



PENYUSUNAN POLICY PAPER

KEMITRAAN KEHUTANAN

PERHUTANI PRODUKTIF

TAHUN 2024

Disusun oleh :

FORCI

FAKULTAS KEHUTANAN DAN
LINGKUNGAN IPB UNIVERSITY

2024 ● ● ● ●

Halaman Judul

Judul	:	Penyusunan Policy Paper Kemitraan Kehutanan Perhutani Produkif Tahun 2024
Isi Dokumen Deliverable	:	Laporan Akhir
Disusun Oleh	:	FORCI Fakultas Kehutanan dan Lingkungan IPB University
Tim Penyusun	:	<ol style="list-style-type: none">1. Prof. Dr. Ir. Bramasto Nugroho, MS2. Prof. Ir. Sudarsono Soedomo, MS, MPPA, PhD3. Sitti Hadijah, S. Kpm, M. Si4. Adi D. Bahri, S. Hut, M. Si5. Aswita lewenussa, S. Hut, M. Si
Tahun	:	2024

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL
HALAMAN PENGESAHAN
DAFTAR ISI

DAFTAR GAMBAR	
DAFTAR TABEL	
DAFTAR LAMPIRAN	
1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	2
1.2. Tujuan	3
2. METODOLOGI.....	4
2.1. Landasan Teori	5
2.2. Kerangka Pikir Kajian.....	6
2.3. Lokasi Pengumpulan Data	7
2.4. Variabel, Indikator dan Rancangan Kemitraan.....	8
3. PROFIL PENGELOLAAN KERJA SAMA	15
3.1. Sejarah Pengelolaan Kerja Sama di Areal Kelola Perhutani.....	15
3.2. Kapasitas Perhutani dalam Mengelola Kerja Sama	16
3.2.1. Kapasitas Organisasi Pengelolaan Kerja Sama di KPH Sukabumi	17
3.2.2. Kapasitas organisasi pengelolaan kerja sama di KPH Cepu.....	22
3.2.3. Kapasitas Organisasi Pengelolaan Kerja Sama di KPH Kediri.....	26
3.3. Kapasitas LMDH dalam Mengelola Kerja Sama	30
3.3.1. Kapasitas LMDH di KPH Sukabumi.....	32
3.3.2. Kapasitas LMDH di KPH Cepu.....	34
3.3.3. Kapasitas LMDH di KPH Kediri.....	37
3.4. Pengaruh Sikap Aversi Risiko terhadap Pola Kerja Sama	39
4. TRANSFORMASI MENUJU KEMITRAAN KEHUTANAN PERHUTANI PRODUKTIF	41
4.1. Bentuk Transformasi.....	42
4.2. Kemitraan Kehutanan Perhutani Produktif Ideal.....	46
4.3. Kerangka Operasional Menyiapkan Kemitraan Kehutanan Perhutani Produktif	47
4.4. Penguatan Kapasitas Masyarakat dan Perhutani	49
4.5. Alat Penilaian Kapasitas Organisasi dan Masyarakat.....	50
4.6. Manajemen Risiko Perubahan	62
5. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	63
6. DAFTAR PUSTAKA	66
LAMPIRAN.....	68

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Derajat Penolakan Risiko dan Pola Kemitraan/Kerja Sama.....	6
Gambar 2 Kerangka Pikir Arah Transformasi Kemitraan di Perum Perhutani.....	7
Gambar 3 Variabel dan Indikator dalam Menilai Kapasitas Organisasi KPH dan Kapasitas Investasi Masyarakat	8
Gambar 4 Posisi LMDH dan BKPH pada ketiga KPH contoh (KPH Sukabumi, Kediri dan Cepu) serta rancangan transformasi kemitraannya	11
Gambar 5 Struktur Organisasi LMDH (Umum)	31
Gambar 6 Hasil Analisis Posisi LMDH dan BKPH di KPH Sukabumi	42
Gambar 7 Hasil Analisis Posisi LMDH dan BKPH di KPH Cepu	44
Gambar 8 Hasil Analisis Posisi LMDH dan BKPH di KPH Kediri	45

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Lokasi Pengumpulan Data Lapang.....	7
Tabel 2 Variabel, Indikator dan Aspek Penilaian Kapasitas Masyarakat (LMDH)	9
Tabel 3 Variabel, Indikator dan Aspek Penilaian Kapasitas Organisasi (BKPH)	10



Tabel 4 Jenis Perolehan Imbal Jasa (Bagi Hasil) atas Kontribusi masing-masing Pihak.....	12
Tabel 5 Jenis Bagi Hasil dan Biaya Penegakan Kontrak.....	12
Tabel 6 Tipe Kemitraan	13
Tabel 7 Penilaian Kapasitas Pengelola Kerja Sama di KPH Sukabumi.....	17
Tabel 8 Kapasitas SDM di KPH Sukabumi.....	18
Tabel 9 Efektivitas Menjalankan Fungsi di KPH Sukabumi	19
Tabel 10 Kemampuan Penggunaan Teknologi di KPH Sukabumi	20
Tabel 11 Kapasitas Manajerial di KPH Sukabumi	21
Tabel 12 Relasi antar Strata Organisasi di KPH Sukabumi	21
Tabel 13 Penilaian Kapasitas Pengelola Kerja Sama di KPH Cepu.....	22
Tabel 14 Kapasitas SDM di KPH Cepu.....	23
Tabel 15 Efektivitas Menjalankan Fungsi di KPH Cepu	24
Tabel 16 Kemampuan Penggunaan Teknologi di KPH Cepu	24
Tabel 17 Kapasitas Manajerial di KPH Cepu.....	25
Tabel 18 Relasi antar Strata Organisasi di KPH Cepu	26
Tabel 19 Penilaian Kapasitas Pengelola Kerja Sama di KPH Kediri	26
Tabel 20 Kapasitas SDM di KPH Kediri.....	27
Tabel 21 Situasi Efektivitas Menjalankan Fungsi di KPH Kediri	28
Tabel 22 Kemampuan Penggunaan Teknologi di KPH Kediri	29
Tabel 23 Kapasitas Manajerial di KPH Kediri.....	29
Tabel 24 Relasi antar Strata Organisasi di KPH Kediri	30
Tabel 25 Kapasitas LMDH Mengelola Kerja Sama di KPH Sukabumi.....	32
Tabel 26 Kapasitas LMDH Mengelola Kerja Sama di KPH Cepu	35
Tabel 27 Kapasitas LMDH Mengelola Kerja Sama di KPH Kediri	37
Tabel 28 Tipe Kemitraan berdasarkan Kapasitas LMDH dan BKPH di KPH Sukabumi	43
Tabel 29 Tipe Kemitraan berdasarkan Kapasitas LMDH dan BKPH di KPH Cepu	44
Tabel 30 Tipe Kemitraan berdasarkan Kapasitas LMDH dan BKPH di KPH Kediri	45
Tabel 31 Bentuk KKPP Ideal.....	47
Tabel 32 Alat Penilaian Kapasitas Masyarakat (LMDH)	50
Tabel 33 Alat Penilaian Kapasitas Organisasi	59

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Penilaian Kapasitas SDM pada BKPH di KPH Sukabumi.....	68
Lampiran 2 Penilaian Efektivitas Menjalankan Fungsi pada BKPH di KPH Sukabumi	68
Lampiran 3 Penilaian Kemampuan Penggunaan Teknologi pada BKPH di KPH Sukabumi	68

Lampiran 4 Penilaian Kemampuan Manajerial pada BKPH di KPH Sukabumi	69
Lampiran 5 Penilaian Relasi antar Strata Organisasi pada BKPH di KPH Sukabumi	69
Lampiran 6 Penilaian Kapasitas SDM pada BKPH di KPH Cepu	69
Lampiran 7 Penilaian Efektivitas Menjalankan Fungsi pada BKPH di KPH Cepu	70
Lampiran 8 Penilaian Kemampuan Penggunaan Teknologi pada BKPH di KPH Cepu	70
Lampiran 9 Penilaian Kemampuan Manajerial pada BKPH di KPH Cepu.....	70
Lampiran 10 Penilaian Relasi antar Strata Organisasi pada BKPH di KPH Cepu	71
Lampiran 11 Penilaian Kapasitas SDM pada BKPH di KPH Kediri.....	71
Lampiran 12 Penilaian Efektivitas Menjalankan Fungsi pada BKPH di KPH Kediri	71
Lampiran 13 Penilaian Kemampuan Penggunaan Teknologi pada BKPH di KPH Kediri	72
Lampiran 14 Penilaian Kemampuan Manajerial pada BKPH di KPH Kediri	72
Lampiran 15 Penilaian Relasi antar Strata Organisasi pada BKPH di KPH Kediri	73
Lampiran 16 Penilaian Kapasitas LMDH Mengelola Sumber Daya di KPH Sukabumi	73
Lampiran 17 Penilaian Kemandirian Kelembagaan pada LMDH di KPH Sukabumi	74
Lampiran 18 Penilaian Pemahaman LMDH terhadap Relasi Kemitraan di KPH Sukabumi	74
Lampiran 19 Penilaian Efisiensi Kemitraan di KPH Sukabumi	74
Lampiran 20 Penilaian Kapasitas LMDH Mengelola Sumber Daya di KPH Cepu	75
Lampiran 21 Penilaian Kemandirian Kelembagaan pada LMDH di KPH Cepu	75
Lampiran 22 Penilaian Pemahaman LMDH terhadap Relasi Kemitraan di KPH Cepu	75
Lampiran 23 Penilaian Efisiensi Kemitraan di KPH Cepu	76
Lampiran 24 Penilaian Kapasitas LMDH Mengelola Sumber Daya di KPH Kediri	76
Lampiran 25 Penilaian Kemandirian Kelembagaan pada LMDH di KPH Kediri	77
Lampiran 26 Penilaian Pemahaman LMDH terhadap Relasi Kemitraan di KPH Kediri	77
Lampiran 27 Penilaian Efisiensi Kemitraan di KPH Kediri	77



PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kajian ini dilaksanakan sebagai respons situasi lapangan dan kebijakan nasional mengenai pengelolaan sumber daya hutan. Situasi lapangan menunjukkan bahwa intensitas masyarakat di wilayah kerja Perum Perhutani cukup tinggi. Pada bulan Mei 2019, Perum Perhutani melaporkan situasi tipologi tapak di wilayah kerjanya, yang secara ringkas menerangkan bahwa terdapat 30% areal memiliki tipologi adaptif, 28% areal dengan tipologi produksi, 38% dengan tipologi ekologi dan 4% sebagai areal dengan tipologi konflik tenurial. Areal dengan tipologi adaptif dan konflik tenurial (34%) menunjukkan kondisi wilayah kerja Perhutani yang memiliki intensitas interaksi sosial yang tinggi dengan masyarakat.

Relasi antara Perhutani dengan Masyarakat Desa Hutan (MDH) selama ini diakomodir dengan sebuah kerja sama Pengelolaan Hutan Berbasis Masyarakat (PHBM). PHBM ini merupakan hasil transformasi yang sangat panjang dari program Mantri Lurah (MALU) tahun 1974, program Pembangunan Masyarakat Desa Hutan (PMDH) tahun 1982, PHBM pasca reformasi hingga Perhutanan Sosial (PS) pada saat ini. Petani desa hutan atau petani penggarap mengorganisir dirinya pada Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH). LMDH inilah yang saat ini berperan dalam kerja sama dengan Perhutani.

Melalui program di atas, masyarakat mendapatkan akses dan ikut serta dalam pengelolaan hutan mulai dari penanaman, pemeliharaan, pengamanan dan pemanenan hasil hutan. Selain itu masyarakat juga diperbolehkan melakukan penanaman tanaman semusim dengan mengikuti peraturan yang berlaku di Perhutani, yakni melalui tumpangsari. Bentuk kerja sama ini membentuk pola relasi antara Perhutani dan masyarakat. Perjalanan relasi keduanya tidak sepenuhnya berjalan lancar, terdapat berbagai tantangan dan kendala baik yang berimplikasi positif ataupun yang negatif.

Di ranah politik kebijakan, pasca terbitnya UU Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja, Pemerintah menerbitkan produk hukum baru yang mengatur kawasan hutan produksi dan hutan lindung di Pulau Jawa, yakni melalui PP Nomor 23 Tahun 2021. Pengaturan baru yang dimaksud adalah Kawasan Hutan dengan Pengelolaan Khusus (KHDPK). Areal KHDPK merupakan hutan produksi dan hutan lindung yang tidak dibebani izin kepada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Provinsi Jawa Timur, Jawa Tengah, Jawa Barat dan Banten. Selanjutnya Menteri LHK menerbitkan SK dengan Nomor 287/2022 tentang wilayah KHDPK dan SK Menteri LHK Nomor 264/2022 tentang Penetapan Wilayah Pengelolaan Hutan Perusahaan Umum (Perum) Kehutanan Negara pada sebagian Kawasan Hutan Produksi dan Hutan Lindung di Provinsi Jawa Tengah, Provinsi Jawa Timur, Provinsi Jawa Barat, dan Provinsi Banten. Salah satu implikasi dari peraturan perundangan yang terbit adalah wilayah kerja Perum Perhutani yang pada awalnya seluas 2,4 juta ha menjadi 1,3 juta ha. Sedangkan kawasan hutan seluas 1,1 juta ha menjadi areal KHDPK dan dikelola oleh Kementerian LHK.

Perubahan kebijakan pengelolaan hutan di Pulau Jawa memberikan dampak secara langsung kepada Perum Perhutani. Salah satu dampak yang dihadirkan adalah relasi kerja antara masyarakat yaitu LMDH dengan Perhutani yang telah berjalan selama ini. Oleh karena itu, kajian ini bertujuan untuk memberikan pandangan bagaimana respons tingkat masyarakat desa hutan dan LMDH atas situasi lapang akibat perubahan kebijakan di atas. Selanjutnya situasi ini dapat menjadi landasan bagaimana transformasi relasi antara masyarakat desa hutan dan Perhutani di kemudian hari.

1.2. Tujuan

Tujuan pelaksanaan kajian ini adalah sebagai berikut.

- a. Mengetahui respons, kesiapan LMDH dengan adanya perubahan kebijakan kerja sama pemanfaatan dari sebelumnya skema PHBM dan Kulin KK menjadi skema KKPP;
- b. Mengetahui dampak sosial terhadap kegiatan pengelolaan hutan di Perhutani apabila kebijakan KKPP tersebut dilaksanakan di wilayah kerja Perhutani;
- c. Menemukan skema kemitraan yang paling efektif dan dapat diimplementasikan di wilayah kerja Perhutani berdasarkan kondisi masyarakat dan LMDH saat ini.



METODOLOGI

2.1. Landasan Teori

Penggunaan landasan teori akan mempengaruhi cara pandang dalam menganalisis dan mensintesis berbagai fakta empiris yang ditemukan selama pelaksanaan kajian. Landasan teori yang digunakan dalam kajian ini antara lain kemitraan, risiko dan *principal-agent theory* yang di dalamnya selalu mengandung ketidaksepadanan informasi antara *principal* dan *agent(s)* (*asymmetric information*).

Kemitraan (*partnership*) adalah hubungan antara pemberi kepercayaan (*principal*) dengan yang diberi kepercayaan (*agent(s)*) yang didasarkan pada kesukarelaan dan saling menguntungkan yang diikat dengan kesepakatan bersama (formal dan informal) (Nugroho dan Kartodihardjo 2020). Kemitraan pengusahaan lahan tidak hanya menyangkut masalah luas, tetapi berkaitan pula dengan kualitas tanah, iklim/cuaca, hama, bencana, pandemi, dan sebagainya. Pemilik lahan (*principal*) dan mitra (*agent(s)*) menanggung **risk and uncertainty**. Pemilik lahan juga menanggung biaya keagenan (*agency costs*) seperti pengumpulan informasi, pembuatan kesepakatan, penegakan/pengawasan yang besarnya sangat ditentukan oleh derajat ketidaksepadanan informasi (*asymmetric information*). Implikasinya yaitu, (1) pola kemitraan (jalinan kontrak) ditentukan oleh derajat penolakan risiko (*level of risk aversion*) pesanggem; (2) besarnya pembagian manfaat ditentukan oleh derajat ketidaksepadanan informasi, semakin rendah ketidaksepadanan informasi maka semakin besar manfaat yang dapat dibagikan kepada mitra.

Informasi tentang derajat penolakan risiko akan mempengaruhi pola jalinan kontrak yang optimal sebagaimana dijelaskan pada Gambar 1. Mitra yang derajat penolakan risikonya rendah (*risk lover*) akan lebih menyukai sistem pola kerja sama borongan (*piece work basis*). Dengan pola ini *principal* akan membayar sejumlah produksi dikalikan dengan tarif borongan. Namun, *agent* akan menanggung risiko atas kegagalan produksi sepenuhnya. Pola ini cocok diterapkan pada kondisi kuantitas dan kualitas output yang mudah diukur. Sedangkan mitra yang derajat penolakan risikonya tinggi (*risk averter*) akan lebih menyukai pola kerja sama dengan sistem upah tetap (*fixed wage*). Pada pola ini kegagalan produksi ditanggung sepenuhnya oleh *principal* dan *agent* memperoleh upah tetap.

Di antara kedua ekstrim tersebut terdapat mitra yang netral terhadap risiko (*risk neutral*). Mitra pada kelompok ini akan lebih menyukai pola kerja sama bagi hasil atau *profit sharing* (*share tenancy*) dan *interlocked transaction*. Pola bagi hasil membuat faktor produksi misal tanah atau permodalan disediakan oleh *principal* dan *agent* menyediakan tenaga kerja (*work effort*). Hasil produksi dibagi dengan jumlah yang ditentukan bersama dan risiko atas kegagalan produksi ditanggung oleh keduanya. Untuk *interlocked transaction*, *principal* menyediakan seluruh atau sebagian keperluan dana, keterampilan pengelolaan atau teknologi, sementara *agent* akan menyediakan lahan dan/atau tenaga kerja. Selanjutnya, *agent* wajib menjual hasilnya kepada *principal* dan risiko termasuk jaminan (*insurance*) atas hasil produksi ditanggung bersama. Pola ini membuat *agent* terikat kepada *principal* (*tying of labour*) secara tidak langsung. Bagi *agent* pola *interlocked transaction* ini akan menyediakan kepastian pasar, sementara *principal* akan memperoleh kepastian/jaminan atas produk yang dikerjasamakan. *Tying of labour* dan *interlocked transaction* merupakan solusi untuk mengatasi kompleksnya masalah berhubungan dengan masyarakat yang masih berpola subsisten (Rodgers 1994).

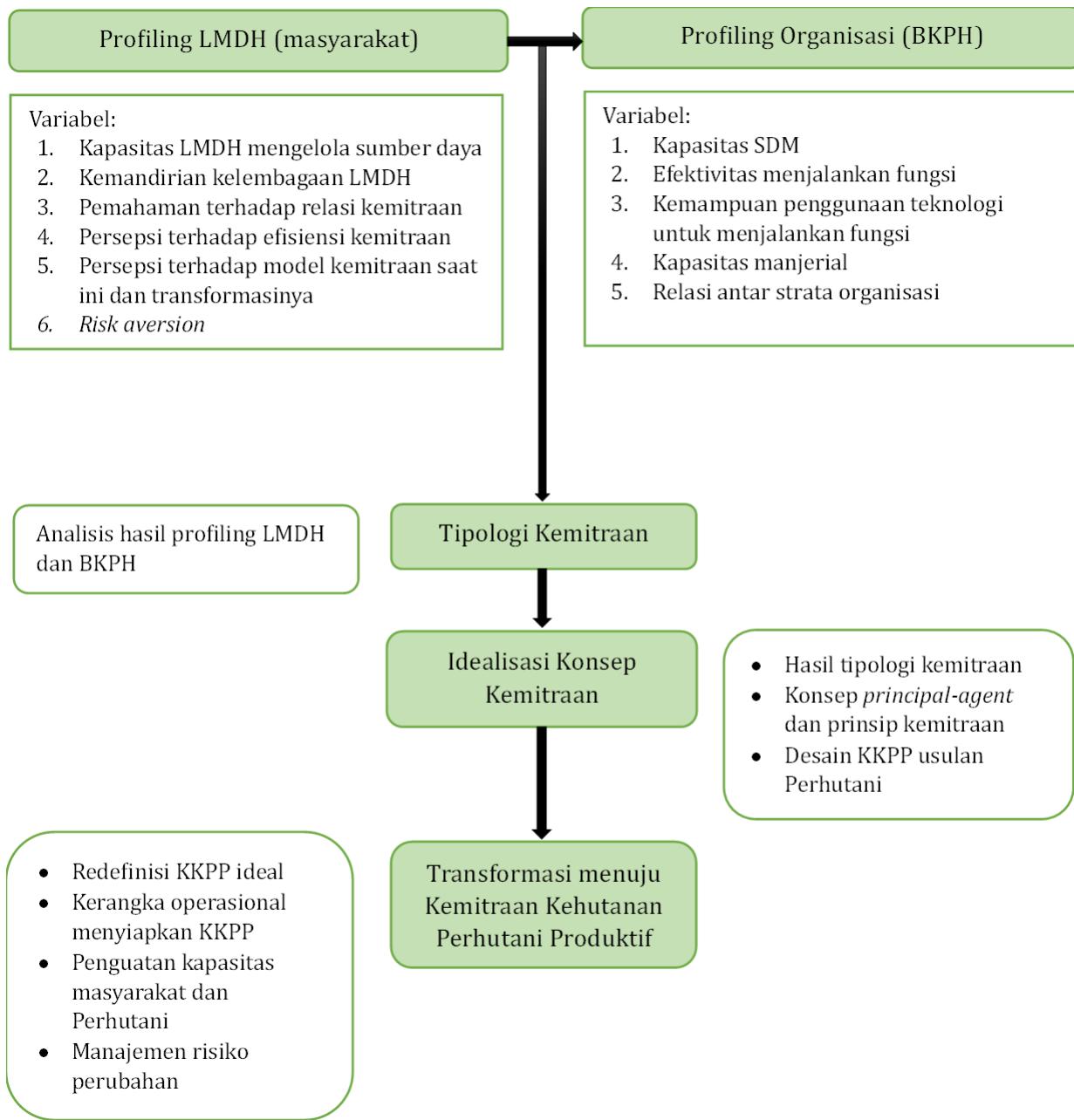


Gambar 1 Derajat Penolakan Risiko dan Pola Kemitraan/Kerja Sama

Alat analisis yang dapat digunakan untuk mengukur derajat penolakan risiko dengan *arrow-pratt measure of absolute risk aversion* dan *jensen's inequality*. Alat ukur lainnya yang lebih sederhana dapat dilakukan dengan menginvestigasi mitra (calon mitra) terhadap 5 (lima) pernyataan yang diadopsi dari Elvyn G. Massaya, yaitu: (1) kepanikan *agent* bila mengalami kerugian atau kegagalan panen; (2) kegelisahan perubahan kebiasaan bertani; (3) sikap tergesa-gesa menjual produk menghadapi berita atau isu harga produk jatuh atau turun; (4) kebutuhan terjaminnya pangan dengan menyisihkan hasil tani; dan (5) penyesalan yang berlarut-larut bila mengalami kegagalan panen. Jawaban dari kelima hal tersebut akan menunjukkan derajat penolakan risiko mulai dari *risk averter*, *risk neutral* hingga *risk lover*. Semakin positif (setuju) respons *agent* atas kelima hal tersebut maka *agent* tersebut tergolong *risk averter*, semakin negatif (tidak setuju) tergolong pada *risk lover*. Sementara untuk *agent* yang memiliki kecenderungan tidak selalu positif maupun negatif pada setiap aspek tersebut maka kecenderungannya *agent* tersebut tergolong *risk neutral*.

2.2. Kerangka Pikir Kajian

Naskah ini disusun sesuai dengan alur dan kerangka pikir arah transformasi kemitraan dan kerja sama Perum Perhutani dengan masyarakat desa hutan dan LMDH. Secara garis besar, rangkaian transformasi terdiri dari tahapan: (1) profiling LMDH (masyarakat) dan organisasi (BKPH); (2) membangun tipologi kemitraan melalui analisis hasil profiling LMDH dan BKPH; (3) idealisasi konsep kemitraan melalui hasil tipologi kemitraan, konsep *principal-agent*, prinsip kemitraan dan analisis desain kemitraan Kehutanan Perhutani Produktif (KKPP) usulan Perhutani; dan (4) menyusun ketentuan yang diperlukan dalam proses transformasi kemitraan menuju KKPP. Alur kerangka pikir diilustrasikan pada Gambar 2.



Gambar 2 Kerangka Pikir Arah Transformasi Kemitraan di Perum Perhutani

2.3. Lokasi Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan di 3 KPH Model SMART KPH yaitu KPH Sukabumi, KPH Cepu dan KPH Kediri sebagai sampel KPH yang dinilai mewakili portofolio perusahaan secara umum. Pengumpulan data lapang dilakukan di 11 BKPH berikut (Tabel 1).

