

**THE ROLE OF SPORTS FUND AND BUSINESS MANAGEMENT  
INSTITUTIONS (LPDUK) IN MANAGING NON-TAX STATE REVENUES  
(PNBP) FOR THE DEVELOPMENT OF THE SPORTS INDUSTRY**

**PERAN LEMBAGA PENGELOLA DANA DAN USAHA KEOLAHRAGAAN  
(LPDUK) DALAM PENGELOLAAN PENERIMAAN NEGARA BUKAN PAJAK  
(PNBP) UNTUK PENGEMBANGAN INDUSTRI OLAHRAGA**

**Alfisa Triatmoko<sup>1</sup>, Kumba Digdowiseiso<sup>2</sup>**

Sekolah Pascasarjana, Universitas Nasional, Jakarta<sup>1,2</sup>

[kumba.digdo@civitas.unas.ac.id<sup>2</sup>](mailto:kumba.digdo@civitas.unas.ac.id)

**ABSTRACT**

*The Indonesian government has implemented the Reinventing Government paradigm to improve public services. The paradigm focuses on innovation and adaptability to the changing needs of the population. This article uses a qualitative approach using a literature study. The author tries to explain the concept of rediscovering the role and function of the Sports Fund and Business Management Institution (LPDUK) with BLU status at the Ministry of Youth and Sports in managing Non-Tax State Revenue (PNBP) in the context of developing the sports industry. The role of government in public services includes directing public services, advancing public interests, fostering aspirations, generating potential, coordinating activities, fostering cooperation, and ensuring community welfare. The government is seen as a fixed entity that does not change, but rather adapts to the changing political and technological landscape. The Public Service Agency (BLU) is a key component of this paradigm, combining government and public service functions. BLUs are government agencies that provide public services without requiring government intervention. BLU is also called Non-Tax State Revenue (PNBP) in the APBN structure.*

**Keywords:** LPDUK, BLU, PNBP, Ministry of Youth and Sports

**ABSTRAK**

Pemerintah Indonesia telah menerapkan paradigma Reinventing Government untuk meningkatkan pelayanan publik. Paradigma tersebut sejatinya berfokus pada inovasi dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan kebutuhan penduduk. Artikel ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan studi kepustakaan. Penulis berusaha menjelaskan konsep menemukan kembali peran dan fungsi Lembaga Pengelola Dana dan Usaha Keolahragaan (LPDUK) yang berstatus BLU pada Kementerian Pemuda dan Olahraga dalam pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) dalam konteks pengembangan industri olahraga. Peran pemerintah dalam pelayanan publik meliputi mengarahkan pelayanan publik, memajukan kepentingan umum, menumbuhkan aspirasi, membangkitkan potensi, mengkoordinasikan kegiatan, membina kerjasama, dan menjamin kesejahteraan masyarakat. Pemerintah dipandang sebagai entitas tetap yang tidak berubah, melainkan beradaptasi dengan lanskap politik dan teknologi yang terus berubah. Badan Layanan Umum (BLU) merupakan komponen kunci dari paradigma ini, yang menggabungkan fungsi pemerintah dan pelayanan publik. BLU merupakan lembaga pemerintah yang memberikan pelayanan publik tanpa memerlukan campur tangan pemerintah. BLU disebut juga Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) dalam struktur APBN.

**Kata Kunci:** LPDUK, BLU, PNBPN, Kementerian Pemuda dan Olahraga

## PENDAHULUAN

Negara berkewajiban melayani setiap warga negara dan penduduk untuk memenuhi hak dan kebutuhan dasarnya dalam kerangka pelayanan publik. Hal ini merupakan amanat Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Pemerintah wajib membangun kepercayaan masyarakat atas pelayanan publik yang dilakukan agar mampu memenuhi hak dan kebutuhan masyarakat sebagaimana diamanatkan oleh Undang-Undang. Menurut Osborne dan Gaebler (1992) salah satu cara membangun kepercayaan publik tersebut adalah melalui inovasi mewirusahaakan pemerintah dalam paradigma baru yang dikenal dengan paradigma *Reinventing Government*.

Kerangka Pikir ini muncul dengan runtuhnya Tembok Berlin di tahun 1990 sekaligus paradigma lama tentang pemerintahan. Paradigma lama selalu beranggapan bahwa pemerintahan adalah *government as something fixed* (pemerintahan itu bersifat baku) dan *something that does not change* (pemerintahan itu tidak bisa berubah). Pemerintah identik dengan kekakuan birokrasi dalam melayani masyarakat. Padahal, pemerintah sepatutnya secara konstan terus berubah dan beriringan mengikuti alur perkembangan pola pikir dan teknologi. Pemerintah dituntut untuk terus adaptif terhadap perkembangan jaman dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya

Salah satu konsep dari *Reinventing Government* adalah penerapan mewirusahaakan Pemerintah yang dikenal dengan istilah *Enterprising Government*. Konsep ini menjelaskan pengembangan semangat berwirausaha dalam menyelenggarakan pemerintahan. Dalam memaksimal pelayanan

masyarakat agar dapat bersaing dengan sektor bisnis, pemerintah mempunyai wakil atau agen dalam menjalankan konsep *Enterprising the Government* tersebut.

