rawas (Perbup Mura 27/2010). Pembentukan UPTD tersebut merupakan respon cepat terhadap Surat Keputusan Menteri Kehutanan (SK Menhut) Nomor SK.790/Menhut-II/2009 tentang KPHP Model Lakitan. Setelah KPHP Lakitan ditetapkan sebagai UPTD Dishut Kabupaten Mura pada bulan Oktober, pada bulan Desember 2010 terbit Permendagri 61/2010 yang mewajibkan KPHP dan KPHL berbentuk SKPD. Untuk menyesuaikan dengan Permendagri 61/2010 tersebut upaya untuk menjadikan KPHP Lakitan sebagai SKPD terus dilakukan. Diawali dengan penyusunan kajian akademis yang diprakarsai Bagian Organisasi Pemda Kab Mura dan serangkaian studi banding ke KPHP DIY dan KPHL Rinjani Barat pada 2012. Pada awal 2014 transformasi UPTD ke SKPD masuk dalam prolegda, namun hingga masa jabatan DPRD Kab Mura 2009 – 2014 berakhir pembahasan SKPD KPHP Lakitan belum selesai. Pada 2015 ini masuk kembali dalam prolegda (program legislasi daerah) bersama 6 unit KPH lainnya. Pada

5 Maret 2015 DPRD Kab Mura telah menyetujui pembentukan SKPD KPHP Lakitan. Untuk menjadikannya berkekuatan hukum, persetujuan DPRD tersebut masih memerlukan verifikasi dari Bupati yang diperkirakan tidak akan lama akan disahkan.

Beriringan dengan pengajuan pembentukan SKPD KPHP Lakitan diupayakan pula untuk persiapan penerapan PPK-BLUD KPHP Lakitan, mengingat di dalam Perbup Mura 27/2010 belum disinggung tentang penerapan PPK-BLUD pada KPHP Lakitan. Inisiasi penerapan PPK-BLUD muncul seiring dengan adanya fasilitasi penguatan KPHP Lakitan oleh kerjasama The Asia Foundation dan Epistema Institute yang pelaksanaannya dilakukan oleh LSM Pemali dari Palembang Sumatera Selatan. Fasilitasi tersebut telah menghasilkan kesepakatan tingkat teknis antar SKPD di Kabupaten Mura dan kesiapan-kesiapan dokumen persyaratan untuk pengajuan penerapan PPK-BLUD. Tampaknya langkah yang ditempuh oleh KPHP Lakitan adalah menetapkan terlebih dahulu KPHP Lakitan sebagai SKPD baru kemudian mengurus pengajuan penerapan PPK-BLUD sesuai saran Dinas Kehutanan, Bagian Hukum dan Bagian Organisasi Pemda Kab Mura, walaupun proses penyiapannya dilakukan secara bersamaan. Para pihak terkait utama tersebut secara prinsip sangat menyambut baik diterapkannya PPK-BLUD di KPHP Lakitan dengan dasar pertimbangan penerapan PPK-BLUD tidak merugikan Pemda; pendapatan KPHP Lakitan tetap menjadi dan tercatat sebagai PAD; pemanfaatan pendapatan langsung dapat digunakan oleh KPH untuk penguatan sistem pengelolaan hutannya dan tidak mudah untuk digunakan oleh instansi lain; dan adanya fleksibilitas dalam perolehan dan penggunaan pendapatan (Hasil wawancara yang dilakukan pada 1 April 2015 di Mura). Menurut keterangan Bagian Organisasi, DPRD Kab Mura menyambut baik atas inisiatif penerapan PPK-BLUD di KPHP Lakitan, namun DPRD memerlukan adanya kajian kelayakan sebelum penerapan PPK-BLUD diajukan.

Hanya saja persoalan agak menjadi rumit sehubungan dengan diberlakukannya UU 23/2014 yang mana urusan kehutanan (termasuk KPHP dan KPHL) menjadi urusan pemerintah provinsi. Bagian Organisasi dan Bagian Hukum berpandangan ingin tetap memproses penerapan PPK-BLUD segera setelah KPHP Lakitan mengajukan permohonan penerapan PPK-BLUD dan diharapkan sebelum tenggat waktu penyerahan personel, pendanaan, sarana dan prasarana, serta dokumen (P3D) terlampaui (2 Oktober 2016 menurut SE Mendagri 120/253/Sj) telah ada persetujuan Bupati.

Tampaknya proses yang ditempuh oleh KPHP Lakitan sejalan dengan pandangan Biro Ortala, Hukum dan Otoda Pemprov Sumatera Selatan (hasil wawancara pada tanggal 20 Mei 2015 di Palembang), di mana Kabupaten/Kota

yang telah mempunyai inisiatif untuk menerapkan PPK-BLUD (termasuk pula transformasi bentuk organisasi KPH dari UPTD ke SKPD) dipersilahkan untuk melanjutkan inisiatif-inisiatif tersebut. Selanjutnya hasil-hasil inisiatif tersebut diserahkan kepada Pemprov bersamaan dengan penyerahan P3D. Dasar pemikirannya adalah apabila penerapan PPK-BLUD tidak dapat berjalan sesuai dengan maksud dan tujuan penerapannya di kemudian hari, maka akan diadakan peninjauan (penilaian) kembali. Peninjauan/penilaian kembali dipandang tidak terlalu sulit, karena menurut ketentuan yang ada hal itu cukup dilakukan oleh Gubernur. Sementara untuk bentuk organisasi KPHP/L (UPTD atau SKPD) belum dapat ditentukan saat ini, mengingat Pemprov masih menunggu hasil revisi PP 41/2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah.

Dari uraian tersebut di atas dalam rangka pengajuan PPK-BLUD diperlukan penyiapan dokumen antara lain (1) kajian kelayakan implementasi PPK-BLUD pada KPH, (2) dokumen Pola Tata Kelola, (3) dokumen Rencana Strategis Bisnis, (4) dokumen Standar Pelayanan Minimal (SPM), dan (5) dokumen prognosa/proyeksi laporan keuangan. Berdasarkan pengalaman KPHP Gularaya dan KPHP Lakitan serta merujuk pada ketentuan terkait, hal-hal tersebut akan diuraikan sebagaimana diuraikan di bawah ini.

#### *4.1.4.1 Kajian Kelayakan PPK-BLUD*

Kajian kelayakan memang tidak dipersyaratkan dalam ketentuan terkait penerapan PPK-BLUD, namun banyak pihak (seperti DPRD dan stakeholder terkait di Kabupaten Musi Rawas pada kasus KPHP Lakitan) menghendaki adanya kajian kelayakan usaha KPHP/L terlebih dahulu sebelum mempersiapkan segala persyaratan untuk pengajuan penerapan PPK-BLUD. Oleh karenanya menjadi penting bagi KPHP/L yang akan mengajukan penerapan PPK-BLUD bersiap diri apabila permintaan kajian kelayakan tersebut diinginkan oleh stakeholder.

Terdapat beberapa pilihan bentuk pengelolaan keuangan yang dapat diterapkan pada KPH, yaitu Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) sebagai Kuasa Pengguna Anggaran (UPTD-KPA) atau Satuan Kerja Perangkat Daerah sebagai Pengguna Anggaran (SKPD-PA). Selain itu, UPTD/SKPD dapat mengelola keuangan sebagai Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). Pilihan lainnya adalah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Dari berbagai pilihan tersebut, BLUD dipandang sebagai pola pengelolaan yang paling mendukung dan sesuai dengan karakteristik dan tujuan dari KPH. Karakteristik KPH adalah campuran antara aspek bisnis yang dicirikan dengan memproduksi barang serta jasa di satu pihak dan di pihak lain KPH juga memberikan peluang keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan hutan. Pengalaman penerapan BLUD pada rumah sakit dan perguruan tinggi

menunjukkan adanya perbaikan tata kelola, kinerja, dan layanan kepada masyarakat pada institusi tersebut. Dengan bentuk UPTD (KPA) seperti KPH Gularaya atau SKPD (PA) dalam kasus KPH Lakitan, pengelolaan keuangan menjadi kurang sesuai dengan kebutuhan pengelolaan KPH.

Paling tidak ada tiga manfaat yang dapat diperoleh oleh Pemerintah Daerah dengan menjadikan suatu KPH menjadi SKPD-BLUD. *Pertama* adalah meningkatnya Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui optimalisasi pemanfaatan hasil hutan di kawasan KPH yang bersangkutan. *Kedua* adalah peluang untuk menyelamatkan hutan dari ancaman deforestasi dan degradasi, sementara pada saat yang bersamaan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat di sekitar KPH yang bersangkutan. Keterlibatan masyarakat tersebut diharapkan dapat mendorong masyarakat untuk ikut serta berpartisipasi dalam mengamankan hutan. Untuk memutuskan apakah PPK-BLUD layak diterapkan pada suatu KPH, maka pengusul harus membuat analisis finansial atau analisis biaya-manfaat. Beberapa indikator yang umum digunakan adalah Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), Benefit Cost Ratio (BCR), dan Pay Back Period. Adapun formula yang digunakan untuk menghitung berbagai kriteria tersebut adalah sebagai berikut:

$$NPV = \sum_{t=0}^N \frac{(R_t - C_t)}{(1+r)^t}$$

$$BCR = \frac{\sum_{t=0}^N R_t(1+r)^{-t}}{\sum_{t=0}^N C_t(1+r)^{-t}}$$

dimana adalah revenue pada tahun ke- $t$ , adalah biaya pada tahun ke- $t$ ,  $r$  adalah tingkat diskon,  $N$  adalah umur proyek.

Selanjutnya, IRR adalah tingkat diskon  $r$  yang membuat NPV menjadi nol, sehingga rumus perhitungannya menjadi:

$$0 = \sum_{t=0}^N \frac{(R_t - C_t)}{(1+r)^t} = \sum_{t=0}^N \frac{(R_t - C_t)}{(1+IRR)^t}$$

Selain NPV, BCR dan IRR, perlu pula dihitung lamanya jangka waktu pengembalian investasi (Pay Back Period). Untuk menghitungnya dapat digunakan rumus sebagai berikut:

$$Pay\ Back\ Period = n + \left(\frac{a-b}{c-b}\right)$$

dimana  $n$  adalah tahun terakhir di mana jumlah arus kas masih belum dapat menutup investasi awal (negatif),  $a$  adalah jumlah investasi awal,  $b$  adalah jumlah arus kas kumulatif pada tahun ke- $n$ , dan  $c$  adalah jumlah arus kas kumulatif pada tahun ke- $n+1$ .

#### 4.1.4.2 Pola Tata Kelola

Sebagaimana telah dijelaskan pada Bab 3 (sub-bab 3.3), pola tata kelola merupakan peraturan internal yang harus disiapkan oleh KPHP/L yang menerapkan PPK-BLUD meliputi struktur organisasi, prosedur kerja, pengelompokan fungsi yang logis, dan pengelolaan sumberdaya manusia. Selain harus mempersiapkan peraturan internal tentang pola tata kelola, lembaga KPHP/L juga harus mampu menerapkan prinsip-prinsip tata kelola yang baik (*good governance*) yang meliputi transparansi, akuntabilitas, responsibilitas dan independensi. Oleh karenanya ada 2 bagian pokok dalam menyusun pola tata kelola yaitu ketentuan-ketentuan terkait dengan kebijakan pengorganisasian dan tata laksana KPHP/L (struktur organisasi, prosedur kerja, pengelompokan fungsi yang logis, dan pengelolaan sumberdaya manusia) dan penjaminan penerapan prinsip-prinsip tata kelola yang baik (transparansi, akuntabilitas, responsibilitas dan independensi). Kedua hal pokok tersebut dijadikan indikator dalam penilaian pola tata kelola dalam pengajuan suatu UPTD/SKPD untuk penerapan PPK-BLUD sebagaimana diatur dalam SE Mendagri No.900/2759/Sj tahun 2008 tentang Pedoman penilaian penerapan PPK-BLUD (Tabel 4.1).

**Tabel 4-1.** Indikator Penilaian Pola Tata Kelola UPTD/SKPD yang akan menerapkan PPK-BLUD

Indikator Penilaian	Unsur yang dinilai
1. Adanya kebijakan-kebijakan mengenai organisasi dan tata laksana	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Struktur Organisasi</li> <li>b. Prosedur Kerja</li> <li>c. Pengelompokan fungsi yang logis</li> <li>d. Pengelolaan SDM (penerimaan pegawai, penempatan, sistem remunerasi, jenjang karir, pembinaan termasuk sistem reward dan punishment, serta pemutusan hubungan kerja)</li> </ul>
2. Adanya kebijakan tentang akuntabilitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sistem akuntabilitas berbasis kinerja</li> <li>b. Kebijakan keuangan (kebijakan mengenai tarif berdasarkan unit cost dan subsidi, sistem akuntansi dan keuangan)</li> <li>c. Kebijakan pengelolaan lingkungan dan limbah</li> </ul>

Untuk menyusun pola tata kelola PPK-BLUD beberapa ketentuan yang terkait langsung perlu diikuti, antara lain:

1. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 61 Tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah;
2. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 61 Tahun 2010 tentang Pedoman Organisasi dan Tata Kerja Kesatuan Pengelolaan Hutan Lindung dan Kesatuan Pengelolaan Hutan Produksi Di Daerah;

3. Surat Edaran Menteri Dalam Negeri No.900/2759/SJ tahun 2008 tentang Pedoman penilaian penerapan PPK-BLUD;
4. Peraturan Daerah dan/atau Peraturan Kepala Daerah yang mengatur tentang Organisasi dan Tata Kerja KPHP/KPHL.

Tampaknya dokumen Pola Tata Kelola yang telah disiapkan oleh KPHP Gularaya telah mengacu pada ketentuan regulasi yang terkait tersebut di atas yang ditandai dengan telah termuatnya substansi yang diamanatkan dalam regulasi. Konsep dokumen disusun terutama mengacu pada indikator penilaian pola tata kelola PPK-BLUD yang termaktup dalam SE Mendagri No.900/2759/Sj tahun 2008. Walaupun dokumen pola tata kelola merupakan peraturan internal, namun KPHP Gularaya menyiapkannya sebagai Draft Peraturan Gubernur Sulawesi Tenggara (Gambar 4.2). Di satu sisi diharapkan bahwa Pergub akan memiliki kekuatan hukum lebih kuat daripada Peraturan Internal KPHP Gularaya, namun di sisi lain akan mengurangi fleksibilitas penyesuaian dengan dinamika pengelolaan di lapangan.