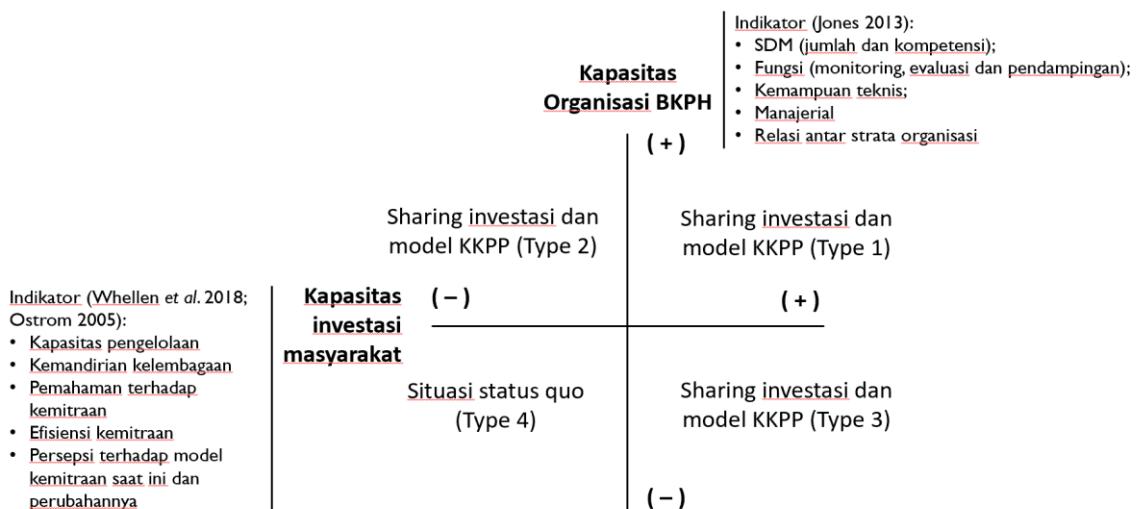
Tabel 1 Lokasi Pengumpulan Data Lapang

KPH	BKPH	LMDH
Sukabumi	Sagaranten	Tani Sejati
		Laju Ekonomi
		Mayang Laga
	Cikawung	Sejahtera
	Lengkong	Karya Bakti

KPH	BKPH	LMDH
		Mitra Mukti
	Jampang Kulon	Rimba Mekar
		Rimba Makmur
Cepu	Sekarang	Jati Langgeng
	Nglebur	Wana Tani Makmur
	Wonogadung	Wana Bestari
	Nanas	Wanasumbermulyo
Kediri	Trenggalek	Sengon
		Dawuan
	Tulungagung	Wonosukamakmur
		Rimba Raya
		Sumber Lestari
	Pare	Lancar Jaya
		Budidaya

2.4. Variabel, Indikator dan Rancangan Kemitraan

LMDH sebenarnya dapat dimaknai dalam tiga fungsi sekaligus, yaitu 1) sebagai organisasi yang menaungi masyarakat desa hutan atau petani penggarap, 2) entitas lembaga yang menggerakkan masyarakat dalam melakukan usaha pengelolaan sumber daya hutan di tingkat masyarakat, dan 3) wadah pasar tenaga kerja musiman bagi Perhutani. Ketiga fungsi tersebut sebenarnya mengarah pada pola kerja sama yang efektif bagi Perhutani dan mitra kerja sama. Oleh karena itu, salah satu fokus kajian ini adalah mengidentifikasi kemampuan atau kapasitas masyarakat (dalam pola kerja sama saat ini LMDH) dan organisasi Perum Perhutani (pada unit BKPH) dalam menjalankan kerja sama (Gambar 3).



Gambar 3 Variabel dan Indikator dalam Menilai Kapasitas Organisasi KPH dan Kapasitas Investasi Masyarakat

Untuk mengukur variabel kapasitas investasi masyarakat digunakan 5 indikator yaitu: (1) kapasitas pengelolaan; (2) kemandirian kelembagaan; (3) pemahaman terhadap kemitraan; (4) efisiensi kemitraan; dan (5) persepsi terhadap model kemitraan saat ini dan perubahannya. Aspek penilaian pada masing-masing indikator diuraikan pada Tabel 2.

Tabel 2 Variabel, Indikator dan Aspek Penilaian Kapasitas Masyarakat (LMDH)

No	Variabel/Indikator	Aspek Penilaian
1	Kapasitas pengelolaan sumber daya	
	Uang/modal	(1) Bagaimana menghadirkan modal uang (2) Bagaimana mengelola dan memanfaatkan modal uang (3) Bagaimana akumulasi keuntungan dimanfaatkan (termasuk investasi kembali)
	Tenaga kerja	(4) Jumlah tenaga kerja kontrak (non-anggota LMDH) (5) Jumlah anggota LMDH yang aktif dalam menjalankan kegiatan PHBM
	Produktivitas lahan pangkuan	(6) Kelas perusahaan (jenis tanaman) PHBM (7) Bonita (kelas kesuburan) lahan pangkuan
	Kemampuan dalam mengelola organisasi (manajemen)	(8) Adanya struktur organisasi yang berjalan (9) Ketentuan (<i>rules in form</i>) yang diketahui, disepakati dan dijalankan (10) Strategi mengacu kepada arah organisasi (11) Kebijakan mengacu kepada pilihan kegiatan atau program untuk menuju arah yang telah ditentukan, dan (12) Taktik (<i>operasional way</i>) untuk mencapai atau menjalankan kegiatan dan/atau program yang telah ditentukan
2	Kemandirian kelembagaan/ <i>self-governing institution</i> (8 prinsip Ostrom)	
	<i>Clearly defined boundaries</i>	Batas-batas areal pangkuan jelas dan dipahami
No	Variable/Indikator	Aspek Penilaian
	<i>Congruence between appropriation and provision rules and local conditions</i>	Aturan pemanfaatan sesuai dengan kondisi lokal dan kebutuhan anggota
	<i>Collective-choice arrangements</i>	Seluruh anggota LMDH berpartisipasi dalam menyusun aturan internal dan dapat mengusulkan perubahannya
	<i>Monitoring</i>	Ada petugas yang ditunjuk untuk pemantauan dan pengawasan serta melaporkannya kepada anggota secara berkala
	<i>Graduated sanctions</i>	Ada aturan tentang sanksi pelanggaran dan secara efektif diterapkan
	<i>Conflict-resolution mechanisms</i>	Ada mekanisme penyelesaian konflik (antara anggota; anggota dengan pengurus; LMDH dengan Perhutani)
	<i>Minimal recognition of rights to organize</i>	LMDH diberi kewenangan untuk mengatur organisasinya dan membuat aturan operasional
	<i>Nested enterprises</i>	Aturan yang dibuat oleh LMDH tidak bertentangan dengan peraturan Perhutani dan KLHK
3	Pemahaman terhadap kemitraan	

No	Variabel/Indikator	Aspek Penilaian
		<ul style="list-style-type: none"> (1) Latar belakang jalinan kerja sama; (2) Mekanisme/aturan penetapan mitra; (3) Hak dan kewajiban para pihak dan mekanisme penetapannya; (4) Mekanisme penetapan bagi hasil; (5) Proporsi bagi hasil dan keadilan manfaatnya; (6) Kemudahan/kesulitan perealisasian bagi hasil dan kesepakatan; (7) Sanksi dan penegakan kontrak; (8) Biaya agensi/kemitraan (informasi, koordinasi, monitoring dan evaluasi)
4	Efisiensi kemitraan	<ul style="list-style-type: none"> (1) Besaran korbanan para pihak dalam bermitra. (2) Cara meminimalisir terjadinya biaya transaksi dengan telaah ketentuan formal dan informal yang berlaku pada kedua belah pihak yang bermitra.
5	Persepsi terhadap model kemitraan saat ini dan perubahannya	
	Ekonomi	Transformasi yang menghasilkan manfaat yang lebih besar dari biayanya
	Sosial	Transformasi tidak menghasilkan gejolak sosial dan tidak sesuai dengan budaya masyarakat
	Lingkungan	Transformasi tidak berisiko menimbulkan pengurusan SDH baik legal ataupun ilegal yang mengarah pada ketidaklestarian oleh berbagai sebab seperti konflik

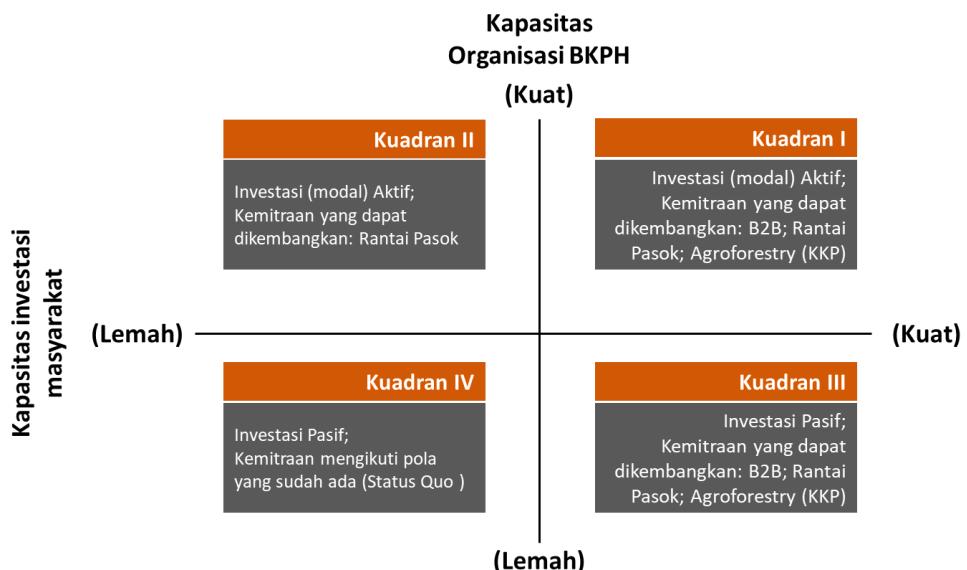
Variabel lainnya yang diukur adalah kapasitas organisasi (BKPH) dalam melaksanakan kerja sama. Indikator yang digunakan untuk mengukur kapasitas organisasi yaitu: (1) SDM (jumlah dan kompetensi); (2) efektivitas menjalankan fungsi; (3) kemampuan teknis; (4) manajerial; dan (5) relasi antar strata organisasi. Aspek penilaian pada masing-masing indikator diuraikan pada Tabel 3.

Tabel 3 Variabel, Indikator dan Aspek Penilaian Kapasitas Organisasi (BKPH)

No	Variabel/Indikator	Aspek Penilaian
1	SDM	
	Jumlah	Jumlah SDM untuk mengurus kerja sama sangat memadai
	Kompetensi	Kompetensi untuk mengurus kerja sama sangat memadai
2	Efektivitas menjalankan fungsi	
	Monitoring	Efektivitas menjalankan fungsi monitoring kewajiban LMDH dalam melaksanakan pengelolaan hutan
	Evaluasi	Efektivitas menjalankan fungsi evaluasi kinerja LMDH dalam melaksanakan kerja sama
	Pendampingan	Efektivitas menjalankan fungsi pendampingan kepada anggota/pengurus LMDH untuk meningkatkan produktivitasnya
	Penagihan Bagi Hasil	Efektivitas menjalankan fungsi penagihan bagi hasil kepada LMDH sesuai dengan ketentuan bagi hasil pada PKS
3	Kemampuan teknis	<ul style="list-style-type: none"> (1) Kemampuan penggunaan laptop/desktop/smartphone; (2) Kemampuan menggunakan sistem (<i>software</i>) digitalisasi yang telah dibangun oleh Perhutani;

No	Variabel/Indikator	Aspek Penilaian
		(3) Kemampuan mengkomunikasikan hasil monitoring dan pendampingan kepada atasan
4	Manajerial	<ul style="list-style-type: none"> (1) Kemampuan petugas Perhutani mengarahkan SDM LMDH untuk memperoleh pendapatan maksimal untuk mencegah gagal bayar bagi hasil; (2) Kemampuan petugas Perhutani mempengaruhi SDM LMDH untuk membayar bagi hasil tepat waktu dan jumlah
5	Relasi antar strata organisasi	<ul style="list-style-type: none"> (1) Usulan LMDH selalu diperhatikan oleh mandor sebagai masukan pengambilan keputusan; (2) Usulan mandor selalu diperhatikan oleh KRPH sebagai masukan pengambilan keputusan; (3) Usulan KRPH selalu diperhatikan oleh KBKPH sebagai masukan pengambilan keputusan; (4) Usulan KBKPH selalu diperhatikan oleh KKPH sebagai masukan pengambilan keputusan; (5) Usulan KKPH selalu diperhatikan oleh KaDivre dan/atau Direksi sebagai masukan pengambilan keputusan; (6) Keputusan selalu memuaskan seluruh pihak terkait (KPH-BKPH-RPH-Mandor-LMDH); (7) Keputusan selalu menghasilkan perbaikan manfaat (pendapatan) masyarakat dan Perhutani

Setelah dilakukan identifikasi kapasitas investasi masyarakat (LMDH) dan kapasitas organisasi BKPH dalam pengelolaan kemitraan, selanjutnya dapat diketahui posisi masing-masing LMDH dan BKPH pada ketiga KPH contoh (KPH Sukabumi, Kediri dan Cepu) berikut rancangan transformasi kemitraannya (Gambar 4).



Gambar 4 Posisi LMDH dan BKPH pada ketiga KPH contoh (KPH Sukabumi, Kediri dan Cepu) serta rancangan transformasi kemitraannya

Dalam studi ini, jenis transformasi kemitraan mengikuti rancangan yang telah disusun oleh Perhutani yaitu Kemitraan Bisnis, Kemitraan Rantai Pasok, dan Kemitraan Kehutanan Perhutani (KKP). Argumennya adalah berdasarkan pengamatan lapangan kemitraan yang dominan dijalankan oleh Perhutani meliputi ketiga kelompok besar tersebut. Sementara investasi Perhutani dapat digolongkan menjadi investasi aktif dan pasif tergantung dari kapasitas organisasi BKPH dalam mengelola kemitraan. Untuk kapasitas organisasi yang kuat selayaknya Perhutani sudah mulai berani untuk melakukan investasi secara aktif. Di sini Perhutani tidak saja berkontribusi menyediakan SDH atau lahan (*land*), melainkan aktif pula dalam penyediaan modal (*man and money*) dan intensifikasi pengelolaan kerja sama. Pada situasi kapasitas organisasi yang lemah, Perhutani dapat saja melakukan investasi secara pasif yaitu berkontribusi menyediakan SDH atau lahan saja seperti kebanyakan praktik kemitraan selama ini, sehingga risiko kegagalan investasi dapat ditekan. Kondisi ideal yang perlu diupayakan adalah pada kapasitas investasi masyarakat dan organisasi BKPH kuat. Dari masing-masing kontribusi, selanjutnya dapat ditentukan jenis perolehan imbal jasa (bagi hasil) atas kontribusi tersebut sebagaimana diuraikan dalam Tabel 4.

Tabel 4 Jenis Perolehan Imbal Jasa (Bagi Hasil) atas Kontribusi masing-masing Pihak

Tipe	Kontribusi Perhutani			Kontribusi Mitra			Jenis perolehan imbal jasa (bagi hasil)		Keterangan	
	SDH	Modal	Aktif	Pasif	Modal	Aktif	Pasif	Perhutani	Mitra	
1	●	●	●	—	●	●	—	Rente lahan/SDH Dividen Manajemen	Dividen Manajemen	Rente lahan/SDH : imbalan jasa lahan/SDH, pendekatan biaya terluang (<i>opportunity costs</i>), kebutuhan KPH, PNBP, dsb
2	●	—	●	—	●	●	—	Rente lahan/SDH Manajemen	Dividen Manajemen	Dividen : imbalan jasa atas bagian modal yang disetorkan = (laba kotor – laba ditahan) x modal disetor
3	●	—	—	●	●	●	—	Rente lahan/SDH	Dividen Manajemen	
4	●	—	●	—	●	—	●	Rente lahan/SDH Manajemen	Dividen	Manajemen : imbalan jasa atas korbanan SDM, IPTEK dan lainnya, misal: gaji, upah, keahlian, dsb
+ Biaya kontrak (<i>agency costs</i>)				+ Biaya kontrak						

Ada 3 (tiga) jenis bagi hasil yang paling mungkin dikembangkan yaitu bagi keuntungan (*profit sharing*), bagi pendapatan (*revenue sharing*) dan bagi dividen. Masing-masing jenis bagi hasil tersebut memiliki konsekuensi biaya penegakan kerja sama. Oleh karena itu, pilihan optimal jenis bagi hasil selayaknya memperhatikan pula besarnya biaya penegakan kontrak. Dari ketiga jenis tersebut tampaknya bagi pendapatan (*revenue sharing*) yang paling optimum dipilih seperti dijelaskan pada Tabel 5.

Tabel 5 Jenis Bagi Hasil dan Biaya Penegakan Kontrak

Jenis	Penjelasan	Biaya penegakan kontrak
Bagi keuntungan (<i>profit sharing</i>)	Pembagian hasil diperhitungkan terhadap keuntungan (<i>profit</i>) = Pendapatan (B) – Pengeluaran (C)	Pengawasan ditujukan terhadap pendapatan dan pengeluaran, konsekuensinya biaya penegakan kontrak lebih mahal dan kompleks dari <i>revenue sharing</i>
Bagi pendapatan (<i>revenue sharing</i>)	Pembagian hasil diperhitungkan terhadap jumlah uang atau volume produksi yang diterima dari aktivitas kerja sama = Produksi (V) x Harga (P); atau Produksi (V) misal m ³ kayu/tiket/kuliner/agroforestri/ yang dihasilkan	Pengawasan ditujukan terhadap pendapatan, konsekuensinya biaya penegakan kontrak lebih murah dan lebih sederhana dari <i>profit sharing</i>

Jenis	Penjelasan	Biaya penegakan kontrak
Bagi dividen	Pembagian hasil kepada pemegang saham berdasarkan banyaknya saham yang dimiliki = (Laba kotor – Laba ditahan) x share saham	<p>Pengawasan ditujukan terhadap pendapatan dan pengeluaran, konsekuensinya:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Biaya penegakan kontrak lebih mahal dan kompleks dari <i>revenue sharing</i> • Korbanan sumber daya dihitung sebagai modal disetor • Korbanan sumber daya dapat dikonversi menjadi pendapatan (uang atau volume produksi)

Tipe kemitraan dapat dipolakan seperti pada Tabel 6. Terdapat 4 (empat) tipe kemitraan berdasarkan situasi kapasitas Perhutani dan masyarakat. Dikaitkan dengan tipe kemitraan tersebut dapat menjadi dasar untuk menentukan skema kemitraan yang sesuai. Tipe kemitraan tersebut kemudian akan menentukan jenis bagi hasil dan biaya penegakan kontrak yang sesuai.

Tabel 6 Tipe Kemitraan

Kuadran	Kontribusi Perhutani				Kontribusi Mitra			Investment sharing dan model KKPP
	SDH	Modal	Aktif	Pasif	Modal	Aktif	Pasif	
I	•	•	•	-	•	•	-	Investasi (modal) aktif; kemitraan bisnis, kemitraan rantai pasok atau Kemitraan Kehutanan Perhutani (KKP) dapat diterapkan
II	•	•	•	-	•	-	•	Investasi (modal) aktif; kemitraan rantai pasok atau KKP dapat diterapkan
III	•	-	-	•	•	•	-	Investasi (modal) aktif dengan kehati-hatian tinggi; kemitraan bisnis, rantai pasok, atau KKP dapat diterapkan
IV	•	-	-	•	•	-	•	Kondisi status quo; menjalankan kerja sama/kemitraan yang selama ini dijalankan



PROFIL PENGELOLAAN KERJASAMA

PROFIL PENGELOLAAN KERJA SAMA

Perum Perhutani menghadapi berbagai tantangan dalam melaksanakan pengelolaan hutan. Berbagai tantangan yang dihadapi di antaranya yaitu persaingan penggunaan lahan antara tanaman pokok dan tanaman bawah tegakan yang kerap menyebabkan kerusakan atau kematian tanaman pokok, kehilangan tegakan yang sudah masak tebang, dan areal kelola tidak produktif (areal didominasi tanaman pertanian). Di sisi lain, fakta bahwa areal kelola Perum Perhutani menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan dengan keberadaan masyarakat (ada interaksi antara masyarakat dengan areal).

Saat ini pola pengelolaan kerja sama di lahan Perhutani dilakukan dengan Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH). Karakter dari LMDH secara umum berupa paguyuban dengan sifat kemitraan yang dijalankan adalah pemberdayaan. Bentuk kerja sama yang dilakukan hanya terbatas pada sektor hulu pengelolaan hutan mulai dari kegiatan penanaman, penyadapan, pengamanan hutan, penyediaan tenaga kerja serta *sharing* agro. Di sisi lain, prinsip kerja sama yang dijalankan Perhutani bersama masyarakat bersifat *charity* sehingga peningkatan pendapatan dari kerja sama belum signifikan.

Mengingat adanya tantangan perubahan kebijakan, diperlukan transformasi skema kemitraan yang saat ini ada menjadi Kemitraan Kehutanan Perhutani Produktif (KKPP). Untuk merespons hal tersebut, maka pembentahan kapasitas SDM KPH maupun LMDH merupakan kunci untuk melakukan transformasi. Pembentahan tata kelola kerja sama dilaksanakan diawali dengan mengidentifikasi kapasitas KPH sebagai pengelola areal di tingkat tapak dan masyarakat (LMDH) sebagai pelaku pemanfaat areal kelola Perum Perhutani. Selain itu, pemahaman atas pengelolaan kerja sama yang saat ini ada juga tidak terlepas dari sejarah pengelolaan kerja sama di Perhutani yang secara tidak langsung membentuk karakteristik dari SDM pengelola kerja sama baik Perhutani maupun LMDH.

2.5. Sejarah Pengelolaan Kerja Sama di Areal Kelola Perhutani

Selama 6 (enam) dekade, Perhutani telah melewati kurang lebih 6 pola kerja sama. Pada tahun 1972 Perhutani mulai mencanangkan pendekatan *prosperity approach* (pendekatan kesejahteraan) dengan program yang dikenal sebagai Mantri Lurah (MaLu). Program yang dilaksanakan tahun 1972 hingga 1982 tersebut mulai memperkenalkan tumpangsari, pemberian bantuan bibit unggul, pupuk dan obat-obatan untuk meningkatkan hasil pertanian. Program MaLu kemudian disempurnakan menjadi Program Pembangunan Masyarakat Desa Hutan (PMDH) pada tahun 1982. PMDH yang dilaksanakan antara 1982-1984 bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa hutan sekaligus tercapainya kelestarian hutan.

Pada tahun 1984 mulai diperkenalkan program Perhutani Sosial yang diselenggarakan antara tahun 1984-1994. PS bertujuan untuk meningkatkan partisipasi masyarakat desa sekitar hutan dalam pengelolaan hutan. Dalam program ini mulai diterapkan teknik agroforestri dengan menyisipkan tanaman pertanian melalui pola tanam tertentu di antara tanaman pokok. Pada periode 1994 hingga 2001 diterapkan program Pembinaan Masyarakat Desa Hutan Terpadu (PMDHT). Program PMDH terdahulu diselaraskan dengan pembangunan wilayah pedesaan karena pada Program PMDHT mulai bersinergis dengan Pemda setempat.

Pada tahun 2001 melalui SK Badan Pengawasan Perhutani No 136/KPTS/DIR/2001, ditetapkan pola kerja sama dengan bentuk Pengelolaan Hutan Bersama Masyarakat (PHBM). Terjadi beberapa kali perubahan skema PHBM yaitu PHBM PLUS pada tahun 2007 melalui SK Direksi No 268/KPTS/DIR/2007 dan pada tahun 2009 penyempurnaan PHBM PLUS kembali menjadi PHBM dengan diterbitkannya SK 682/KPTS/DIR/2009.

Pada program PHBM, seluruh areal Perhutani terbagi habis ke dalam Hutan Pangkuan Desa (HPD) dan kerja sama dilakukan melalui Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH). Dalam pengelolaan hutan disusun program yang dapat dikerjasamakan dengan MDH, antara lain: Bidang Perencanaan, Pembinaan SDH, Produksi, Pemasaran dan Industri, Keamanan Hutan, Keuangan dan SDM. Pada tahun 2017, Pemerintah melalui P.39/2017 menetapkan Program Perhutanan Sosial di wilayah kelola Perhutani untuk mengatasi berbagai konflik tenurial yang terjadi.

Hasil penelusuran pustaka terhadap praktik PHBM yang telah dijalankan Perhutani selama kurang lebih dua dekade menunjukkan masih terdapat persoalan yang perlu dibenahi. Praktik PHBM dengan segala cerita sukses dan cerita ketidakberhasilan sangat bervariasi dan berlaku spesifik sesuai dengan karakteristik wilayah kerja Perhutani. Secara umum, beberapa situasi masalah di antaranya masih terjadi praktik alih lahan garap (Sari 2016), ketimpangan penguasaan lahan garap antara anggota dan pengurus LMDH (Rustinsyah 2015), belum ada kesadaran oleh LMDH untuk meningkatkan sumber penghasilan dari kegiatan pemanfaatan hutan (Sa'diyah & Soetarto 2021, Noviati *et al.* 2014), belum ada pemahaman pekerja tentang teknik kerja ramah lingkungan untuk kegiatan pemanenan maupun pemungutan hasil hutan bukan kayu (Rusdiyanshay 2015), hilangnya motivasi petani akibat larangan penggunaan insektisida yang berdampak pada penurunan produktivitas tanaman budidaya (Pramono *et al.* 2019), belum ada kesadaran akan pentingnya menjaga kebersihan areal kelola wisata (Pradana & Hilman 2020), pembebanan petani untuk menjaga tanaman kehutanan tidak dibarengi dengan mekanisme pemberian insentif yang jelas (Ariviyah 2016), belum terjadi peningkatan pendapatan oleh petani penggarap di wilayah kerja Perhutani (Bangsawan & Dwiprabowo 2012, Ansori *et al.* 2011, Deniamantari 2011), transparansi dan kepastian hukum anggota LMDH terhadap akses penguasaan lahan belum terjadi (Sunarso 2022).