Agen itu adalah Badan Layanan Umum atau BLU. Konsep BLU berbeda dibanding Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Pada BUMN, pemerintah menyertakan modalnya dan kekayaan BUMN tersebut dipisahkan dari kekayaan Negara. Sedangkan di BLU, semua asetnya merupakan bagian dari kekayaan negara. Pendapatan BLU juga dianggap sebagai Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) dalam struktur Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Dengan demikian BLU tetap merupakan bagian utuh Pemerintah.

Terminologi BLU mulai masuk ke ranah publik sejak kelahiran Undang-Undang No. 1 tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, terutama pasal 68-69 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum. Dalam peraturan tersebut, definisi Badan Layanan Umum ditetapkan sebagai Instansi di Lingkungan pemerintah yang dibentuk untuk memberi 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.

Berdasarkan Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, mengandung makna negara berkewajiban memenuhi kebutuhan setiap warga negara melalui suatu sistem pemerintahan yang mendukung terciptanya penyelenggaraan pelayanan publik yang prima dalam rangka memenuhi kebutuhan dasar dan hak sipil setiap

warga negara atas barang publik, jasa publik, dan pelayanan administrasi.

Menurut H.A. Muin Fahmal, pejabat administrasi selaku pelaksana kebijakan politik negara mempunyai wewenang sebagaimana diperintahkan undang-undang. Berfungsi memimpin masyarakat, mengendalikan pemerintahan, memberi petunjuk, menghimpun aspirasi, menggerakkan potensi, memberi arah, mengkoordinasikan kegiatan, membuka kesempatan, memberi kemudahan, mengawasi, menilai, mendukung, membina, melayani, mendorong, dan melindungi masyarakat. Hakikat fungsi pemerintah (pejabat administrasi) adalah sebagai pelayan masyarakat.

Sementara menurut Mediya Lukman, institusi penyelenggara layanan publik dapat digolongkan ke dalam 3 (tiga) bentuk yakni institusi birokrasi biasa dengan derajat otonomi dan kemandirian yang terbatas atau tidak ada sama sekali, BLU/D sebagai institusi yang semi otonom, dan BUMN/D sebagai institusi publik/negara yang benar-benar otonom dalam mengelola setiap sumber daya dan pembuatan keputusan. Dalam perkembangan selanjutnya setelah keluarnya Undang-undang Nomor 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial, dan Undang-undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi maka ditambahkan 1 (satu) bentuk lagi institusi penyelenggara layanan publik yang memiliki otonomi dan diskresi jauh lebih besar daripada institusi /organisasi publik yang berbentuk BLU yaitu BPJS dan PTN badan hukum.

Dari beberapa institusi penyelenggara layanan publik tersebut, yang cukup menarik untuk diamati dan dikaji lebih mendalam adalah dalam bentuk Badan Layanan Umum (BLU). Hal itu berawal dari adanya suatu pemikiran bahwa setelah berlakunya

Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara hanya diatur adanya 2 (dua) bentuk BUMN saja yaitu Perusahaan Umum (Perum) dan Perusahaan Perseroan (Persero), sedangkan bentuk Perusahaan Jawatan (Perjan) tidak dikenal lagi karena Pasal 93 ayat (1) Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN menyatakan bahwa dalam waktu 2 (dua) tahun terhitung sejak Undang-undang ini berlaku semua BUMN yang berbentuk Perusahaan Jawatan (Perjan) harus telah diubah bentuknya menjadi Perusahaan Umum (Perum) ataupun Perusahaan Perseroan (Persero). Selanjutnya keberadaan Perusahaan Jawatan (Perjan) yang mempunyai tujuan untuk menyelenggarakan pelayanan umum tanpa bermaksud mencari keuntungan digantikan oleh Badan Layanan Umum (BLU), kalau dapat dikatakan demikian.

Konsep penyelenggaraan layanan publik dalam bentuk Badan Layanan Umum (BLU) didasarkan pada Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, walaupun juga didukung oleh berbagai peraturan perundang-undangan lainnya yaitu Undang-undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara; Undang-undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara; Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik; maupun Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.

Badan Layanan Umum menurut Pasal 1 angka 23 Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara adalah Instansi di lingkungan Pemerintah 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. Selanjutnya dalam Penjelasan Umum Undang-undang tersebut ditegaskan bahwa pelayanan kepada masyarakat tersebut diperlukan dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Selain itu juga dinyatakan bahwa kekayaan Badan Layanan Umum merupakan kekayaan negara yang tidak dipisahkan serta dikelola dan dimanfaatkan sepenuhnya untuk menyelenggarakan kegiatan Badan Layanan Umum yang bersangkutan.