**DRAFT**

**PERATURAN GUBERNUR**

**SULAWESI TENGGARA**

**NOMOR :       TAHUN 2014**

**TENTANG**

**POLA TATA KELOLA**

**KESATUAN PENGELOLAAN HUTAN**

**PRODUKSI GULARAYA**

**PROVINSI SULAWESI TENGGARA**

**Gambar 4-2.** *Draft Peraturan Gubernur Sulawesi Tenggara tentang Pola Tata Kelola Kesatuan Pengelolaan Hutan Produksi Gularaya Provinsi Sulawesi Tenggara*

Draft Pergub Pola Tata Kelola KPHP Gularaya diuraikan mengikuti sistemika Bab, Bagian, Paragraf, Pasal dan Ayat. Pokok-pokok yang diatur dalam draft Peraturan Gubernur tersebut memuat:

## BAB I. KETENTUAN UMUM

BAB II. POLA TATA KELOLA KPHP GULARAYA yang meliputi bagian-bagian:

1. Nama, Klasifikasi, Tempat Kedudukan
2. Visi, Misi, Nilai-Nilai, Filosofi dan Moto
3. Kedudukan KPHP Gularaya
4. Tujuan, Tugas dan Fungsi
5. Kedudukan Pemerintah Daerah
6. Dewan Pengawas
7. Pengelola KPHP Gularaya Prov.Sultra
8. Pengelompokan Fungsi Pelayanan dan Fungsi Pendukung
9. Prosedur Kerja
10. Distribusi Manfaat
11. Pengelolaan Sumber Daya Manusia
12. Remunerasi
13. Evaluasi dan Penilaian Kinerja dalam Sistem Akuntabilitas
14. Pengelolaan Keuangan dan Tarif Layanan
15. Pengelolaan Lingkungan Kerja KPHP Gularaya
16. Standar Pelayanan Minimal (SPM)
17. Pengelolaan Sumber Daya Lain
18. Pembinaan dan Pengawasan

## BAB III. KETENTUAN PERALIHAN

## BAB IV. KETENTUAN PENUTUP

Berbeda dengan Draft Pola Tata Kelola KPHP Gularaya yang disajikan dalam bentuk Rancangan Peraturan Gubernur sesuai status KPHnya, Draft Pola Tata Kelola KPHP Lakitan disajikan tidak dalam bentuk rancangan Peraturan Bupati, melainkan dokumen berupa buku (Gambar 4.3) yang merupakan lampiran dari hasil kajian berjudul “Optimalisasi Peran Kesatuan Pengelolaan Hutan Produksi (KPHP) melalui Penerapan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD) di KPHP Model Lakitan Kabupaten Musi Rawas (Mura) Provinsi Sumatera Selatan. Perbedaan penyajian tidak masalah, karena untuk menjadikannya sebagai Peraturan Bupati (Kepala Daerah) atau Peraturan Internal (KKPH) dokumen tersebut dapat saja dijadikan lampiran yang tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati (Kepala Daerah) atau Peraturan Internal (KKPH).



**Gambar 4-3.** *Dokumen Pola Tata Kelola KPHP Lakitan*

Dokumen Pola Tata Kelola KPHP Lakitan diuraikan dalam 7 Bab yang masing-masing terdiri dari beberapa sub-bab dan sub-sub bab. Pokok-pokok pikiran yang diuraikan dalam Dokumen Pola tata kelola KPHP Lakitan disajikan pada Tabel 4.2.

**Tabel 4-2.** *Sistematika dokumen tata kelola KPHP Lakitan*

Sistematika/Bab	Isi/Muatan
1. Pendahuluan	A. Pengertian tata kelola, B. Prinsip tata kelola yang baik C. Tujuan penerapan tata kelola
2. Organisasi dan Tata Laksana	A. Struktur Organisasi Dinas Kehutanan Kabupaten Musi Rawas Saat Ini B. Struktur Organisasi KPHP Lakitan Kabupaten Musi Rawas Saat ini, C. Perubahan struktur organisasi menjadi BLUD, D. Tugas Pokok dan Wewenang dalam Organisasi KPHP Lakitan Kabupaten Musi Rawas Setelah Menjadi BLUD, meliputi: dewan pengawas, pimpinan KPHP, satuan pengawas internal, pejabat teknis, pejabat keuangan, E. Prosedur Kerja, F. Pengelolaan Sumberdaya Manusia, meliputi: ketersediaan dan pengembangan sumberdaya manusia
3. Akuntabilitas	A. Akuntabilitas Program, meliputi: bidang kelola produksi, bidang kelola ekologi, bidang kelola social-ekonomi, bidang pengembangan kelembagaan dan kerjasama B. Akuntabilitas Kegiatan, meliputi: bidang kelola produksi, bidang kelola ekologi, bidang kelola social-ekonomi, bidang pengembangan kelembagaan dan kerjasama C. Akuntabilitas Keuangan, meliputi: Perencanaan (planning), Pelaksanaan (actuating), Pengukuran (measurement), Pelaporan (reporting), dan Pemantauan (controlling)
4. Transparansi	A. Pengembangan Data Base untuk Peningkatan Transparansi B. Audit Internal
5. Responsibilitas	A. Pembinaan dan Pengawasan B. Evaluasi dan Penilaian Kinerja
6. Independensi	A. Pendanaan, B. Pengembangan investasi, C. Kerjasama
7. Penutup	Kesimpulan dan harapan-harapan

Di dalam dokumen Pola Tata Kelola KPHP Lakitan tidak memuat uraian tentang Visi, Misi, Nilai-nilai, Filosofi dan Motto. Hal ini dilakukan karena menurut ketentuan visi dan misi diuraikan di dalam dokumen Rencana Strategis Bisnis. Demikian pula dengan Standar Pelayanan Minimum ( S P M ) y a n g menurut ketentuan diuraikan tersendiri di dalam dokumen SPM yang menjadi

bagian tidak terpisahkan dari dokumen-dokumen yang dipersyaratkan dalam pengajuan penerapan PPK-BLUD.

Berdasarkan pengalaman penyusunan Pola Tata Kelola KPHP Gularaya dan KPHP Lakitan serta merujuk pada ketentuan-ketentuan yang ada, maka sebaiknya dokumen Pola Tata Kelola yang merupakan salah satu syarat administratif untuk pengajuan penerapan PPK-BLUD pada KPH disusun dalam Rancangan Peraturan. Untuk memudahkan penyusunannya pada **Lampiran 1** disajikan materi dan muatan isi pada masing-masing materi untuk penyusunan Pola Tata Kelola bagi KPH-KPH yang ingin menerapkan PPK-BLUD.

#### *4.1.4.3 Rencana Strategis Bisnis*

Rancangan strategis bisnis merupakan rencana strategis lima tahunan yang mencakup, antara lain pernyataan visi, misi, program strategis, pengukuran pencapaian kinerja, rencana pencapaian lima tahunan dan proyeksi keuangan lima tahunan dari SKPD atau UPTD yang akan menerapkan PPK-BLUD. Rencana pencapaian lima tahunan merupakan gambaran program lima tahunan, pembiayaan lima tahunan, penanggung jawab program dan prosedur pelaksanaan program (Permendagri 61 tahun 2007).

Visi memuat suatu gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan yang berisikan cita dan citra yang ingin diwujudkan. Misi memuat sesuatu yang harus diemban atau dilaksanakan sesuai visi yang ditetapkan, agar tujuan organisasi dapat terlaksana sesuai dengan bidangnya dan berhasil dengan baik. Program strategis memuat program yang berisi proses kegiatan yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai sampai dengan kurun waktu 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) tahun dengan memperhitungkan potensi, peluang, dan kendala yang ada atau mungkin timbul. Pengukuran pencapaian kinerja memuat pengukuran yang dilakukan dengan menggambarkan pencapaian hasil kegiatan dengan disertai analisis atas faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi tercapainya kinerja. Rencana pencapaian lima tahunan memuat rencana capaian kinerja pelayanan tahunan selama 5 (lima) tahun. Proyeksi keuangan lima tahunan memuat perkiraan capaian kinerja keuangan tahunan selama 5 (lima) tahun. Rancangan isi dokumen Rencana Strategis Bisnis memperhatikan standar penilaian Rencana Strategis Bisnis menurut Surat Edaran Mendagri No 900 tahun 2007 (Tabel 4.3).

**Tabel 4-3.** *Sistematika Dokumen Rencana Strategis Bisnis KPHP BLUD*

Sistematika	Muatan Isi
Pendahuluan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Latar belakang</li> <li>2. Tujuan dari penulisan dokumen</li> <li>3. Visi dan misi</li> <li>4. Kompetensi organisasi yang pokok</li> <li>5. Nilai yang dianut</li> <li>6. Beberapa sasaran prioritas tertinggi.</li> </ol>
Program strategis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tinjauan singkat RPJMD</li> <li>2. Potensi, peluang, kendala</li> <li>3. Program</li> </ol>
Pengukuran pencapaian kinerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Faktor internal</li> <li>2. Faktor eksternal</li> <li>3. Indikator kinerja</li> <li>4. Target kinerja tahun berjalan</li> </ol>
Rencana pencapaian lima tahunan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gambaran program 5 tahunan</li> <li>2. Pembiayaan 5 tahunan</li> <li>3. Penanggung jawab program</li> <li>4. Prosedur pelaksanaan program</li> </ol>
Proyeksi keuangan lima tahunan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proyeksi arus kas</li> <li>2. Proyeksi neraca</li> <li>3. Proyeksi laporan operasional</li> <li>4. Proyeksi rasio keuangan</li> </ol>
Penutup	Menyampaikan beberapa catatan penting yang perlu mendapat perhatian.

Untuk memudahkan penyusunannya pada **Lampiran 2** disajikan materi dan muatan isi pada masing-masing materi untuk penyusunan Rencana Strategis Bisnis bagi KPH-KPH yang ingin menerapkan PPK-BLUD.

#### 4.1.4.4 Standar Pelayanan Minimal (SPM)

Standar Pelayanan Minimal (SPM) adalah ketentuan tentang jenis dan mutu pelayanan dasar yang merupakan urusan wajib daerah yang berhak diperoleh setiap warga masyarakat secara minimal (PP 65/2005 dan Permendagri 61/2007). Dengan ketentuan tersebut, maka pada dasarnya setiap SKPD atau UPTD wajib membuat SPM. Oleh karenanya di dalam penerapan PPK-BLUD, dokumen SPM menjadi

persyaratan untuk pengajuannya. SPM tersebut harus ditetapkan dengan Peraturan Kepala Daerah. Selain harus mengacu pada Permendagri 61/2007, penyusunan SPM perlu memperhatikan ketentuan perundang-undangan terkait, meliputi:

1. PP 65 tahun 2005 tentang Pedoman Penyusunan dan Penerapan Standar Pelayanan Minimum
2. Permendagri No 6 tahun 2007 tentang Petunjuk Teknis Penyusunan dan Penetapan Standar Pelayanan Minimal
3. Surat Edaran Menteri Dalam Negeri No.900/2759/SJ tahun 2008 tentang Pedoman penilaian penerapan PPK-BLUD

Menurut PP 65/2005, ada 3 ruang lingkup dalam SPM, yaitu:

1. Jenis pelayanan dasar. Jenis pelayanan publik yang mendasar dan mutlak untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dalam kehidupan sosial, ekonomi dan pemerintahan.
2. Indikator SPM. Indikator SPM adalah prestasi kuantitatif dan kualitatif untuk menggambarkan besaran sasaran yang hendak dipenuhi, berupa masukan, proses, hasil dan/atau manfaat pelayanan.
3. Batas waktu pencapaian SPM.
4. Rincian tentang masing-masing ruang lingkup tersebut di atas diuraikan dalam Permendagri 6/2007 dan ada tambahan 1 (satu) ruang lingkup yaitu penjelasan tentang pengorganisasian penyelenggaraan SPM. Dengan demikian, pada dasarnya terdapat 4 ruang lingkup dalam SPM yaitu jenis pelayanan dasar, indikator SPM, batas waktu pencapaian SPM dan pengorganisasian penyelenggaraan SPM. Masing-masing ruang lingkup dapat dijelaskan sebagai berikut (Permendagri 6/2007):
  - a. Jenis Pelayanan Dasar meliputi:
    - 1) Bagian dari pelaksanaan urusan wajib;
    - 2) Pelayanan yang sangat mendasar yang berhak diperoleh setiap warga secara minimal, sehingga dijamin ketersediaannya oleh konstitusi, rencana jangka panjang nasional, konvensi internasional yang sudah diratifikasi tanpa memandang latar belakang pendapatan, sosial, ekonomi dan politik warga;
    - 3) Data dan informasi terbaru yang lengkap serta latar belakang pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan dalam penyelenggaraan pelayanan dasar termasuk implikasi kelembagaan dan pembiayaan;
    - 4) Tidak menghasilkan keuntungan materi.
  - b. Indikator SPM meliputi:
    - 1) Tingkat atau besaran sumberdaya yang digunakan, seperti sarana dan prasarana, dana, dan personil;

- 2) Tahapan yang digunakan, termasuk upaya pengukurannya, seperti program atau kegiatan yang dilakukan, mencakup waktu, lokasi, pembiayaan, penetapan, pengelolaan dan keluaran, hasil dan dampak;
  - 3) Wujud pencapaian kinerja, meliputi pelayanan yang diberikan, persepsi, dan perubahan perilaku masyarakat;
  - 4) Tingkat kemanfaatan yang dirasakan sebagai nilai tambah, termasuk kualitas hidup, kepuasan konsumen atau masyarakat, dunia usaha, pemerintah dan pemerintahan daerah; dan
  - 5) Keterkaitannya dengan keberadaan sistem informasi, pelaporan dan evaluasi penyelenggaraan pemerintahan daerah yang menjamin pencapaian SPM dapat dipantau dan dievaluasi oleh pemerintah secara berkelanjutan.
- c. Batas Waktu pencapaian SPM, perlu mempertimbangkan:
- 1) Status jenis pelayanan dasar yang bersangkutan pada saat ditetapkan;
  - 2) Sasaran dan tingkat pelayanan dasar yang hendak dicapai;
  - 3) Variasi faktor komunikasi, demografi dan geografi daerah; dan
  - 4) Kemampuan, potensi, serta prioritas nasional dan daerah.
5. Pengorganisasian penyelenggaran SPM yang merupakan penjabaran tentang pembinaan dan pengawasan penerapannya.

Selanjutnya di dalam SE Mendagri No.900/2759/Sj tahun 2008 dijelaskan tentang indikator penilaian SPM untuk pengajuan penerapan PPK-BLUD sebagaimana disajikan pada Tabel 4.4.

**Tabel 4-4.** *Indikator Penilaian SPM BLUD*

Indikator Penilaian	Unsur yang dinilai
1. SPM yang sesuai dengan jenis dan mutu pelayanan	1. Fokus 2. Terukur 3. Dapat dipercaya 4. Relevan dan dapat diandalkan 5. Kerangka waktu
1. Kelengkapan dan kesesuaian jenis dan target kinerja	Kelengkapan jenis pelayanan sesuai dengan SPM yang diberlakukan
2. Adanya keterkaitan antara SPM dengan Rencana Strategis Bisnis dan Anggaran	Kaitan antara SPM dengan Rencana Strategi Bisnis dan anggaran tahunan
3. Adanya pengesahan dari Kepala Daerah	Legalitas Kepala Daerah

Tampaknya dokumen SPM yang telah disiapkan oleh KPHP Gularaya telah mengacu pada ketentuan regulasi yang terkait tersebut di atas yang ditandai dengan telah termuatnya substansi yang diamanatkan dalam regulasi. Konsep yang berbentuk Draft Peraturan Gubernur Sulawesi Tenggara (Gambar 4.4) disusun memuat ruang lingkup SPM, mulai dari pelayanan dasar, indikator, nilai (standar), batas waktu pencapaian serta pengorganisasian SDM. Dokumen SPM yang berbentuk draft Pergub akan memudahkan proses pembuatan Peraturan Gubernur. Pokok-pokok yang diatur dalam draft Peraturan Gubernur tersebut memuat:

1. Ketentuan Umum
2. Maksud dan Tujuan
3. Jenis Pelayanan, Indikator, Standar (Nilai), Batas Waktu Pencapaian dan Uraian Standar Pelayanan Minimal
4. Perencanaan
5. Pelaksanaan
6. Pembinaan dan pengawasan
7. Ketentuan Penutup
8. Lampiran-Lampiran

Adapun jenis pelayanan untuk KPHP Gularaya Provinsi Sulawesi Tenggara meliputi:

1. Pelayanan Penataan Hutan;
2. Pelayanan Pengelolaan Wilayah tertentu sebagai entitas bisnis KPHP Gularaya;
3. Pelayanan pemberdayaan masyarakat sekitar hutan;
4. Pelayanan pengembangan ekonomi dan kelembagaan masyarakat sekitar hutan;
5. Pelayanan pengembangan HHBK Unggulan;
6. Pelayanan penyelenggaraan rehabilitasi dan reklamasi pada areal diluar izin, areal yang sudah ada hak atau izin pemanfaatan dan penggunaan kawasan hutannya;
7. Pelayanan perlindungan hutan dan konservasi alam;
8. Pelayanan penyelenggaraan koordinasi dan sinkronisasi dengan pemegang izin dan instansi pemerintah
9. Pelayanan penyediaan dan peningkatan kapasitas SDM
10. Pelayanan penyediaan sarana dan prasarana;
11. Pelayanan pengembangan data base
12. Pelayanan pengembangan investasi



**DRAFT**

**PERATURAN GUBERNUR  
SULAWESI TENGGARA**

**NOMOR :      TAHUN 2014**

**TENTANG  
STANDAR PELAYANAN MINIMAL**

**KESATUAN PENGELOLAAN HUTAN  
PRODUKSI GULARAYA  
PROVINSI SULAWESI TENGGARA**

**Gambar 4-4.** *Draft Peraturan Gubernur Sulawesi Tenggara tentang Standar Pelayanan Minimal Kesatuan Pengelolaan Hutan Produksi Gularaya Provinsi Sulawesi Tenggara*

Masing-masing jenis pelayanan tersebut dirinci dalam Indikator, Standar dan Batas Waktu Pencapaiannya dan dijabarkan dalam Lampiran. Contoh penjabarannya disajikan pada Gambar 4.5.