Dengan perubahan kebijakan kerja sama yang terjadi selama kurang lebih 60 tahun terakhir meninggalkan beberapa persoalan. Sebagaimana paparan dari Perhutani (2023) yang mengemukakan permasalahan kondisi kemitraan saat ini di antaranya: 1) Tumpangsari menjadi mata pencaharian pokok petani penggarap sedangkan kebutuhan petani meningkat, 2) Tanaman pokok kehutanan dikalahkan dengan tanaman agro (palawija) tumpangsari milik petani, 3) Petani penggarap sangat tergantung kepada lahan garapannya akibat telah terikat dengan tengkulak yang merupakan perpanjangan tangan industri agro, 4) Upaya penyelesaian Kontrak Tanaman Tumpangsari dengan Skema "PKS Sharing Agro" menjadikan petani merasa telah memberikan *sharing* ke Perhutani, sehingga tidak ada tanggung jawab terhadap tanaman pokok kehutanan, 5) Skema *sharing* agro terhadap petani penggarap (subsisten) disamakan dengan kerja sama agro komersial yang keduanya telah masuk dalam target RKAP, 6) Pelaksanaan tata kelola bisnis agro yang tidak sesuai Perjanjian Kerja (PK) agroforestri. Pada akhirnya berbagai persoalan tersebut berdampak pada 2 (dua) hal yaitu gagalnya tanaman kehutanan dan konflik yang terus terjadi.

2.6. Kapasitas Perhutani dalam Mengelola Kerja Sama

Penilaian terhadap personel KPH dilakukan untuk mengetahui kesiapan internal Perum Perhutani dalam melakukan transformasi dari sistem PHBM menuju KKPP. Hasil penilaian akan menunjukkan gambaran hal apa saja yang perlu disiapkan/ditingkatkan guna memastikan bahwa personel di tingkat KPH dapat menjalankan transformasi kemitraan. Dengan kesiapan perangkat KPH, maka Perhutani maupun masyarakat harapannya mendapatkan kemanfaatan secara bersama.

Terdapat 5 aspek penilaian kesiapan KPH dalam melakukan kerja sama. Aspek tersebut meliputi (Jones 2013): 1) kapasitas SDM untuk melakukan kerja sama dengan indikator adalah jumlah dan kompetensi SDM dalam mengurus kerja sama; 2) efektivitas petugas dalam menjalankan fungsi antara lain meliputi fungsi monitoring, evaluasi, pendampingan, dan penagihan bagi hasil; 3) kemampuan penggunaan teknologi untuk mengetahui seberapa siap teknologi digital dapat diterapkan dan diadopsi oleh SDM KPH; 4) kemampuan manajerial yaitu kemampuan mengarahkan SDM LMDH untuk memperoleh manfaat maksimal atas kerja sama yang dijalankan; 5) relasi antar strata organisasi yang menggambarkan praktik pengambilan keputusan internal Perhutani dari level RPH sampai Divre. Metode penilaianya menggunakan skala Likert dengan 6 skala yaitu nilai 5 untuk sangat kuat, nilai 4 untuk kuat, nilai 3 untuk sedang, nilai 2 untuk kurang, nilai 1 untuk sangat kurang dan nilai 0 untuk tidak punya kapasitas.

2.6.1. Kapasitas Organisasi Pengelolaan Kerja Sama di KPH Sukabumi

Penilaian kapasitas organisasi dalam melaksanakan kemitraan dilaksanakan di 4 (empat) BKPH di KPH Sukabumi yaitu BKPH Sagaranten, BKPH Cikawung, BKPH Lengkong dan BKPH Jampang Kulon. Aspek penilaian yaitu kapasitas SDM, efektivitas petugas dalam menjalankan fungsi pendampingan, kemampuan menggunakan teknologi, manajerial, dan relasi antar strata organisasi. Dari penilaian keseluruhan aspek, BKPH Jampang Kulon berada pada situasi kapasitas sangat lemah. BKPH Sagaranten dan BKPH Lengkong memiliki kapasitas lemah. Sementara BKPH Cikawung memiliki kapasitas sedang. Hasil penilaian kapasitas organisasi di KPH Sukabumi ditunjukkan pada Tabel 7.

Tabel 7 Penilaian Kapasitas Pengelola Kerja Sama di KPH Sukabumi

No	Aspek Penilaian	BKPH				Rataan KPH
		Sagaranten	Cikawung	Lengkong	Jampang Kulon	
1	Kapasitas SDM	2,13	2,50	3,00	1,25	2,22
2	Efektivitas petugas dalam menjalankan fungsi	1,83	1,25	2,75	1,00	1,71
3	Kemampuan penggunaan teknologi	2,09	2,47	2,90	1,96	2,35
4	Kapasitas manajerial	1,44	2,50	2,00	1,30	1,81
5	Relasi antar strata organisasi	2,89	3,92	1,50	2,74	2,60
Nilai Rataan		2,08	2,53	2,43	1,65	2,14
Keterangan Skala :						
4,21 sd 5,00 : Sangat Kuat/Baik/Setuju		1,71 sd 2,50 : Lemah/Kurang/Tidak Setuju				
3,31 sd 4,20 : Kuat/Baik/Setuju		0,81 sd 1,70 : Sangat Lemah/Kurang/Tidak Setuju				
2,51 sd 3,30 : Sedang		0,00 sd 0,80 : Tidak Punya Kapasitas				

Hasil penilaian kapasitas setiap BKPH dipengaruhi oleh aspek yang berbeda. Artinya, penilaian kapasitas sangat bergantung pada konteks di masing-masing BKPH. Pada Tabel 7, BKPH Sagaranten dinilai memiliki kapasitas lemah begitupun dengan BKPH Lengkong. Namun, terdapat perbedaan pada aspek yang menyebabkan kapasitas kedua BKPH tersebut lemah. Kapasitas BKPH Sagaranten lemah disebabkan oleh aspek manajerial sangat lemah, efektivitas petugas dalam menjalankan fungsi pendampingan lemah, kemampuan menggunakan teknologi lemah, dan kapasitas SDM lemah. Sementara, kapasitas BKPH Lengkong lemah disebabkan oleh relasi antar strata organisasi sangat lemah dan manajerial lemah. Situasi masing-masing aspek yang melandasi penilaian kapasitas organisasi setiap BKPH di Sukabumi diuraikan sebagai berikut.

a. Kapasitas SDM

Terdapat 98 total LMDH yang terdata di KPH Sukabumi. Dari total LMDH tersebut, fungsi pendampingan dijalankan hanya oleh 1 (satu) personel yang berkantor di KPH. Sementara pada tiap BKPH terdapat 1 (satu) polter yang ditugaskan untuk melakukan penarikan bagi hasil. Aktivitas kemitraan bagi personel di tingkat tapak juga dipandang sebagai tugas tambahan dan sampingan, sehingga proses monitoring dan evaluasi kinerja kemitraan tidak optimal. Bagi personel di tingkat tapak, tugas utama adalah mencapai target sesuai dengan RTT yang mana target realisasi tanaman, tebangan kayu dan penyadapan getah menjadi aspek utama, sementara pendapatan dari kerja sama bukan merupakan portofolio utama. Tabel 8 menunjukkan situasi kapasitas SDM di masing-masing BKPH. Sementara hasil penilaian kapasitas SDM meliputi jumlah SDM dan kompetensi SDM dapat dilihat pada Lampiran 1.

Tabel 8 Kapasitas SDM di KPH Sukabumi

BKPH Sagaranten	BKPH Cikawung	BKPH Lengkong	BKPH Jampang Kulon
<ul style="list-style-type: none">• Jumlah personel terbatas• Beban kerja ganda• Antar personel saling membantu dalam bekerja• Fokus pada pencapaian target getah pinus (kemitraan dianggap tugas sampingan)• Tidak ada personel yang ditugaskan fokus pada kemitraan/LMDH	<ul style="list-style-type: none">• Jumlah personel terbatas• Beban kerja ganda• Antar personel saling membantu dalam bekerja	<ul style="list-style-type: none">• Jumlah personel terbatas• Beban kerja ganda• Antar personel saling membantu dalam bekerja• Fokus pada pencapaian target getah pinus (kemitraan dianggap tugas sampingan)• Berbagai aktivitas pengembangan produk seperti Hutan Tanaman Energi dan beragam sosialisasi sering dilakukan, sehingga beban pekerjaan semakin bertambah	<ul style="list-style-type: none">• Jumlah personel terbatas• Beban kerja ganda• Antar personel saling membantu dalam bekerja• Fokus pada kegiatan pengamanan kawasan hutan untuk memastikan tidak terjadi kehilangan tanaman pokok jati• Tugas polter memastikan penarikan bagi hasil berjalan lancar

b. Efektivitas Menjalankan Fungsi

Secara struktur organisasi, fungsi pendampingan kemitraan dijalankan di bawah koordinasi Kasi PSDH pada level KPH. Artinya, seluruh kegiatan monitoring dan evaluasi serta pendampingan kerja sama merupakan tanggung jawab petugas pendamping yang berkantor di KPH. Di sisi lain, Personel di tingkat tapak (mandor/mantri/asper) memiliki informasi tentang bagaimana relasi kebutuhan petani dengan lahan, persoalan petani mulai dari hal teknis berbudidaya tanaman pangan/palawija, kegagalan panen, kebutuhan pasar, kebutuhan akan modal, kebutuhan sarana prasarana pendukung berbudidaya, kebutuhan akan pupuk dan input produksi lainnya. Persoalan yang teridentifikasi tersebut hanya menjadi pengetahuan oleh petugas tapak, karena persepsi bahwa tugas dan fungsi monitoring dan evaluasi bukan bagian dari *job desk* personel di BKPH. Koordinasi antar petugas pendamping di KPH dengan personel di BKPH belum berjalan dengan optimal, karena terdapat *gap* penguasaan situasi tapak.

Personel di BKPH yang menjalankan fungsi yang berkaitan dengan kemitraan yaitu Polter. Polter selain mengamankan kawasan hutan juga memastikan penarikan bagi hasil terlaksana. Polter akan berkoordinasi dengan LMDH yang juga bertugas untuk melakukan penarikan bagi hasil. Persoalan yang muncul dari kegiatan penarikan bagi hasil tanaman agro yaitu tidak terpenuhinya target bagi hasil karena kondisi gagal panen. Polter akan mencari solusi untuk menanggulangi agar dana bagi hasil mencapai target. Misalnya dana talangan diperoleh dari kelebihan bagi hasil penggarap lain atau juga ada mekanisme koordinasi dengan LMDH untuk mengatasi hal tersebut. Kejadian gagal panen yang terus berulang menunjukkan bahwa mekanisme pendampingan, monitoring dan evaluasi tidak berjalan optimal di tiap BKPH. Tabel 9 menunjukkan situasi efektivitas menjalankan fungsi di masing-masing BKPH. Diagram hasil penilaian masing-masing indikator terkait aspek efektivitas menjalankan fungsi kemitraan pada 4 BKPH di KPH Sukabumi dapat dilihat pada Lampiran 2.

Tabel 9 Efektivitas Menjalankan Fungsi di KPH Sukabumi

BKPH Sagaranten	BKPH Cikawung	BKPH Lengkong	BKPH Jampang Kulon
<ul style="list-style-type: none"> Monitoring dilakukan hanya ketika akan diadakan pemanenan Monitoring langsung dilakukan oleh petugas dari KPH sedangkan mandor dan mantri tidak memiliki tugas monitoring kegiatan LMDH Pendampingan untuk LMDH hanya dilakukan secara temporer ketika muncul permasalahan Persoalan teknis budidaya tanaman agro tidak dapat diatasi dengan pendampingan Tidak terdapat pendataan komoditas agro selain tanaman yang di PKS-kan 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoring dilakukan setiap dua mingguan bahkan bulanan, karena keterbatasan personel di tingkat BKPH Monitoring dilakukan oleh petugas BKPH khususnya mandor porter yang dibantu oleh pengurus LMDH BKPH melakukan pendampingan ke LMDH dalam dua mekanisme: (1) pendampingan untuk mencari tenaga kerja petani penyadap dan penarikan bagi hasil, dan (2) pendampingan kepada LMDH yang aktif (kegiatannya) dengan cara kunjungan reguler Tidak ada pendataan komoditas agro selain tanaman yang di PKS-kan 	<ul style="list-style-type: none"> Monitoring dilakukan petugas PHT hanya ketika akan diadakan pemanenan. Monitoring langsung dilakukan oleh petugas dari KPH sedangkan mandor dan mantri tidak memiliki tugas utama dalam monitoring kegiatan LMDH. Pendampingan untuk LMDH hanya dilakukan secara temporer ketika muncul permasalahan. Penagihan dana bagi hasil dilakukan oleh 1 mandor di tiap RPHnya. Tidak terdapat pendataan komoditas agro selain tanaman yang di PKS-kan 	<ul style="list-style-type: none"> Mandor telah melakukan monitoring dan penagihan bagi hasil, namun tidak melakukan pendampingan Diharapkan ada perubahan pada mitra, tidak harus LMDH, sehingga koordinasi dapat dilakukan dengan KTH (KTH yang aktif dan berhubungan langsung dengan petani penggarap)

c. Kemampuan Penggunaan Teknologi

Kemampuan penggunaan teknologi dimaksudkan untuk mengetahui seberapa siap teknologi digital dapat diterapkan dan diadopsi oleh KPH Sukabumi. Kecakapan personel SDM dalam menggunakan teknologi akan membantu pendataan seluruh proses pemanfaatan lahan di dalam areal Perhutani. Data informasi mengenai ragam pemanfaatan berbagai jenis tanaman agro, tidak dikuasai oleh personel di BKPH baik itu

data penguasaan dan pemanfaatan lahan baik individu penggarap maupun anggota LMDH. Saat ini penggunaan perangkat digital yang dikuasai oleh personel di BKPH adalah *smartphone*. Sementara untuk penggunaan *software* kemitraan, personel di 3 BKPH belum mengetahui bagaimana penggunaannya, kecuali BKPH Lengkong. Lengkong menjadi BKPH yang banyak dilakukan sosialisasi penggunaan aplikasi mengingat berbagai demplot pengembangan portofolio bisnis baru banyak dikembangkan di BKPH tersebut, termasuk *software* tentang *socio partnership*.

Tidak seluruh personel BKPH menguasai bagaimana mengoperasionalkan laptop. Sebagian data lapangan diinput secara manual dan belum menerapkan aplikasi tertentu untuk membantu pencatatan. Salah satu faktor adalah kemampuan belajar yang lambat oleh personel karena faktor usia. Hasil identifikasi menunjukkan bahwa rata-rata usia personel SDM di 4 BKPH dengan rentang usia 41-50 tahun berkisar 58-64%. Tabel 10 menunjukkan situasi penggunaan teknologi di masing-masing BKPH. Diagram hasil penilaian masing-masing indikator terkait aspek kemampuan penggunaan teknologi pada 4 BKPH di KPH Sukabumi dapat dilihat pada Lampiran 3.

Tabel 10 Kemampuan Penggunaan Teknologi di KPH Sukabumi

BKPH Sagartenen	BKPH Cikawung	BKPH Lengkong	BKPH Jampang Kulon
<ul style="list-style-type: none"> Personel dapat menggunakan teknologi sederhana seperti hp Hanya sebagian SDM dapat menggunakan laptop Pengembangan software kemitraan belum diketahui dan belum ada sosialisasi 	<ul style="list-style-type: none"> Sebagian besar personel BKPH memiliki kondisi usia menjelang pensiun. Situasi itu berdampak pada kemampuan penguasaan teknologi informasi seperti hp. Pengembangan aplikasi cukup sulit melihat kondisi demografi personel BKPH 	<ul style="list-style-type: none"> Personel dapat menggunakan teknologi sederhana seperti hp Hanya sebagian SDM dapat menggunakan laptop Input data masih dilakukan manual Mengikuti perkembangan <i>software</i> karena ada sosialisasi 	<ul style="list-style-type: none"> Personel dapat menggunakan teknologi sederhana seperti hp, laptop Sosialisasi pengenalan <i>software</i> digitalisasi telah diperoleh namun belum dikuasai untuk dipraktikkan

d. Kapasitas Manajerial

Kemampuan manajerial dimaksudkan agar personel di tapak mampu mengawal dan memastikan adanya ruang tanggung jawab mitra atas kesepakatan kerja sama yang dijalankan. Daya kreasi dan inovasi serta keproaktifan adalah unsur yang melekat dengan kemampuan manajerial. Namun situasi di tapak menunjukkan bahwa gagal bayar terjadi secara berulang. Personel BKPH bersifat pasif dalam mengarahkan SDM untuk mengoptimalkan kerja sama, karena kemitraan masih dipandang bukan bagian dari *core business* Perhutani. Tabel 11 menunjukkan situasi manajerial di masing-masing BKPH. Diagram hasil penilaian masing-masing indikator terkait aspek kapasitas manajerial pada 4 BKPH di KPH Sukabumi dapat dilihat pada Lampiran 4.

Tabel 11 Kapasitas Manajerial di KPH Sukabumi

BKPH Sagaranten	BKPH Cikawung	BKPH Lengkong	BKPH Jampang Kulon
<ul style="list-style-type: none"> • Kegagalan panen agro sering terjadi sehingga target kontribusi tidak tercapai • Tidak ada mekanisme untuk mengatasi kekurangan bagi hasil • Personel tidak mengharapkan produk agro selain padi dimasukkan dalam PKS agro, karena akan menuntut untuk pencapaian target • Dalam penagihan bagi hasil agro, kekurangan jumlah akan diberikan dana talang oleh mandor dan mantri agar dapat memenuhi target 	<ul style="list-style-type: none"> • Sebagian besar realisasi PKS agro tidak terpenuhi. Akibatnya realisasi bagi hasil dari petani ke Perhutani tidak tercapai. • BKPH mengatasi hal ini dengan mengambil tindakan menalangi dana bagi hasil melalui dana pribadi. Setiap petugas akan mengambil uang/dana pribadi untuk memenuhi besaran bagi hasil. Sehingga seolah-olah realisasi PKS tercapai 100% setiap tahunnya. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dalam penagihan bagi hasil secara tepat waktu mandor hanya mengomunikasikan melalui pengurus LMDH • Tidak ada pembimbingan khusus kepada LMDH dalam rangka mengatasi gagal bayar 	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinasi kemitraan disarankan untuk dilakukan langsung dengan KTH karena berhubungan langsung dengan petani penggarap • Ditemukan petani penggarap aktif yang tidak terlibat dengan LMDH

e. Relasi antar Strata Organisasi

Penilaian relasi antar strata organisasi untuk melihat bagaimana proses komunikasi terjadi di tapak dalam merespons dinamika masalah. Apakah setiap usulan diakomodir dan terdapat mekanisme pengambilan keputusan yang memberikan kemanfaatan bagi Perhutani maupun LMDH. Temuan yang terjadi di hampir seluruh BKPH menunjukkan komunikasi dijalankan di tingkat tapak (LMDH-Mandor-Mantri), namun koordinasi dalam rangka pengambilan keputusan berjenjang. Masalah yang dikemukakan oleh LMDH hanya menjadi informasi umum tanpa ada pemecahan persoalan. Di BKPH Lengkong masih dijumpai gap koordinasi antara Mandor/Mantri dengan LMDH. Respons terhadap dinamika persoalan di tapak tidak dapat dilakukan dengan cepat dan tepat karena kewenangan tidak dimiliki oleh personel di tapak. Tabel 12 menunjukkan situasi relasi antar strata organisasi di masing-masing BKPH. Diagram hasil penilaian masing-masing indikator terkait aspek relasi antar strata organisasi pada 4 BKPH di KPH Sukabumi dapat dilihat pada Lampiran 5.

Tabel 12 Relasi antar Strata Organisasi di KPH Sukabumi

BKPH Sagaranten	BKPH Cikawung	BKPH Lengkong	BKPH Jampang Kulon
<ul style="list-style-type: none"> • Pada level mandor penyampaian masalah yang berada di tapak hanya 	<ul style="list-style-type: none"> • Petani penggarap dan pengurus LMDH menyampaikan persoalan kepada 	<ul style="list-style-type: none"> • Pada level mandor penyampaian masalah yang berada di tapak 	<ul style="list-style-type: none"> • Pada level mandor penyampaian masalah yang berada di tapak

BKPH Sagaranten	BKPH Cikawung	BKPH Lengkong	BKPH Jampang Kulon
<p>berhenti di mantri. Mantri menyampaikan pada Mandor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantri dan mandor tidak dapat memutuskan penyelesaian persoalan di tapak, keputusan harus diserahkan pada pimpinan di KPH • Kewenangan memutuskan tentang penyelesaian persoalan kemitraan ada di tingkat KPH 	<p>Mandor, mandor menyampaikan kepada mantri dan seterusnya ke Asper. Sebagian besar persoalan tidak teratas atau dibiarkan. Persoalan yang berhubungan dengan kuantitas/produksi getah pinus yang ditindaklanjuti secara cepat oleh BPKH, itupun setelah mendapatkan persetujuan dari KPH.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Persoalan lapangan diputuskan oleh perangkat di tingkat KPH atau KKPH. 	<p>hanya berhenti di mantri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selanjutnya mantri hanya dapat menyampaikan hingga tingkat KPH 	<p>hanya berhenti di mantri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selanjutnya mantri hanya dapat menyampaikan hingga tingkat KPH

2.6.2. Kapasitas organisasi pengelolaan kerja sama di KPH Cepu

Penilaian kapasitas organisasi dalam melaksanakan kemitraan di KPH Cepu dilakukan di 4 BKPH yaitu BKPH Sekaran, BKPH Nglebur, BKPH Wonogadung, dan BKPH Nanas. BKPH Sekaran memiliki persoalan dalam hal manajerial dan efektivitas dalam menjalankan fungsi pendampingan, monitoring dan evaluasi, serta penarikan bagi hasil. BKPH Wonogadung memiliki persoalan tentang Kapasitas SDM baik jumlah maupun kompetensi. Sementara BKPH Nanas rendahnya kapasitas SDM, efektivitas dalam menjalankan fungsi serta kemampuan menggunakan teknologi masih kurang. Hasil penilaian kapasitas organisasi di KPH Cepu ditunjukkan pada Tabel 13.

Tabel 13 Penilaian Kapasitas Pengelola Kerja Sama di KPH Cepu

No	Aspek Penilaian	BKPH				Rataan KPH
		Sekaran	Nglebur	Wonogadung	Nanas	
1	Kapasitas SDM	3,00	2,83	2,00	2,25	2,52
2	Efektivitas petugas dalam menjalankan fungsi	2,33	3,17	2,50	2,33	2,58
3	Kemampuan penggunaan teknologi	2,80	3,13	2,93	2,40	2,82
4	Kapasitas manajerial	2,00	3,33	2,83	3,00	2,79
5	Relasi antar strata organisasi	2,57	3,48	3,29	2,93	3,07
Nilai Rataan		2,54	3,19	2,71	2,58	2,54

Keterangan Skala :

4,21 sd 5,00 : Sangat Kuat/Baik/Setuju	1,71 sd 2,50 : Lemah/Kurang/Tidak Setuju
3,31 sd 4,20 : Kuat/Baik/Setuju	0,81 sd 1,70 : Sangat Lemah/Kurang/Tidak Setuju
2,51 sd 3,30 : Sedang	0,00 sd 0,80 : Tidak Punya Kapasitas

Hasil penilaian kapasitas setiap BKPH (sampel) di KPH Cepu secara rataan menunjukkan kondisi sedang dalam menjalankan kerjasama kemitraan. Nilai rataan kapasitas BKPH (sampel) di KPH Cepu (2,54) lebih tinggi dibandingkan dengan hasil penilaian pada BKPH (sampel) di KPH Sukabumi (2,14) yang berada pada kondisi lemah.