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka penulis dalam artikel ini akan menjelaskan secara spesifik bagaimana peran dan fungsi Lembaga Pengelola Dana dan Usaha Keolahragaan (LPDUK) yang berstatus BLU pada Kementerian Pemuda dan Olahraga dalam pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) dalam konteks pengembangan industri olahraga.

#### **METODE PENELITIAN**

Artikel ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode kualitatif serta menggunakan studi kepustakaan sebagai *frame* tulisan. Penulis berusaha menjelaskan konsep menemukan kembali peran dan fungsi Lembaga Pengelola Dana dan Usaha Keolahragaan (LPDUK) yang berstatus BLU pada Kementerian Pemuda dan Olahraga dalam pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) dalam konteks pengembangan industri olahraga, yang berdasarkan atas informasi yang diperoleh dari tulisan ilmiah, jurnal, koran dihubungkan dengan teori sumber daya manusia aparatur sebagai variabel tunggal (*mono variabel*) sehingga dapat menghasilkan sebuah pernyataan dan kesimpulan yang komprehensif.

#### **I. HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN**

Pendapatan BLU dianggap sebagai Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) dalam struktur APBN. Dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara tahun 2018, untuk pertama kalinya Pendapatan Negara melampaui target. Hal ini tidak lepas dari kontribusi pendapatan BLU yang mencapai 55 triliun Rupiah. Sebagai bagian dari PNBP, pendapatan BLU hanya kalah dengan Penerimaan Migas dan Penerimaan PNBP lainnya, dimana penerimaan Migas meningkat akibat kenaikan harga minyak mentah dunia. Pendapatan BLU sendiri di tahun tersebut tumbuh 13 % dari tahun sebelumnya serta jauh di atas target yang dicanangkan yaitu 43 Triliun rupiah. Ketika Penerimaan Perpajakan di tahun tersebut belum mampu mencapai target penerimaan atau sekitar 94%, PNBP memang muncul sebagai tokoh protagonis dalam raihan pendapatan yang melampaui target. Kontribusi Total PNBP mencapai 407 Triliun rupiah atau 147% dari target yang dicanangkan sehingga memberikan daya angkat yang signifikan terhadap terpenuhinya target penerimaan Negara.

Pendapatan BLU didominasi oleh Pendapatan Penyediaan Barang dan Jasa kepada Masyarakat sebesar Rp28,7 Triliun dan Pengelolaan Dana Khusus untuk Masyarakat Rp17,6 Triliun. Kedua sektor tersebut juga menjadi sektor utama pendapatan di tahun sebelumnya dan mengalami kenaikan di tahun 2018. Sementara di di tahun 2019, pendapatan BLU juga menunjukkan tanda yang baik. Sampai dengan paruh pertama tahun 2019, realisasi pendapatan BLU mencapai 21 Triliun dan 44 % dari target yang dicanangkan. Jumlah ini naik 2.5 % dari periode yang sama di tahun 2018.

Tabel 1. Pendapatan BLU tahun 2018

Uraian	TA 2018 (Audited)	TA 2017 (Audited)
<b>Pendapatan Jasa Layanan Umum:</b>		
Pendapatan Penyediaan Barang dan Jasa kepada Masyarakat	28.739.609.164.736	25.499.135.736.497
Pendapatan dari Pengelolaan Wilayah/ Kawasan Tertentu	1.507.220.557.604	1.173.415.343.107
Pengelolaan Dana Khusus untuk Masyarakat	17.622.794.124.394	17.327.970.928.406
Pendapatan dari Pengelolaan BMN pada Pengelola Barang	944.213.288.248	250.097.458.163
<b>Total Pendapatan Jasa Layanan Umum</b>	<b>48.813.837.134.982</b>	<b>44.250.619.466.173</b>
Pendapatan Hibah BLU	90.948.165.044	174.211.852.608
Pendapatan Hasil Kerjasama BLU	1.556.582.772.589	578.904.594.476
Pendapatan dari Alokasi APBN	235.873.713.666	
Pendapatan BLU Lainnya	4.395.816.464.337	2.341.696.642.691
<b>Jumlah</b>	<b>55.093.058.250.618</b>	<b>47.345.432.555.948</b>

Sumber: LKPP 2018 (Audited)

Tahun 2025 Pendapatan BLU diproyeksikan akan mencapai 85.2 Triliun Rupiah dan berkontribusi sebesar 26% dari total PNBPN di tahun tersebut. Kondisi ini tentu memberikan sinyal positif bagi potensi pendapatan Negara di masa mendatang karena BLU terus beradaptasi dan berkembang seiring dengan *mindset* fleksibilitas keuangan yang dianut. Fleksibilitas Keuangan tentu dibutuhkan dalam menghadapi tantangan globalisasi yang fluktuatif. Proteksisme dan perang dagang yang akhir-akhir ini menghantui perlu diantisipasi dari dalam dengan memperkuat otot-otot fondasi ekonomi melalui pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia). Pidato Presiden dalam acara Kenegaraan menyambut HUT ke-74 semakin meyakinkan kepentingan pengembangan SDM tersebut. Presiden Joko Widodo menegaskan Indonesia tidak gentar menghadapi persaingan global.