**LAMPIRAN I. PERATURAN GUBERNUR SULAWESI TENGGARA**

**NOMOR** : ..... Tahun 2014

**TANGGAL** : .....

**Standar Pelayanan Minimal Setiap Jenis Pelayanan, Indikator, Standar dan Batas Waktu Pencapaian**

No	Jenis Pelayanan	Indikator	Standar	Batas Waktu Pencapaian
1	Penataan Hutan	1.1. Ketersediaan zona arahan blok hutan KPHP Gularaya	100%	Tercapai
		1.2. Ketersediaan Zona arahan petak dan anak petak di kawasan hutan pada setiap blok hutan KPHP Gulaya	100 %	2 Tahun
		1.3. Ketersediaan data hasil inventarisasi berkala 5 tahunan wilayah KPHP Gularaya (37.882,44 ha)	100 %	5 Tahun
		1.4. Orientasi batas luar wilayah KPHP Gularaya (1.308,30 Km)	100 %	5 Tahun
		1.5. Kemampuan rekonstruksi Batas Luar Wilayah KPHP Gularaya (1.308,30 Km)	≤ 20%	5 Tahun
		1.6. Terdapat Batas Blok Wilayah Pemanfaatan HHK-HT, Jasa Lingkungan dan Pemberdayaan (590 Km)	≤ 30%	5 Tahun

**Sumber:** Draft Peraturan Gubernur Sulawesi Tenggara tentang SPM KPHP Gularaya

**Gambar 4-5.** Contoh uraian Standar Pelayanan Minimal Setiap Jenis Pelayanan, Indikator, Standar dan Batas Waktu Pencapaian

Selanjutnya masing-masing jenis pelayanan diuraikan rinciannya dan dijabarkan dalam Lampiran. Contoh penjabarannya disajikan pada Gambar 4.6.

## LAMPIRAN II. PERATURAN GUBERNUR SULAWESI TENGGARA

NOMOR : ..... TAHUN 2014

TANGGAL : .....

### URAIAN STANDAR PELAYANAN MINIMAL

#### I. PENATAAN HUTAN

##### 1.1. Zona Arahan Blok Hutan KPHP Gularaya

Judul	Ketersediaan zona arahan blok hutan KPHP Gularaya
Dimensi mutu	Kejelasan tujuan dan fungsi blok hutan
Tujuan	Tersedianya data dan peta zona arahan blok hutan yang jelas menurut tujuan dan fungsi pemanfaatan
Definisi operasional	<p>Zona adalah ruang yang penggunaannya disepakati bersama antara berbagai pemangku kepentingan dan telah ditetapkan status hukumnya.</p> <p><i>Blok hutan</i> adalah bagian dari wilayah KPH dengan persamaan karakteristik biogeofisik dan sosial budaya, bersifat relatif permanen yang ditetapkan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi manajemen.</p> <p>Blok hutan di wilayah KPHP Gularaya ada 9 (sembilan) yaitu: (1) Blok Pemanfaatan Hasil Hutan Kayu Hutan Alam (HHK – HA), (2) Blok Pemanfaatan Hasil Hutan Kayu Hutan Tanaman (HHK – HT), (3) Blok Pemanfaatan Kawasan, Jasa Lingkungan dan HHBK, (4) Blok Pemberdayaan Masyarakat, (5) Blok Perlindungan, (6) Blok Khusus HP, (7) Blok Inti, (8) Blok Pemanfaatan HL, (9) Blok Khusus HL.</p>
Frekuensi Pengumpulan data	Satu tahun
Periode analisa	Satu tahun
Numerator	Kumulatif jumlah dan luas blok hutan yang sudah dizonasi menurut tujuan dan fungsi pemanfaatan
Denominator	Jumlah seluruh blok dan luasnya yang direncanakan untuk dizonasi dan dipetakan
Sumber data	Data dan peta delianeasi zona blok hutan (Laporan buku tata hutan dan Rencana Pengelolaan Hutan KPHP Gularaya)
Standar	100%
Penanggung jawab Pengumpul data	Kepala Seksi Penataan dan Penggunaan Kawasan Hutan

**Sumber:** Draft Peraturan Gubernur Sulawesi Tenggara tentang SPM KPHP Gularaya

**Gambar 4-6.** *Contoh uraian Standar Pelayanan Minimal*

Berbeda dengan Draft SPM KPHP Gularaya yang disajikan dalam bentuk Rancangan Peraturan Gubernur sesuai status KPHnya, Draft SPM KPHP Lakitan disajikan tidak dalam bentuk rancangan Peraturan Bupati, melainkan dokumen berupa buku (Gambar 4.7.) yang merupakan lampiran dari hasil kajian berjudul “Optimalisasi Peran Kesatuan Pengelolaan Hutan Produksi (KPHP) melalui Penerapan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD) di KPHP Model Lakitan Kabupaten Musi Rawas (Mura) Provinsi Sumatera Selatan. Perbedaan penyajian tidak masalah, karena untuk menjadikannya sebagai Peraturan Bupati (Kepala Daerah) dokumen tersebut dapat saja dijadikan lampiran yang tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati (Kepala Daerah).



**Gambar 4-7.** *Dokumen SPM KPHP Lakitan*

Dari sisi substansi yang dikemukakan, kedua draft SPM tersebut hampir mirip (Tabel 4.5). Keduanya telah mengakomodir ketentuan-ketentuan regulasi yang berkaitan dengan penyusunan SPM.

**Tabel 4-5.** *Sistematika dokumen SPM KPHP Lakitan*

Sistematika	Muatan/Isi
1. Pendahuluan	Bagian ini memuat tentang, Definisi SPM, Dasar Hukum, Maksud dan tujuan keberadaan KPHP
2. Komponen Pelayanan	Standar Pelayanan, penyelenggaraan pelayanan, sasaran layanan, ruang lingkup layanan
3. Indikator Keberhasilan	Faktor keberhasilan utama (critical success factor-csf) yang akan menjadi indikator kinerja lembaga
4. Sumberdaya	Memuat tentang Ketersediaan SDM, untuk menunjang kelancaran pelaksanaan berbagai layanan yang akan diberikan, mulai dari dewan pengawas, pejabat, manajemn penengah, staf operasional, tenaga fungsional, tenaga pendukung sesuai dengan kebutuhan Sarana dan prasarana penunjang
5. Monitoring dan Evaluasi	Monitoring memastikan bahwa pelaksanaan pelayanan atas penyelenggaraan pengelolaan hutan telah sesuai
6. Penutup	

**Sumber:** diolah dari Pemali, 2014

Adapun jenis pelayanan untuk KPHP Lakitan, Kabupaten Musi Rawas, Provinsi Sumatera Selatan, meliputi:

1. Inventarisasi berkala wilayah kelola serta penataan hutannya
2. Pemanfaatan Hutan Pada Wilayah Tertentu
3. Pemberdayaan Masyarakat
4. Pembinaan dan Pemantauan (controlling) pada areal KPH yang Telah ada ijin pemanfaatan maupun penggunaan
5. Penyelenggaraan rehabilitasi pada areal di luar ijin
6. Pembinaan dan pemantauan pelaksanaan rehabilitasi dan reklamasi pada areal yang sudah ada ijin pemanfaatan dan penggunaan kawasan hutannya
7. Rencana Penyelenggaraan perlindungan hutan dan konservasi alam
8. Penyelenggaraan koordinasi & sinkronisasi antar pemegang ijin
9. Koordinasi dan sinergi dengan instansi dan stakeholder terkait
10. Penyediaan dan peningkatan kapasitas SDM
11. Penyediaan pendanaan

12. Penyediaan sarana dan prasarana
13. Pengembangan data base
14. Rasionalisasi wilayah kelola
15. Review Rencana Pengelolaan
16. Pengembangan investasi

Masing-masing jenis pelayanan tersebut dirinci dalam Jenis layanan, ruang lingkup, tolok ukur dan indikator pelayanan. Contoh penjabarannya disajikan pada Tabel 4.6.

Dengan memperhatikan sistematika dan isi dari dokumen SPM KPHP Lakitan yang disiapkan, bahwa uraian yang disampaikan perlu penjabaran lebih lanjut secara terinci dan terukur. Untuk menjadikannya sebagai SPM, tampaknya masih diperlukan revisi jenis pelayanan umum, terutama yang langsung berkaitan dengan pelayanan bagi masyarakat. Begitu pula pengorganisasian SDM juga masih perlu dirinci untuk masing-masing bagian dalam organisasi KPHP Lakitan yang menerapkan PP-BLUD.

**Tabel 4-6.** *Jenis layanan, ruang lingkup, tolok ukur dan indikator pelayanan*

No	JENIS LAYANAN	RUANG LINGKUP LAYANAN	TOLOK UKUR	INDIKATOR PELAYANAN (Waktu Maksimum penyelesaian pelayanan)
1.	Inventarisasi berkala wilayah kelola serta penataan hutannya			
1.1.	Inventarisasi potensi kayu berkala	1. Pengumpulan data (inventarisasi) dan penaksiran mengenai potensi kayu yang berada dalam wilayah KPHP Lakitan 2. Penaksiran	a. Data Standar Informasi kayu yang diinventarisir b. Jumlah Potensi kayu: potensi kerapatan dan frekuensi jenis	1. Jenis Informasi atau data 2. Kerapatan (pohon, tiang, pancang, semai) per satuan luas inventarisir 3. Frekuensi (pohon, tiang, pancang, semai) per satuan luas inventarisir Misal: 10 hektare/tahun
1.2.	Inventarisasi satwa berkala	Pemeriksaan dan pengumpulan data (inventarisasi) mengenai satwa yang berada dalam wilayah KPHP Lakitan	1. Data Standar Informasi satwa yang diinventarisir 2. Jumlah satwa yang diinventarisir	Jumlah satwa atau per satuan waktu. Misal: 15 ekor satwa per bulan
1.3.	Inventarisasi non-kayu	Pemeriksaan dan pengumpulan data (inventarisasi) mengenai potensi non kayu yang berada dalam wilayah KPHP Lakitan	1. Data Standar Informasi non kayu yang diinventarisir 2. Jumlah item non kayu yang diinventarisir	Jumlah item non kayu per satuan waktu. Misal: 5 item non kayu per bulan
Dst...	Dst...			

Berdasarkan pengalaman penyusunan SPM KPHP Gularaya dan KPHP Lakitan serta merujuk pada ketentuan-ketentuan yang ada, maka sebaiknya dokumen SPM yang merupakan salah satu syarat administratif untuk pengajuan penerapan PPK-BLUD pada KPH disusun dalam Rancangan Peraturan Kepala Daerah. Untuk memudahkan penyusunannya pada **Lampiran 3** disajikan materi pokok dan muatan isi pada masing-masing materi untuk penyusunan SPM bagi KPH-KPH yang ingin menerapkan PPK-BLUD.

#### 4.1.4.5 Prognosa/proyeksi Laporan Keuangan

Bila sampai pada proyeksi finansial, terdapat dua tipe ekstrim wirausahawan. *Pertama*, wirausahawan visioner yang memandang proyeksi finansial sebagai hal yang memalukan, sehingga dia membuat angka yang terlihat baik oleh investor; *kedua*, wirausahawan berniat yang menyajikan angka dengan sangat detail. Wirausahawan tipe pertama menghadapi resiko bahwa investor tidak akan percaya sehingga enggan menyerahkan uangnya untuk dikelola. Tipe wirausahawan kedua menghadapi resiko bahwa investor akan berpikir bahwa wirausahawan yang bersangkutan percaya dengan proyeksinya.

Ketika sampai pada proyeksi finansial, hanya ada satu tipe investor atau penyandang dana, yakni orang yang tidak percaya pada proyeksi finansial yang disajikan, apapun proyeksi tersebut. Jadi seperti apa keseimbangan yang tepat antara visi versus detail? Esensi dari proyeksi finansial adalah untuk menyatakan suatu kisah dengan angka-angka tentang kesempatan, kebutuhan sumberdaya, kekuatan pasar, pertumbuhan, capaian penanda, dan keuntungan. Tugas KKP dan jajarannya adalah menciptakan kerangka kerja numerik yang melengkapi dan memperkuat visi yang telah dinyatakan dengan kata-kata.

Penyandang dana tidak tertarik pada ketepatan angka-angka, tetapi pada apa yang membuat angka-angka tersebut mengatakan tentang ekonomi dari bisnis KPH, dan apa yang dikatakan oleh angka-angka tersebut tentang pemahaman KKP tentang KPH. Tujuannya adalah untuk menyampaikan kisah yang dapat dipercaya dan menarik tentang akan menjadi apa KPH yang sedang diperjuangkan?

Agar dapat dipercaya, angka-angka yang disajikan harus masuk akal pada tinjauan pertama. Jika dinyatakan bahwa KPH akan tumbuh lebih cepat atau lebih menguntungkan daripada perusahaan manapun dalam sejarah, maka KPH akan kehilangan kredibilitas. Angka yang disajikan harus dapat bertahan terhadap pertanyaan sederhana seperti:

1. Apakah kebutuhan kapital yang diperlihatkan dalam proyeksi sesuai dengan anggaran yang diminta?

2. Tahukah berapa jumlah pelanggan yang harus dilayani untuk menghasilkan penerimaan seperti yang diproyeksikan?
3. Apakah diketahui berapa lama waktu yang diperlukan dan berapa banyak biaya yang dibutuhkan untuk mendapatkan seorang pelanggan?
4. Apakah diketahui sumberdaya apa yang dibutuhkan untuk mendukung pelanggan?
5. Apakah diketahui berapa banyak akan dibelanjakan agar tetap berada di depan pesaing dengan produk dan jasa yang ada?

Masalah dengan akunting finansial adalah bahwa akunting finansial memaksa pembuat usulan menyajikan angka-angka yang menggunakan kategori fungsional perusahaan besar, seperti penjualan, pemasaran, rekayasa, umum, dan administratif. Tetapi entitas baru harus mulai bekerja sebagai proyek. Pada tahap pengusulan, entitas KPH dijalankan sebagai pemula, tetapi harus menyajikan usulan finansial menggunakan kerangka kerja standar akunting. Hal ini berarti bahwa detail dari rencana operasi akan tersembunyi di dalam suatu model yang dibangun di seputar aktivitas yang diperlukan untuk mencapai penanda kritis.

Dengan begitu, bila penyandang dana mendalami mengapa merencanakan membelanjakan uang seperti itu, maka jawabannya harus dalam bentuk prioritas bisnis dan penanda yang dapat dipersembahkan, ketimbang dengan mengatakan seperti “kebanyakan perusahaan membelanjakan 30% anggarannya pada penjualan”. Membangun rencana operasi dari bawah berdasarkan proyek yang akan dilaksanakan memang menantang. Kita cenderung over-estimate tentang berapa banyak yang dapat kita selesaikan dalam satu periode waktu tertentu. Kita harus selalu mengingat bahwa proyeksi kita dibatasi oleh pengalaman dunia nyata.