Bila diperhatikan detail dari masing-masing aspek, kapasitas lemah ditemukan pada aspek kapasitas SDM di BKPH Wonogadung dan BKPH Nanas, serta kapasitas manajerial pada BKPH Sekaran. Lebih lanjut kondisi kapasitas BKPH (sampel) di KPH Cepu pada masing-masing aspek diuraikan sebagai berikut.

a. Kapasitas SDM

Seperti halnya yang terjadi di KPH Sukabumi, keterbatasan SDM pun menjadi persoalan di seluruh BKPH sampel di KPH Cepu. Meskipun terbatas jumlah SDM, pengawalan untuk menjalankan kerja sama mulai masuk menjadi agenda rutin. BKPH Nglebur dan Wonogadung mampu menyikapi kelemahan keterbatasan personel dengan memainkan peran LMDH untuk membantu proses kerja sama kemitraan. Keproaktifan mulai ditanamkan di kedua BKPH dalam mengawal kemitraan yang ada. Sementara di BKPH Sekaran, keterbatasan personel merupakan penyebab ketidakefektifan untuk mengawal jalannya kerja sama. Perbedaan situasi yang ada dipengaruhi oleh peran Asper yang menonjol sehingga mampu memberikan pengarahan agar kegiatan pendampingan kerja sama harus dijalankan sebagaimana mengerjakan tugas dan fungsi reguler lainnya. Tabel 14 menunjukkan situasi kapasitas SDM di masing-masing BKPH. Diagram hasil penilaian masing-masing indikator terkait aspek kapasitas SDM pada 4 BKPH di KPH Cepu dapat dilihat pada Lampiran 6.

Tabel 14 Kapasitas SDM di KPH Cepu

BKPH Nglebur	BKPH Nanas	BKPH Wonogadung	BKPH Sekaran
<ul style="list-style-type: none"> Jumlah personel tergolong sedang menuju kurang dengan pembagian tugas yang bersifat ganda (merangkap jabatan pada bagian Mandor) Belum ada personel khusus yang menangani budidaya pertanian seperti jagung 	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah personel masih kurang dengan luas areal yang diawasi 	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah personel masih kurang dengan luas areal yang diawasi 	<ul style="list-style-type: none"> Jumlah personel kurang dengan luasan areal yang diawasi Petugas memiliki kemampuan dalam menjalankan kerja sama, namun LMDH tidak berjalan

b. Efektivitas Menjalankan Fungsi

Efektivitas menjalankan fungsi pendampingan, monitoring dan evaluasi kegiatan kemitraan sangat ditentukan oleh keproaktifan dari personel di tingkat tapak. Pada Keempat BKPH, personel berpengalaman melakukan kegiatan pendampingan masyarakat. Namun fungsi monitoring tidak dilakukan secara efektif sebagaimana yang terjadi pada BKPH Sekaran, Nanas dan Wonogadung. Persepsi kegiatan kemitraan saat ini masih dimaknai sebagai *charity*, sehingga tidak ada upaya untuk megawal berjalannya kegiatan monitoring. Tabel 15 menunjukkan hasil penilaian efektivitas menjalankan fungsi di KPH Cepu. Diagram hasil penilaian masing-masing indikator terkait aspek efektivitas menjalankan fungsi pada 4 BKPH di KPH Cepu dapat dilihat pada Lampiran 7.

Tabel 15 Efektivitas Menjalankan Fungsi di KPH Cepu

BKPH Nglebur	BKPH Nanas	BKPH Wonogadung	BKPH Sekaran
<ul style="list-style-type: none"> • Petugas PHT dalam melakukan monitoring pada LMDH dilakukan satu kali dalam seminggu • Monitoring dilakukan bersamaan dengan anggota LMDH • Penarikan bagi hasil berjalan dengan baik dilakukan oleh LMDH 	<ul style="list-style-type: none"> • Dengan jumlah personel yang sangat terbatas, monitoring masih terbilang sulit • PNBP dibayarkan oleh Perhutani sehingga penggarap hanya menjaga tegakan jati saja 	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah personel sangat terbatas sehingga melakukan monitoring masih terbilang sulit • Evaluasi dilakukan dengan melibatkan banyak pihak • Komunikasi antara petugas perhutani dengan LMDH berjalan baik dengan rutin dijalankannya sosialisasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoring oleh Mandor dilakukan setiap hari • Evaluasi tidak berjalan dengan baik • Perlu ada inovasi lapang, karena interaksi dengan masyarakat masih pasif

c. Kemampuan Penggunaan Teknologi

Smartphone merupakan salah satu teknologi yang dapat digunakan oleh personel di BKPH untuk berkomunikasi dalam mengupdate perkembangan kemitraan. *Software* kemitraan yang dikembangkan oleh tim digitalisasi Kantor Pusat Perhutani dengan memanfaatkan teknologi pada *smartphone*. Namun, penggunaan *smartphone* belum begitu masif digunakan, personel lebih banyak menggunakan *handphone* (tidak memiliki kemampuan untuk menginstal *software*/pengembangan aplikasi tertentu). Faktor usia adalah salah satu yang menyebabkan kecenderungan mantri dan mandor memilih menggunakan *handphone*. Sebagai gambaran, dari 389 total personel di KPH Cepu, rentan usia 45-56 tahun berkisar 75%. Semakin sederhana alat komunikasi, semakin mudah berkomunikasi. Kecanggihan fitur yang ditawarkan oleh berbagai *smartphone* tidak menjadi daya tarik, karena akan menyita waktu tertentu untuk mempelajari berbagai fitur tersebut. Hal yang sama pun terjadi dengan adanya penggunaan aplikasi *software* kemitraan yang belum dikuasai oleh personel ditingkat tapak. Tabel 16 memberikan situasi kemampuan penggunaan teknologi oleh personel di 4 BKPH di KPH Cepu. Diagram hasil penilaian masing-masing indikator terkait aspek kemampuan penggunaan teknologi pada 4 BKPH di KPH Cepu dapat dilihat pada Lampiran 8.

Tabel 16 Kemampuan Penggunaan Teknologi di KPH Cepu

BKPH Nglebur	BKPH Nanas	BKPH Wonogadung	BKPH Sekaran
<ul style="list-style-type: none"> • Personel bisa menggunakan teknologi sederhana seperti hp, laptop namun kecakapan dalam menggunakan <i>software</i> digitalisasi belum dimiliki. • Petugas Perhutani memiliki hubungan yang baik dengan jajaran pengurus LMDH 	<ul style="list-style-type: none"> • Petugas Perhutani terlebih Mandor kurang mengerti terhadap teknologi • Masih sulit memahami <i>software</i> digitalisasi yang akan dikembangkan 	<ul style="list-style-type: none"> • Petugas Perhutani terlebih Mandor kurang mengerti teknologi dan masih sulit memahami <i>software</i> digitalisasi yang akan dikembangkan • Koordinasi antara petugas perhutani dengan LMDH berjalan baik dan rutin dijalankan 	<ul style="list-style-type: none"> • Petugas Perhutani memiliki kemampuan dalam penggunaan teknologi sederhana seperti <i>smartphone</i> dan laptop • Komunikasi dengan LMDH sangat pasif, hanya beberapa anggota LMDH yang masih menjalin komunikasi yang baik dengan petugas

d. Kapasitas Manajerial

Kemampuan manajerial dalam hal mengarahkan SDM LMDH untuk mendapatkan manfaat maksimal dari kegiatan kemitraan diperankan dengan baik di KPH Nglebur. LMDH maupun petani penggarap mendapatkan kemanfaatan bekerja sama di areal Perhutani. Salah satu bentuk inovasi yang berani diambil oleh Asper di BKPH Nglebur adalah menyiapkan KTH meskipun sesungguhnya KTH tersebut merupakan kelompok LMDH. Keberanian pengambilan keputusan tersebut dalam rangka mendapatkan pupuk subsidi dari pemerintah. Keberanian dan keberhasilan dari BKPH Nglebur tersebut tidak lantas mempengaruhi BKPH lain mengambil sikap yang sama, karena kemitraan masih dipandang bukan bagian dari *core business* Perhutani. Sementara untuk BKPH Sekaran, keaktifan petugas lapang tidak cukup untuk membangkitkan keaktifan LMDH. Hal ini disebabkan penguasaan lahan oleh masyarakat masif dilakukan sejak situasi politik masa reformasi tahun 1999. Saat itu, kawasan di BKPH Sekaran menjadi wilayah kejadian *illegal logging* yang besar. Situasi kapasitas manajerial personel di 4 BKPH di KPH Cepu diuraikan pada Tabel 17. Diagram hasil penilaian masing-masing indikator terkait aspek kapasitas manajerial dapat dilihat pada Lampiran 9.

Tabel 17 Kapasitas Manajerial di KPH Cepu

BKPH Nglebur	BKPH Nanas	BKPH Wonogadung	BKPH Sekaran
<ul style="list-style-type: none"> Petugas Perhutani dapat memfasilitasi petani untuk mengajukan subsidi pupuk 	<ul style="list-style-type: none"> Bagi hasil dan komunikasi berjalan tepat waktu dan berjalan lancar, namun banyak penggarap yang tidak mengerti regulasi yang berlaku 	<ul style="list-style-type: none"> Dalam menanam dan menyemai kayu putih, upah hariannya masih di bawah upah harian yang berlaku di tanah pemajekan 	<ul style="list-style-type: none"> Pelaksanaan kerja sama atau kemitraan tidak berjalan dengan baik LMDH sudah hampir 4 tahun vakum tidak ada kegiatan. Akibatnya bagi hasil tidak terlaksana

e. Relasi antar Strata Organisasi

Komunikasi terbangun dengan baik antara LMDH dengan petugas di tingkat tapak, kecuali untuk situasi di BKPH Sekaran. Artinya, kemudahan berkomunikasi untuk menyampaikan berbagai persoalan di tapak mulai diakomodir oleh petugas di BKPH. Meskipun demikian, tidak semua persoalan dapat diselesaikan di BKPH. Praktik diskresi didukung kuat oleh keberanian Asper untuk melakukan inovasi sehingga kemanfaatan bermitra dirasakan untuk Perhutani karena tanaman terjaga, begitupun dengan LMDH maupun pesanggem yang tidak ada dalam struktur LMDH. Gagasan untuk berinovasi juga muncul di level Administratur untuk mengatasi permasalahan di tapak, namun tidak dibarengi dengan kemampuan untuk mengeksekusi gagasan/inovasi. Hal tersebut karena kewenangan yang tidak dimiliki di tingkat KPH dan harus menunggu bagaimana koordinasi pada jenjang tingkat Divre. Panjangnya rantai birokrasi tersebut menyebabkan masalah berlarut dan kemudian terabaikan. Tabel 18 menguraikan situasi relasi antar strata organisasi di 4 BKPH di KPH Cepu. Hasil penilaian masing-masing indikator dari aspek relasi antar strata organisasi pada 4 BKPH di KPH Cepu dapat dilihat pada Lampiran 10.

Tabel 18 Relasi antar Strata Organisasi di KPH Cepu

BKPH Nglebur	BKPH Nanas	BKPH Wonogadung	BKPH Sekaran
<ul style="list-style-type: none"> Banyak usulan dari LMDH ditindaklanjuti oleh Mandor, Mantri dan Asper, seperti pengajuan pupuk subsidi dan pemasatan pengambilan tunggak jati Terjalin kedekatan antar pengurus LMDH dengan penggarap menciptakan komunikasi yang cair 	<ul style="list-style-type: none"> Koordinasi antara LMDH dengan Mandor di lapangan berjalan lancar 	<ul style="list-style-type: none"> Koordinasi antara LMDH dengan petugas Perhutani di lapangan berjalan dengan lancar 	<ul style="list-style-type: none"> Aspirasi dari penggarap disampaikan oleh Mandor ke Mantri dan Asper, namun pada level BKPH sebenarnya memiliki hambatan pada inovasi dan gagasan

2.6.3. Kapasitas Organisasi Pengelolaan Kerja Sama di KPH Kediri

Penilaian SDM KPH Kediri dilakukan pada 3 BKPH yaitu BKPH Pare, BKPH Tulung Agung, dan BKPH Trenggalek. Secara umum KPH Kediri berada pada tingkat kapasitas yang masih lemah dalam menjalankan kemitraan. Aspek manajerial di BKPH Trenggalek masih sangat lemah dibandingkan dengan BKPH Pare dan BKPH Tulungagung yang berada pada kondisi lemah. Tabel 19 memberikan gambaran hasil penilaian kapasitas pengelolaan kerja sama di KPH Kediri.

Tabel 19 Penilaian Kapasitas Pengelola Kerja Sama di KPH Kediri

No	Aspek Penilaian	BKPH			Rataan KPH
		Tulungagung	Trenggalek	Pare	
1	Kapasitas SDM	1,93	2,17	2,16	2,12
2	Efektivitas petugas dalam menjalankan fungsi	2,26	2,08	2,21	2,14
3	Kemampuan penggunaan teknologi	2,51	2,43	2,62	2,47
4	Kapasitas manajerial	2,11	1,50	2,05	1,87
5	Relasi antar strata organisasi	2,82	2,57	2,23	2,48
Nilai Rataan		2,33	2,15	2,26	2,22
Keterangan Skala :					
4,21 sd 5,00 : Sangat Kuat/Baik/Setuju		1,71 sd 2,50 : Lemah/Kurang/Tidak Setuju			
3,31 sd 4,20 : Kuat/Baik/Setuju		0,81 sd 1,70 : Sangat Lemah/Kurang/Tidak Setuju			
2,51 sd 3,30 : Sedang		0,00 sd 0,80 : Tidak Punya Kapasitas			

Secara umum dijumpai bahwa persoalan SDM dari segi jumlah dan kompetensi di 3 BKPH masih lemah. Terdapat perbedaan persepsi tentang tugas dan fungsi pendampingan maupun monitoring dan evaluasi. Penggunaan teknologi digital untuk SDM di KPH Pare lebih unggul dibanding KPH Tulungagung dan KPH Trenggalek. Hal tersebut karena BKPH Pare merupakan BKPH yang sering dilakukan sosialisasi maupun pelatihan penggunaan teknologi digital. Ada keterbatasan komunikasi di BKPH Tulungagung dan BKPH Trenggalek yang mempengaruhi penyampaian komunikasi dengan anggota LMDH untuk memaksimalkan pemanfaatan lahan di areal Perhutani.

a. Kapasitas SDM

Seluruh BKPH menyampaikan persoalan tentang keterbatasan SDM dan lemahnya kompetensi SDM dalam melakukan pendampingan. Personel pada level Mandor dan Mantri memandang bahwa proses pendampingan LMDH bukan tugas utama yang diperankan. Sementara Mandor/Mantri adalah personel terdekat di tingkat tapak dengan mobilitasnya mampu menjangkau Mitra/LMDH dalam keseharian menjalankan tugas. Sebagai contoh Asper di BKPH Tulungagung mampu mengatasi perbedaan persepsi oleh Mandor dan Mantri dengan cara memberikan motivasi bahwa pada prinsipnya kemitraan adalah bagian dari bisnis Perhutani yang tidak terpisahkan dengan bisnis lainnya. Meskipun diakui bahwa sangat sulit untuk mengubah persepsi yang sudah ada tersebut, namun harus dilakukan untuk memberikan pemahaman secara terus menerus. Situasi tentang Kapsitas SDM di KPH Kediri disajikan pada Tabel 20. Sementara hasil penilaian detail tentang kapasitas personel pada 4 BKPH di KPH Kediri dalam menjalankan kerjasama dapat dilihat pada Lampiran 11.

Tabel 20 Kapasitas SDM di KPH Kediri

BKPH Pare	BKPH Trenggalek	BKPH Tulungagung
<ul style="list-style-type: none">• Jumlah personel terbatas• Masih ada Mandor yang merangkap jabatan• Tidak ada Mandor yang fokus mengurus LMDH	<ul style="list-style-type: none">• SDM Mandor mencapai 12 orang, namun tetap dirasa kurang dengan luasan areal yang diawasi• Hanya terdapat 1 mandor yang mengurus kerja sama	<ul style="list-style-type: none">• SDM sangat kurang, tenaga pendamping masyarakat (TPM) sudah tidak ada lagi di setiap LMDH melainkan tiap wilayah• Kompetensi SDM yang ada belum memadai untuk melakukan kerja sama

b. Efektivitas Menjalankan Fungsi

Dalam struktur organisasi, tugas pendampingan kemitraan berada di bawah koordinasi seksi PSDH yang keberadaannya di kantor KPH. Dari 208 LMDH di KPH Kediri, tugas pendampingan kemitraan dijalankan oleh personil yang dikontrak oleh KKPH yang disebut Tenaga Pendamping Masyarakat (TPM), sedangkan di tingkat BKPH terdapat petugas Polter yang berperan hanya untuk proses penarikan bagi hasil agro.

Perbedaan persepsi tentang tugas fungsi pendampingan mempengaruhi bagaimana personel di tapak menjalankan seluruh fungsi tersebut. Hal tersebut bukan berarti bahwa personel lapang tidak mengetahui persoalan yang terjadi di tapak, misalnya soal ketersediaan pasar, ketiadaan akses bantuan pupuk, kekurangan modal, tumpang tindih lahan garapan, kegagalan panen agro, teknik budidaya tanaman yang tidak tepat, dll. Situasi seperti yang terjadi di BKPH Tulungagung dimana Asper mengarahkan personel di tapak. Kepemimpinan Asper sangat mempengaruhi bagaimana mendorong Mantri dan Mandor memainkan perannya dalam melakukan fungsi dan peran pendampingan serta monitoring dan evaluasi kegiatan kemitraan. Kepemimpinan Asper harus meyakinkan personel bahwa kemitraan yang ada merupakan rangkaian dari proses bisnis Perhutani yang juga harus mendapatkan perhatian dalam menjalankan tugas di tapak. Tabel 21 menunjukkan situasi tentang efektivitas menjalankan fungsi kemitraan di KPH Kediri. Hasil penilaian masing-masing indikator tentang situasi efektivitas menjalankan fungsi di KPH Kediri dapat dilihat pada Lampiran 12.

Tabel 21 Situasi Efektivitas Menjalankan Fungsi di KPH Kediri

BKPH Pare	BKPH Trenggalek	BKPH Tulungagung
<ul style="list-style-type: none"> Monitoring dan evaluasi tidak dilakukan di tingkat BKPH melainkan langsung dijalankan oleh petugas lapang dari KPH Mandor tidak melakukan pendampingan secara menyeluruh, hanya mendengarkan keluhan dari penggarap yang selanjutnya disampaikan ke Mantri Keluhan seperti kegagalan panen, keluhan teknis budidaya tanaman pertanian, keluhan akan kesulitan mengakses pupuk, dll diketahui oleh Mantri dan Mandor Penagihan bagi hasil langsung diberikan penggarap ke Mantri 	<ul style="list-style-type: none"> Terdapat pelaporan kepada Mantri dan Asper melalui buku laporan 	<ul style="list-style-type: none"> Pendampingan tidak hanya dilakukan di tingkat KPH melainkan pada KRPH juga, dengan melakukan evaluasi setiap 3 bulan Petugas Perhutani melakukan pendampingan hanya ketika ada permasalahan, tidak bersifat reguler/periodik Beberapa informasi yang sering dikeluhkan antara lain kegagalan panen, keluhan teknik budidaya tanaman pertanian, keluhan akan kesulitan mengakses pupuk Penagihan bagi hasil dilakukan di tiap akhir panen berbarengan dengan pendataan dan sosialisasi Asper mampu memberikan pengarahan kepada personel, bahwa kemitraan adalah bagian dari proses bisnis Perhutani Pemahaman diberikan secara bertahap, mengingat kapasitas adaptasi terhadap inovasi yang lambat dari SDM yang ada

c. Kemampuan Penggunaan Teknologi

Seperti halnya yang terjadi di KPH Sukabumi dan KPH Cepu, penggunaan teknologi digital dalam memudahkan untuk melakukan kerja sama masih menjadi kendala. BKPH Pare sedikit berbeda dengan BKPH lainnya, karena sosialisasi penggunaan teknologi telah banyak diperkenalkan di BKPH Pare, sebaliknya di BKPH Tulungagung dan Trenggalek, masih belum memahami dengan baik penggunaan teknologi digital khususnya tentang kemitraan. Tabel 22 memberikan gambaran situasi kemampuan penggunaan teknologi oleh personel BKPH dalam menjalankan kemitraan.

Penggunaan teknologi digital memberikan ragam baru untuk dapat memonitoring penyelenggaraan sistem kemitraan. Sebagai contoh Asper di BKPH Tulungagung dan Pare mulai menggunakan media komunikasi untuk mendapatkan informasi terkini perihal persoalan di tapak termasuk memonitor perkembangan kemitraan. Namun, terdapat kendala kapasitas adaptasi personel di tapak dalam menggunakan teknologi digital. Selain itu, tidak seluruh wilayah LMDH dapat dijangkau petugas di tapak untuk memberikan laporan terbaru atas perkembangan kemitraan.

Kekhawatiran lainnya adalah kemampuan adaptasi personel mengoperasionalkan teknologi digital. Berdasarkan data petugas lapang di 3 KPH, terdapat sekitar 61-74% petugas dengan rentang usia 40-56 tahun. Di BKPH Tulungagung hanya ±20% dari petugas lapang yang dapat menggunakan *smartphone* atau dapat menggunakan laptop. Situasi lainnya adalah rasa ingin tahu atau menguasai teknologi tidak dimiliki semua personel, jika ada personel yang mahir menggunakan teknologi digital maka beban tugas yang membutuhkan kemahiran teknologi akan menumpuk pada personel tersebut. Uraian detail atas aspek kemampuan penggunaan teknologi di KPH Kediri dapat dilihat pada Lampiran 13.

Tabel 22 Kemampuan Penggunaan Teknologi di KPH Kediri

BKPH Pare	BKPH Trenggalek	BKPH Tulungagung
<ul style="list-style-type: none"> Personel sudah terbiasa menggunakan teknologi sederhana berupa smartphone dan laptop Pengembangan <i>software</i> sudah diketahui namun belum dilakukan uji coba Mandor tidak diberi kewenangan melakukan monitoring dan evaluasi 	<ul style="list-style-type: none"> Teknologi sederhana seperti smartphone 	<ul style="list-style-type: none"> Teknologi sederhana seperti smartphone memungkinkan untuk mendapatkan informasi di tapak secara cepat, seluruh personel di tapak mampu menggunakan smartphone Penggunaan laptop hanya 20% SDM di BKPH yang mampu mengoperasionalkan, hal ini dipengaruhi faktor usia produktif, sehingga sulit untuk beradaptasi menggunakan teknologi komputer Kondisi BKPH yang belum memadai untuk menggunakan <i>software</i> digitalisasi Komunikasi antar personel kerap terjadi keterbatasan, karena usia SDM sudah menua sehingga kerap terjadi penyampaian informasi yang berbeda

d. Kapasitas Manajerial

Kejadian seperti gagal bayar dari petani akibat gagal panen juga terjadi pada 3 BKPH di KPH Kediri. Di BKPH Pare, Tulungagung, dan Trenggalek gagal bayar akan ditanggulangi oleh Polter dan Mantri. Situasi tersebut menjadi penciri bahwa upaya untuk mengarahkan kelompok LMDH untuk mendapatkan manfaat yang maksimal dari kerja sama belum dilakukan dengan efektif. Meskipun intensitas petugas di lapangan tinggi, namun fokus utama masih pada pemenuhan target bisnis baik untuk Jati maupun penyadapan getah. Pada akhirnya meskipun intensitas relasi tinggi antara Mantri dan Mandor, namun untuk proses mengarahkan agar petani mendapatkan hasil maksimal belum dilakukan. Tabel 23 menunjukkan situasi tentang kapasitas manajerial personel pada BKPH di KPH Kediri. Untuk penilaian masing-masing indikator pada aspek kapasitas manajerial pada BKPH di KPH Kediri dapat dilihat pada Lampiran 14.

Tabel 23 Kapasitas Manajerial di KPH Kediri

BKPH Pare	BKPH Trenggalek	BKPH Tulungagung
<ul style="list-style-type: none"> Terdapat LMDH yang memiliki dana kas untuk menanggulangi jika terjadi gagal panen Kekurangan tagihan bagi hasil yang tidak dapat ditanggulangi LMDH akan ditalangi oleh Polter dan Mantri 	<ul style="list-style-type: none"> Petugas Perhutani baru melakukan pengarahan, belum ada pelatihan yang diberikan 	<ul style="list-style-type: none"> Kemampuan komunikasi terbatas, SDM sudah memasuki usia tua. Terdapat masalah di anggota LMDH dan Pokja di dalam LMDH Kepercayaan masyarakat terhadap Pokja masih 70%, belum 100%. Upaya menanggulangi kekurangan dalam penarikan bagi hasil dilakukan langsung dari individu ke Perhutani

e. Relasi antar Strata Organisasi

Komunikasi dan koordinasi dari LMDH ke BKPH berjalan lancar, namun terdapat situasi menarik di BKPH Pare. Di BKPH Pare, LMDH di RPH Manggis hanya bersedia berkoordinasi dengan Mantri dan salah satu Petugas di KPH, namun tidak ingin berbicara secara institusi dengan Asper ataupun KPH. Situasi tersebut mengindikasikan sistem relasi komunikasi belum terbangun dengan baik karena masih terikat dengan keaktoran. Mekanisme pendekatan dengan LMDH yang sistematis belum terbangun di ketiga BKPH sampel (Tabel 24). Di sisi lain, hal tersebut menunjukkan ada kapasitas individu dalam melakukan komunikasi persuasif sehingga dapat membangun kepercayaan (*trust*). Kemampuan berkomunikasi untuk membangun kepercayaan sangat dibutuhkan bagi sebuah organisasi yang menjalankan fungsi pengelolaan kerja sama dengan masyarakat.