SDM yang unggul memiliki kreativitas, inovasi, dan kecepatan untuk bersaing secara global sehingga mampu melompati bangsa-bangsa lain di dunia. Hal ini sejalan dengan tema APBN 2020 yaitu SDM Unggul. Untuk meningkatkan daya saing nasional adalah peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM), sebagai modal memasuki era ekonomi berbasis digital. Di sinilah peran BLU menjadi penting sebagai wakil pemerintah yang langsung melayani masyarakat dalam berbagai sektor seperti pendidikan, kesehatan dan

ekonomi untuk membentuk SDM yang kompeten. Optimalisasi pelayanan BLU menjadi kunci pemerintah untuk mengakselerasi pembentukan SDM yang unggul dan berdaya saing Internasional.

Untuk meraih tujuan utamanya, Pemerintah memang perlu menjawab tantangan globalisasi. Dinamisasi dan persaingan global tentu tidak bisa hanya dihadapi dengan kekakuan birokrasi. Perlu adanya entitas pemerintah yang mampu bergerak dinamis dan efektif untuk menjawab tantangan tersebut. Itu lah mengapa, BLU muncul dan menjadi wakil pemerintah dalam menjawab tantangan tersebut. Sejak ditetapkannya Undang-Undang No. 1 tahun 2004, jumlah BLU terus meningkat dan semakin berkembang di Indonesia. Pada tahun 2019, jumlah BLU Pusat di Indonesia adalah 234 BLU, terdiri dari BLU pendidikan, Kesehatan, Pengelola Dana, Pengelola Kawasan dan BLU Barang Jenis lainnya. BLU tumbuh sebagai instansi yang luwes, dan diharapkan mampu beradaptasi terhadap kondisi globalisasi maupun masyarakat. BLU berprinsip pada praktek bisnis yang sehat, efisiensi ekonomi, dan produktifitas.

Dalam diskursus administrasi publik, tercetus sebuah teori agensifikasi yang bisa digunakan untuk menganalisis peranan sebuah Badan Layanan Umum (BLU) berdasarkan Undang-Undang No. 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara dan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 Tentang Perbendaharaan Negara. Teori tersebut mengatur secara tegas peran pemerintah selaku regulator dan peran pemerintah sebagai manajer. Pemerintah (*prinsipel*) bertindak untuk menyusun regulasi dan bagian dari pemerintah (*agen*) berperan untuk merencanakan, mengelola dan menggunakan sumber daya operasionalnya. Berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 23 Tahun 2005

Tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (BLU) mempertegas peran dan fungsi BLU sebagai satuan kerja yang bertindak atas nama pemerintah untuk fokus merencanakan, mengelola dan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien.

Maka, sebagai bentuk pengejawantahan dari Teori Agensifikasi itulah dibentuk Badan Layanan Umum (BLU), yang secara umum memberikan pemahaman bahwa adanya pemisahan atau dikotomi antara fungsi kebijakan (regulator) dengan fungsi pelayanan publik dalam struktur organisasi pemerintah. Fungsi pertama sebagai regulator atau kebijakan dilakukan oleh kantor pusat, sedangkan yang kedua adalah kantor-kantor yang melaksanakan tugas pelayanan. Merujuk kepada teori agensifikasi, maka idealnya seorang Menteri/Pimpinan Lembaga memberikan mandat dalam sebuah bentuk kontrak kinerja kepada Kepala Eksekutif Badan Pelayanan Umum dalam melaksanakan satu program atau beberapa program sejenis yang akan dikelola secara profesional. Dalam penjelasan umum Peraturan Pemerintah/PP Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum secara eksplisit menjelaskan, BLU tidak hanya sebagai format baru dalam pengelolaan keuangan Negara namun juga sebagai wadah baru bagi pembaruan manajemen keuangan sektor publik (*public sector reform in financial managements*).