Sebelum sampai pada proyeksi finansial, beberapa isu dan faktor yang berkontribusi penting dalam membangun proyeksi finansial tersebut perlu disampaikan secara ringkas dan jelas. Sesuai dengan Pemandagri No 61 tahun 2007, prognosa/proyeksi laporan keuangan yang diperlukan hanya terdiri dari (a) prognosa/proyeksi laporan operasional dan (b) prognosa/proyeksi neraca. Namun, untuk sampai kepada kedua hal tersebut, maka diperlukan perkiraan kondisi internal dan eksternal, serta berbagai asumsi. Dengan demikian, dokumen prognosa atau proyeksi keuangan KPH BLUD seyogyanya mempunyai kandungan sebagai berikut:

1. Pendahuluan
2. Kondisi eksternal dan internal yang mempengaruhi pencapaian kinerja
  - a. Kondisi lingkungan internal
  - b. Kondisi lingkungan eksternal
3. Asumsi-asumsi yang digunakan

4. Prognosa operasional
5. Prognosa neraca

Berdasarkan acuan tersebut, maka untuk memudahkan penyusunannya pada **Lampiran 4** disajikan materi pokok dan muatan isi pada masing-masing materi untuk penyusunan Prognosa/Preyeksi Keuangan bagi KPH-KPH yang ingin menerapkan PPK-BLUD.

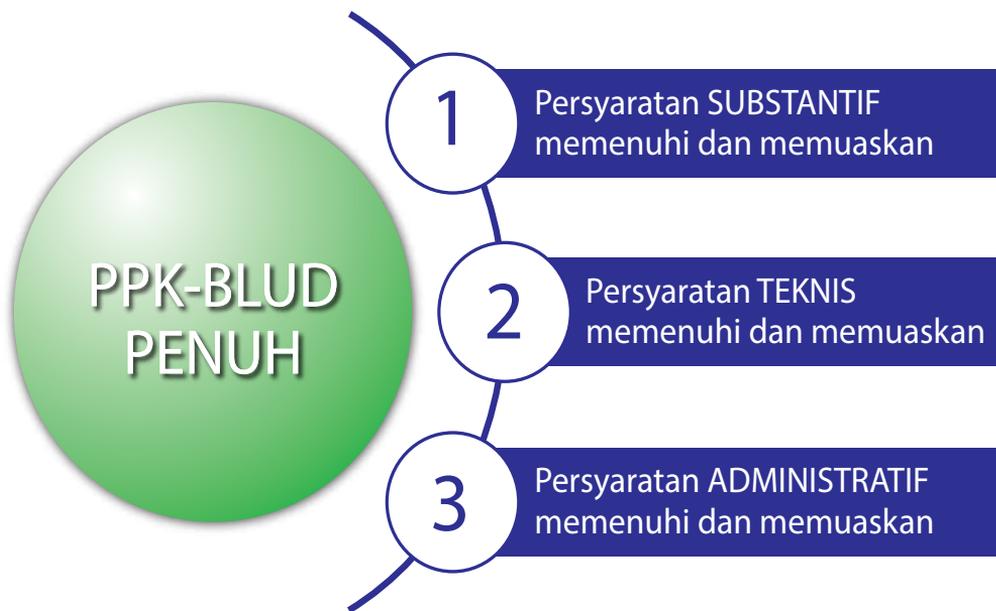
## 4.2 Tahapan Pembangunan PPK-BLUD

### 4.2.1 Tata cara pengajuan usulan

Untuk menerapkan PPK-BLUD, diperlukan serangkaian tahapan sebagai berikut:

1. SKPD yang akan menerapkan PPK-BLUD mengajukan permohonan kepada kepala daerah melalui sekretaris daerah dan bagi UPTD yang akan menerapkan PPK-BLUD mengajukan permohonan kepada kepala daerah melalui kepala SKPD. Permohonan-permohonan tersebut dilampiri dokumen persyaratan administratif. Di sini jelas bahwa peran kepala daerah (Gubernur dan/atau Bupati/Walikota) sangat dominan dan menentukan bagi penerapan PPK-BLUD.
2. Setelah menerima surat permohonan, Kepala Daerah membentuk tim penilai untuk meneliti dan menilai usulan penerapan, peningkatan, penurunan, dan pencabutan status PPK-BLUD. Tim penilai tersebut ditetapkan oleh kepala daerah dan beranggotakan paling sedikit terdiri dari:
  - a. Sekretaris daerah sebagai ketua merangkap anggota;
  - b. PPKD sebagai sekretaris merangkap anggota;
  - c. Kepala SKPD yang mempunyai tugas dan fungsi melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang perencanaan pembangunan daerah sebagai anggota;
  - d. Kepala SKPD yang mempunyai tugas dan fungsi melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan di daerah sebagai anggota; dan
  - e. Tenaga ahli yang berkompeten di bidangnya apabila diperlukan sebagai anggota.
3. Hasil penilaian oleh tim penilai disampaikan kepada kepala daerah sebagai bahan pertimbangan penetapan penerapan, peningkatan, penurunan, dan pencabutan status PPK-BLUD. Penerapan, peningkatan, penurunan, dan pencabutan status PPK-BLUD ditetapkan dengan keputusan kepala daerah dan disampaikan kepada pimpinan DPRD paling lama 1 (satu) bulan setelah tanggal penetapan.

4. Penetapan persetujuan penerapan PPK-BLUD dapat berupa pemberian **status BLUD penuh** atau **status BLUD bertahap**. Status BLUD penuh diberikan apabila seluruh persyaratan sebagaimana diuraikan di atas telah dipenuhi dan dinilai memuaskan (**Gambar 4.8**). Apabila yang terpenuhi hanya persyaratan substantif dan teknis, namun persyaratan administratif dinilai belum terpenuhi secara memuaskan yaitu jika dokumen persyaratan administratif belum sesuai dengan yang dipersyaratkan, maka diberikan status BLUD bertahap (**Gambar 4.9**). Status BLUD bertahap dapat ditingkatkan menjadi status BLUD penuh atas usul pemimpin BLUD kepada kepala daerah sesuai dengan mekanisme penetapan BLUD.



**Gambar 4-8.** *Persyaratan PPK-BLUD Penuh*



**Gambar 4-9.** *Persyaratan PPK-BLUD Bertahap*

#### 4.2.2 Kriteria penetapan PPK-BLUD

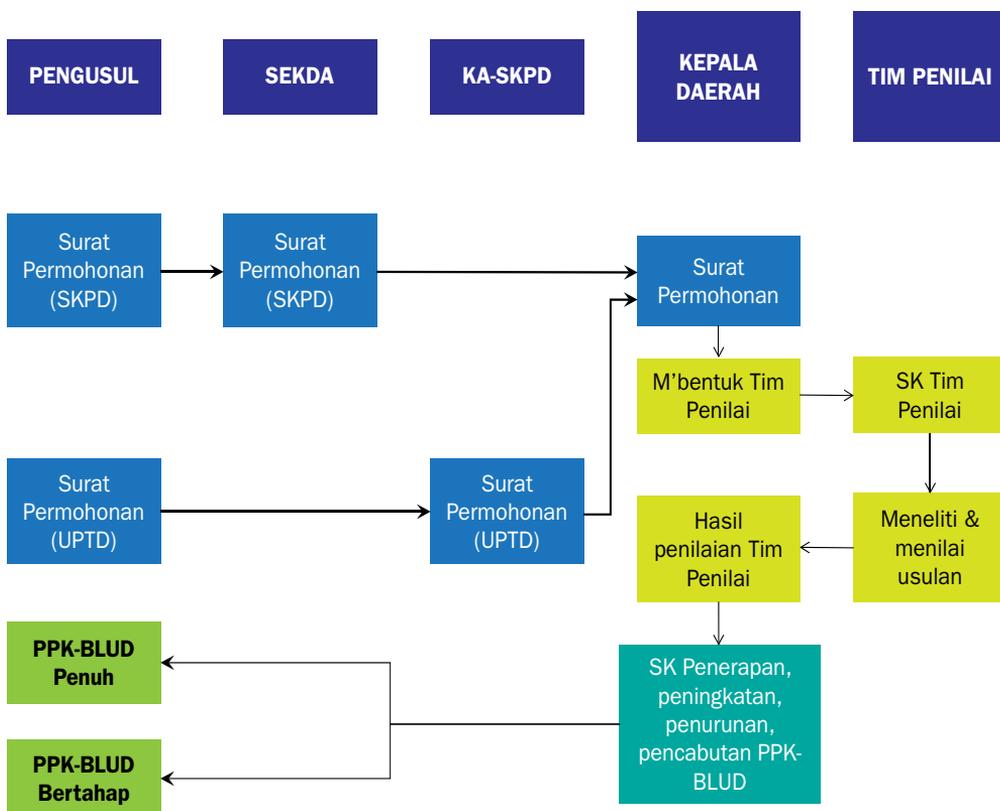
Untuk menetapkan PPK-BLUD, telah tersedia pedoman penilaian PPK BLUD, yaitu sesuai dengan Surat Edaran Mendagri 900/2759/SJ tanggal 10 September 2008 tentang Pedoman Penilaian Penerapan PPK-BLUD (**Lampiran 5**). Sesuai dengan ketentuan tersebut, penilaian dibedakan antara SKPD atau Unit Kerja yang akan menerapkan PPK-BLUD dan SKPD atau Unit Kerja yang baru dibentuk dan akan menerapkan PPK-BLUD. Perbedaannya terletak pada jumlah indikator penilaiannya, di mana pada SKPD atau Unit Kerja yang pertama disebutkan terdapat 17 indikator penilaian, sedang pada SKPD atau Unit Kerja yang kedua terdapat 16 indikator penilaian (lihat **Lampiran 5**). Selanjutnya berdasarkan indikator-indikator tersebut dilakukan penilaian dengan kriteria sebagaimana disajikan dalam **Tabel 4.7**.

**Tabel 4-7.** *Kriteria penilaian PPK-BLUD*

No	Hasil Penilaian	Kriteria	Kesimpulan/Status
1	80 - 100	Memuaskan	BLUD Penuh
2	60 - 79	Belum terpenuhi secara memuaskan	BLUD Bertahap
3	Kurang dari 60	Tidak memuaskan	Ditolak

**Sumber:** SE Mendagri 900/2759/SJ tanggal 10 September 2008

Penetapan persetujuan/penolakan penerapan atau peningkatan status PPK-BLUD sesuai tahapan tersebut di atas paling lambat 3 (tiga) bulan sejak usulan diterima kepala daerah secara lengkap. Apabila dalam waktu 3 (tiga) bulan tersebut kepala daerah tidak menetapkan keputusan, usulan dianggap disetujui dan paling lambat 1 (satu) bulan sejak batas waktu 3 (tiga) bulan terlampaui, kepala daerah menetapkan SKPD atau UPTD untuk penerapan atau peningkatan status PPK-BLUD. Secara ringkas mekanisme pembangunan PPK-BLUD dapat dilihat pada skema pada **Gambar 4.10**.



**Gambar 4-10.** Mekanisme Pembentukan PPK- BLUD (Permendagri No. 61/2007)

Status BLUD bertahap diberikan fleksibilitas pada batas-batas tertentu berkaitan dengan jumlah dana yang dapat dikelola langsung, pengelolaan barang, pengelolaan piutang, serta perumusan standar, kebijakan, sistem, dan prosedur pengelolaan keuangan. Status BLUD bertahap tidak diberikan fleksibilitas dalam hal pengelolaan investasi, pengelolaan utang, dan pengadaan barang dan/atau jasa. Batas-batas tertentu fleksibilitas yang diberikan dan fleksibilitas yang tidak diberikan ditetapkan bersamaan dengan penetapan status BLUD.

### 4.2.3 Pengalaman KPH Gularaya dan Lakitan dalam pengajuan usulan penerapan PPK-BLUD

#### 4.2.3.1 Proses pengusulan

##### 1. KPHP Gularaya

KPHP Model Gularaya merupakan KPH lintas kabupaten yang melintasi 2 wilayah administrasi yaitu Kabupaten Konawe Selatan dan Kota Kendari di Provinsi Sulawesi Tenggara. Nama Gularaya diambil dari tiga DAS yang berada pada areal kerja KPH, yakni DAS Wanggu, DAS Laeya, dan DAS Roraya. KPH ini ditetapkan pada tahun 2011 (SK Menhut No 465/Menhut-II/2011) seluas 115.248 Ha dengan rincian luasan sebagaimana disajikan dalam Tabel 4.8.

**Tabel 4-8.** Situasi sumber daya hutan KPH Gularaya

Klpk Htn	HL Daratan (Ha)	HL Man-grove (Ha)	Jml HL (Ha)	HPT (Ha)	HP (Ha)	HPK (Ha)	Jml HP (Ha)	KLHLS (Ha)
Wolasi	23.443,93	-	23.443,93	2.892,56	25.490,36	-	28.382,92	559,60
Papalia	11.587,07	5.411,07	16.998,14	814,44	40.170,17	-	40.984,61	561,96
Torobulu	-	4.781,93	4.781,93	-	654,47	-	656,47	739,57

**Sumber:** Ditjen Planologi (2014): Strategi Pengembangan KPH dan Perubahan Struktural Kehutanan Indonesia.

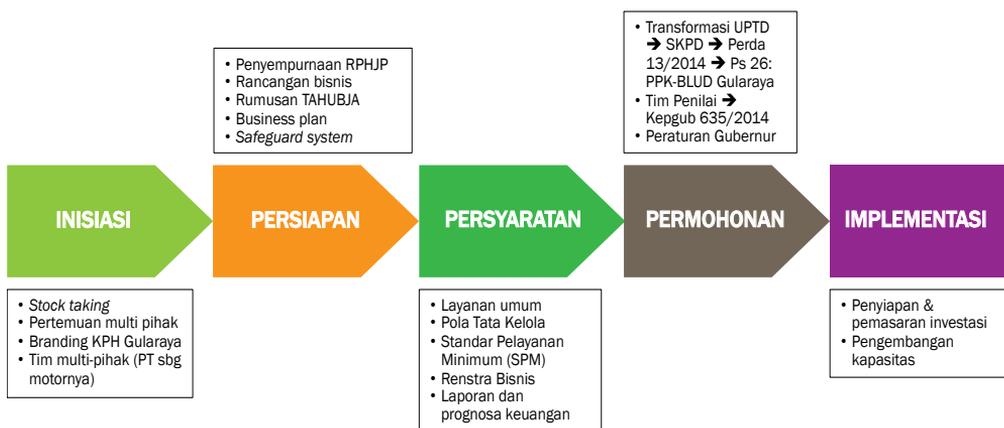
Pembentukan KPH Gularaya dimulai dari proposal yang diajukan oleh Provinsi Sulawesi Tenggara dan didahului dengan inventarisasi tingkat penyelidikan (*reconnaissance*). Organisasi KPH Gularaya berbentuk UPTD di bawah Dinas Kehutanan Propinsi Sulawesi Tenggara. Ditjen Planologi Kementerian Kehutanan memfasilitasi KPH Gularaya dengan bangunan kantor, kendaraan roda empat dan roda dua, dilanjutkan dengan fasilitasi SDM lulusan Sekolah Menengah Kejuruan Kehutanan (SMKK) dan Bakti Sarjana Kehutanan (Basarhut).