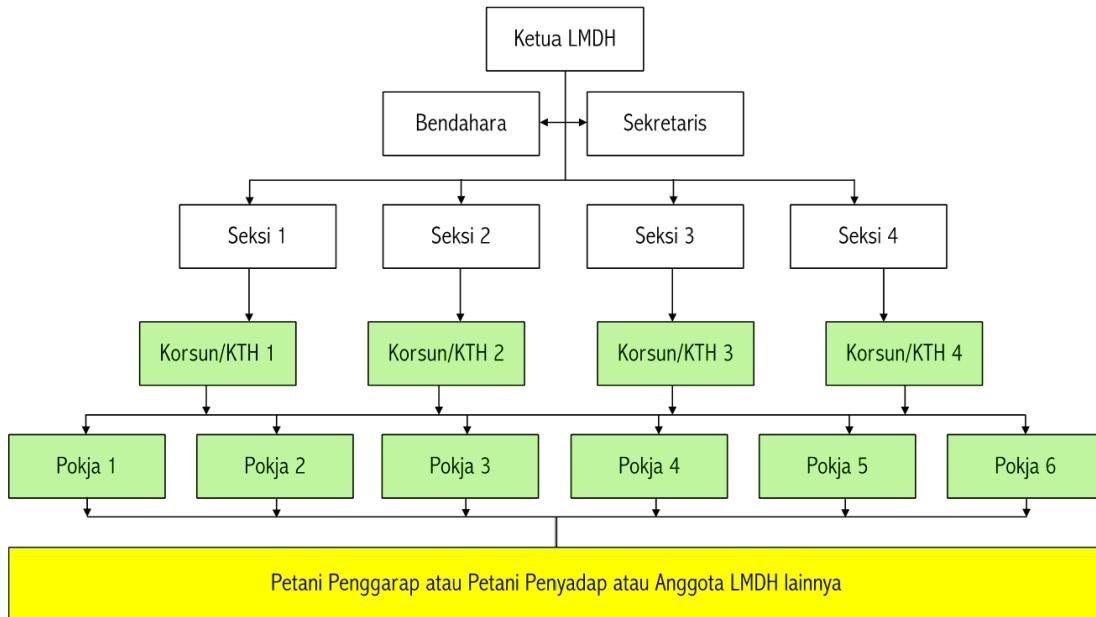
Pengetahuan akan berbagai persoalan di tapak juga telah teridentifikasi oleh petugas di tapak. Asper kemudian mengkomunikasikan persoalan yang terjadi di tapak. Di BKPH Tulungagung, Mandor melakukan analisis kembali apakah usulan LMDH sudah mewakili anggota atau belum. Apabila persoalan telah mewakili keseluruhan anggota, maka persoalan akan dikomunikasikan dengan Administratur. Rantai panjang birokrasi dalam pengambilan keputusan seperti hal nya di KPH lainnya. Hasil penilaian masing-masing indikator ditunjukkan pada Lampiran 15.

Tabel 24 Relasi antar Strata Organisasi di KPH Kediri

BKPH Pare	BKPH Trenggalek	BKPH Tulungagung
<ul style="list-style-type: none">• Usulan Mandor hanya disampaikan sampai Mantri dan berakhir di Asper• Selanjutnya Asper akan menyampaikan ke KPH	<ul style="list-style-type: none">• LMDH cenderung pasif	<ul style="list-style-type: none">• Mandor melakukan analisis kembali apakah usulan LMDH sudah mewakili anggota atau belum• Usulan Asper selalu diperhatikan oleh KPH karena elemen yang paling dekat dengan tapak

2.7. Kapasitas LMDH dalam Mengelola Kerja Sama

Perhutani telah menjalin kerja sama dan kemitraan dengan LMDH dalam waktu yang cukup lama. Rentang waktu yang panjang telah cukup untuk melihat bagaimana kapasitas dari masing-masing pihak mengelola sebuah kerja sama dan kemitraan. Bagian ini mengulas situasi kapasitas masyarakat (LMDH) dalam mengelola kerja sama serta kemitraan. Sebagaimana pada metodologi, kapasitas masyarakat (LMDH) dilihat dari beberapa variabel yaitu: (1) kapasitas dalam mengelola sumber daya, (2) kapasitas dalam melakukan tata kelola secara mandiri (*self-governing institution*), (3) pemahaman terhadap relasi kemitraan, (4) efisiensi kemitraan, dan (5) persepsi terhadap model kemitraan saat ini dan transformasinya. Hasil penilaian di beberapa BKPH di tiga (3) KPH, yakni KPH Kediri, KPH Cepu dan KPH Sukabumi diuraikan sebagai berikut.



Gambar 5 Struktur Organisasi LMDH (Umum)

LMDH di masing-masing KPH memiliki bentuk dan struktur yang berbeda-beda. LMDH yang cukup aktif dalam menjalankan program-programnya ataupun kegiatan bersama Perhutani, pada umumnya memiliki struktur dan pembagian kerja yang cukup detail (Gambar 5). LMDH seperti ini mudah ditemui di KPH Kediri dan Cepu. Sedangkan LMDH yang memiliki kegiatan sedikit bahkan vakum, atau kegiatannya hanya patroli atau pengamanan kawasan bersama Perhutani, pada umumnya memiliki struktur dan pembagian kerja yang lebih sederhana. LMDH seperti ini umumnya ditemui di KPH Sukabumi.

Struktur organisasi sebagaimana Gambar 5 ditemukan pada LMDH yang aktif seperti pada beberapa LMDH di Cepu dan Kediri. Pengurus inti (Ketua, Sekretaris, dan Bendahara) dibantu oleh seksi-seksi. Seksi-seksi merupakan bidang yang menangani keamanan, budidaya dan masyarakat, dan lain-lain. Pada umumnya terdapat koordinator pada setiap dusun atau kampung terdapat koordinator. Di KPH Kediri dan Cepu pada umumnya mempergunakan istilah Koordinator Dusun (Korsun) atau Koordinator Kampung (Korkam). Sedangkan, di KPH Sukabumi pada umumnya koordinator di setiap dusun atau kampung mempergunakan istilah Kelompok Tani Hutan atau KTH.

Selanjutnya, di setiap dusun terdapat beberapa kelompok kerja atau Pokja. Pokja bekerja untuk mengoordinir petani penggarap atau penyadap. Setiap Pokja memiliki petani penggarap sebanyak 20 hingga 30 petani. Keberadaan Pokja ini bertujuan untuk memfasilitasi petani penggarap dalam pendataan, program-program atau keperluan semacam fasilitasi untuk mendapatkan pupuk subsidi. Pokja ini diterapkan di KPH Kediri dan Cepu. Sehingga banyak pengurus LMDH memiliki relasi yang kuat antara LMDH dan petani penggarap. Hal ini berbeda dengan yang terjadi di KPH Sukabumi, keberadaan Ketua KTH hanya berperan dalam kebutuhan tenaga kerja pekerjaan borongan dari Perhutani atau program dari pemerintah saja. Akibatnya, petani penggarap atau penyadap tidak serta-merta menjadi anggota LMDH.

2.7.1. Kapasitas LMDH di KPH Sukabumi

Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH) di wilayah kerja KPH Sukabumi memiliki tipologi yang sangat berbeda dengan LMDH yang berada di KPH Kediri dan KPH Cepu. Perbedaannya adalah mengenai anggota, pengurus dan petani penggarap. Petani penggarap tidak masuk sebagai anggota LMDH. Anggota LMDH sekaligus merupakan pengurus LMDH. Sedangkan petani penggarap merupakan petani yang keseharian menggarap wilayah kerja Perhutani atau petani penyadap getah. Relasi LMDH dengan petani penggarap atau penyadap hanya pada ranah penyediaan tenaga kerja. Petani menyediakan tenaga kerjanya untuk pekerjaan penyadapan getah pinus, pekerjaan borongan (buruh harian lepas) dalam pembangunan hutan hingga produksi.

Tabel 25 Kapasitas LMDH Mengelola Kerja Sama di KPH Sukabumi

No	Kapasitas LMDH	LMDH Pada BKPH				Rataan KPH
		Sagaranten	Cikawung	Lengkong	Jampang Kulon	
1	Kapasitas mengelola sumber daya	2,44	2,50	2,63	2,63	2,55
2	Kapasitas melakukan tata kelola secara mandiri	1,98	3,46	2,28	2,72	2,61
3	Pemahaman terhadap relasi kemitraan	2,61	3,13	2,23	2,73	2,68
4	Efisiensi kemitraan	2,43	2,11	2,73	2,83	2,52
5	Persepsi terhadap model kemitraan saat ini dan transformasinya	2,26	3,00	2,84	1,78	2,43
Nilai Rataan		2,34	2,84	2,54	2,54	2,56
Keterangan Skala :						
4,21 sd 5,00 : Sangat Kuat/Baik/Setuju		1,71 sd 2,50 : Lemah/Kurang/Tidak Setuju				
3,31 sd 4,20 : Kuat/Baik/Setuju		0,81 sd 1,70 : Sangat Lemah/Kurang/Tidak Setuju				
2,51 sd 3,30 : Sedang		0,00 sd 0,80 : Tidak Punya Kapasitas				

Tabel 25 menunjukkan bahwa secara garis besar LMDH di KPH Sukabumi berada pada posisi sedang dengan nilai 2,56. Situasi yang melandasi penilaian tersebut diuraikan sebagai berikut.

a. Kapasitas Mengelola Sumber Daya

Secara garis besar LMDH di KPH Sukabumi memiliki kapasitas sedang/hampir lemah dalam mengelola sumber daya (nilai 2,55). Tetapi hal krusial yang ditemui adalah mengenai kemampuan untuk membangkitkan modal usaha atau *money*, tenaga kerja dan kemampuan mengelola organisasi LMDH itu sendiri. Pada persoalan modal (*money*), secara organisasi LMDH tidak memiliki kapasitas cukup baik. Setiap LMDH menggantungkan diri pada dana sharing yang diperoleh dari Perum Perhutani dari pemanfaatan tegakan pinus. Sharing akan diperoleh LMDH tatkala terdapat tebangan pohon pinus.

Dominasi pohon pinus memberi kesempatan kepada LMDH untuk mengembangkan usaha jasa berupa wana wisata dengan memanfaatkan areal hutan pinus ataupun obyek lainnya seperti yang terjadi di LMDH Mangun Jaya di BKPH Lengkong. LMDH ini memiliki aktivitas berupa wana wisata rintisan di areal hutan pinus. Obyek yang menjadi daya tarik wana wisata adalah danau dan tegakan pinus. Pada proses awal pembangunan, LMDH mengerahkan sumber daya mandiri secara gotong royong. Setelah wana wisata terbentuk, beberapa aktivitas ekonomi lainnya terbangun seperti warung makanan/minuman, spot selfie, penyewaan perahu, dls. Pendapatan yang diperoleh

LMDH dalam bentuk penjualan tiket. Hasil dari penjualan tiket dibagi untuk LMDH, pemilik atau pengelola obyek wisata, dan sharing untuk Perhutani.

LMDH belum memiliki kapasitas dalam membangun jaringan eksternal sehingga memungkinkan mendapatkan modal dari pihak-pihak lainnya, seperti dari dinas di Kabupaten ataupun swasta. Selain persoalan jaringan eksternal, LMDH juga belum memiliki kemampuan untuk membangkitkan modal internal yaitu membangkitkan modal dari skema iuran rutin atau lainnya.

Pada umumnya LMDH dengan petani penggarap dan penyadap tidak memiliki relasi yang mengikat. Penyadap getah tidak ada hubungan secara langsung dengan LMDH. Penyadap getah umumnya memiliki hubungan langsung dengan petugas KPH, yaitu Mandor sadap atau Mantri. LMDH akan mencari tenaga kerja sadap jika terdapat tegakan pinus yang tidak ada penyadapnya. Selain mencari tenaga kerja sadap, LMDH bertugas untuk mencari tenaga kerja pada kerja-kerja perusahaan yang bersifat borongan atau harian, seperti penyiapan lahan, penanaman dan seterusnya. Tetapi pada umumnya, mandor atau petugas Perhutani memiliki hubungan atau kedekatan dengan tokoh-tokoh desa atau dusun/kampung. Kedekatan ini dimanfaatkan oleh petugas perusahaan untuk mengorganisir warga tatkala membutuhkan tenaga kerja harian atau borongan.

Pada aspek manajemen organisasi, umumnya LMDH tidak memiliki kecakapan dalam manajemen organisasi. Manajemen organisasi dalam hal mengorganisir anggota LMDH untuk mencapai tujuan kemitraan. Hal yang paling dasar yang tidak dimiliki oleh LMDH di KPH Sukabumi misalnya adalah pembukuan mengenai pendapatan, biaya dan realisasi kegiatan. Hasil penilaian terhadap kapasitas LMDH mengelola sumber daya di KPH Sukabumi digambarkan pada Lampiran 16.

b. Kapasitas Melakukan Tata Kelola secara Mandiri

LMDH di KPH Sukabumi memiliki kondisi kemandirian kelembagaan yang sedang atau dengan nilai 2,61. Pada aspek ini ada beberapa indikator penting untuk dicermati yaitu partisipasi dalam menyusun dan mengusulkan perubahan sebuah aturan; pemantauan, pengawasan dan pelaporan; aturan untuk menangani sebuah pelanggaran dan penerapannya; serta mekanisme untuk menyelesaikan konflik. Hasil penilaian terhadap masing-masing indikator untuk menilai kemandirian kelembagaan LMDH di KPH Sukabumi ditunjukkan pada Lampiran 17.

Pada aspek partisipasi dalam pembentukan sebuah aturan didapatkan sebuah kondisi bahwa anggota atau pengurus LMDH lebih banyak menyerahkan persoalan ini kepada pengurus inti (Ketua, Sekretaris dan Bendahara). Anggota atau pengurus lainnya mempercayai atau lebih ke sikap pasrah atas keputusan yang ditetapkan oleh ketua atau pengurus inti. Situasi ini muncul karena tidak semua LMDH memiliki mekanisme pertemuan berkala untuk membahas persoalan-persoalan atau perkembangan organisasi LMDH. LMDH mengadakan pertemuan tatkala ada tamu atau pembagian dana sharing yang telah diperoleh dari Perhutani. Agak berbeda dengan LMDH Mangun Jaya yang memiliki aktivitas wana wisata rintisan. LMDH ini memiliki mekanisme pertemuan rutin dalam intensitas yang sering. Tampaknya obyek usaha memiliki implikasi terhadap intensitas pertemuan setiap anggota dan pengurus LMDH.

Pada aspek pemantauan, pengawasan dan pelaporan, umumnya LMDH tidak memiliki mekanisme pemantauan, pengawasan dan pelaporan. Pelaporan terbatas pada laporan penggunaan dana sharing. Laporan tersebut berbentuk catatan ringkas tabulasi mengenai dana sharing dipergunakan untuk apa saja. Sementara untuk aturan menangani sebuah pelanggaran, LMDH belum memiliki sebuah kesepakatan bersama. Pada umumnya indikasi adanya pelanggaran didiamkan baik oleh pengurus ataupun

anggota. Akibat pembiaran ini muncul ketidakpercayaan dari anggota kepada pengurus atau sebaliknya. Hal ini diduga menjadi penyebab munculnya situasi LMDH tidak aktif.

c. Pemahaman terhadap Relasi Kemitraan

Pemahaman terhadap relasi kemitraan LMDH di KPH Sukabumi memiliki status sedang (nilai 2,68). Persoalan utama pada aspek ini adalah pemahaman tentang proporsi bagi hasil; kemudahan realisasi bagi hasil serta sanksi atau penegakan kontrak (Lampiran 18). Pada bagian proporsi bagi hasil, hal yang cukup menarik adalah proporsi bagi hasil untuk jenis agro padi. KPH Sukabumi menerapkan bagi hasil untuk komoditas padi dengan istilah *inkon*. Sebenarnya petani bertanam jenis padi baik padi sawah ataupun ladang dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan subsistensi atau kebutuhan pangan (karbohidrat). Hasil dari tanaman padi sangat terbatas dan 100% untuk kebutuhan pangan sendiri (keluarga). Kondisi ini menjadi salah satu faktor bagaimana realisasi bagi hasil untuk jenis padi ini tidak berjalan dengan baik.

Sebenarnya ada jenis komoditas agro lainnya yang memiliki potensi penarikan bagi hasil, yaitu tanaman empon-empon. Saat ini petani memanfaatkan lahan perusahaan di bawah tegakan atau lahan terbuka untuk bertanam jenis empon-empon seperti jahe, lengkuas, kunyit dan lainnya dalam skala luasan yang cukup besar bagi petani. Hasil kajian yang telah dilakukan di beberapa LMDH, justru bagi hasil untuk agro jenis empon-empon tidak diterapkan.

Penerapan bagi hasil sulit diterapkan salah satunya karena LMDH tidak memiliki relasi secara langsung dengan petani penggarap. Pemungutan bagi hasil selama ini dijalankan oleh Kelompok Tani Hutan (KTH) ataupun tokoh masyarakat (tingkat kampung atau dusun) yang telah ditunjuk oleh petugas KPH. Tetapi, banyak juga desa, dusun atau hingga ke kampung tidak memiliki petugas pemungutan. Jika situasinya seperti ini, maka pemungutan dilakukan secara langsung oleh petugas Mandor. Pemungutan oleh Mandor hanya dilakukan kepada petani-petani penggarap yang memiliki kedekatan dengan Mandor.

d. Efisiensi Kemitraan

Pada aspek ini kemitraan yang berjalan antara LMDH dan KPH Sukabumi berstatus sedang tetapi memiliki kecenderungan lemah (nilai 2,52). Kemitraan tidak berjalan dengan baik disebabkan target bagi hasil cenderung tidak dapat dipenuhi. Contohnya, kemitraan agro di BKPH Cikawung pada menargetkan bagi hasil untuk KPH sebesar Rp 80an juta per tahun, pada tahun 2022 capaian yang diperoleh kurang dari 50%nya. Petugas di lingkup BKPH menyiasati kekurangan dengan cara mengeluarkan uang pribadi untuk mencukupi target, atau istilahnya 'tombok'. Menurut hasil wawancara dan penelusuran dokumen PKS ditingkat BKPH, bagi hasil diterapkan hanya untuk jenis tanaman padi. Hasil penilaian efisiensi kemitraan menurut LMDH di KPH Sukabumi ditunjukkan pada Lampiran 19.

2.7.2. Kapasitas LMDH di KPH Cepu

Pada umumnya wilayah kerja Perhutani di KPH Cepu merupakan lahan tumbuh untuk jenis tanaman kayu jati dan jenis tanaman agro yang dikembangkan. Sebagian besar berupa jenis jagung. KPH Cepu memiliki sebanyak 47 unit LMDH. Sebelumnya, Perum Perhutani telah melakukan penilaian tentang status LMDH di KPH Cepu. Hasil penilaian tersebut menghasilkan status LMDH madya berjumlah 24 unit, LMDH mandiri sebanyak 6 unit dan 17 unit LMDH muda. Sebagian besar petani penggarap di areal hutan

pangkuan desa (HPD) berupa tanaman agro berjenis jagung. Kegiatan penilaian kapasitas pengelolaan kemitraan dan kerja sama telah dilakukan pada empat (4) LMDH, yaitu LMDH Jati Lenggong, LMDH Wana Tani Makmur, LMDH Wana Bestari, dan LMDH Wana Sumber Mulyo.

Tabel 26 Kapasitas LMDH Mengelola Kerja Sama di KPH Cepu

No	Kapasitas LMDH	LMDH Pada BKPH				Rataan KPH
		Sekaran	Nglebur	Wonogadung	Nanas	
1	Kapasitas mengelola sumber daya	2,17	3,42	2,38	2,50	2,61
2	Kapasitas melakukan tata kelola secara mandiri	1,25	3,50	3,44	3,88	3,02
3	Pemahaman terhadap relasi kemitraan	1,67	3,50	4,00	3,88	3,26
4	Efisiensi kemitraan	2,17	4,00	3,33	4,00	3,38
5	Persepsi terhadap model kemitraan saat ini dan transformasinya	1,60	1,60	1,60	1,10	1,48
Nilai Rataan		1,77	3,20	2,95	3,07	2,75
Keterangan Skala :						
4,21 sd 5,00 : Sangat Kuat/Baik/Setuju				1,71 sd 2,50 : Lemah/Kurang/Tidak Setuju		
3,31 sd 4,20 : Kuat/Baik/Setuju				0,81 sd 1,70 : Sangat Lemah/Kurang/Tidak Setuju		
2,51 sd 3,30 : Sedang				0,00 sd 0,80 : Tidak Punya Kapasitas		

Tabel 26 menunjukkan bahwa secara garis besar LMDH di KPH Cepu memiliki kapasitas sedang dalam mengelola kemitraan dan kerja sama dengan Perhutani, yakni dengan nilai 2,75. Meskipun kapasitas yang dimiliki sedang, sebenarnya terdapat persoalan serius yang perlu untuk dicermati dari masing-masing aspek penilaian kapasitas.

a. Kapasitas Mengelola Sumber Daya

Pada aspek ini hal krusial adalah persoalan modal usaha atau *money*, tenaga kerja dan sumber daya lahan. Pada aspek modal usaha, sebagian besar LMDH memperoleh modal usaha dari dana sharing yang diperoleh dari Perhutani. Besaran dana sharing ditentukan oleh kondisi tegakan hutan jati yang ada dan produksi kayu di setiap tahunnya. LMDH yang berada pada wilayah kerja yang memiliki hutan jati yang bagus dan produksi yang tinggi akan memperoleh dana sharing yang besar, tidak untuk LMDH di wilayah kerja yang tegakan jati dan produksinya kecil. Pada umumnya dana sharing yang diperoleh LMDH tidak didayagunakan sebagai modal usaha yang berkelanjutan.

Dari 4 (empat) LMDH contoh, sebenarnya terdapat 2 (dua) LMDH yang mendapatkan dana sharing yang cukup besar, tetapi hanya satu (1) LMDH yang mampu mendayagunakan sebagai modal usaha. Pada umumnya, dana sharing yang diperoleh LMDH dipergunakan untuk keperluan operasional pengurus atau LMDH. Dalam arti, bahwa setelah dana sharing diperoleh, pengurus LMDH membagi habis dana sharing untuk operasional yang telah dilakukan dan sisanya dibagi secara rata kepada pengurus, peruntukan sosial-agama dan lainnya.

LMDH Wana Tani Makmur adalah contoh bagaimana organisasi mampu mendayagunakan dana sharing untuk modal usaha. LMDH ini memiliki kelembagaan yang cukup mandiri, yaitu struktur organisasi yang lengkap dan aktif dalam kegiatan untuk menjalankan rencana kegiatan dan program yang telah dirancang. LMDH ini memiliki unit usaha penggemukan hewan ternak sapi dan pemungutan akar bekas tebangan jati. Ternak sapi diusahakan dengan mekanisme kerja sama antara LMDH

dengan petani penggarap (anggota LMDH) dengan sistem bagi hasil. Sedangkan usaha pemungutan akar bekas tebangan, LMDH memfasilitasi pengrajin akar kayu jati untuk mendapatkan bahan baku dari KPH Cepu.

Pada aspek tenaga kerja, hampir semua wilayah kerja Perhutani telah terbagi habis dalam wengkon atau lahan garapan untuk petani penggarap. Petani bisa menggarap lahan hingga tegakan jati berumur 3 (tiga) tahun dan tambahan 1 (satu) tahun. Hal ini tidak berlaku pada wilayah kerja Perhutani yang sudah tidak berupa hutan jati dalam waktu panjang, seperti yang terjadi di BKPH Sekaran. Di BKPH Sekaran, segala bentuk penanaman atau pembangunan hutan tidak berjalan dengan baik atau dapat dipastikan akan gagal. Secara sosiologis dan antropologis, sebagian besar petani penggarap tidak ingin lahan garapan berupa hutan atau tegakan. Petani beranggapan jika menerapkan sistem tumpang sari akan terbatas hingga tahun ke empat. Akibatnya setiap program pembangunan hutan (penanaman) akan digagalkan oleh petani. Bentuk-bentuk perlawanan harian seperti menyemprot tanaman, mencabut dan seterusnya. Penilaian efisiensi kemitraan menurut LMDH di KPH Cepu ditunjukkan pada Lampiran 20.

b. Kapasitas Melakukan Tata Kelola secara Mandiri

Pada aspek ini secara umum LMDH di KPH Cepu memiliki status sedang (nilai 3,02), meskipun sebenarnya belum mencapai kemandirian kelembagaan yang baik. Dari empat LMDH, hanya terdapat satu LMDH yang memiliki status mandiri. Dari segala aspek kemandirian ini, terdapat beberapa poin krusial yaitu aturan sanksi pelanggaran dan penerapannya; partisipasi anggota dalam penyusunan dan pengusulan aturan; dan mekanisme penyelesaian konflik. Penilaian terhadap masing-masing indikator untuk menilai kemandirian kelembagaan LMDH di KPH Cepu ditunjukkan pada Lampiran 21.

Pada aspek sanksi pelanggaran dan efektivitas penerapan, LMDH yang telah mandiri memiliki relasi yang baik dengan anggota atau petani penggarap. Relasi ini sebagai modal untuk menerapkan sanksi di setiap pelanggaran. LMDH Wana Tani Makmur rutin memberikan semacam sosialisasi kepada petani penggarap, salah satu isinya adalah untuk tetap menjaga tanaman pokok. Sosialisasi ini dibarengi juga dengan usaha LMDH untuk memperjuangkan petani penggarap mendapatkan pupuk bersubsidi. Jika ada pelanggaran yang dilakukan oleh petani penggarap, maka ketua pokja akan mendatangi penggarap dan memberikan pemahaman kepada petani tersebut.