Berdasarkan hal itu, maka demi memudahkan pemahaman tentang aplikasi dari teori agensifikasi ini diambil contoh tentang peran dan fungsi sebuah Badan Layanan Umum (BLU) yang ada di bawah Kementerian Pemuda dan Olahraga (Kemenpora), yaitu Lembaga Pengelola Dana dan Usaha Keolahragaan (LPDUK) yang dibentuk berdasarkan Surat Menteri

Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor: B/272/M.KT.01/2017 tanggal 12 Mei 2017 tentang Pembentukan Unit yang Menangani Pengelolaan Dana Keolahragaan, dan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 433/KMK.05/2017 tentang Penetapan Lembaga Pengelola Dana dan Usaha Keolahragaan pada Kementerian Pemuda dan Olahraga.

Sebagai Instansi Pemerintah yang Menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, organisasi dan tata kerja LPDUK diatur dalam Peraturan Menteri Pemuda dan Olahraga No 22/2017 Tentang Organisasi dan Tata Kerja LPDUK yang disahkan pada 6 Nopember 2017. Lembaga ini menjalankan fungsi sebagai perencana kebutuhan dan pengembangan usaha olahraga, serta pelaksanaan dan pengembangan event dan industri olahraga. Sejak 2005, Pemerintah sejatinya telah berupaya untuk mendukung olahraga nasional menuju kemandirian pendanaan, dengan ditetapkannya UU 3/2005 tentang Sistem Keolahragaan Nasional dan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 18/2007 tentang Pendanaan Keolahragaan.

PP tersebut mengamanatkan pembentukan suatu lembaga (badan usaha) yang dapat mengelola dana keolahragaan. Dana yang dikumpulkan oleh lembaga tersebut bersumber dari berbagai usaha yang terkait dengan keolahragaan seperti, penyelenggaraan event/pekan/festival olahraga, penjualan tiket, sponsorship, penjualan souvenir, transfer atlet, konsultasi, dan penyewaan sarana dan prasarana olahraga sebagaimana diatur dalam PP tersebut. Walaupun menyebutkan bahwa bentuk lembaga yang mendukung pendanaan keolahragaan tersebut adalah badan usaha dan bukan Badan Layanan Umum (BLU), secara karakteristik, lembaga

yang tepat dalam mendukung pendanaan olahraga nasional sebagaimana diamanatkan dalam PP 18/2007 seharusnya tidak mengutamakan pencarian profit dan lebih kental misi sosialnya dibandingkan misi bisnisnya, namun tetap akuntabel, transparan, dan berkinerja tinggi. Oleh sebab itu, maka bentuk BLU lebih tepat untuk mendukung amanat PP tersebut.

Pembentukan LPDUK, merupakan langkah awal dalam mewujudkan kemandirian pendanaan olahraga nasional yang juga dipicu oleh kebutuhan dalam penyelenggaraan Asian Games XVIII. Dalam jangka pendek, LPDUK ditujukan untuk mendukung pelaksanaan Asian Games XVIII. Dalam implementasinya, LPDUK bekerjasama dengan INASGOC (*Indonesian Asian Games Organizing Committee*), panitia pelaksana Asian Games XVIII. Status BLU LPDUK sangat diperlukan untuk mengelola PNPB yang timbul dari pelaksanaan *event* olahraga tersebut dan membelanjakannya untuk keperluan Asian Games XVIII. Selanjutnya dalam jangka panjang, layanan LPDUK dapat dikembangkan untuk mengelola usaha keolahragaan sebagaimana ditetapkan dalam PP 18/2007 tersebut.

Pada perencanaan awalnya LPDUK dibentuk dalam rangka pengelolaan pendapatan komersial yang diperoleh Panitia Penyelenggaraan Asian Games XVIII Tahun 2018. Dengan mempertimbangkan kesinambungan layanan di satu sisi, dan keterbatasan anggaran pemerintah dalam penyelenggaraan keolahragaan. LPDUK kemudian dibentuk dengan ruang lingkup dan tujuan yang lebih luas sebagai lembaga yang didedikasikan untuk pengelolaan pendanaan keolahragaan yang berasal dari masyarakat dan industri olahraga agar dapat lebih optimal dalam mendukung

upaya pengembangan kegiatan keolahragaan di Indonesia. LPDUK sebagai instansi pemerintah yang menerapkan pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU), melalui perencanaan dan penganggaran yang baik, LPDUK melakukan kegiatan sebagai lembaga khusus yang akuntabilitas tinggi dan dibentuk dalam rangka memberikan layanan yang profesional di bidang pengelolaan dana dan usaha keolahragaan di Indonesia. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, layanan yang diselenggarakan oleh LPDUK adalah:

1. Layanan Pengelolaan Dana Keolahragaan, yang terdiri dari kegiatan berikut:
  - a. Penghimpunan dana dari masyarakat;
  - b. Penempatan dan investasi dana;
  - c. Penyaluran dan pemanfaatan dana.
2. Layanan Usaha Keolahragaan, yang terdiri dari kegiatan berikut:
  - a. Kerjasama penyelenggaraan event olahraga (sponsor, tiket, dan pendapatan komersial lainnya);
  - b. Keagenan olahraga;
  - c. Pendayagunaan sarana dan prasarana olahraga.