Sekretariat Nasional KPH juga melakukan pendampingan KPH Gularaya. Dalam upayanya, Sekretariat Nasional KPH pertama kali menghasilkan rumusan tahapan penyiapan KPH Gularaya ke arah kemandirian sebagai pedoman sekaligus instrumen pemantauan. Berikut adalah rumusan tahapan tersebut:

1. Stock taking: mengkonsolidasikan semua data, informasi, citra satelit, peta, dan membangun kembali proses multipihak.

2. Menyelenggarakan pertemuan multipihak untuk menyiapkan rencana aksi penyempurnaan rencana pengelolaan hutan jangka panjang (RPHJP) dan melaksanakan tindakan penyempurnaan RPHJP oleh Tim KPH multipihak.
3. Perancangan bisnis: (i) Merumuskan kelas perusahaan, (ii) Merumuskan pola penyelenggaraan kelas perusahaan (kerjasama kemitraan komersial, community venturing, skema investasi), (iii) Penyusunan Business Model untuk KPH Gularaya (Model cost).
4. Merumuskan tata hubungan kerja: (i) dengan pemerintah Kabutapen Konawe Selatan dan Kota Kendari, (ii) dengan Pemda dan termasuk Dinas Kehutanan Propinsi Sulawesi Tenggara, (iii) dengan mitra komersial, (iv) dengan desa dan kelompok masyarakat.
5. Menyiapkan business plans: (i) mengidentifikasi kelas perusahaan, (ii) membuat prioritas kelas perusahaan, (iii) merumuskan protokol hubungan kemitraan.
6. Menyiapkan safeguards: (i) lingkungan, (ii) sosial, (iii) politik pemerintahan.
7. Merancang dan menyiapkan investasi melalui pendekatan business case dan pemasaran investasi.
8. Merancang dan menyiapkan pengembangan kapasitas.

Secara garis besar, tahapan yang dilakukan oleh tim penyusun dokumen dan Kepala KPH Lakitan untuk persiapan PPK-BLUD dapat dilukiskan pada Gambar 4.11.



**Gambar 4.11.** Tahapan persiapan penerapan PPK-BLUD pada KPH Gularaya

Kepemimpinan yang baik dan aktif KPH ini banyak menarik impresi. Branding KPH Gularaya menyebar di kalangan pejabat di Jakarta dan kunjungan pejabat ke KPH Gularaya semakin sering. Kunjungan tersebut berlanjut dengan berbagi dukungan lain dan melebar kepada dukungan dari lembaga donor. Beberapa fasilitasi tindak lanjut dan resonansinya dapat disampaikan sebagai berikut:

1. Penguatan KPH Gularaya dengan Tim yang berbasis multipihak. Akademisi dari Universitas Uleo Haleo menjadi kunci penggerak Tim KPH ini
2. Fasilitasi lanjutan dari Ditjen Planologi melalui BPKH untuk menyempurnakan ketersediaan data terutama peta-peta
3. Pelayanan BPDAS untuk melengkapi data kinerja DAS dan kerjasama penanaman. Meski masih di dalam payung program rehabilitasi lahan dan hutan
4. Penguatan kapasitas masyarakat pemegang izin HTR oleh AFD lembaga bantuan internasional dari Perancis
5. Penyempurnaan Rencana Pengelolaan Hutan Jangka Panjang KPHP Gularaya, didahului dengan inventarisasi detil terfokus, penyempurnaan peta-peta digital, penyusunan dokumen rencana, dan kemudian dilanjutkan dengan kajian business model dan business plan untuk KPH Gularaya. Seluruh proses berbasis multipihak dan didukung oleh AFD Perancis
6. Fasilitasi GIZ untuk mempercepat penyiapan penerapan pola pengelolaan keuangan badan layanan umum daerah (PPK-BLUD) melalui proses multipihak
7. Fasilitasi FCPF untuk pelatihan pengukuran karbon hutan
8. Fasilitasi dana DAK Kehutanan untuk melengkapi peralatan dan fasilitas kantor
9. Dukungan DPRD Propinsi Sulawesi Tenggara untuk menerbitkan Perda yang memungkinkan KPH Gularaya berubah status menjadi SKPD.
10. Fasilitasi BP2SDMK untuk pelatihan tematik bagi tenaga KPH
11. Fasilitasi Ditjen BUK untuk memulai kegiatan awal investasi bisnis KPH pada tahun 2015.

Masalah yang masih menjadi hambatan bagi KPHP Gularaya pada saat Buku ini disusun adalah percepatan penyediaan tenaga profesional. Sebagian besar tenaga yang dimiliki oleh manajemen KPH adalah tenaga yang dipindahkan dari Dinas Kehutanan Propinsi Sulawesi Tenggara. Mereka tidak disiapkan untuk menangani kegiatan pengelolaan sumberdaya hutan secara langsung. Dampaknya terjadi ketimpangan antara jumlah karyawan dengan efektivitas kegiatan di lapangan. Konstelasi manajemen KPHP Gularaya dapat digambarkan sebagai sebuah korporasi yang telah menyiapkan segala persyaratan untuk memulai dan mengembangkan usaha korporat, tetapi masih harus menyiapkan tenaga profesional sebagai operatornya. Menurut strategi yang dituangkan di dalam RPHJP KPHP Gularaya memusatkan perhatian pada tiga kelas perusahaan utama (core businesses) yaitu:

1. Mengkonversi 20.000 Ha areal bekas reboisasi yang sudah rusak menjadi hutan tanaman jati unggul. Ini sesuai dengan habitat jati yang telah sangat lama tumbuh di daerah ini
2. Mengembangkan tanaman bambu berbasis kerjasama bisnis dengan masyarakat seluas 10.000 Ha
3. Mengembangkan usaha wisata kesehatan alam “wallace health center” dengan luasan 100 Ha

Hasil usaha dari tiga kelas perusahaan yang menempati areal 30.100 Ha tersebut akan dimanfaatkan untuk membiayai operasional KPH untuk seluruh areal kerja seluas 115.000 Ha, termasuk hutan lindung seluas kurang lebih 40.000 Ha. Hasil usaha itu ditujukan untuk meningkatkan pendapatan masyarakat di 10 desa, untuk menyumbang pendapatan asli daerah baik Propinsi Sulawesi Tenggara maupun Kabupaten Konawe Selatan dan Kota Kendari, serta untuk pengembangan bisnis lanjutan. Ke depannya, community venturing pada kelas perusahaan bambu akan dikembangkan menjadi klaster ekonomi bambu.

Dari 8 tahapan menuju operasionalisasi KPH secara profesional dan mandiri sebagaimana yang dirumuskan di atas, maka status KPH Gularaya sudah sampai pada tahapan ke 7 yaitu penyiapan proyek investasi untuk ketiga kelas perusahaan utama yang menjadi tumpuan KPH ini. Keberhasilan mendatangkan investasi sangat bergantung kepada penerapan PPK-BLUD. Pada saat buku ini disusun semua persyaratan untuk PPK-BLUD telah disiapkan dan menunggu perintah Gubernur untuk menjalankannya (dalam bentuk Peraturan Gubernur).

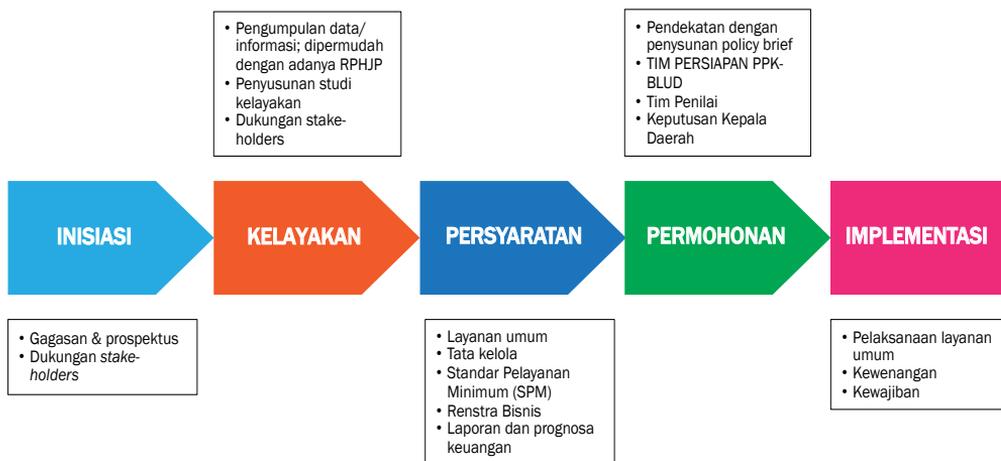
#### **4. KPHP Lakitan**

Upaya transformasi pengelolaan keuangan dengan pola Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD) telah dilakukan oleh KPHP Lakitan. Upaya tersebut dibantu oleh LSM Pemali Sumatera Selatan yang didanai oleh Program Setapak, kerjasama antara LSM Yayasan Epistema Jakarta dengan The Asia Foundation Indonesia. Ada beberapa titik kritis dalam penyiapan transformasi PPK-BLUD tersebut. Dari sisi teknis terdapat persoalan untuk menyiapkan persyaratan untuk pengajuan usulan. Persyaratan itu misalnya seperti identifikasi layanan umum, penyiapan tata kelola dan struktur organisasi, rencana strategis bisnis dan penyusunan standar pelayanan minimal (SPM). Hal ini disebabkan belum adanya contoh dokumen tersebut yang khusus untuk penyelenggaraan organisasi KPH. Dari sisi kebijakan persoalan utama yang dihadapi adalah pendekatan kepada Bupati Musi Rawas sebagai pihak yang menentukan persetujuan implementasi PPK-BLUD untuk KPHP Lakitan.

Tahap inisiasi dilakukan dengan memaparkan gagasan melalui workshop yang melibatkan stakeholder yang meliputi SKPD terkait, LSM dan Perguruan

Tinggi (PT). Dalam workshop ini dibahas urgensi PPK-BLUD untuk perbaikan tata kelola KPHP Lakitan menuju kemandirian keuangan. Dari workshop ini diharapkan muncul dukungan stakeholder untuk inisiasi penerapan PPK-BLUD pada KPHP Lakitan. Workshop mengusulkan perlu disusun studi kelayakan untuk mengetahui tingkat kelayakan KPHP Lakitan menjadi suatu unit bisnis yang mandiri. Berdasarkan data yang telah dipunyai KPHP Lakitan, terutama Rencana Pengelolaan Jangka Panjang (RPHJP), selanjutnya studi kelayakan dilakukan dan hasilnya disampaikan pada workshop lanjutan. Dalam workshop lanjutan tersebut sekaligus dikemukakan pula rancangan konsep PPK-BLUD KPHP Lakitan.

Selanjutnya tim menyusun berbagai dokumen persyaratan yang diperlukan untuk pengajuan usulan pembangunan PPK-BLUD KPHP Lakitan. Meliputi pendefinisian layanan umum yang mungkin disediakan oleh KPHP Lakitan, dokumen tata kelola, dan struktur organisasi PPK-BLUD KPHP Lakitan, rencana strategis (renstra) bisnis, dan standar pelayanan umum (SPM). Secara garis besar, tahapan yang dilakukan oleh tim penyusun dokumen dan Kepala KPH Lakitan untuk persiapan PPK-BLUD dapat dilukiskan pada Gambar 4.12.



**Gambar 4-12.** Tahapan persiapan penerapan PPK-BLUD pada KPHP Lakitan

#### 4.2.3.2 Komunikasi politik dan dukungan stakeholders

Pola Pengelolaan Keuangan yang dipilih dan disepakati pada akhirnya merupakan keputusan politik di daerah. Oleh karena itu, komunikasi politik dengan para pengambil keputusan politik dan kebijakan publik di daerah adalah sangat vital. Komitmen dari Kepala dan Sekretaris Daerah sangat menentukan.

Namun, sebelum sampai kepada keputusan akhir, tahap yang sangat kritikal dalam meloloskan PPK-BLUD adalah kajian oleh Tim Evaluasi.

Salah satu kelemahan pembangunan kehutanan adalah kurangnya komunikasi dengan pihak di luar kehutanan, khususnya dengan pengambil keputusan politik. Kehutanan lebih dari sekedar hutan yang pengelolaannya memang membutuhkan ketrampilan teknis. Sering kali, kehutanan dipandang secara tereduksi menjadi hanya dari sisi teknisnya yang sulit dimengerti oleh pengambil keputusan politik. Masyarakat kehutanan sibuk dengan dirinya sendiri. Kehutanan memerlukan ruang yang sangat luas dan bersentuhan dengan banyak pihak. Kondisi ini mengharuskan kehutanan untuk mengkomunikasikan kehadiran dirinya dan perannya kepada pihak lain, khususnya para pengambil keputusan politik.

#### 4.2.3.3 *Hambatan-hambatan*

Beberapa hambatan yang dihadapi KPH dalam mencapai BLUD:

1. Mempertemukan seluruh anggota Tim Evaluasi untuk jangka waktu tertentu bukan hal mudah diselenggarakan. Wawancara dengan instansi yang telah mendapatkan status BLUD sangat menekankan hal ini untuk diperhatikan oleh pengusul BLUD.
2. KPH membutuhkan beberapa waktu untuk dapat menunjukkan hasil dalam bentuk produk dan layanan publik; tidak seperti rumah sakit misalnya. Hal ini sering menimbulkan skeptisisme di antara pengambil keputusan.
3. Sumberdaya manusia masih menjadi faktor pembatas serius bagi pencapaian kinerja KPH yang diinginkan, baik segi kuantitas maupun kualitas. Isu kualitas sumberdaya manusia disini bukan sekedar ketrampilan teknik yang relatif mudah diatasi, melainkan isu ketangguhan mental untuk menghadapi tantangan pekerjaan di lapangan. Sudah ada beberapa tenaga yang mengundurkan diri setelah melihat tempat dan tantangan kerja yang harus dihadapi.





**Penutup**





Disadari bahwa untuk mengimplementasikan sistem pengelolaan investasi dan keuangan ke seluruh KPHP/L yang telah terbentuk memerlukan dana dan upaya yang tidak sedikit. Untuk itu perlu ada prioritas KPHP/L yang perlu dikembangkan sekaligus untuk mendapatkan pengetahuan empiris kesulitan dan hambatan secara nyata di lapangan dalam hal menstransformasi organisasi KPHP/L yang saat ini telah terbangun menjadi organisasi yang secara ideal sesuai dengan kebutuhan KPHP/L dan layak/sesuai dengan peraturan, perundangan dan kerangka kerja pengelolaan keuangan publik. Prioritas hendaknya perlu diarahkan kepada KPHP/L yang telah ada penetapan wilayahnya, sudah memiliki kelembagaan dan personil yang menjalankan operasi KPH dan telah memiliki aktivitas awal sebagai KPH.

Pembangunan KPH dan penerapan PPK- BLUD sendiri masih tergolong baru di Indonesia. Dengan adanya inisiatif dari KPHP Gularaya dan KPHP Lakitan, telah ada sedikit pembelajaran yang dapat dijadikan inspirasi bagi KPH-KPH lain untuk menerapkan PPK-BLUD. Dengan pembelajaran tersebut dapat diketahui tahapan-tahapan operasional dan proses-proses politik yang diperlukan untuk pengajuan penerapan PPK-BLUD serta dukungan-dukungan dan hambatan-hambatan yang terjadi di dua KPHP tersebut. Dari pengalaman ke-dua KPH tersebut dapat diketahui pula dokumen-dokumen apa yang perlu disiapkan dan bagaimana cara menyusunnya, terutama untuk melengkapi persyaratan administratif yang terdiri dari Rencana Strategi Bisnis (RBS), Pola Tata Kelola, Standar Pelayanan Minimum (SPM) dan Prognosa Keuangan. Dengan demikian, kebuntuan-kebuntuan yang selama ini terjadi diharapkan dapat mendapat jalan keluar.