Hal ini berbeda dengan LMDH yang tidak begitu aktif. Rata-rata LMDH yang tidak begitu aktif tidak memiliki relasi secara langsung dengan petani penggarap. Relasi yang muncul hanya sebatas penarikan bagi hasil agro dan kebutuhan penyediaan tenaga kerja. Jika terjadi pelanggaran maka tidak sepenuhnya dapat diatasi. Bahkan di BKPH Sekaran, masyarakat tidak mau jika lahan garapan mereka terdapat tegakan pohon (jati). Situasi ini telah berjalan cukup lama dan tidak diselesaikan hingga saat ini. Kepala BKPH Sekaran menyampaikan bahwa situasi di Sekaran merupakan keterlanjuran yang dibiarkan cukup lama hingga saat ini. Akibatnya, seluruh usaha pembangunan hutan sulit berjalan dengan baik.

c. Pemahaman terhadap Relasi Kemitraan

Pada umumnya petani penggarap memahami skema dan mekanisme kemitraan dengan Perhutani (Lampiran 22). Menurut tuturan petani bahwa hasil dari tanaman agro jagung memiliki hasil yang sedikit. Akibatnya bagi hasil yang dapat dipenuhi oleh petani tidak sesuai dengan rencana. Pada umumnya petani menggarap lahan seluas 2.000 meter persegi dengan rencana bagi hasil Rp 700.000 per tahun. Petani hanya dapat memenuhi bagi hasil tidak lebih dari 75% dari rencana yang telah ditetapkan.

LMDH yang memiliki perangkat dan relasi yang baik dengan petani dapat menjalankan bagi hasil. Pemungutan dana bagi hasil diterapkan oleh petugas LMDH kepada petani penggarap. Sedangkan LMDH yang tidak aktif atau tidak memiliki relasi yang baik tidak dapat melakukan pungutan bagi hasil. Bagi hasil di tipologi LMDH seperti ini biasanya dilakukan hanya kepada sebagian kecil petani yang memiliki relasi yang baik dengan petugas LMDH ataupun Perhutani. Di BKPH Sekaran, praktis praktik bagi hasil dari tanaman agro tidak berjalan.

d. Efisiensi Kemitraan

Secara umum hasil penilaian terhadap kemitraan yang berjalan antara LMDH (sampel) dan KPH Cepu berada pada posisi kuat (nilai 3,38). Dari 4 LMDH sampel, hanya LMDH Jati Langgeng di BKPH Sekaran yang memiliki penilaian terhadap kemitraan lemah (nilai 2,17). Kemitraan di BKPH Sekaran tidak berjalan dengan baik diantaranya yaitu tidak ada mekanisme kemitraan (penanggung jawab kemitraan) di level BKPH dengan masyarakat, LMDH sebagai mitra KPH juga cenderung tidak aktif (struktural ada namun fungsional tidak berjalan), nilai penggunaan lahan (jagung) memiliki margin profit yang sedikit sehingga *sharing* dianggap sebagai *cost* produksi yang perlu dihindari. Penilaian efisiensi kemitraan menurut LMDH di KPH Cepu ditunjukkan pada Lampiran 23.

2.7.3. Kapasitas LMDH di KPH Kediri

Kapasitas LMDH dalam mengelola kemitraan di KPH Kediri berada di posisi sedang (nilai 2,73). Pada umumnya kapasitas LMDH di KPH Kediri cukup bagus atau sedang, ini ditentukan oleh kondisi hutan dan tipe portofolio perusahaan. Pada wilayah kerja dengan kelas perusahaan sengon dan jati (BKPH Pare dan Tulungagung) memiliki LMDH yang aktif dan kapasitas yang sedang cenderung bagus. Sebenarnya banyak LMDH di BKPH Tulungagung memiliki kelas perusahaan jati, tetapi situasi tenurial di BKPH Tulungagung cukup buruk. Sedangkan yang berada pada wilayah kerja dengan tipe hutan pinus (BKPH Trenggalek) memiliki LMDH yang sedang dan cenderung lemah. LMDH di BKPH Trenggalek umumnya berada pada wilayah kerja yang kondisi hutannya buruk.

Tabel 27 Kapasitas LMDH Mengelola Kerja Sama di KPH Kediri

No	Kapasitas LMDH	LMDH Pada BKPH			Rataan KPH
		Tulungagung	Trenggalek	Pare	
1	Kapasitas mengelola sumberdaya	2,60	2,46	3,23	2,76
2	Kapasitas melakukan tata kelola secara mandiri	2,45	2,85	3,11	2,80
3	Pemahaman LMDH terhadap relasi kemitraan	2,72	2,73	3,13	2,86
4	Efisiensi kemitraan	2,62	2,96	3,69	3,09
5	Persepsi terhadap model kemitraan saat ini dan transformasinya	2,94	1,78	1,75	2,16
Nilai Rataan		2,67	2,55	2,98	2,73
Keterangan Skala :					
4,21 sd 5,00 : Sangat Kuat/Baik/Setuju		1,71 sd 2,50 : Lemah/Kurang/Tidak Setuju			
3,31 sd 4,20 : Kuat/Baik/Setuju		0,81 sd 1,70 : Sangat Lemah/Kurang/Tidak Setuju			
2,51 sd 3,30 : Sedang		0,00 sd 0,80 : Tidak Punya Kapasitas			

Pada Tabel 27, terlihat bagaimana posisi kapasitas LMDH sampel di KPH Kediri, yakni sedang yang cenderung baik (nilai 2,73). Oleh karenanya, terdapat beberapa persoalan krusial yang perlu dicermati.

a. Kapasitas LMDH dalam Mengelola Sumber Daya

Pada aspek ini umumnya LMDH memiliki kapasitas yang sedang, dengan beberapa catatan (nilai 2,76). Catatan yang perlu dicermati adalah mengenai kemampuan membangkitkan dan mendayagunakan modal, kemampuan manajemen dan tenaga kerja. Tipologi portofolio perusahaan menentukan bagaimana tipe LMDH, itupun berpengaruh pada modal usaha yang dimiliki. LMDH di BKPH Pare umumnya memiliki modal usaha yang cukup besar dari dana sharing yang diperoleh dari Perhutani. Selain itu, modal sosial (sosiologis) antara LMDH dan petani penggarap menjadi penentu bagaimana modal internal dibangkitkan. LMDH di BKPH Pare mampu mendayagunakan modal dari dana sharing untuk usaha lainnya, selain itu mereka menerapkan iuran rutin kepada petani penggarap atau anggota LMDH. Contoh lainnya adalah di LMDH Sumber Lestari, di BKPH Tulungagung. LMDH ini mampu mendayagunakan modal uangnya. Pendayagunaan dilakukan melalui unit-unit usaha seperti produksi susu sapi perah dan persemaian pohon buah.

Untuk pengelolaan tenaga kerja, persoalan nampak di wilayah kerja berupa kelas perusahaan pinus. Upah sadapan yang diperoleh petani dianggap masih sangat minim. Ukurannya adalah sadapan pinus tidak dapat menjadi pemasukan utama atau memenuhi kebutuhan dasar harian bagi petani. Sedangkan pekerjaan sebagai penyadap merupakan pekerjaan satu-satunya yang ada di desa. Akibatnya banyak petani penyadap yang melakukan migrasi ke kota, pulau lain, atau bahkan ke negara lain untuk menjadi tenaga kerja di daerah yang dituju. Situasi berdampak pada berkurangnya tenaga kerja petani sadapan. Saat ini tenaga kerja yang banyak tersedia adalah tenaga kerja perempuan. Selain itu, beberapa lokasi sadapan berada pada kondisi topografi yang ekstrim. Hal ini perlu mendapatkan perhatian khusus. Penilaian efisiensi kemitraan menurut LMDH di KPH Kediri ditunjukkan pada Lampiran 24.

b. Kapasitas Melakukan Tata Kelola secara Mandiri

Hasil penilaian LMDH di KPH Kediri pada aspek ini adalah sedang dengan kecenderungan baik dengan nilai 2,80. Terdapat beberapa aspek penting yang perlu dicermati, yaitu adanya aturan tentang sanksi dan penerapan serta mekanisme penyelesaian konflik. LMDH di BKPH Pare memiliki kemandirian yang baik, isu bagaimana sanksi diterapkan tergolong baik. Penilaian terhadap masing-masing indikator untuk menilai kemandirian kelembagaan LMDH di KPH Kediri ditunjukkan pada Lampiran 25.

LMDH menerapkan sanksi sebagaimana aturan yang telah disepakati. Seperti LMDH Budi Daya dan LMDH Lancar Jaya (BKPH Pare), kedua LMDH ini mampu menerapkan aturan-aturan yang telah disepakati. Tatkala ada anggota atau petani penggarap melakukan pelanggaran, maka LMDH menerapkan penyelesaian masalah secara berjenjang. Pada umumnya kepengurusan LMDH terbagi hingga pada kelompok kerja (pokja) tingkat dusun atau kampung. Pengurus LMDH (pusat) akan ikut menyelesaikan persoalan tatkala tingkat pokja tidak dapat terselesaikan. Secara umum, LMDH di KPH Kediri memiliki rantai komunikasi yang baik.

Para petani penggarap memiliki saluran komunikasi melalui pertemuan-pertemuan tingkat pokja hingga LMDH. Rantai ini tidak berjalan pada LMDH yang berada di wilayah kerja intensitas konflik antara masyarakat dengan Perhutani tinggi, sebagaimana yang terjadi di BKPH Tulungagung. LMDH di wilayah tersebut tidak begitu berjalan. Aktivitas LMDH terbatas pada adanya dana sharing yang diperoleh atau tidak. Pada umumnya

LMDH (pengurus) tidak memiliki relasi yang intens dengan anggota atau petani penggarap. Situasi ini menjadikan berbagai peraturan tidak dapat diterapkan.

Di banyak wilayah kerja di Tulungagung memiliki tipologi sama dengan BKPH Sekaran di KPH Cepu, yaitu kondisi sosial masyarakat yang tidak memungkinkan pembangunan hutan berhasil. Masyarakat berkeinginan agar lahan garapannya tidak berupa hutan, tujuannya agar masyarakat dapat menggarap lahan tanpa batas waktu. Situasi itu muncul tatkala kejadian penjarahan besar-besaran pada awal reformasi.

c. Pemahaman terhadap Relasi Kemitraan

Pada ranah ini, rata-rata kapasitas LMDH berada pada posisi sedang (nilai 2,86). Penilaian masing-masing indikator berada pada Lampiran 26. Tetapi persoalan penting pada aspek ini adalah pada proporsi bagi hasil, penegakan kontrak dan penerapan kemitraan. Penentuan bagi hasil umumnya masih ditentukan secara sepah oleh Perhutani atau KPH. LMDH belum memiliki rincian bagaimana penentuan bagi hasil yang diterapkan. Pada umumnya LMDH menganggap bahwa proporsi bagi hasil belum sepadan dengan curahan investasi yang diberikan oleh masyarakat atau LMDH. LMDH menganggap bahwa Perhutani hanya berinvestasi pada lahan dan tanaman pokok, sedangkan petani berinvestasi pada tanaman agro tenaga kerja dan lainnya. Pada aspek tenaga kerja, Perhutani menerapkan upah borongan pada rantai kerja perusahaan, seperti kegiatan penanaman. Petani menganggap tidak ada transparansi dalam aspek upah kerja.

e. Efisiensi Kemitraan

Secara umum hasil penilaian terhadap kemitraan yang berjalan antara LMDH (sampel) dan KPH Kediri berada pada posisi sedang (nilai 3,09). Di BKPH Pare, nilai rata-rata dari dua LMDH sampel (LMDH Lancar jaya dan LMDH Budidaya) berada pada posisi kuat (nilai 3,69). Kemitraan di BKPH Pare berjalan dengan baik disebabkan keaktifan personel di level BKPH berinteraksi dengan masyarakat. Disisi lain LMDH sebagai mitra KPH juga cenderung aktif (struktural dan fungsional berjalan). BKPH Pare merupakan salah satu BKPH di Kediri yang aktif melaksanakan pelatihan dan/atau pendampingan kepada LMDH. Penilaian masing-masing indikator pada aspek efisiensi kemitraan menurut LMDH di KPH Kediri ditunjukkan pada Lampiran 27.

2.8. Pengaruh Sikap Aversi Risiko terhadap Pola Kerja Sama

Derajat penolakan risiko diukur terhadap pengurus dan anggota LMDH di 3 KPH (KPH Cepu, KPH Kediri, dan KPH Sukabumi). Pengukuran derajat penolakan risiko dilakukan melalui wawancara dengan pendekatan yang telah diuraikan pada Bagian Metodologi. Hasil analisis terhadap derajat penolakan risiko dapat menunjukkan karakteristik masyarakat (LMDH) dalam melakukan kemitraan. Karakteristik LMDH di 3 KPH termasuk ke dalam kategori *Risk Neutral*. Hal ini ditunjukkan oleh sikap yang diambil oleh responden dalam menghadapi kegagalan panen, isu penurunan harga, perubahan kebiasaan bertani, dan penggunaan hasil panen.

Sikap *risk neutral* menunjukkan bahwa LMDH cenderung akan memilih pola kemitraan yang dapat memberikan keuntungan lebih besar dengan tidak memperhatikan utilitas. Artinya, pilihan rasional LMDH cenderung pada pola kemitraan yang dapat memberikan keuntungan lebih besar dibandingkan dengan kegiatan yang dilakukannya saat ini. Berdasarkan karakteristik tersebut, mekanisme yang dapat digunakan adalah *sharing profit* atau *interlocked transaction*.

Kemitraan Perhutani dengan LMDH saat ini telah melakukan mekanisme *sharing profit*, tetapi pada pelaksanaannya belum optimal. Hal tersebut ditandai dengan adanya pemanfaatan lahan aktif yang dilakukan oleh LMDH, tetapi tidak memberikan *sharing profit* kepada Perhutani. Selain mekanisme *sharing profit*, terdapat alternatif pola kemitraan yaitu *interlocked transaction*. Pola kemitraan tersebut, harus memberikan keuntungan lebih besar dibandingkan kondisi saat ini.



TRANSFORMASI MENUJU KEMITRAAN KEHUTANAN PERHUTANI PRODUKTIF

3. TRANSFORMASI MENUJU KEMITRAAN KEHUTANAN PERHUTANI PRODUKTIF

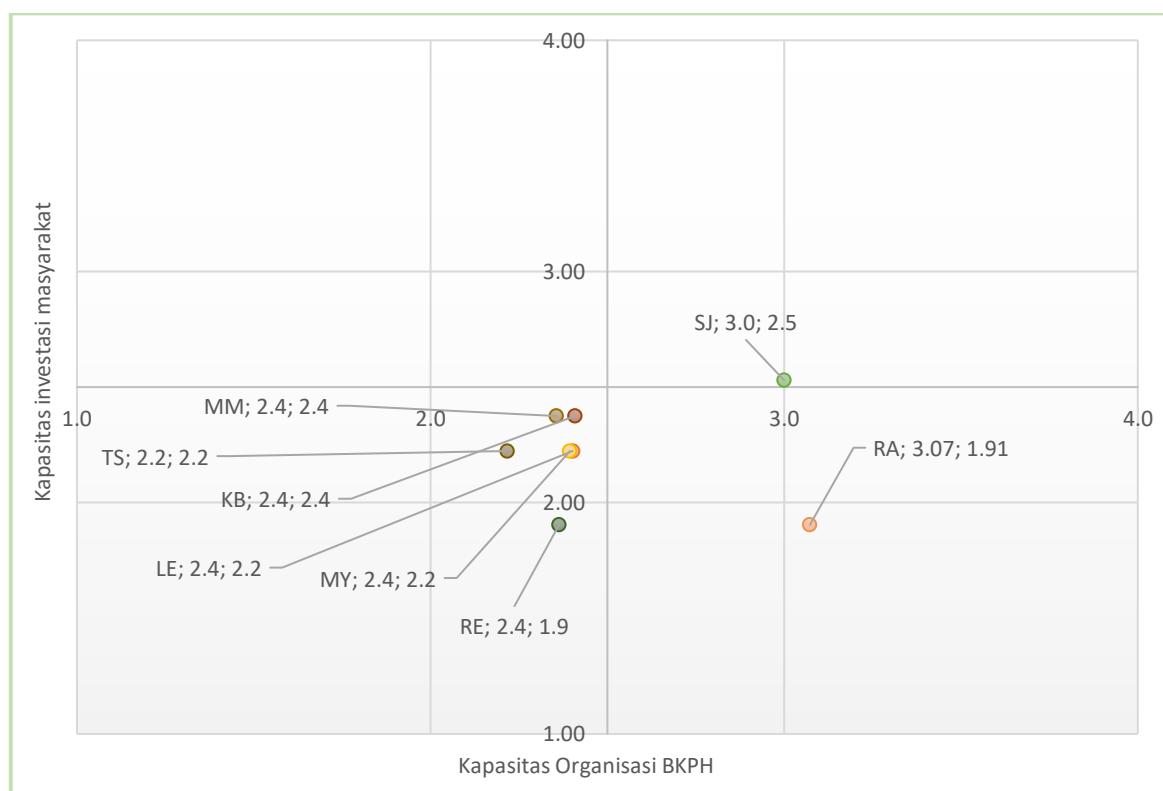
Masyarakat merupakan mitra strategis bagi Perhutani sebagai perusahaan yang menyelenggarakan usaha pengelolaan hutan dan hasil hutan berdasarkan prinsip pengelolaan hutan lestari dan prinsip tata kelola perusahaan yang baik. Namun, relasi kemitraan yang terbangun melalui Pengelolaan Hutan Bersama Masyarakat (PHBM) dinilai belum terlaksana secara optimal. Untuk itu, perlu ada upaya melakukan transformasi kemitraan dalam kerangka tujuan yang jelas, target capaian terukur, dan spesifik pada sasaran mitra. Tidak hanya itu, memenuhi enabling condition agar skema kemitraan tersebut dapat dilaksanakan juga menjadi hal yang sangat penting dalam proses transformasi.

3.1. Bentuk Transformasi

Pada Bagian 3 telah diuraikan hasil penilaian masing-masing pihak baik organisasi (BKPH) maupun masyarakat (LMDH). Secara umum, kapasitas masyarakat (LMDH) berada pada kondisi lemah, sementara kapasitas organisasi (BKPH) beragam mulai dari lemah hingga sedang (menuju kuat). Hasil persilangan penilaian kapasitas pada organisasi (BKPH) dan masyarakat (LMDH) menghasilkan posisi relasi kemitraan di antara kedua pihak. Kondisi relasi kemitraan pada 3 KPH Model SMART KPH ditunjukkan pada posisi bagan *cartesius*.

3.1.1. KPH Sukabumi

Gambar 6 menunjukkan posisi relasi kemitraan antara LMDH dan BKPH di KPH Sukabumi. Dari Gambar 6 terlihat bahwa dominasi posisi berada pada Kuadran IV. Dari 8 sampel, 6 di antaranya berada pada kuadran IV. Selanjutnya, pada Tabel 28, setiap sampel diidentifikasi tipe kemitraannya.



Gambar 6 Hasil Analisis Posisi LMDH dan BKPH di KPH Sukabumi

Tabel 28 Tipe Kemitraan berdasarkan Kapasitas LMDH dan BKPH di KPH Sukabumi

No	LMDH	BKPH	Inisial	Kapasitas LMDH	Kapasitas BKPH	Kuadran
1	Tani Sejati	Sagaranten	TS	2,22	2,22	4
2	Laju ekonomi	Sagaranten	LE	2,40	2,22	4
3	Mayang Laga	Sagaranten	MY	2,39	2,22	4
4	Sejahtera	Cikawung	SJ	3,00	2,53	1
5	Karya Bakti	Lengkong	KB	2,41	2,38	4
6	Mitra Mukti	Lengkong	MM	2,36	2,38	4
7	Rimba Mekar	Jampang Kulon	RE	2,36	1,91	4
8	Rimba Makmur	Jampang Kulon	RA	3,05	1,91	3
Keterangan Skala :						
4,21 sd 5,00 : Sangat Kuat/Baik/Setuju			1,71 sd 2,50 : Lemah/Kurang/Tidak Setuju			
3,31 sd 4,20 : Kuat/Baik/Setuju			0,81 sd 1,70 : Sangat Lemah/Kurang/Tidak Setuju			
2,51 sd 3,30 : Sedang			0,00 sd 0,80 : Tidak Punya Kapasitas			

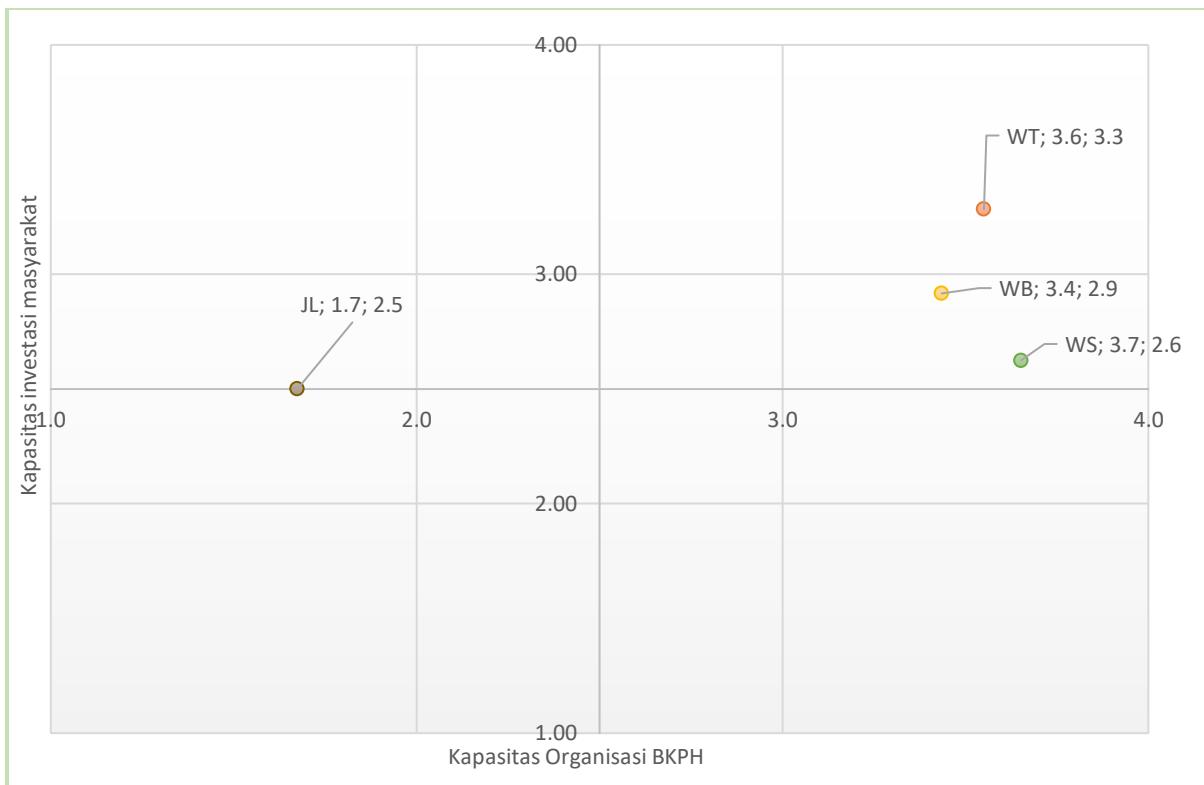
Relasi kemitraan yang terbangun antara LMDH Tani Sejati, LMDH Laju Ekonomi, dan LMDH Mayang Laga dengan BKPH Sagaranten tergolong tipe 4, artinya relasi kemitraan berada pada kondisi status quo yaitu menjalankan kerja sama/kemitraan yang selama ini telah dijalankan. Tipe kemitraan lainnya yang ditemukan di KPH Sukabumi adalah tipe 3 antara LMDH Rimba Makmur dengan BKPH Jampang Kulon dan tipe 1 antara LMDH Sejahtera dengan BKPH Cikawung. Tipe 3 artinya investasi (modal) aktif meskipun demikian dengan kehati-hatian tinggi, sementara Tipe 1 merupakan relasi kemitraan terbaik karena baik masyarakat (LMDH) maupun organisasi (BKPH) keduanya memiliki kapasitas yang cenderung kuat, oleh karenanya Perhutani sudah selayaknya berani melakukan investasi (modal) secara aktif, sementara seluruh bentuk kemitraan (kemitraan bisnis, rantai pasok dan agroforestri/KKP) dapat diterapkan disesuaikan dengan obyek yang diusahakan.

Relasi kemitraan pada Tipe 4 dan Tipe 3 merupakan relasi kemitraan yang membutuhkan transformasi bentuk kemitraannya. Pada Tipe 3, kapasitas LMDH cenderung kuat sementara kapasitas organisasinya cenderung lemah. Sementara tipe 4 menunjukkan bahwa baik LMDH maupun BKPH keduanya memiliki kapasitas cenderung lemah. Untuk itu, diperlukan penguatan khususnya pada aspek yang menyebabkan kapasitas organisasi lemah, begitupun dengan kapasitas LMDH.