Dalam rangka memiliki pondasi yang kokoh dan kuat, LPDUK didirikan melalui dasar dan landasan yang jelas dan diatur oleh negara sebagaimana diatur dalam perundang-undangan. Adapun dasar dan landasan terbentuknya LPDUK antara lain:

1. Peraturan Menteri Pemuda dan Olahraga (Permenpora) Nomor: PER13/MENPORA/V/2017 Tanggal 17 Mei 2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Pengelola Dana dan Usaha Keolahragaan.
2. Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor /KMK.05/2017 tanggal 13 Juni 2017 tentang Penetapan Lembaga

Pengelola Dana dan Usaha Keolahragaan sebagai instansi pemerintah yang menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU).

3. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 92/PMK.05/2011 Tanggal 23 Juni 2011 tentang Rencana Bisnis dan Anggaran serta Pelaksanaan Anggaran Badan Layanan Umum.
4. Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan Nomor Per-20/PB/2012 Tanggal 23 Mei 2012 tentang Pedoman Teknis Penyusunan Rencana Anggaran.

Sejalan dengan tugas dan fungsinya, maka visi organisasi BLU LPDUK adalah menjadi Lembaga yang Profesional dan Akuntabel dalam Pengelolaan Dana dan Penyelenggaraan Usaha Keolahragaan di Indonesia. Dalam rangka mewujudkan visi tersebut, misi BLU LPDUK diuraikan sebagai berikut:

1. Mendorong peran serta masyarakat dan industri olahraga dalam pendanaan keolahragaan;
2. Mengembangkan potensi usaha keolahragaan;
3. Meningkatkan optimalisasi pengelolaan dana keolahragaan;
4. Meningkatkan efektivitas dan akuntabilitas penyaluran dana keolahragaan.

Pembentukan LPDUK menjadi langkah awal dalam mewujudkan kemandirian pendanaan olahraga nasional yang keberadaannya dipacu oleh kebutuhan sebuah BLU dalam penyelenggaraan Asian Games XVIII Tahun 2018. Dengan kata lain, dalam jangka pendek, LPDUK ditujukan untuk mendukung pelaksanaan Asian Games 2018. Yaitu bekerjasama dengan INASGOC dalam mengelola penerimaan negara bukan pajak (PNBP) yang timbul dari pelaksanaan event olahraga tersebut dan

membelanjakannya untuk keperluan Asian Games edisi ke-18. Dalam jangka panjang, layanan LPDUK dapat dikembangkan untuk mengelola usaha keolahragaan sebagaimana digariskan dalam PP 18/2007, bukan hanya Asian Games 2018. Dana yang bisa dikumpulkan bersumber dari berbagai usaha yang terkait dengan keolahragaan seperti, penyelenggaraan acara olahraga, penjualan tiket, sponsorship, penjualan souvenir, transfer atlet, konsultasi, dan penyewaan sarana dan prasarana olahraga.

Dari tahun 2016 s.d 2020, anggaran Kemenpora mengalami pertumbuhan rata-rata sebesar 10,0 persen, diluar anggaran yang diperuntukkan bagi penyelenggaraan Asian Games dan Asian Para Games pada tahun 2018. Peningkatan signifikan terjadi pada selama periode 2015-2018 karena Indonesia bertindak sebagai tuan rumah penyelenggaraan Asian Games dan Asian Para Games.

Di tahun 2020 sebagian besar anggaran digunakan untuk mengurangi beban masyarakat terdampak Covid-19. Pada tahun 2020, Pemerintah melalui Kementerian Pemuda dan Olahraga membuat kebijakan diantaranya:

- a. perubahan mekanisme kerja ASN dengan penerapan sistem *Work From Home* (WFH);
- b. Training Center untuk cabang olahraga tetap berjalan, seperti bulutangkis, angkat besi, bola voli, panahan serta sepakbola. Khusus sepakbola, dalam rangka mendukung persiapan tim nasional yang tangguh untuk mengikuti FIFA World Cup U20 tahun 2021;
- c. Penundaan event olahraga nasional seperti PON dan Peparnas Papua ke tahun 2021;
- d. Pembinaan atlet PPLP dan PPLM yang melakukan kegiatan belajar dan

- latihan jarak jauh dari rumah masing-masing secara virtual;
- e. *Webinar* untuk berbagai bentuk pelatihan kepemudaan dan kepramukaan;
  - f. Dukungan pemberian masker dan vitamin untuk para relawan pemuda dan serta peralatan latihan bagi atlet yang masih menjalani latihan di rumah;
  - g. Peningkatan budaya olahraga melalui program Senam *Stay At Home* dan lain-lain.