Namun demikian, tampaknya masih diperlukan kegiatan advokasi dalam upaya untuk: (i) meyakinkan pejabat daerah dan pusat bahwa PNBPD dapat dimaksimalkan secara bertanggung jawab oleh manajemen KPHP/L, (ii) membantu Pemerintah Daerah dan Pusat dalam melengkapi kelembagaan termasuk penyempurnaan tata hubungan kerja antara DPRD-Dinas-KPH, prosedur standar dan mekanisme pengambilan keputusan, serta (iii) menyempurnakan peraturan di tingkat teknis baik di daerah maupun di pusat. Advokasi hendaknya terfokus kepada hal-hal yang kritis. Langkah-langkah advokasi dapat dilakukan dengan kombinasi langkah-langkah sebagai berikut:

1. Pemetaan fokus kebutuhan advokasi
2. Pemetaan hambatan birokrasi, kelembagaan, dan pengambilan keputusan dalam melancarkan implementasi pilihan strategi keuangan KPH
3. Membangun komunikasi sesuai dengan karakter birokrasi yang dihadapi

4. Memaksimalkan peran mitra atau para pihak yang mempunyai tingkat pengaruh tinggi terhadap para pihak yang menjadi target advokasi untuk memperlancar komunikasi dan memberi keyakinan pada target advokasi
5. Membangun situasi kerjasama dan pelayanan dalam membantu pemerintah daerah dan pusat untuk mencapai tujuan advokasi yaitu meyakinkan pejabat daerah dan pusat, membantu Pemerintah Daerah dan Pusat dalam melengkapi kelembagaan termasuk penyempurnaan tata hubungan kerja antara DPRD-Dinas-KPH, prosedur standar dan mekanisme pengambilan keputusan, serta menyempurnakan peraturan di tingkat teknis baik di daerah maupun di pusat. Di tingkat nasional kegiatan advokasi dapat dikelola secara terencana dan terpantau oleh Sekretariat Nasional Pembangunan KPH. Di tingkat daerah kegiatan advokasi dapat dibangun dan diimplementasikan oleh forum pembangunan KPH, bersama-sama dengan para pihak yang relevan.

Diberlakukannya UU 23/2014 yang secara signifikan mengubah kewenangan urusan kehutanan dari Kabupaten/Kota ke Provinsi, berdasarkan konsultasi dengan Pemprov Sulawesi Tenggara dan Sumatera Selatan ternyata tidak akan menghalangi penerapan PPK-BLUD untuk penyelenggaraan KPH. Ke-dua pemerintah provinsi tersebut menyadari akan adanya peluang yang cukup besar bagi KPH untuk mandiri dengan diterapkannya PPK-BLUD di lembaganya.

Akhirnya diperlukan pula pengarusutamaan kelembagaan finansial KPHP/L untuk tujuan: (i) memaksimalkan dukungan dari instansi yang relevan baik di daerah maupun di pusat, (ii) untuk menjadikan KPH sebagai salah satu kontributor pembangunan ekonomi wilayah dan nasional yang diakui secara luas. Sementara klien utama KPH dari sisi finansial adalah: (i) co-managers KPH (pemegang ijin, pengelola PHBM di areal kerja KPH), (ii) Bappeda, Dinas Pendapatan Daerah, Dinas Kehutanan, (iii) Bappenas, Kementerian Keuangan, Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. Dengan demikian pengembangan kelembagaan keuangan dan pengelolaan keuangan KPH harus dapat difahami, diterima, didukung dan dinikmati oleh klien tersebut.

# Lampiran





## Lampiran 1. Pokok materi dan penjelasan isi muatan untuk penyusunan Pola Tata Kelola KPH

Pokok Materi	Isi Muatan
Konsideran	<p>a. Menimbang: memuat urgensi Pola Tata Kelola bagi penyelenggaraan KPH yang menerapkan PPK-BLUD.</p> <p>b. Mengingat: memuat peraturan-peraturan yang terkait dengan KPH, PPK-BLUD dan Pola Tata Kelola.</p> <p>c. Memutuskan: menetapkan PERATURAN KEPALA KESATUAN PENGELOLAAN HUTAN (atau KEPALA DAERAH) TENTANG POLA TATA KELOLA SUATU KPH yang selanjutnya diuraikan dalam Bab, Pasal dan Ayat.</p> <p>Untuk merumuskannya perlu memperhatikan peraturan-perundangan dan kebijakan terkait kehutanan, pembangunan KPH, pentingnya KPH untuk dapat memberikan layanan umum dan pemenuhan persyaratan administratif penerapan PPK-BLUD.</p>
Ketentuan Umum	<p>Memuat tentang definisi-definisi (batasan-batasan) istilah-istilah kunci yang akan digunakan dalam peraturan KKPH (atau kepala daerah) tentang Pola Tata Kelola suatu KPH. Penjabarannya perlu memperhatikan definisi (batasan) istilah yang berlaku pada peraturan-perundangan yang telah ada, kamus, batasan ilmiah pada keilmuan yang relevan.</p>
Maksud dan Tujuan	<p>Menjelaskan maksud dan tujuan ditetapkannya peraturan tentang Pola Tata Kelola KPH. Pola Tata kelola KPH dimaksudkan sebagai panduan penyelenggaraan kegiatan pengelolaan hutan yang didasarkan pada prinsip-prinsip tata kelola yang baik untuk menjamin terselenggaranya praktek-praktek pengelolaan hutan yang prima dan pengelolaan organisasi yang profesional dalam upaya mewujudkan visi dan misinya serta peran KPH dalam penyelenggaraan layanan umumnya.</p>
Organisasi dan Tata Laksana	<p>Organisasi dan tata laksana ini merupakan penjabaran kebijakan-kebijakan pengorganisasian dan penata-laksanaan suatu KPH dalam menjalankan tupoksi, visi, misi dan pelayanan umumnya. Di dalamnya memuat aspek-aspek yang perlu diatur yang dalam penjabarannya dapat diuraikan sebagai bagian-bagian dari Bab Organisasi dan Tata Laksana. Aspek-aspek (bagian-bagian) yang dimaksud minimal meliputi:</p>
	<p>1. Nama, Tipe KPH dan Tempat Kedudukan.</p> <p>Di sini menjelaskan nama KPH yang dimaksud, tipe organisasi KPH sesuai Permendagri 61/2010 (Pasal 5) dan di mana tempat kedudukan KPH berada.</p>
	<p>2. Struktur Organisasi.</p> <p>Struktur organisasi harus menggambarkan posisi jabatan, pembagian tugas, fungsi, tanggungjawab, dan wewenang dalam organisasi (Permendagri 61/2007). Dalam bagian ini struktur organisasi yang perlu dikemukakan dapat difokuskan pada posisi jabatan dan kedudukan/hierarki masing-masing jabatan dalam diagram struktur organisasi (organizational chart) KPH yang dimaksud. Uraian tentang tugas, fungsi, tanggung jawab dan wewenang dapat diuraikan pada bagian berikutnya.</p> <p>Struktur organisasi KPH disusun dengan memperhatikan tipe KPH yang dimaksud sebagai pemenuhan Permendagri 61/2010 dan ketentuan pejabat pengelola BLUD sebagai pemenuhan Permendagri 61/2007. Pada tipe A organisasi KPH terdiri dari Kepala, Subbagian Tata Usaha, Seksi paling banyak 2 (dua) seksi, Kelompok Jabatan Fungsional, dan Resort-resort KPH (Permendagri 61/2010 Pasal 6). Pada tipe B organisasi KPH terdiri dari Kepala, Subbagian Tata Usaha, Kelompok Jabatan Fungsional, dan Resort-resort KPH (Permendagri 61/2010 Pasal 7).</p>

Pokok Materi	Isi Muatan
	<p>Sementara menurut Permendagri 61/2007 pejabat pengelola BLUD terdiri dari pemimpin, pejabat keuangan dan pejabat teknis, di mana sebutan untuk masing-masing dapat disesuaikan dengan nomenklatur yang berlaku pada SKPD atau UPTD yang menerapkan PPK-BLUD. Pemimpin dalam ketentuan PPK-BLUD yang mempunyai fungsi sebagai penanggungjawab umum operasional dan keuangan BLUD dapat diperankan Kepala KPH. Pejabat teknis dalam terminologi PPK-BLUD yang mempunyai fungsi sebagai penanggungjawab teknis di bidang masing-masing dapat diartikan sebagai Kelompok Jabatan Fungsional, seksi-seksi dan resort-resort. Pejabat keuangan dalam terminologi PPK-BLUD yang mempunyai fungsi sebagai penanggungjawab keuangan BLUD, dalam struktur organisasi KPH dapat diletakkan di bawah Subbagian Tata Usaha atau dengan menambah unit di bawah Kepala KPH dan sejajar dengan Subbagian Tata Usaha dan Kelompok Jabatan Fungsional apabila lawas pekerjaan yang ditangani oleh KPH memerlukan pemisahan tersebut dan ketersediaan pendanaannya memadai.</p> <p>Selain itu dalam PPK-BLUD juga diperlukan Satuan Pengawas Internal dan Dewan Pengawas. Satuan pengawas internal adalah perangkat BLUD yang bertugas melakukan pengawasan dan pengendalian internal dalam rangka membantu pimpinan BLUD untuk meningkatkan kinerja peiayanan, keuangan dan pengaruh lingkungan sosial sekitarnya (socialresponsibility) dalam menyelenggarakan bisnis yang sehat. Dewan Pengawas BLUD, yang selanjutnya disebut Dewan Pengawas adalah organ yang bertugas melakukan pengawasan terhadap pengelolaan BLUD.</p>
	<p>3. Tugas dan Fungsi</p> <p>Di sini menguraikan tugas dan fungsi pimpinan KPH, pejabat teknis, pejabat keuangan, dewan pengawas, dan satuan pengawas internal. Uraian tugas dan fungsi merujuk pada Permendagri 61/2007 dengan penyesuaian sesuai kekhasan organisasi dan tupoksi KPH.</p>
	<p>4. Pengelompokkan Fungsi Pelayanan (services) dan Fungsi Pendukung (supporting).</p> <p>Kelompok fungsi pelayanan terdiri dari Kelompok Jabatan Fungsional dan Unit Pengelolaan yang menjalankan tugas wajib sesuai tugas pokok dan fungsi KPH. Kelompok Jabatan Fungsional merupakan kelompok fungsi pelayanan untuk mendukung Unit Pengelolaan. Unit Pengelolaan terdiri dari Resort-resort atau Kelas-kelas perusahaan yang dibangun di suatu KPH sesuai potensi, kondisi dan layanan umum yang akan diberikan.</p> <p>Kelompok Fungsi Pendukung terdiri dari Satuan Pengawas Internal dan Dewan Pengawas sesuai peraturan/perundangan yang berlaku. Sesuai dengan kebutuhan suatu KPH kelompok fungsi pendukung tersebut dapat ditambah dengan Komite/Forum Multi Pihak (Mitra Utama) dan Kelompok Masyarakat yang bermukim di sekitar KPH.</p> <p>Komite/Forum Multipihak (Mitra Utama) adalah komite/forum yang berfungsi memfasilitasi kemitraan antara KPH dengan Mitra Utama yang berada di dalam wilayah kerja KPH. Susunan (daftar) mitra utama disesuaikan dengan kebutuhan KPH yang akan menerapkan PPK-BLUD. Kelompok Masyarakat yang bermukim sekitar KPH adalah kelompok masyarakat yang berfungsi sebagai Mitra dalam pengelolaan KPH. Susunan (daftar) kelompok masyarakat disesuaikan dengan kebutuhan KPH yang akan menerapkan PPK-BLUD.</p>

Pokok Materi	Isi Muatan
	<p>5. <b>Prosedur Kerja (Tanggung jawab dan Wewenang)</b></p> <p>Prosedur kerja menggambarkan wewenang atau tanggung jawab masing-masing jabatan dan prosedur yang dilakukan dalam pelaksanaan tugas pimpinan KPH, pejabat teknis, pejabat keuangan, dewan pengawas, dan satuan pengawas internal. Hal-hal yang perlu diatur meliputi, tetapi tidak terbatas pada:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Hubungan Pengelola dengan Pejabat Struktural</li> <li>b. Hubungan Pengelola dengan Kelompok Fungsional</li> <li>c. Hubungan Pengelola dengan Unit Pengelolaan Resort</li> <li>d. Hubungan Pengelola dengan Satuan Pengawas Internal (SPI)</li> <li>e. Hubungan Pengelola dengan Komite/Forum Multipihak</li> <li>f. Hubungan Pengelola dengan Pemerintah Daerah</li> <li>g. Hubungan Pengelola dengan Dinas Kehutanan dan Unit Pelaksana Teknis (UPT) Kehutanan Pusat di Daerah</li> <li>h. Hubungan Pengelola dengan Kelompok Masyarakat</li> </ol>
	<p>6. <b>Pengangkatan Pejabat</b></p> <p>Di sini menguraikan mekanisme pengangkatan, syarat kompetensi dan pemberhentian pejabat pimpinan KPH, pejabat teknis, pejabat keuangan, dewan pengawas, dan satuan pengawas internal.</p>
	<p>7. <b>Pengelolaan Sumber Daya Manusia</b></p> <p>Pengelolaan SDM menguraikan tentang penerimaan pegawai, status pegawai (PNS dan/ atau Non-PNS), penempatan kerja, pengembangan dan jenjang karir, pembinaan termasuk disiplin pegawai, mutasi pegawai serta system reward dan punishment, system remunerasi (imbalan kerja), serta pemutusan hubungan kerja (pemberhentian pegawai).</p>
	<p>Setelah program dan kegiatan disusun, selanjutnya perlu ditetapkan mekanisme dan frekuensi pelaporannya, bagaimana mengukurnya, siapa penanggung jawab pelaksanaannya, reward apa yang akan diperoleh bila kinerja tercapai dan sanksi apa yang harus dikenakan apabila kinerja tidak tercapai.</p> <p>2. <b>Kebijakan keuangan</b> dicirikan oleh adanya sistem akuntansi berbasis akrual (SAK), standar akuntansi pemerintah (SAP) dan kebijakan tarif berdasarkan unit costs. Terkait dengan hal itu, maka perlu diatur:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Prinsip-prinsip dalam penetapan tarif, mekanisme penetapannya dan pihak yang akan menetapkan tarif,</li> <li>b. Pihak-pihak yang akan mengevaluasi dan menilai (misalnya Gubernur dan/atau Dewan Pengawas),</li> <li>c. Acuan apa yang akan digunakan untuk penilaian (misalnya Rencana Strategi Bisnis (RSB) dan RBA (Rencana Bisnis dan Anggaran)</li> </ol>