Penilaian kapasitas organisasi di KPH Sukabumi dapat dilihat pada Tabel 7. Kapasitas BKPH Sagaranten cenderung lemah pada aspek manajerial, efektivitas petugas dalam menjalankan fungsi pendampingan, dan kapasitas SDM. Kapasitas BKPH Lengkong cenderung lemah pada aspek relasi antar strata organisasi. Sementara BKPH Jampang Kulon cenderung lemah hampir pada semua aspek kecuali relasi antar strata organisasi. Sementara kapasitas LMDH di KPH Sukabumi dapat dilihat pada Tabel 25.

3.1.2. KPH Cepu

Gambar 7 menunjukkan posisi relasi kemitraan antara LMDH dan BKPH di KPH Cepu. Dari Gambar 7 terlihat bahwa dominasi posisi berada pada Kuadran I. Dari 4 sampel, 3 di antaranya berada pada kuadran I. Selanjutnya, pada Tabel 29, setiap sampel diidentifikasi tipe kemitraannya.



Gambar 7 Hasil Analisis Posisi LMDH dan BKPH di KPH Cepu

Tabel 29 Tipe Kemitraan berdasarkan Kapasitas LMDH dan BKPH di KPH Cepu

No	LMDH	BKPH	Inisial	Kapasitas LMDH	Kapasitas BKPH	Tipe
1	Jati Lenggong	Sekaran	JL	1,67	2,50	2
2	Wana Tani Makmur	Nglebur	WT	3,55	3,28	1
3	Wana Bestari	Wonogadung	WB	3,43	2,92	1
4	Wana Sumber Mulyo	Nanas	WS	3,65	2,63	1

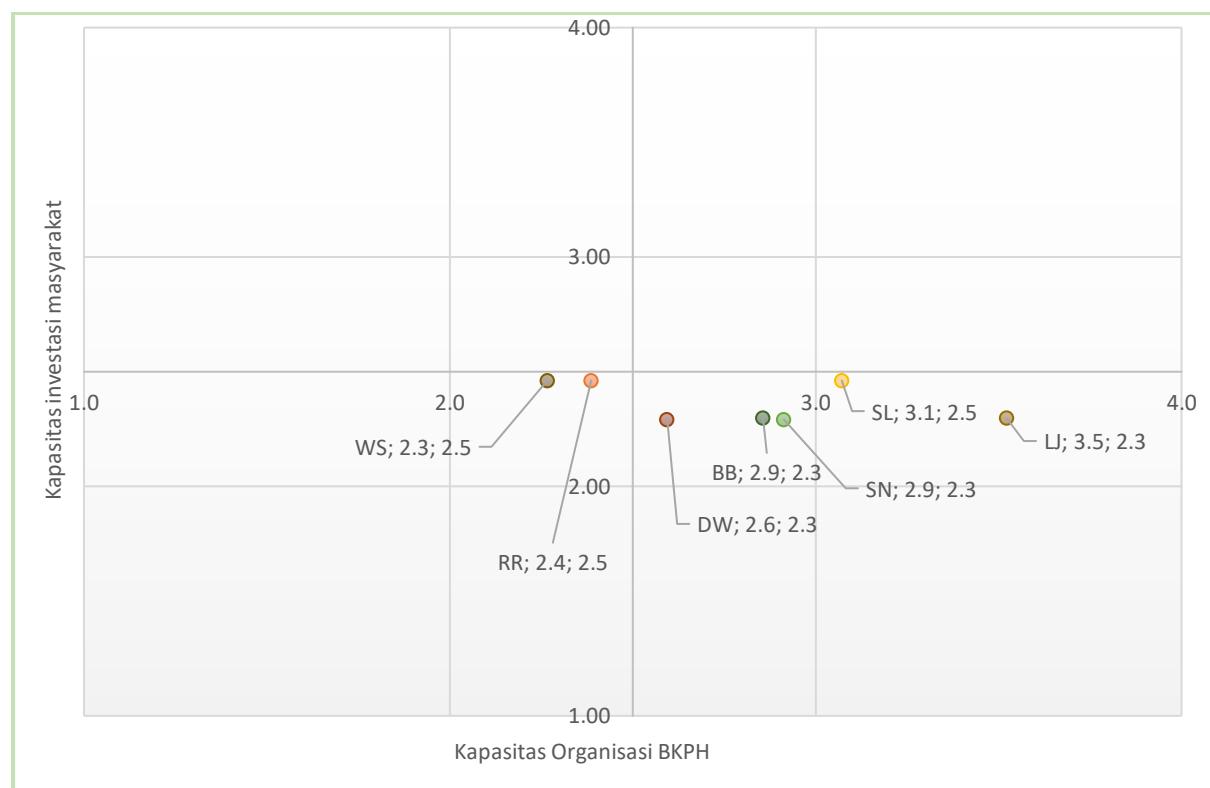
Keterangan Skala :

4,21 sd 5,00 : Sangat Kuat/Baik/Setuju	1,71 sd 2,50 : Lemah/Kurang/Tidak Setuju
3,31 sd 4,20 : Kuat/Baik/Setuju	0,81 sd 1,70 : Sangat Lemah/Kurang/Tidak Setuju
2,51 sd 3,30 : Sedang	0,00 sd 0,80 : Tidak Punya Kapasitas

Relasi kemitraan di KPH Cepu dari 3 sampel LMDH menunjukkan relasi kemitraan yang baik. Relasi kemitraan antara LMDH Wana Tani Makmur dengan BKPH Nglebur, LMDH Wana Bestari dengan LMDH Wonogadung, dan LMDH Wana Sumber Mulyo dengan BKPH Nanas tergolong Tipe 1. Artinya, relasi kemitraan berada pada kondisi investasi (modal) aktif dan dapat menerapkan segala bentuk kemitraan jika dilakukan transformasi kemitraan. Sementara relasi kemitraan antara LMDH Jati Lenggong dengan BKPH Sekaran tergolong Tipe 2. Relasi kemitraan ini juga merupakan kondisi investasi (modal) aktif, namun perlu diperhatikan bahwa kapasitas LMDH cenderung lemah. Untuk itu, tidak semua bentuk kemitraan dapat diterapkan terutama bentuk kemitraan Bisnis. Namun, jika kapasitas LMDH dapat ditingkatkan, maka tidak menutup kemungkinan relasi kemitraan dapat bergeser ke Tipe 1, artinya kemitraan Bisnis pun dapat dijalankan.

3.1.3. KPH Kediri

Gambar 8 menunjukkan posisi relasi kemitraan antara LMDH dan BKPH di KPH Kediri. Dari Gambar 8 terlihat bahwa dominasi posisi berada pada Kuadran II. Dari 7 sampel, 5 di antaranya berada pada kuadran II. Selanjutnya, pada Tabel 30, setiap sampel diidentifikasi tipe kemitraannya.



Gambar 8 Hasil Analisis Posisi LMDH dan BKPH di KPH Kediri

Tabel 30 Tipe Kemitraan berdasarkan Kapasitas LMDH dan BKPH di KPH Kediri

No	LMDH	BKPH	Inisial	Kapasitas LMDH	Kapasitas BKPH	Tipe
1	Wono Suko Makmur	Tulungagung	WS	2,27	2,46	4
2	Rimba Raya	Tulungagung	RR	2,39	2,46	4
3	Sumber Lestari	Tulungagung	SL	3,07	2,46	3
4	Sengon	Trenggalek	SN	2,91	2,29	3
5	Dawuan	Trenggalek	DW	2,59	2,29	3
6	Lancar Jaya	Pare	LJ	3,52	2,30	3
7	Budidaya	Pare	BB	2,86	2,30	3
Keterangan Skala :						
4,21 sd 5,00 : Sangat Kuat/Baik/Setuju			1,71 sd 2,50 : Lemah/Kurang/Tidak Setuju			
3,31 sd 4,20 : Kuat/Baik/Setuju			0,81 sd 1,70 : Sangat Lemah/Kurang/Tidak Setuju			
2,51 sd 3,30 : Sedang			0,00 sd 0,80 : Tidak Punya Kapasitas			

Relasi kemitraan di KPH Kediri didominasi oleh Tipe 3, artinya relasi kemitraan yang terbangun antara LMDH dan BKPH berada pada investasi (modal) aktif. Pada Tipe 3 kapasitas organisasi (BKPH) cenderung lemah, sementara kapasitas LMDH cenderung kuat. Artinya, semua bentuk kemitraan dapat dilakukan, namun perlu diperhatikan bahwa organisasi harus melakukan kemitraan dengan kehati-hatian tinggi. Pada KPH Kediri juga ditemukan kemitraan Tipe 4.

Bentuk transformasi yang dapat dilakukan pada relasi kemitraan Tipe 3 yaitu peningkatan kapasitas Perhutani, sehingga kemitraan dapat dilaksanakan dengan optimal (relasi kemitraan Tipe 1). Peningkatan kapasitas organisasi (BKPH) dapat dilakukan dengan meningkatkan aspek yang signifikan mempengaruhi kapasitas organisasi. Pada BKPH Trenggalek, aspek yang menyebabkan kapasitas organisasi cenderung lemah adalah aspek manajerial, efektivitas petugas dalam menjalankan fungsi, dan kapasitas SDM. Sementara pada BKPH Pare, aspek yang perlu ditingkatkan adalah manajerial dan kapasitas SDM. Selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 19 di bagian 3. Untuk Tipe Kemitraan 4, upaya yang dibutuhkan untuk melakukan transformasi lebih berat, karena kedua pihak memiliki kapasitas yang lemah.

3.2. Kemitraan Kehutanan Perhutani Produktif Ideal

Perhutani telah menyusun draft Pedoman Penyelenggaraan Kemitraan Kehutanan Perhutani Produktif (KKPP). Draft tersebut selanjutnya akan menjadi sumber acuan dalam menyusun KKPP ideal. KKPP ideal disusun berdasarkan hasil penilaian kapasitas organisasi (BKPH) dan LMDH, ragam kondisi yang menyebabkan kapasitas LMDH dan organisasi lemah, serta hasil analisis tipe kemitraan dari relasi kemitraan antara organisasi dan LMDH.

Pada draft Pedoman Penyelenggaraan KKPP, disebutkan bahwa KKPP dimaksudkan untuk memberikan arah kemitraan antara Perum Perhutani dengan Mitra dalam kegiatan pengelolaan sumberdaya hutan Perum Perhutani. Tujuan KKPP antara lain untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar hutan; memberikan akses, mengatur tata kelola, meningkatkan tanggung jawab terhadap keberlanjutan fungsi dan manfaat SDH; meningkatkan sinergitas dengan pemerintah daerah dan stakeholder; meningkatkan usaha produktif menuju masyarakat desa hutan mandiri; serta mendukung keberhasilan pembangunan daerah. Dari keseluruhan tujuan ini, tidak ditemukan satupun tujuan Perhutani sebagai perusahaan untuk meningkatkan kelola bisnis. Dalam menyusun KKPP ideal, menentukan tujuan sangat penting karena merupakan landasan dalam pelaksanaan KKPP. Tujuan KKPP setidaknya mengoptimalkan investasi di areal kelola melalui portofolio bisnis baru yang potensial.

Prinsip dalam melaksanakan KKPP dalam draft Pedoman Penyelenggaraan KKPP juga perlu ditinjau kembali, mengingat bahwa KKPP tidak terlepas dari hubungan pemberi kepercayaan (*principal* - perhutani) dan penerima kepercayaan (*agent* - mitra) (Nugroho 2016), sehingga implikasinya KKPP perlu dibangun dengan prinsip dasar antara lain (Nugroho 2010): (1) Kesederhanaan prosedur; (2). Keterjangkauan (akses); (3) Kesesuaian; (4) Kehati-hatian; (5) Kelayakan; (6) Keberlanjutan; (7) Keterbukaan untuk membangun kepercayaan (*trust*); (8) Keterawasan; (9) Pendampingan/ keterdampingan; (10) Pembelajaran; (11) Biaya transaksi minimal; dan (12) Tepat sasaran.

Bentuk kemitraan KKPP di areal kelola Perum Perhutani dalam Draft Pedoman Penyelenggaraan KKPP terdiri dari Kemitraan Bisnis, Kemitraan Rantai Pasok, dan Kemitraan Kehutanan Perhutani (KKP). Bentuk pemanfaatan di Hutan Lindung dan Hutan Produksi pun diuraikan, namun perlu diperhatikan bahwa pembatasan bentuk pemanfaatan hutan dan komoditas jangan sampai mengurangi fleksibilitas dinamika (pemikiran baru) manfaat hutan yang berkembang di masyarakat. Berdasarkan hasil penilaian kapasitas BKPH dan LMDH di 3 KPH Model SMART KPH, bentuk-bentuk kemitraan perlu dibangun setidaknya meliputi beberapa aspek berikut (Tabel 31).

Tabel 31 Bentuk KKPP Ideal

Aspek	Kemitraan Bisnis	Kemitraan Rantai Pasok	Kemitraan Kehutanan Perhutani
Bidang kerja sama	<ul style="list-style-type: none"> Industri pertanian dan kehutanan Wana wisata Bentuk-bentuk kerja sama lainnya yang melibatkan korporasi 	<ul style="list-style-type: none"> Pemasok tenaga kerja untuk penanaman, penebangan, penyadapan, pemungutan daun, dls Pemasok hasil agroforestri Pemasok sarana produksi pertanian (saprotan) 	Produksi agroforestri
Subjek kerja sama	Entitas bisnis	Perorangan/kelompok	<ul style="list-style-type: none"> Perorangan (petani penggarap, penyadap) Kelompok (LMDH/KTH/KPS)
Jangka waktu kerja sama	Ditentukan oleh jenis, volume dan <i>payback period</i> investasi	Ditentukan oleh jenis, volume dan kebutuhan pasokan	Paling lama 2 tahun (menyesuaikan dengan waktu dimulainya pemeliharaan tanaman pokok)
Basis bagi hasil	Pendapatan (revenue) dengan basis perhitungan analisis investasi	Pendapatan (revenue) dengan basis perhitungan analisis investasi	Pendapatan (revenue) dengan basis perhitungan analisis investasi
Kewajiban mitra		<ul style="list-style-type: none"> Penanaman dan pemeliharaan tanaman pokok sesuai dengan target (<i>survival rate</i> tanaman meningkat); Pengamanan/penjagaan /pengawasan tegakan dari pencurian; Target sadapan terpenuhi (KP Pinus) 	<ul style="list-style-type: none"> Penanaman dan pemeliharaan tanaman pokok sesuai dengan target (<i>survival rate</i> tanaman meningkat); Target sadapan terpenuhi (KP Pinus)

3.3. Kerangka Operasional Menyiapkan Kemitraan Kehutanan Produktif

Terdapat beragam situasi yang ditemukan di 3 KPH sampel (KPH Sukabumi, KPH Cepu, KPH Kediri). Beberapa hal yang ditemukan diantaranya kapasitas mengelola sumberdaya oleh LMDH cenderung lemah, penggarap aktif tidak berelasi langsung dengan LMDH, kepatuhan penggarap dalam relasi *interlocked* dengan penyedia modal (bibit, pupuk). Beragam situasi tersebut menjadi latar belakang disusunnya kerangka operasional KKPP dengan membagi kedalam 2 (dua) tahap yaitu Pra KKPP dan Pelaksanaan KKPP.

Tahap pra KKPP terdiri dari 4 (empat) tahapan yaitu:

1. Identifikasi potensi SDH yang potensial untuk kemitraan, melalui:
 - a. KPH melakukan identifikasi potensi SDH;
 - b. KPH menyusun zonasi areal kelola Perhutani berdasarkan statusnya (indikatif KHDPK, areal PSKK, areal produktif Perhutani) untuk menghindari tumpang tindih pemanfaatan;
 - c. Verifikasi oleh divre – direksi atas potensi SDH potensial untuk kemitraan yang diajukan KPH;
 - d. Penetapan potensi SDH yang layak untuk kemitraan; dan
 - e. Penyerahan potensi layak kepada KPH.
2. Pemasaran/penawaran potensi layak kepada mitra potensial melalui *investment expo* (*investment gathering*)/iklan/*face to face*/lelang/dsb.
3. KPH mengusulkan rencana kemitraan dengan menyertakan alternatif mitra (bila ada lebih dari 1 mitra yang tertarik).
4. Mitra yang masuk dalam *short list* mengajukan minat/permohonan kemitraan kepada KPH dengan dilampiri persyaratan disesuaikan dengan bentuk kemitraan yang diajukan.
5. Persetujuan kemitraan dari minat/permohonan yang diajukan. Kewenangan persetujuan kemitraan sebaiknya didasarkan pada dampak wilayah bisnis yaitu lokal (kabupaten), regional (provinsi) dan nasional. Untuk lokal cukup disetujui oleh KPH, regional oleh Divre, dan nasional oleh Direksi.

Jika tahap pra KKPP dilakukan berbasis digital maka akan mempersingkat waktu penetapan calon mitra.

Tahap Pelaksanaan KKPP terdiri dari penyiapan instrumen penunjang, kesepakatan kontrak, serta monitoring dan evaluasi.

1. Penyiapan instrumen penunjang meliputi:
 - a. Penunjukan subjek penanggung jawab KKPP di BKPH;
 - b. Penyusunan database berbasis IT (hasil identifikasi potensi SDH potensial dan usulan mitra potensial, dan permohonan kemitraan yang telah mendapatkan persetujuan);
 - c. Menyusun instrumen pelaksanaan kemitraan (draft naskah kontrak/SPK, *Standard Operating Procedure*-SOP pelaksanaan KKPP yang disesuaikan berdasarkan bentuk kemitraan).
2. Kesepakatan kontrak/SPK yang memuat hak dan kewajiban para pihak. Narasi kontrak setidaknya memuat tentang bidang kerja sama, jangka waktu kerja sama, objek kerja sama, maksud dan tujuan kerja sama, kewajiban dalam melakukan kerja sama, sharing kerja sama, insentif/disinsentif.
3. Monitoring dan evaluasi terhadap perkembangan pelaksanaan kerja sama dan perbaikan sistem kerja sama. Pelaksanaan monitoring dan evaluasi berbasis digital akan meningkatkan transparansi kemitraan dan meningkatkan kecepatan dan ketepatan dalam merespons persoalan yang dihadapi selama pelaksanaan kemitraan berlangsung.
4. Digitalisasi dipandang dapat dijadikan *entry point* untuk perbaikan tata kelola kemitraan/kerja sama. Namun demikian, digitalisasi harus diiringi dengan input data yang akurat, informatif dan mudah dalam aplikasinya.

3.4. Penguatan Kapasitas Masyarakat dan Perhutani

Pada prinsipnya penataan hubungan antara Perhutani dengan mitra untuk memastikan bahwa kedua belah pihak berada dalam ruang setara sehingga mampu membangun kerja sama yang saling menguntungkan. Perhutani harus mampu membangkitkan usaha produktif atas pemanfaatan lahan yang dilakukan oleh masyarakat pun sebaliknya dengan masyarakat. Transformasi kemitraan ke depan bukan lagi berbasis belas kasih (*charity*), melainkan saling menguntungkan dengan profesionalisme tinggi.

Untuk sampai pada tujuan tersebut, terdapat 2 (dua) hal utama yang harus dimiliki oleh Perhutani dalam menata kembali hubungan kerja sama kemitraan sehingga mampu memberikan kemanfaatan bersama. **Pertama**, Perhutani sebagai pemberi kewenangan (bertindak sebagai prinsipal) harus menguasai data dan informasi terhadap sumberdaya lahan sehingga mampu menetapkan bagaimana cara terbaik agar mitra/masyarakat (bertindak sebagai agen) dapat memanfaatkan aset/sumberdaya tersebut. **Kedua**, Perhutani harus handal dalam memilih mitra, karena kesalahan memilih mitra mengakibatkan keberlanjutan kelola usaha produktif menjadi terganggu (*moral hazard*).

Situasi kapasitas KPH di 3 KPH Model SMART KPH telah diuraikan pada Bagian 3. Berbagai situasi rendahnya kapasitas organisasi (BKPH) membutuhkan keseriusan untuk melakukan upaya perubahan melalui penguatan kapasitas organisasi mulai dari Perhutani secara keseluruhan hingga unit kelola terkecil. Upaya untuk mendorong penguatan Perhutani agar siap menerapkan skema KKPP, dapat dilakukan melalui:

- 1) Penataan struktur organisasi kemitraan secara profesional. Pengorganisasian struktur kemitraan dalam pembidangan kemitraan agar mendatangkan *sustainability* usaha produktif perhutani, melalui:
 - a. Penempatan SDM Perhutani yang memiliki kapasitas yang memadai pada level BKPH.
 - b. Penempatan SDM Penyuluh/pendamping, untuk 1 orang tenaga pendamping kemitraan akan melakukan intensitas pendampingan pada 5-10 LMDH. Ukuran jumlah LMDH yang didampingi perlu dilakukan penilaian secara tepat
 - c. Penempatan *leader* di tingkat BKPH yang mampu mendorong sistem kemitraan bekerja.
- 2) Perbaikan sistem insentif bagi SDM di KPH untuk mengatasi adanya persepsi bahwa kemitraan sebagai beban pekerjaan tambahan. Pada kondisi keuangan direksi belum mampu menyediakan insentif tambahan secara terstruktur dengan standar penilaian kinerja tertentu, insentif dapat diberikan dari peningkatan pendapatan yang dihasilkan perusahaan dari penertiban pengelolaan kemitraan yang saat ini ada kepada KPH. Selanjutnya melalui pembahasan internal pembagian insentif atas peningkatan pendapatan tersebut dapat ditetapkan. Kemungkinan terjadinya variabilitas besaran insentif dari satu KPH dengan KPH lain harus diarahkan untuk menjadi pendorong bagi KPH untuk berlomba menertibkan pengelolaan kemitraannya. Ketika ketertiban pengelolaan kemitraan sudah diperoleh dan RKAP dapat dirancang dengan lebih akurat, maka insentif tambahan secara terstruktur dengan standar penilaian kinerja tertentu dapat diterapkan.
- 3) Perbaikan peran Perhutani dari pasif menjadi aktif mulai dari mencari mitra, pelaksanaan kemitraan, melakukan investasi dalam kemitraan hingga monitoring dan evaluasi kemitraan, untuk mendorong kemitraan yang memberikan kemanfaatan kedua belah pihak.

- 4) Penguatan kapasitas SDM Perhutani khususnya terkait dengan penguatan efektivitas peran Perhutani dalam mengawal kerja sama, kemampuan manajerial, serta kemampuan dalam mengoperasionalkan sistem digital terkait kemitraan.

Sementara itu, Kondisi mitra/masyarakat/LMDH yang eksis bekerja sama masih memiliki persoalan yang relatif beragam untuk tiap KPH. Kondisi LMDH pada masing-masing KPH telah diuraikan pada Bagian 3. Pada prinsipnya relasi kemitraan antara Perhutani dan masyarakat (LMDH) membutuhkan upaya agar *asymmetric information* dapat dikurangi. Untuk itu, perlu diatur bentuk kemitraan dan jenis hak yang menyertainya serta hak dan kewajiban mitra. Bentuk pemindahan hak sementara (temporary) merupakan jenis hak yang telah diaplikasikan seperti kemitraan kehutanan (Kulin KK), dan tenaga kerja borongan. Pemindahan hak yang bersifat sementara, mengharuskan Perhutani sebagai *principal* (penguasa kelola areal) harus mengendalikan perilaku *agent* (petani, penyadap, kelompok tani hutan, atau LMDH) melalui pendampingan, pengawasan dan pengendalian agar sumber daya tetap terjaga dan tujuan kemitraan menguntungkan bagi *principal* dan *agent* (Prihadi *et al.* 2010 dan Kurniadi *et al.* 2013). Dengan demikian, konteks pendampingan yang dibutuhkan di antaranya adalah: (1) pendampingan untuk penguatan kapasitas dalam mengelola modal (uang), tenaga kerja, SDH, dan manajerial; dan (2) penggunaan teknologi untuk meningkatkan transparansi dan memudahkan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kemitraan.

3.5. Alat Penilaian Kapasitas Organisasi dan Masyarakat

Kapasitas masyarakat (LMDH) dinilai berdasarkan beberapa aspek antara lain, (1) kapasitas mengelola sumber daya; (2) kemandirian kelembagaan (aturan main yang dibangun LMDH bersama anggotanya dalam pelaksanaan kemitraan); (3) pemahaman terhadap relasi kemitraan; (4) efisiensi kemitraan; (5) persepsi terhadap model kemitraan saat ini dan transformasinya (*risk management*); dan (6) *Risk aversion*. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan skala likert dengan rentang nilai 0-5. Untuk meminimumkan penilaian yang bias pada subjektivitas pewawancara, masing-masing nilai diberi keterangan. Alat penilaian kapasitas masyarakat (Tabel 32) diharapkan dapat diterapkan pada KPH lainnya.