Selanjutnya, pada tahun 2021 pagu anggaran Kemenpora sebesar Rp. 2.322,8 miliar, bersumber dari Rupiah Murni (98,5 persen), dan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) (1,5 persen). Dari total anggaran tersebut, sebanyak 5,1 persen untuk belanja pegawai, 94,2 persen untuk belanja barang, dan 0,7 persen untuk belanja modal. Dibandingkan dengan tahun 2020, anggaran tersebut mengalami kenaikan Rp. 1.149,1 miliar. Kenaikan tersebut digunakan untuk event olahraga tahun 2020 yang ditunda ke tahun 2021 seperti PON dan Peparnas Papua dan Olympiade Tokyo, penyelenggaraan FIFA World Cup U-20, serta pembinaan sentra kepemudaan dan keolahragaan di Cibubur.

Pada tahun 2021, Kemenpora akan melanjutkan kegiatan prioritas, Program Kepemudaan antara lain:

- a. Fasilitasi Pemuda kader kewirausahaan pemuda kepada 5.000 orang;
- b. Fasilitasi Pemuda Kader dalam Pengembangan Kepemimpinan, Kepedulian, Kesukarelawanan, dan Kepeloporan Pemuda dengan target sebesar 1.800 orang;
- c. Fasilitasi Pemuda Kader dalam Peningkatan Penanggulangan Penyalahgunaan Narkoba dengan target 1.500 orang;

- d. Fasilitasi Pengelola Organisasi Kepemudaan dalam Pelatihan Manajemen Organisasi Kepemudaan dengan target 6.150 orang.

Sedangkan Program Keolahragaan dengan output prioritas antara lain:

- a. Kampanye Olahraga Tradisional, Lansia, Penyandang Disabilitas dan Olahraga di Lembaga Masyarakat dengan target 11.274 orang;
- b. Fasilitasi Peserta PPLP/PPLM Dalam Pembinaan dan Pengembangan sebanyak 1.231 orang;
- c. Pembinaan Olahragawan Andalan Nasional Berbasis Cabang Olahraga Olimpiade/Paralimpiade yang Difasilitasi sebanyak 1.000 orang;
- d. Fasilitasi Penyelenggaraan dan Keikutsertaan Pada Kejuaraan Multi Event Olahraga Prestasi di Tingkat Regional dan Internasional dengan target yaitu 4 event, yakni Olimpiade dan Paralimpiade Tokyo 2021, dan SEA Games dan ASEAN Para Games Vietnam 2021;
- e. Fasilitasi penyelenggaraan dan sarana pertandingan PON dan Peparnas Papua yang diundur dari tahun 2020 ke tahun 2021 ;
- f. Fasilitasi penyelenggaraan FIFA World Cup U-20 tahun 2021.

Matriks Ringkasan Capaian dan Target *Output* Prioritas Kementerian Pemuda dan Olahraga TA 2016-2021

No.	<i>Output</i> Prioritas	Capaian (Realisasi) 2016 - 2019				Target 2020 - 2021	
		2016	2017	2018	2019	2020	2021
1.	Pemuda kader yang difasilitasi dalam pengembangan Kewirausahaan (orang)	4.560	4.194	5.000	4.050	5.000	5.000
2.	Pemuda kader yang difasilitasi dalam peningkatan pengurangan penyalahgunaan narkoba (orang)	2.800	2.700	3.100	2.000	1.500	1.500
3.	Kampanye olahraga tradisional, usia dini dan Lansia, olahraga penyandang cacat, dan olahraga di lembaga kemasyarakatan (orang)	4.000	4.000	7.940	6.800	11.274	11.274
4.	Kampanye Olahraga Rekreasi, Massal, Petualang, Tantangan dan Wisata (orang)	11.700	14.200	47.300	10.500	15.000	20.000
5.	Fasilitasi / Bantuan Sarana Olahraga Pendidikan, Olahraga Rekreasi dan Olahraga Prestasi (lembaga)	131	66	404	70	59	59
6.	Olahragawan andalan nasional (orang)	799	1.320	1.137	1.256	1.000	1.000
7.	Pelatih dan instruktur yang difasilitasi dalam pengembangan tenaga keolahragaan (orang)	2.509	1.650	2.720	2.670	1.000	2.450

Sumber: <https://www.kemenkeu.go.id/media/15867/buku-iii-himpunan-rka-kl-ta-2021.pdf>

Sebagai agen pemerintah, kontribusi BLU cukup strategis. Kontribusi nyata yang telah dilakukan oleh BLU bagi pelayanan

publik terangkum dalam Laporan Monev Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU) tahun 2018. Kontribusi tersebut antara lain dalam bidang Pendidikan, Kesehatan, UMKM, Pengelolaan Kawasan/Aset, Infrastruktur IT Nasional, Ketahanan Energi, Ketahanan Pangan Hewani.