Pokok Materi	Isi Muatan
Akuntabilitas	<p>Akuntabilitas yang dipersyaratkan oleh BLUD dimaknai sebagai kejelasan fungsi, struktur, sistem yang dipercayakan pada BLUD agar pengelolaannya dapat dipertanggungjawabkan (Permendagri 61/2007). Sementara berdasarkan SE Mendagri No.900/2759/SJ tentang Pedoman penilaian penerapan PPK-BLUD, dijelaskan bahwa indikator adanya kebijakan akuntabilitas meliputi (a) Sistem akuntabilitas berbasis kinerja, (b) Kebijakan keuangan (kebijakan mengenai tarif berdasarkan unit cost dan subsidi, sistem akuntansi dan keuangan) dan (c) Kebijakan pengelolaan lingkungan dan limbah.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Akuntabilitas berbasis kinerja dicirikan oleh adanya system akuntabilitas yang lengkap sesuai dengan peraturan yang berlaku, terkait dengan RPJMD, memiliki alat ukur kinerja dan berhubungan dengan Rencana Strategi Bisnis (RSB). Kesesuaian dengan peraturan yang berlaku mengindikasikan bahwa program dan kegiatan mengacu pada tupoksi KPH dan layanan umum yang dijabarkan dalam Standar Pelayanan Minimum (SPM) yang ditetapkan/diatur oleh Kepala Daerah. RPJMD (dan kebijakan nasional) harus diacu karena salah satu tupoksi KPH adalah menjabarkan kebijakan kehutanan nasional, provinsi dan kabupaten/kota bidang kehutanan untuk diimplementasikan. Program dan kegiatan yang telah disusun selanjutnya dituangkan dalam RSB dan RBA, sehingga penilaian akuntabilitas kinerja juga perlu dikaitkan dengan program dan kegiatan yang tertuang dalam RSB dan RBA. Program dan kegiatan tersebut dapat dipilah berdasarkan focus orientasinya seperti misalnya bidang kelola produksi, kelola ekologi, bidang social-ekonomi, serta pengembangan kelembagaan dan kerjasama.       <ol style="list-style-type: none"> <li>d. Prinsip-prinsip pengelolaan keuangan seperti prinsip efektivitas, efesiensi, produktivitas, akuntabel dan transparan,</li> <li>e. Frekuensi pelaporannya (misalnya triwulan untuk laporan operasional dan arus kas, dan semester atau tahunan untuk laporan keuangan secara lengkap yang terdiri atas laporan operasional, neraca, laporan arus kas, dan catatan atas laporan keuangan disertai laporan kinerja), batas waktu pelaporan yang menunjuk pada kapan paling lambat laporan-laporan tersebut harus diserahkan dan kepada siapa akan dilaporkan,</li> <li>f. Tanggung jawab KKP dalam penyusunan RSB dan RBA, penggunaan APBD dan APBN, menyusun dokumen pelaksanaan anggaran (DPA) KPH, dan hak-hak KKP apabila ada keterlambatan dalam pengesahan DPA,</li> <li>g. Perlakuan terhadap pendapatan-pendapatan KPH dan status pendapatan,</li> <li>h. Batasan belanja yang pengelolaannya berada pada KPH (umumnya mengikuti RBA definitif), fleksibilitas yang diperkenankan, tindakan-tindakan yang dapat dilakukan oleh KKP apabila terjadi kekurangan anggaran, dan sifat dari belanja tersebut (misalnya sebagai belanja barang dan jasa pemerintahan daerah).</li> </ol> </li> <li>3. Kebijakan pengelolaan lingkungan dan limbah didefinisikan secara operasional sebagai kebijakan pengelolaan lingkungan dan limbah adalah kebijakan tentang tatacara/ aturan pengelolaan lingkungan dan limbah dalam usaha tercapainya kesehatan lingkungan baik internal maupun eksternal. Kebijakan ini dikatakan lengkap apabila ada kebijakan pengelolaan limbah dan lingkungan secara lengkap meliputi pengelolaan limbah kimia, fisik dan biologi serta pengelolaan lingkungan kimia, fisik dan biologi.</li> </ol>

Pokok Materi	Isi Muatan
	<p>Aturan ini tampaknya cenderung untuk pengelolaan limbah dan lingkungan rumah sakit yang mana kita ketahui lembaga tersebut paling banyak yang menerapkan PPK-BLUD. Untuk pengelolaan hutan tampaknya perlu diadakan penyesuaian-penyesuaian yang pengidentifikasiannya dapat dilakukan dengan merunut program dan kegiatan yang akan dikembangkan dalam KPH. Selanjutnya masing-masing program dan kegiatan tersebut diidentifikasi apa yang harus dilakukan untuk pengelolaan limbah kimia, fisik dan biologi serta pengelolaan lingkungan kimia, fisik dan biologinya.</p>
Transparansi	<p>Uraian transparansi tidak dinyatakan secara eksplisit dalam kriteria penilaian yang termaktub dalam SE Mendagri No.900/2759/SJ, namun dipersyaratkan dalam Permendagri 61/2007. Menurut Permendagri 61/2007, transparansi dimaksudkan untuk menjamin adanya asas keterbukaan yang dibangun atas dasar kebebasan arus informasi agar informasi secara langsung dapat diterima bagi yang membutuhkan.</p> <p>Dalam kaitannya dengan penyelenggaraan KPH, transparansi dapat diartikan sebagai keterbukaan informasi atas pelaksanaan tugas dan kegiatan KPH bagi semua pihak yang berkepentingan (stakeholders). Untuk itu stakeholders perlu diidentifikasi bersamaan dengan penetapan mitra utama sebagaimana dijelaskan sebelumnya, baik organisasi maupun masyarakat luas pengguna jasa layanan KPH. Transparansi tersebut meliputi transparansi dalam proses penyusunan kebijakan, perencanaan, pelaksanaan maupun pengawasan dan pengendaliannya terhadap kegiatan layanan yang diberikan oleh KPH. Hal yang perlu diatur meliputi antara lain prosedur pelayanan, persyaratan teknis dan administratif pelayanan, rincian biaya pelayanan, waktu penyelesaian pelayanan, pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab, lokasi pelayanan, standar pelayanan publik, dan informasi pelayanan.</p>
Responsibilitas	<p>Sama halnya dengan transparansi, uraian tentang responsibilitas tidak dinyatakan secara eksplisit dalam kriteria penilaian yang termaktub dalam SE Mendagri No.900/2759/SJ, namun dipersyaratkan dalam Permendagri 61/2007. Menurut Permendagri 61/2007, responsibilitas diartikan sebagai kesesuaian atau kepatuhan di dalam pengelolaan organisasi terhadap prinsip bisnis yang sehat serta pemenuhan terhadap perundang-undangan dan peraturan yang berlaku. Praktek bisnis yang sehat adalah penyelenggaraan fungsi organisasi KPH berdasarkan kaidah-kaidah manajemen yang baik dalam rangka pemberian layanan yang bermutu dan berkesinambungan.</p>

Pokok Materi	Isi Muatan
Independensi	<p>Independensi juga tidak dinyatakan secara eksplisit dalam kriteria penilaian yang termaktub dalam SE Mendagri No.900/2759/SJ, namun dipersyaratkan dalam Permendagri 61/2007. Menurut Permendagri 61/2007, independensi dimaknai sebagai kemandirian pengelolaan organisasi secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh atau tekanan dari pihak manapun (termasuk kepentingan-kepentingan politik) yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip bisnis yang sehat. Ada 3 hal kritis yang perlu diatur dalam independensi ini yaitu dalam hal pendanaan, pengembangan investasi dan kerjasama.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Independensi pendanaan. <p>Dukungan pendanaan yang kuat diperlukan untuk mencapai visi dan misi KPH. Pendanaan dapat berasal dari jasa layanan, hibah, hasil kerjasama dengan pihak lain, APBN, APBD, dan lain-lain pendapatan yang sah. Dengan demikian selain pendanaan yang bersumber dari KPH sendiri, dukungan dana lainnya dimungkinkan untuk diperoleh dengan menjalin kerjasama dan kemitraan dengan berbagai pihak, para pemegang izin usaha yang berada dalam wilayah pengelolaan KPH, APBN, APBD, mitra lembaga donor, dana dari swadaya masyarakat, dan sumber dana lain yang sah dan tidak mengikat.</p> </li> <li>2. Independensi pengembangan investasi <p>KPH yang telah menerapkan PPK-BLUD dapat melakukan investasi baik investasi jangka pendek maupun jangka panjang dengan persetujuan Kepala Daerah. Investasi tersebut harus dapat dipastikan memberikan manfaat bagi peningkatan pendapatan dan pelayanan kepada masyarakat serta tidak mengganggu likuiditas keuangan KPH dan menguntungkan pihak tertentu. Pengembangan investasi yang patut diduga merugikan KPH dan menguntungkan pihak tertentu perlu segera ditindak sesuai peraturan dan perundangan yang berlaku.</p> </li> <li>3. Independensi kerjasama <p>Kemandirian KPH dalam menjaga kualitas dan kuantitas pelayanan dapat pula diwujudkan dengan melakukan kerjasama dengan pihak lain yang didasarkan pada prinsip efisien, efektif, ekonomis dan saling menguntungkan. Kerjasama dimaksud antara lain dalam bentuk kerjasama operasi melalui pengelolaan manajemen dan proses operasional antara KPH dengan pihak lain secara bersama dengan pembagian keuntungan sesuai kesepakatan kedua belah pihak. Selain itu dapat pula menjalin kerjasama yang menghasilkan pendapatan bagi KPH dengan tidak mengurangi kualitas pelayanan umum yang menjadi kewajiban KPH. Hasil kerjasama tersebut di atas merupakan pendapatan KPH yang dapat dipergunakan untuk membiayai pengeluaran sesuai RBA. Pengembangan kerjasama yang patut diduga merugikan KPH dan menguntungkan pihak tertentu perlu segera ditindak sesuai peraturan dan perundangan yang berlaku.</p> </li> </ol>
Ketentuan Penutup	<p>Ketentuan penutup memuat kapan Peraturan (Internal atau Kepala Daerah) tentang Pola Tata Kelola ini mulai diberlakukan dan bagaimana mekanismenya agar setiap orang mengetahuinya. Umumnya suatu peraturan diberlakukan sejak diterbitkan dan agar diketahui masyarakat luas maka perlu menempatkannya dalam Berita Daerah.</p>
Lampiran-lampiran	<p>Apabila ada hal-hal penting yang membutuhkan rincian detail yang jika disajikan dalam batang tubuh akan terlalu panjang dan mengganggu alur pikir pokok-pokok penjelasan, maka uraian detail tersebut dapat disajikan dalam lampiran. Lampiran tersebut (bila ada) perlu dinyatakan sebagai ketentuan yang tidak terpisahkan dengan batang tubuh.</p>

## Lampiran 2. Pokok materi dan penjelasan isi muatan untuk penyusunan Rencana Strategis Bisnis KPH

Pokok Materi	Isi Muatan
Pendahuluan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Latar belakang</li> <li>2. Tujuan dari penulisan dokumen: Dinyatakan apa yang hendak dicapai dengan rencana ini.</li> <li>3. Visi dan misi Visi memuat suatu gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan yang berisikan cita dan citra yang ingin diwujudkan. Pernyataan misi mendefinisikan secara jelas tujuan atau alasan utama keberadaan organisasi. Harus sangat focus pada nilai pelanggan. Pernyataan ini adalah vital bagi arah organisasi.</li> <li>4. Kompetensi organisasi yang pokok: Ketrampilan dan kompetensi organisasi yang mana yang vital bagi tercapainya misi?</li> <li>5. Nilai yang dianut: Nilai organisasi pokok apa yang harus ditanamkan dalam organisasi untuk membentuk suatu kultur yang mampu mencapai misi?</li> <li>6. Beberapa sasaran prioritas tertinggi perlu disebutkan. Sebutkan lima hingga enam sasaran yang mempunyai prioritas paling tinggi untuk segera dicapai, kecuali jika sasarannya tidak lebih dari lima.</li> </ol>
Program strategis	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tinjauan singkat RPJMD Program dan kegiatan apa saja dalam RPJMD yang berkaitan dengan program strategis dari KPHP. Bagaimana sinergi antara program dalam RPJMD dan program strategis KPH dapat terjadi.</li> <li>2. Potensi, peluang, kendala Mengidentifikasi seluruh potensi yang dimiliki, peluang yang tersedia maupun yang dapat diciptakan dalam hal pemenuhan pelayanan dan produksi barang, serta mengidentifikasi berbagai kendala yang membatasi termanfaatkannya peluang dengan potensi yang ada.</li> <li>3. Program Menentukan proses kegiatan yang berorientasi pada hasil yang ingin dicapai sampai dengan kurun waktu 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) tahun dengan memperhitungkan potensi, peluang, dan kendala yang ada atau mungkin timbul. Mengidentifikasi isu kunci - kekuatan, kelemahan, ketimpangan - dalam sistem dan proses bisnis yang mempengaruhi kinerja bisnis. Lalu kembangkan strategi untuk mengatasi isu-isu tersebut.</li> </ol>

Pokok Materi	Isi Muatan
Pengukuran pencapaian kinerja	<p>1. Faktor internal</p> <p>Mengidentifikasi faktor-faktor di dalam organisasi yang mempengaruhi pencapaian kinerja. Review kinerja untuk memperbaiki sistem dan proses bisnis internal umumnya mencakup penilaian terhadap: manajemen kualitas, manajemen resiko, kepatuhan terhadap peraturan, manajemen informasi dan keamanan, manajemen keuangan, pengelolaan lingkungan dan dampak sosial dari bisnis, kinerja dan moral karyawan, dan hubungan dengan pemangku kepentingan. Struktur organisasi saat ini dan kemampuan sumber daya manusia kemungkinan besar akan membutuhkan perbaikan untuk memenuhi tuntutan peningkatan bisnis. Melakukan analisis situasi dan pertumbuhan proyeksi saat ini bagi perusahaan untuk mengidentifikasi isu-isu sumber daya organisasi dan manusia utama yang harus diatasi jika proyeksi pertumbuhan ini harus direalisasikan. Kemudian mengembangkan strategi dengan langkah-langkah kinerja utama dan target untuk mengatasi isu-isu kunci. Hal-hal yang perlu disampaikan adalah (1) bagan organisasi, (2) tim manajemen dengan resume singkat, (3) kebutuhan staff, (4) job description dan rancangan kerja bagi manajemen dan staff, (5) standar kinerja, pengukuran, umpan balik, (6) pelatihan dan pengembangan manajemen dan staff, (7) isu-isu sumberdaya manusia lainnya.</p> <p>2. Faktor eksternal</p> <p>Melakukan analisis rinci untuk mengidentifikasi dan mengkuantifikasi kesempatan pasar kunci, hambatan memasuki pasar, ancaman, persyaratan kepatuhan, resiko, pengganda kinerja, faktor keberhasilan kritis. Semua kendala anggaran dan keuangan harus diperhitungkan dalam perencanaan ini. Pertanyaan yang umumnya diangkat selama analisis adalah: (1) Seperti apa ekonomi dari industri yang bersangkutan, faktor keberhasilan kritikal, persyaratan standar dan kepatuhan, kecenderungan yang muncul dan teknologi kunci? (2) Siapa pelanggan kunci dan pesaing utama dalam setiap pasar target? (3) Berapa ukuran pasar target? Apakah pasar tersebut tumbuh? Berapa lajunya? (4) Bagaimana andil dari kompetitor utama dalam pasar yang menjadi sasaran? (5) Apa kekuatan dan kelemahan kompetitor utama dan produknya? (6) Berapa tingkat permintaan produk yang realistis di setiap pasar utama? (7) Perusahaan dan produk mana yang paling mungkin menjadi pesaing di waktu yang akan datang? (8) Bagaimana pesaing akan bereaksi bila produk KPH memasuki pasar mereka, sekarang dan selama dua tahun mendatang? Apa yang akan dilakukan atas respon tersebut?</p> <p>3. Indikator kinerja</p> <p>Menentukan indikator kinerja kunci yang berkaitan dan mencerminkan pencapaian tujuan atau sasaran strategis. Indikator kinerja harus mencakup indikator finansial dan indikator non-finansial.</p> <p>4. Target kinerja tahun berjalan</p> <p>Berapa target pelayanan, produksi barang dan jasa, serta penerimaan dalam jangka waktu satu tahun yang sedang berjalan. Berapa biaya per unit pelayanan atau produksi?</p>