Selain kontribusi yang telah disebutkan, BLU juga berkontribusi dalam proyek strategis Nasional antara lain pembangunan serat optik Palapa Ring, program penyelenggaraan Asian Games 2018, pembangunan infrastruktur dan lain sebagainya. Kontribusi inilah yang perlu terus ditingkatkan untuk mewujudkan tujuan utama pemerintah.

Penulis berargumen bahwa peran LPDUK sebagai BLU Kemenpora sangat penting dan strategis, khususnya dalam membantu pelaksanaan berbagai event olahraga yang menunjang kemajuan industri olahraga. Fakta yang tidak bisa dipungkiri bahwa suksesnya pengelolaan dana Asian Games 2018 tidak bisa lepas dari peran dan fungsi LPDUK. Dukungan LPDUK dalam setiap event olahraga merupakan upaya meningkatkan prestasi dan industri olahraga nasional, terlebih dengan Indonesia menjadi tuan rumah Piala Dunia U-20 tahun 2021 kerjasama LPDUK dengan semua instansi terkait pengelolaan dana sponsorship dan hibah dalam rangka peningkatan prestasi dan industri olahraga di Indonesia semakin meningkat.

Di saat yang sama, sebagai satker Pemerintah, BLU harus memiliki pengawasan dari pemerintah, manajemen yang profesional, keuangan yang transparan, dan SDM yang kompeten. Artinya BLU memang tetap mencari pendapatan, tetapi BLU harus melayani masyarakat dengan pelayanan yang tinggi dengan tetap berjalan dalam koridor instansi pemerintah dengan

kesejahteraan masyarakat sebagai tujuan utamanya. Untuk itu, sangat diperlukan dukungan penuh setiap elemen masyarakat dan pemerintah.

Hasil kinerja BLU yang optimal pasti akan mampu meningkatkan SDM Indonesia yang tangguh dan unggul di tingkat global. BLU menjadi strategi dalam menjawab tantangan globalisasi pelayanan publik sekaligus mampu meraih tujuan mulia, yaitu kesejahteraan masyarakat dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Badan Layanan Umum (BLU) adalah instansi di lingkungan Pemerintah 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 (Pasal 1 ayat 23 UU No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara). Selanjutnya pasal 68 ayat (1) menyatakan tujuan pembentukan BLU yaitu meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Dengan kata lain pemerintah ingin menjadikan BLU sebagai organisasi yang *customer-oriented, not-for-profit oriented dan outcome-oriented*. *Customer oriented* adalah suatu organisasi yang peka atas kebutuhan pelanggan sehingga produk dan atau jasa yang dijual selalu ditujukan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Organisasi *not-for-profit-oriented* yaitu organisasi yang dikelola bukan dalam rangka mencari laba dimana pendapatan yang diperoleh semata-mata untuk peningkatan mutu pelayanan sehingga bermanfaat bagi pengguna akhir layanan. Sedangkan

*outcome-oriented* adalah suatu pengelolaan organisasi yang dikelola yang lebih mengutamakan pencapaian hasil yang diharapkan. Secara konsep, pembentukan BLU telah dilandasi prinsip yang tepat untuk memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

Dalam konteks peran LPDUK sebagai BLU di bawah naungan Kemenpora, tidak bisa dipungkiri bahwa ke depan lembaga ini harus terus eksis dan semakin diperkuat dengan perbaikan dan peningkatan kualitas lembaga tersebut.

Keputusan Direktur Pembinaan Pengelolaab Keuangan BLU Nomor KEP-220/PB.5/2018 Tentang Kertas Kerja Monitoring dan EValuasi pada Badan Layanan Umum Tahun Anggaran 2018. Sumber:

<http://blu.djpbn.kemenkeu.go.id>

<https://www.lpduk.id>

<https://kemenkeu.go.id>

<http://blu.djpbn.kemenkeu.go.id>

#### DAFTAR PUSTAKA

- Osborne, David dan Ted Gaebler. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, diterjemahkan oleh Abdul Rosyid. 1996. *Mewirauahakan Birokrasi: Mentransformasikan Semangat Wirausaha ke dalam Sektor Publik*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressido.
- Henny Juliani, (2018). *Eksistensi Badan Layanan Umum Sebagai Penyelenggara Pelayanan Publik*, *Administrative Law & Governance Journal* Vol. 1 Edisi Khusus 1, *Memahami Badan Layanan Umum Sebagai Ujung Tombak Pemerintah Dalam Pelayanan Publik*, Sumber: <https://djpb.kemenkeu.go.id>
- Manggappu Pasaribu, Pegawai Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan, *BLU: Bukan Korporasi Tapi Memberi Kontribusi Demi Pelayanan Yang Bernilai*, artikel diakses di: <https://kemenkeu.go.id>
- Buku III, Himpunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKA K/L) Tahun Anggaran 2021. Sumber: <https://www.kemenkeu.go.id>