Pokok Materi	Isi Muatan
Rencana pencapaian lima tahunan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gambaran program 5 tahunan Memperlihatkan program tahunan untuk jangka waktu 5 tahun yang menghantarkan kepada pencapaian tujuan.</li> <li>2. Pembiayaan 5 tahunan Memperlihatkan rencana pembiayaan tahunan untuk jangka waktu 5 tahun.</li> <li>3. Penanggung jawab program Menggambarkan seperti apa kualifikasi yang diperlukan (pendidikan dan latihan, ketrampilan teknis, kompetensi, leadership, dan pengalaman), serta tugas dan tanggung jawab yang diemban.</li> <li>4. Prosedur pelaksanaan program Menggambarkan bagaimana program akan dijalankan; kegiatan apa, berapa volumenya, dimana letaknya, kapan akan dimulai dan kapan diperkirakan selesai, siapa yang akan melaksanakan, jumlah dan kualifikasi tenaga yang diperlukan, monitoring pelaksanaan untuk mengidentifikasi masalah dan membantu memecahkannya,</li> </ol>
Proyeksi keuangan lima tahunan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proyeksi arus kas Menyampaikan perkiraan arus masuk dan arus keluar kas atau setara kas. Laporan arus kas menggambarkan ringkasan dari penerimaan dan pengeluaran kas organisasi selama periode tertentu. Arus masuk terdiri dari hasil penjualan, penagihan piutang, penjualan aktiva tetap, penerimaan investasi dari pemilik, pinjaman dari pihak lain, penerimaan sewa dan pendapatan lain. Sedangkan arus keluar terdiri dari pengeluaran biaya bahan baku, tenaga kerja langsung, pengeluaran biaya administrasi umum dan administrasi penjualan, pembelian aktiva, pembayaran hutang, pembayaran kembali investasi dari pemilik, dan pembayaran sewa, pajak, deviden, bunga dan pengeluaran lainnya.</li> <li>2. Proyeksi neraca Menyampaikan prediksi jumlah dan rincian kekayaan yang akan dimiliki organisasi beserta seluruh kewajibannya, baik kepada kreditor maupun kepada pemilik atau pemegang saham, pada suatu periode tertentu di masa yang akan datang. Secara umum, neraca terdiri dari dua bagian besar, yaitu sisi aktiva dan sisi pasiva. Sisi aktiva berisi daftar kekayaan organisasi beserta rincian jenis dan jumlahnya. Sedangkan sisi pasiva berisi kewajiban perusahaan kepada pihak kreditor dan kepada pemegang saham atau pemilik organisasi.</li> <li>3. Proyeksi laporan operasional Menyampaikan perkiraan aktivitas operasi tahunan untuk jangka waktu 5 tahun yang akan menimbulkan pendapatan dan beban bagi organisasi.</li> <li>4. Proyeksi rasio keuangan Menyajikan informasi rasio keuangan yang dapat digunakan untuk melakukan interpretasi dan menganalisis laporan keuangan. Analisis rasio keuangan pada dasarnya terdiri dari 2 macam perbandingan, yakni (1) dengan cara membandingkan rasio waktu tertentu dengan rasio dari waktu sebelumnya dari organisasi yang sama.</li> </ol>

Pokok Materi	Isi Muatan
	<p>Cara ini akan memberikan informasi perubahan rasio dari waktu ke waktu sehingga dapat diketahui perkembangannya dan dapat untuk proyeksi pada masa yang akan datang (2) dengan cara membandingkan rasio keuangan dari satu organisasi tertentu dengan rasio keuangan yang sama dari organisasi lain yang sejenis atau industry (rasio industri) pada waktu yang sama. Dilihat dari sumbernya, ada 3 jenis rasio, yaitu rasio neraca, rasio laporan rugi-laba, dan rasio antar laporan (interstatement ratios). Rasio lain yang umum digunakan adalah rasio likuiditas, rasio leverage, rasio aktivitas, rasio profitabilitas, rasio hutang terhadap kekayaan bersih (debt net-worth ratio), acid test ratio, asset turnover, dan sebagainya.</p>
Penutup	Menyampaikan beberapa catatan penting yang perlu mendapat perhatian.

### Lampiran 3. Pokok materi dan penjelasan isi muatan untuk penyusunan SPM KPH

Pokok Materi	Isi Muatan
Konsideran	<p>a. Menimbang: memuat urgensi SPM bagi penyelenggaraan KPH yang menerapkan PPK-BLUD.</p> <p>b. Mengingat: memuat peraturan-peraturan yang terkait dengan KPH, PPK-BLUD dan SPM.</p> <p>c. Memutuskan: menetapkan PERATURAN KEPALA DAERAH TENTANG STANDAR PELAYANAN MINIMAL SUATU KPH yang selanjutnya diuraikan dalam Bab, Pasal dan Ayat.</p> <p>Untuk merumuskannya perlu memperhatikan peraturan-perundangan dan kebijakan terkait kehutanan, pembangunan KPH, pentingnya KPH untuk dapat memberikan layanan umum dan pemenuhan persyaratan administratif penerapan PPK-BLUD.</p>
Ketentuan Umum	<p>Memuat tentang definisi-definisi (batasan-batasan) istilah-istilah kunci yang akan digunakan dalam peraturan kepala daerah tentang SPM suatu KPH. Penjabrannya perlu memperhatikan definisi (batasan) istilah yang berlaku pada peraturan-perundangan yang telah ada, kamus, batasan ilmiah pada keilmuan yang relevan.</p>
Maksud dan Tujuan	<p>Menjelaskan maksud dan tujuan ditetapkannya peraturan kepala daerah tentang SPM KPH. Umumnya dimaksudkan sebagai panduan penyelenggaraan pengelolaan hutan oleh KPH dengan tujuan untuk meningkatkan dan menjamin terselenggaranya layanan umum bagi KPH. Penjabarannya sebaiknya didasarkan pada kesepakatan stakeholders tentang SPM suatu KPH.</p>
Jenis Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjelaskan cakupan jenis pelayanan dasar yang menjadi urusan wajib. Urusan wajib dapat dijabarkan dari 5 (lima) tugas pokok dan fungsi KPH serta ketentuan-ketentuan bidang kehutanan lainnya yang menyangkut pengelolaan hutan seperti penyediaan hasil hutan kayu dan non-kayu, jasa-jasa lingkungan, peran pengelola dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan berkembangnya ekonomi lokal sector kehutanan, pemberdayaan masyarakat, dls.</li> <li>• Daftar jenis-jenis layanan KPH berikut uraiannya. Daftar jenis-jenis pelayanan disampaikan dalam batang tubuh peraturan kepala daerah, sedangkan uraian masing-masing jenis pelayanannya dapat disajikan dalam sebuah lampiran yang tidak terpisahkan dari peraturan kepala daerah yang dimaksud. Uraian masing-masing jenis pelayanan menjabarkan 1) Jenis layanan; 2) Mutu layanan yang dituju; 3) Tujuan; 4) Definisi operasional; 5) Frekuensi pengumpulan data; 6) Periode analisis data; 7) Kuantitas capaian layanan; 8) Kualitas capaian layanan; 9) Sumber data; 10) Sasaran pencapaian; dan 11) Penanggung jawab pengumpulan data.</li> </ul>

Pokok Materi	Isi Muatan
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jenis pelayanan perlu memperhatikan ekspektasi stakeholders, namun disesuaikan dengan kemampuan potensi sumberdaya hutan, SDM, kapasitas organisasi KPH dan anggaran yang tersedia. Pada tahap pembangunan (misalnya 1 sampai 5 tahun) sebaiknya diawali dengan jenis layanan yang sederhana. Pada tahap pengembangan (misalnya 5 sampai 10 tahun) meningkat menjadi lebih kompleks. Pada tahap mantap layanan dapat disusun kompleks dengan memanfaatkan seluruh potensi yang dimiliki KPH.</li> </ul>
Indikator Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Masing-masing jenis pelayanan perlu ditetapkan indikator pencapaiannya. Indikator merupakan ukuran baik langsung maupun tidak langsung kecenderungan dari suatu kondisi yang dapat digunakan untuk mengukur suatu perubahan.</li> <li>Sesuai karakteristik kegiatannya, indikator dapat berupa indikator input, proses, output dan outcome. Indikator input merupakan ukuran sumberdaya yang digunakan seperti SDM, sarana dan prasarana, dana, iptek dan informasi. Indikator proses menjelaskan uraian pelaksanaan suatu jenis pelayanan atau bagaimana suatu jenis pelayanan akan dijalankan dan dimonitor. Indikator output merupakan ukuran capaian hasil pelayanan baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif sesuai karakteristik jenis pelayanannya. Indikator outcome merupakan ukuran dampak dari suatu jenis pelayanan dalam jangka panjang sebagai hasil akhir dari akumulasi indikator output.</li> <li>Idealnya ke-empat indikator tersebut diuraikan dalam pokok materi indikator pelayanan, namun demikian untuk keperluan praktis dapat saja dipilih salah satu indikator atau beberapa indikator untuk menjelaskan ukuran capaian suatu jenis pelayanan.</li> <li>Untuk membuat indikator yang relevan diperlukan identifikasi besarnya sumberdaya yang ada, prosedur/tahapan kerja, ukuran pencapaian kinerja, alur sistem informasi, prosedur pelaporan dan evaluasi terkait tingkat kemanfaatan yang dirasakan sebagai nilai tambah, termasuk kualitas hidup, kepuasan masyarakat, dunia usaha, dan pemerintah.</li> </ul>
Standar (Nilai) Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Merupakan standar capaian dari jenis-jenis pelayanan yang telah ditetapkan yang dinyatakan dalam persen (%) pencapaian dalam suatu kurun waktu tertentu (misalnya tahun). Standar capaian ini perlu memperhitungkan capaian pelayanan tertinggi yang pernah dicapai dalam suatu jenis pelayanan yang dimaksud.</li> <li>Penetapan standar yang tinggi untuk tahap awal penerapan PPK-BLUD akan bagus secara normative, tetapi akan menimbulkan kesulitan pencapaiannya pada praktiknya. Oleh karenanya perlu ditetapkan secara wajar sesuai kemampuan sumberdaya (hutan, SDM, dana dan kemampuan organisasi) dan pengalaman (bila ada) yang dimiliki oleh KPH.</li> </ul>

Pokok Materi	Isi Muatan
Batas Waktu Pencapaian Indikator	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Batas waktu pencapaian merupakan periode waktu yang dibutuhkan dalam rangka mencapai indikator pelayanan umumnya dinyatakan dalam tahun.</li> <li>• Batas waktu pencapaian indikator ini perlu ditetapkan secara wajar sesuai kemampuan sumberdaya (hutan, SDM, dana dan kemampuan organisasi) dan pengalaman (bila ada) yang dimiliki oleh KPH.</li> <li>• Indikator pelayanan, standar niali pelayanan dan batas waktu pencapaian indikator dapat disajikan dalam bentuk tabel (matriks) untuk memudahkan pelacakan rasionalitasnya. Tabel (matriks) dapat memuat jenis pelayanan, indikator, standard an batas waktu pencapaian sebagai kolomnya dan uraian masing-masing jenis pelayanan pada lajurnya.</li> </ul>
Perencanaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjelaskan jenis-jenis perencanaan yang diperlukan untuk pelaksanaan pelayanan minimum dan siapa yang bertanggung jawab terhadap penyusunan perencanaan tersebut dan siapa yang akan mengesahkannya.</li> <li>• Untuk menetapkannya perlu memperhatikan ketentuan peraturan dan perundangan yang berlaku.</li> </ul>
Pelaksanaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjelaskan siapa yang wajib melaksanakan dan bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pelayanan minimum atas implementasi PPK-BLUD di suatu KPH. Selain itu menjelaskan pula siapa yang akan terlibat dalam pelaksanaan dan penyelenggaraan pelayanan minimum sehari-hari serta kualifikasi dan kompetensi SDM yang diperlukan.</li> <li>• Untuk menetapkannya perlu memperhatikan ketentuan peraturan dan perundangan yang berlaku</li> </ul>

Pokok Materi	Isi Muatan
Pembinaan dan Pengawasan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembinaan dilakukan oleh kepala daerah yang memberi izin penerapan PPK-BLUD pada suatu KPH. Pembinaan dapat berupa fasilitasi, pemberian orientasi umum, petunjuk teknis, bimbingan teknis, pendidikan dan latihan atau bantuan teknis lainnya seperti 1) Perhitungan sumber daya dan dana yang dibutuhkan untuk mencapai Standar Pelayanan Minimal; 2) Penyusunan rencana pencapaian Standar Pelayanan Minimal dan penetapan target tahunan pencapaian Standar Pelayanan Minimal; Penilaian prestasi kerja pencapaian Standar Pelayanan Minimal, dan Pelaporan prestasi kerja pencapaian Standar Pelayanan Minimal.</li> <li>• Pengawasan dilakukan terhadap pelaksanaan operasional dan pengelolaan hutan secara keseluruhan. Masing-masing perlu diuraikan siapa pengawas operasional (misalnya Satuan Pengawas Internal – SPI) dan siapa pengawas pelaksanaan pengelolaan hutan secara keseluruhan (misalnya Pejabat Pembina dan Pengawas serta Dewan Pengawas KPH). Masing-masing perlu dijabarkan ruang lingkup tugas dan fungsinya, persyaratan/kualifikasi personil yang diperlukan, tata cara pembinaan dan pengawasannya, serta sumberdana yang dibutuhkan untuk pelaksanaan pengawasan dan pembinaan.</li> </ul>
Ketentuan Penutup	Ketentuan penutup memuat kapan Peraturan Kepala Daerah tentang SPM ini mulai diberlakukan dan bagaimana mekanismenya agar setiap orang mengetahuinya. Umumnya suatu peraturan diberlakukan sejak diterbitkan dan agar diketahui masyarakat luas maka perlu menempatkannya dalam Berita Daerah.
Lampiran-lampiran	Memuat hal-hal penting yang membutuhkan rincian detail yang apabila disajikan dalam batang tubuh akan terlalu panjang dan mengganggu alur pikir pokok-pokok penjelasan. Misalnya uraian terinci masing-masing jenis pelayanan (yang perlu diuraikan dalam 11 aspek) dan penjelasan rinci tentang jenis pelayanan, indikator, standar dan batas waktu pencapaian dapat dimuat dalam lampiran, sementara ketentuan-ketentuan pokoknya disajikan dalam batang tubuh. Lampiran tersebut perlu dinyatakan sebagai ketentuan yang tidak terpisahkan dengan batang tubuh.

**Lampiran 4. Pokok materi dan penjelasan isi muatan untuk penyusunan Prognosa/proyeksi Keuangan KPH**

Pokok Materi	Isi Muatan
Pendahuluan	Menyampaikan latar belakang dan tujuan disajikannya dokumen ini, serta hal-hal apa saja yang disajikan di dalam dokumen.
Kondisi eksternal dan internal yang mempengaruhi pencapaian kinerja	<p>Aspek-aspek yang perlu disajikan meliputi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kondisi lingkungan internal. Identifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi</li> <li>2. Kondisi lingkungan eksternal Identifikasi peluang dan tantangan yang dihadapi organisasi</li> </ol>
Asumsi-asumsi yang digunakan	<p>Aspek-aspek yang perlu disajikan meliputi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asumsi ekonomi makro Perkiraan realistis tentang berbagai variabel yang akan mempengaruhi kinerja bisnis secara umum, seperti tingkat inflasi, tingkat suku bunga, laju pertumbuhan ekonomi, dan nilai tukar</li> <li>2. Asumsi ekonomi mikro Perkiraan realistis tentang berbagai variabel yang akan mempengaruhi kinerja organisasi secara spesifik, seperti kebijakan akuntansi, subsidi dari pemerintah, berbagai tarif, volume pelayanan, dan pengembangan pelayanan</li> </ol>
Pronosa operasional	Penetapan kinerja ini akan menggambarkan capaian kinerja yang akan diwujudkan oleh suatu instansi pemerintah/unit kerja dalam suatu tahun tertentu dengan mempertimbangkan sumber daya yang dikelolanya. Uraian mencakup sasaran, strategi, kebijakan, dan program kerja.
Prognosa neraca	Menyampaikan posisi keuangan yang terdiri dari aktiva (lancar dan tetap), kewajiban (jangka pendek dan jangka panjang), dan ekuitas.





# Panduan

Pola Pengelolaan Keuangan  
Badan Layanan Umum Daerah

**Menuju Kemandirian  
KPH**



KEMENTERIAN LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN  
DIREKTORAT JENDERAL PLANOLOGI KEHUTANAN DAN TATA LINGKUNGAN  
**DIREKTORAT RENCANA, PENGGUNAAN DAN PEMBENTUKAN  
WILAYAH PENGELOLAAN HUTAN**

Gedung Manggala Wanabakti Blok VII Lt. 5  
Jl. Gatot Subroto, Senayan, Jakarta Pusat 10270  
Telp. (021) 5730288, 5730298; Email: ditwil.kph@gmail.com