Tabel 32 Alat Penilaian Kapasitas Masyarakat (LMDH)

No	Pertanyaan/Pernyataan	Aspek Penilaian	Keterangan Nilai
1	<p>Kapasitas mengelola sumberdaya oleh LMDH</p> <p>a. Bagaimana pengelolaan modal/usaha dalam menjalankan usaha (agroforestry, wisata, dll)?</p>	<p>Persentase kapasitas mengelola sumberdaya dengan modal/uang dari usaha mandiri</p>	<p>5 = Sangat kuat (pengelolaan uang/modal 100% berasal dari usaha mandiri) 4 = Kuat (pengelolaan uang/modal ±75% berasal dari usaha mandiri) 3 = Sedang (pengelolaan uang/modal ±50% berasal dari usaha mandiri) 2 = Kurang (pengelolaan uang/modal ±25% berasal dari usaha mandiri) 1 = Sangat kurang (pengelolaan uang/modal ±5% berasal dari usaha mandiri)</p>

No	Pertanyaan/Pernyataan	Aspek Penilaian	Keterangan Nilai
			0 = Tidak punya kapasitas (tidak ada kelola uang/modal yang berasal dari usaha mandiri)
	b. Bagaimana pengelolaan tenaga kerja antara anggota dan non anggota LMDH dalam menjalankan usaha (agroforestry, wisata, dll)?	Persentase tenaga kerja yang menjalankan usaha antara anggota dan non anggota LMDH	5 = Sangat kuat (pengelolaan tenaga kerja 100% berasal dari anggota LMDH) 4 = Kuat (pengelolaan tenaga kerja ±75% berasal dari anggota LMDH) 3 = Sedang (pengelolaan tenaga kerja ±50% berasal dari anggota LMDH) 2 = Kurang (pengelolaan tenaga kerja ±25% berasal dari anggota LMDH) 1 = Sangat kurang (pengelolaan tenaga kerja ±5% dari anggota LMDH) 0 = Tidak punya kapasitas (semua tenaga kerja non anggota LMDH)
	c. Bagaimana pengelolaan tanaman pokok dan usaha LMDH (tanaman agro, wisata, dll) di areal pangkuan LMDH?	Persentase tumbuh antara tanaman pokok dan usaha LMDH	5 = Sangat kuat (tanaman pokok dan usaha LMDH terkelola seimbang, persentase tumbuh sekitar 70-80%) 4 = Kuat (tanaman pokok yang tumbuh sekitar 50-60%) 3 = Sedang (tanaman pokok yang tumbuh sekitar 30-40%) 2 = Kurang (tanaman pokok yang tumbuh sekitar 10-20%, sisanya usaha LMDH) 1 = Sangat kurang (tanaman pokok hanya tumbuh sekitar 5-10%, sisanya usaha LMDH) 0 = Tidak punya kapasitas (hanya ada pengelolaan usaha LMDH)
	d. Bagaimana organisasi LMDH mengelola kerja sama (khususnya dalam memenuhi kewajiban bagi hasil)?	Tingkat efektivitas manajemen organisasi LMDH dan persentase pemenuhan kewajiban kerja sama	5 = Sangat kuat (struktur organisasi LMDH menjangkau level dusun, kewajiban LMDH 70-80% terpenuhi) 4 = Kuat (struktur organisasi LMDH menjangkau level dusun, kewajiban LMDH 60-70% terpenuhi) 3 = Sedang (struktur organisasi LMDH menjangkau level dusun, kewajiban LMDH 50-60% terpenuhi) 2 = Kurang (struktur organisasi LMDH tidak menjangkau level dusun, kewajiban LMDH 40-50% terpenuhi) 1 = Sangat kurang (struktur organisasi LMDH tidak menjangkau level dusun, kewajiban LMDH 30-40% terpenuhi) 0 = Tidak punya kapasitas (struktur organisasi LMDH tidak menjangkau level dusun, kewajiban LMDH < 30% terpenuhi)

No	Pertanyaan/Pernyataan	Aspek Penilaian	Keterangan Nilai
2	Kemandirian kelembagaan (aturan main yang dibangun LMDH bersama anggotanya dalam pelaksanaan kemitraan/PHBM)	Tingkat pemahaman terhadap fungsi dan letak batas-batas areal pangkuan LMDH	<p>5 = Sangat mandiri (dapat menjelaskan fungsi dan letak batas areal pangkuan LMDH)</p> <p>4 = Mandiri (tidak dapat menjelaskan fungsi batas areal, dapat menjelaskan letak batas areal)</p> <p>3 = Sedang (dapat menjelaskan fungsi batas areal, tidak dapat menjelaskan letak batas)</p> <p>2 = Kurang (dapat menjelaskan ada ketentuan batas areal, tidak dapat menjelaskan fungsi dan letaknya)</p> <p>1 = Sangat kurang (hanya mengetahui ada ketentuan batas areal, tidak dapat menjelaskan)</p> <p>0 = Tidak mandiri (tidak mengetahui ada ketentuan batas areal)</p>
	a. Apakah anda dapat menjelaskan batas-batas areal pangkuan LMDH?	Tingkat kesesuaian antara aturan dengan kondisi lokal dan kebutuhan anggota	<p>5 = Sangat mandiri (aturan pemanfaatan sesuai dengan kondisi lokal dan kebutuhan anggota)</p> <p>4 = Mandiri (aturan pemanfaatan sesuai dengan kebutuhan anggota)</p> <p>3 = Sedang (aturan pemanfaatan sesuai dengan kondisi lokal)</p> <p>2 = Kurang (ada aturan pemanfaatan tapi tidak sesuai dengan kondisi lokal dan kebutuhan anggota)</p> <p>1 = Sangat kurang (tidak ada aturan pemanfaatan tapi pemanfaatan sesuai dengan kondisi lokal dan kebutuhan anggota)</p> <p>0 = Tidak mandiri (Tidak ada aturan pemanfaatan dan pemanfaatan tidak sesuai dengan kondisi lokal dan kebutuhan anggota)</p>
	b. Apakah aturan pemanfaatan sesuai dengan kondisi lokal dan kebutuhan anggota LMDH?	Tingkat partisipasi anggota melalui persentase keikutsertaan	<p>5 = Sangat mandiri (seluruh anggota hadir, ikut menyusun aturan internal dan mengusulkan perubahan)</p> <p>4 = Mandiri (75% anggota hadir, ikut menyusun dan mengusulkan perubahan)</p> <p>3 = Sedang (50% anggota hadir, ikut menyusun dan mengusulkan perubahan)</p> <p>2 = Kurang (25% anggota hadir, ikut menyusun dan mengusulkan perubahan)</p> <p>1 = Sangat kurang (aturan internal tersusun tanpa partisipasi anggota)</p>

No	Pertanyaan/Pernyataan	Aspek Penilaian	Keterangan Nilai
	d. Apakah ada petugas yang ditunjuk untuk pemantauan dan pengawasan serta melaporkannya kepada anggota secara berkala?	Persentase keberadaan petugas melakukan pemantauan dan pengawasan	0 = Tidak mandiri (Tidak ada aturan internal yang disusun) 5 = Sangat mandiri (seluruh anggota hadir, ikut menyusun aturan internal dan mengusulkan perubahan) 4 = Mandiri (75% anggota hadir, ikut menyusun dan mengusulkan perubahan) 3 = Sedang (50% anggota hadir, ikut menyusun dan mengusulkan perubahan) 2 = Kurang (25% anggota hadir, ikut menyusun dan mengusulkan perubahan) 1 = Sangat kurang (aturan internal tersusun tanpa partisipasi anggota) 0 = Tidak mandiri (Tidak ada petugas yang ditunjuk untuk pemantauan)
	e. Apakah ada aturan tentang sanksi pelanggaran dan secara efektif diterapkan?	Persentase penerapan aturan tentang sanksi pelanggaran	5 = Sangat mandiri (ada aturan tertulis, diterapkan 100%) 4 = Mandiri (ada aturan tertulis, diterapkan $\pm 75\%$) 3 = Sedang (ada aturan tertulis, diterapkan $\pm 50\%$) 2 = Kurang (ada aturan tertulis, diterapkan $\pm 25\%$) 1 = Sangat kurang (tidak ada aturan tertulis, tapi ada pemberian sanksi) 0 = Tidak mandiri (tidak ada aturan tertulis dan pemberian sanksi)
	f. Apakah ada mekanisme penyelesaian konflik (antara anggota; anggota dengan pengurus; LMDH dengan Perhutani)?	Persentase penerapan prosedur tentang penyelesaian konflik	5 = Sangat mandiri (ada prosedur tertulis, efektif diterapkan 100%) 4 = Mandiri (ada prosedur tertulis, efektif diterapkan $\pm 75\%$) 3 = Sedang (ada prosedur tertulis, efektif diterapkan $\pm 50\%$) 2 = Kurang (ada prosedur tertulis, efektif diterapkan $\pm 25\%$) 1 = Sangat kurang (tidak ada prosedur tertulis, tapi ada penyelesaian konflik) 0 = Tidak mandiri (tidak ada prosedur tertulis dan penyelesaian konflik)
	g. Apakah LMDH diberi kewenangan untuk mengatur organisasinya dan membuat aturan operasional?	Tingkat batasan kewenangan pada LMDH	5 = Sangat mandiri (LMDH diberi semua kewenangan) 4 = Mandiri (ada 1-2 batasan kewenangan) 3 = Sedang (ada 3-4 batasan kewenangan) 2 = Kurang (ada 5-6 batasan kewenangan)

No	Pertanyaan/Pernyataan	Aspek Penilaian	Keterangan Nilai
			<p>1 = Sangat kurang (ada >6 batasan kewenangan) 0 = Tidak mandiri (tidak ada kewenangan bagi LMDH)</p>
	h. Apakah aturan yang dibuat oleh LMDH tidak bertentangan dengan peraturan Perhutani dan KLHK?	Tingkat pertentangan aturan antara LMDH dengan Perhutani dan KLHK	<p>5 = Sangat mandiri (Tidak ada aturan bertentangan) 4 = Mandiri (ada 1-2 aturan bertentangan) 3 = Sedang (ada 3-4 aturan bertentangan) 2 = Kurang (ada 5-6 aturan bertentangan) 1 = Sangat kurang (ada >6 aturan bertentangan) 0 = Tidak mandiri (semua aturan bertentangan)</p>
3	Pemahaman LMDH dan para anggotanya terhadap relasi kemitraan		
	a. Bagaimana latar belakang (tujuan) jalinan kerja sama?	Tingkat pemahaman terhadap tujuan kerja sama	<p>5 = Sangat kuat (mengevaluasi tujuan kerja sama) 4 = Kuat (mengimplementasikan tujuan kerja sama) 3 = Sedang (memahami tujuan kerja sama) 2 = Kurang (mengingat isi tujuan kerja sama) 1 = Sangat kurang (hanya mengetahui ada tujuan kerja sama) 0 = Tidak paham (tidak mengetahui tujuan kerja sama)</p>
	b. Bagaimana mekanisme/aturan penetapan mitra?	Tingkat pemahaman terhadap aturan penetapan mitra	<p>5 = Sangat kuat (mengevaluasi aturan penetapan mitra) 4 = Kuat (mengimplementasikan aturan penetapan mitra) 3 = Sedang (memahami aturan penetapan mitra) 2 = Kurang (mengingat isi aturan penetapan mitra) 1 = Sangat kurang (hanya mengetahui ada aturan penetapan mitra) 0 = Tidak paham (tidak mengetahui aturan penetapan mitra)</p>
	c. Bagaimana hak dan kewajiban para pihak?	Tingkat pemahaman hak dan kewajiban para pihak	<p>5 = Sangat kuat (mengevaluasi hak dan kewajiban para pihak) 4 = Kuat (mengimplementasikan hak dan kewajiban) 3 = Sedang (memahami hak dan kewajiban para pihak) 2 = Kurang (mengingat isi hak dan kewajiban para pihak) 1 = Sangat kurang (hanya mengetahui ada hak dan kewajiban para pihak)</p>

No	Pertanyaan/Pernyataan	Aspek Penilaian	Keterangan Nilai
	d. Bagaimana mekanisme penetapan bagi hasil?	Tingkat pemahaman mekanisme penetapan bagi hasil	0 = Tidak paham (tidak mengetahui hak dan kewajiban para pihak) 5 = Sangat kuat (mengevaluasi mekanisme penetapan bagi hasil) 4 = Kuat (mengimplementasikan mekanisme penetapan bagi hasil) 3 = Sedang (memahami mekanisme penetapan bagi hasil) 2 = Kurang (mengingat isi mekanisme penetapan bagi hasil) 1 = Sangat kurang (hanya mengetahui ada mekanisme penetapan bagi hasil) 0 = Tidak paham (tidak mengetahui mekanisme penetapan bagi hasil)
	e. Apakah proporsi bagi hasil menguntungkan kedua belah pihak?	Tingkat pemahaman proporsi bagi hasil dan keuntungannya	5 = Sangat kuat (mengevaluasi proporsi bagi hasil dan keuntungannya bagi kedua belah pihak) 4 = Kuat (menilai keuntungan dari proporsi bagi hasil) 3 = Sedang (memahami tujuan proporsi bagi hasil dan keuntungannya bagi kedua belah pihak) 2 = Kurang (mengingat isi proporsi bagi hasil) 1 = Sangat kurang (hanya mengetahui ada proporsi bagi hasil) 0 = Tidak paham (tidak mengetahui proporsi bagi hasil)
	f. Bagaimana kemudahan perealisasian bagi hasil?	Tingkat pemahaman pada persentase realisasi bagi hasil	5 = Sangat kuat (sekitar >70% bagi hasil terealisasi) 4 = Kuat (sekitar 60-70% bagi hasil terealisasi) 3 = Sedang (sekitar 50-60% bagi hasil terealisasi) 2 = Kurang (sekitar <50% bagi hasil terealisasi) 1 = Sangat kurang (hanya mengetahui ada bagi hasil) 0 = Tidak paham (tidak mengetahui realisasi bagi hasil)
	g. Bagaimana penerapan sanksi dan penegakan kontrak?	Tingkat pemahaman penerapan sanksi dan penegakan kontrak	5 = Sangat kuat (mengevaluasi penerapan sanksi dan penegakan kontrak) 4 = Kuat (mengimplementasikan penerapan sanksi dan penegakan kontrak) 3 = Sedang (memahami sanksi dan kontrak) 2 = Kurang (mengingat isi dari sanksi dan kontrak) 1 = Sangat kurang (hanya mengetahui ada sanksi dan kontrak)

No	Pertanyaan/Pernyataan	Aspek Penilaian	Keterangan Nilai
	h. Bagaimana kemudahan berhubungan dengan Perhutani?	Bentuk relasi dan frekuensi berhubungan dengan Perhutani (mandor)	<p>0 = Tidak paham (tidak mengetahui ada sanksi dan kontrak)</p> <p>5 = Sangat kuat (diskusi rutin 1-2 kali per minggu)</p> <p>4 = Kuat (diskusi rutin 1-2 kali per bulan)</p> <p>3 = Sedang (diskusi ketika tidak sengaja bertemu)</p> <p>2 = Kurang (hanya pernah bertemu mandor)</p> <p>1 = Sangat kurang (sekedar mengenal mandor)</p> <p>0 = Tidak paham (tidak mengenal mandor)</p>
4	Persepsi terhadap efisiensi kemitraan		
	a. Pendapatan lebih besar dari korbanan upaya dan biaya pelaksanaan kerja sama	Tingkat persetujuan terhadap pernyataan tertentu	<p>5 = Sangat setuju (tidak ada usulan perbaikan pelaksanaan kerja sama)</p> <p>4 = Setuju (ada 1-2 usulan perbaikan pelaksanaan kerja sama)</p> <p>3 = Ragu-ragu (ada 3-4 usulan perbaikan pelaksanaan kerja sama)</p> <p>2 = Kurang setuju (ada ≥ 5 usulan perbaikan pelaksanaan kerja sama)</p> <p>1 = Sangat kurang setuju (mengusulkan mengubah pelaksanaan kerja sama)</p> <p>0 = Tidak setuju (menentang pelaksanaan kerja sama)</p>
	b. Upaya dan biaya pelaksanaan kemitraan (mengumpulkan data anggota dan membujuk anggota agar patuh terhadap aturan LMDH dan Perhutani) sangat murah	Tingkat persetujuan terhadap pernyataan tertentu	<p>5 = Sangat setuju (tidak ada fakta yang bertentangan)</p> <p>4 = Setuju (ada 1-2 fakta yang bertentangan)</p> <p>3 = Ragu-ragu (ada 3-4 fakta yang bertentangan)</p> <p>2 = Kurang setuju (ada ≥ 5 fakta yang bertentangan)</p> <p>1 = Sangat kurang setuju (mengusulkan untuk mengubah/menghilangkan upaya dan biaya pelaksanaan kemitraan)</p> <p>0 = Tidak setuju (tidak mau ikut serta memberikan upaya dan biaya pada pelaksanaan kemitraan)</p>
	c. Tidak pernah ada permintaan "uang pelicin" (atau yang dapat diartikan serupa) dari pengurus LMDH dan/atau petugas Perhutani	Tingkat persetujuan terhadap pernyataan tertentu	<p>5 = Sangat setuju (tidak ada fakta biaya transaksi)</p> <p>4 = Setuju (hanya mendengar ada 1-2 kasus biaya transaksi)</p> <p>3 = Ragu-ragu (hanya mendengar ada 3-4 kasus biaya transaksi)</p> <p>2 = Kurang setuju (mempercayai ada 1-2 kasus biaya transaksi)</p> <p>1 = Sangat kurang setuju (memercayai ada 3-4 kasus biaya transaksi)</p>

No	Pertanyaan/Pernyataan	Aspek Penilaian	Keterangan Nilai
			0 = Tidak setuju (menemukan langsung fakta biaya transaksi)
5	Persepsi terhadap model kemitraan saat ini dan transformasinya (<i>risk management</i>)		
	a. Model kerja sama kemitraan saat ini sudah baik Sebutkan modelnya: _____	Tingkat persetujuan terhadap pernyataan tertentu	5 = Sangat setuju (tidak ada usulan perbaikan kerja sama) 4 = Setuju (ada 1-2 usulan perbaikan kerja sama) 3 = Ragu-ragu (ada 3-4 usulan perbaikan kerja sama) 2 = Kurang setuju (ada ≥ 5 usulan perbaikan kerja sama) 1 = Sangat kurang setuju (mengusulkan mengubah model kerja sama) 0 = Tidak setuju (menentang model kerja sama saat ini)
	b. Sebaiknya dirubah menjadi kemitraan B2B Karena (coret yang tidak perlu): dapat meningkatkan pendapatan / sesuai dengan budaya masyarakat di lokasi ini / akan lebih terjaga kelestarian hutannya)	Tingkat persetujuan terhadap pernyataan tertentu	5 = Sangat setuju (ada ≥ 5 alasan pendukung) 4 = Setuju (ada 3-4 alasan pendukung) 3 = Ragu-ragu (ada 1-2 alasan pendukung) 2 = Kurang setuju (ada 1-2 syarat jika mengubah skema kemitraan) 1 = Sangat kurang setuju (ada 3-4 syarat jika mengubah skema kemitraan) 0 = Tidak setuju (menolak perubahan model kerja sama)
	c. Sebaiknya dirubah menjadi kemitraan rantai pasok Karena (coret yang tidak perlu): dapat meningkatkan pendapatan / sesuai dengan budaya masyarakat di lokasi ini / akan lebih terjaga kelestarian hutannya)	Tingkat persetujuan terhadap pernyataan tertentu	5 = Sangat setuju (ada ≥ 5 alasan pendukung) 4 = Setuju (ada 3-4 alasan pendukung) 3 = Ragu-ragu (ada 1-2 alasan pendukung) 2 = Kurang setuju (ada 1-2 syarat jika mengubah skema kemitraan) 1 = Sangat kurang setuju (ada 3-4 syarat jika mengubah skema kemitraan) 0 = Tidak setuju (menolak perubahan model kerja sama)
	d. Sebaiknya dirubah menjadi kemitraan petani (agroforestry) Karena (coret yang tidak perlu): dapat meningkatkan pendapatan / sesuai dengan budaya masyarakat di lokasi ini / akan lebih terjaga kelestarian hutannya)	Tingkat persetujuan terhadap pernyataan tertentu	5 = Sangat setuju (ada ≥ 5 alasan pendukung) 4 = Setuju (ada 3-4 alasan pendukung) 3 = Ragu-ragu (ada 1-2 alasan pendukung) 2 = Kurang setuju (ada 1-2 syarat jika mengubah skema kemitraan) 1 = Sangat kurang setuju (ada 3-4 syarat jika mengubah skema kemitraan) 0 = Tidak setuju (menolak perubahan model kerja sama)

No	Pertanyaan/Pernyataan	Aspek Penilaian	Keterangan Nilai
	<p>e. Sebaiknya dirubah menjadi kemitraan lainnya (di luar B2B, rantai pasok dan agroforestry): Sebutkan usulannya:</p> <p>_____</p> <p>Karena (coret yang tidak perlu): dapat meningkatkan pendapatan / sesuai dengan budaya masyarakat di lokasi ini / akan lebih terjaga kelestarian hutannya)</p>	Tingkat persetujuan terhadap pernyataan tertentu	<p>5 = Sangat setuju (ada \geq 5 alasan pendukung)</p> <p>4 = Setuju (ada 3-4 alasan pendukung)</p> <p>3 = Ragu-ragu (ada 1-2 alasan pendukung)</p> <p>2 = Kurang setuju (ada 1-2 syarat jika mengubah skema kemitraan)</p> <p>1 = Sangat kurang setuju (ada 3-4 syarat jika mengubah skema kemitraan)</p> <p>0 = Tidak setuju (menolak perubahan model kerja sama)</p>
6	Mengukur <i>Risk Aversion</i>		
	a. Anda panik bila mengalami kerugian/kegagalan panen	Tingkat persetujuan terhadap pernyataan	<p>5 = Sangat tidak setuju</p> <p>4 = Tidak setuju</p> <p>3 = Kurang setuju</p> <p>2 = Setuju</p> <p>1 = Sangat setuju</p>
	b. Jika anda mengubah kebiasaan (misal: biasanya menanam padi kemudian diubah dengan melon, ide wisata, dls), anda akan selalu dilanda kegelisahan?	Tingkat persetujuan terhadap pernyataan	<p>5 = Sangat tidak setuju</p> <p>4 = Tidak setuju</p> <p>3 = Kurang setuju</p> <p>2 = Setuju</p> <p>1 = Sangat setuju</p>
	c. Jika anda mendapat isu/berita tertentu (misal: harga produk jatuh/turun), anda akan cepat-cepat menjual produk tersebut?	Tingkat persetujuan terhadap pernyataan	<p>5 = Sangat tidak setuju</p> <p>4 = Tidak setuju</p> <p>3 = Kurang setuju</p> <p>2 = Setuju</p> <p>1 = Sangat setuju</p>
	d. Anda selalu menyisihkan hasil pertanian untuk menjamin kebutuhan pangan?	Tingkat persetujuan terhadap pernyataan	<p>5 = Sangat tidak setuju</p> <p>4 = Tidak setuju</p> <p>3 = Kurang setuju</p> <p>2 = Setuju</p> <p>1 = Sangat setuju</p>
	e. Jika anda benar-benar mengalami kegagalan panen, anda akan menyesali berlarut-larut?	Tingkat persetujuan terhadap pernyataan	<p>5 = Sangat tidak setuju</p> <p>4 = Tidak setuju</p> <p>3 = Kurang setuju</p> <p>2 = Setuju</p> <p>1 = Sangat setuju</p>

Organisasi (BKPH) dinilai berdasarkan beberapa aspek antara lain, (1) kapasitas SDM; (2) efektivitas petugas Perhutani dalam menjalankan fungsi; (3) kemampuan penggunaan teknologi terkini; (4) manajerial; (5) relasi antar strata organisasi pada praktik pengambilan keputusan. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan skala likert dengan rentang nilai 0-5. Untuk meminimumkan penilaian yang bias pada subjektivitas pewawancara, masing-masing nilai diberi keterangan. Alat penilaian kapasitas organisasi (Tabel 33) diharapkan dapat diterapkan pada KPH lainnya.

Tabel 33 Alat Penilaian Kapasitas Organisasi

No	Pertanyaan/Pernyataan	Aspek Penilaian	Keterangan Nilai
1	Kapasitas SDM		
	<p>a. Apakah jumlah SDM untuk mengurus kerja sama sangat memadai?</p>	Jumlah SDM (orang) mengurus kerja sama	<p>5 = Sangat setuju (ada >2 orang yang fokus mengurus kerja sama) 4 = Setuju (ada 2 orang yang fokus mengurus kerja sama) 3 = Ragu-ragu (ada 1 orang yang fokus mengerjakan kerja sama) 2 = Kurang setuju (ada 2 orang yang mengurus kerja sama sambil mengerjakan tugas utama lainnya) 1 = Sangat kurang setuju (ada 1 orang yang mengurus kerja sama sambil mengerjakan tugas utama lainnya) 0 = Tidak setuju (tidak ada SDM yang mengurus kerja sama)</p>
2	b. Apakah kompetensi SDM untuk mengurus kerja sama sangat memadai?	Tingkat pendidikan SDM yang mengurus kerja sama	<p>5 = Sangat setuju (lulus perguruan tinggi dan memiliki keterampilan) 4 = Setuju (lulus SMA dan mengikuti pelatihan) 3 = Ragu-ragu (lulus SMA) 2 = Kurang setuju (tidak lulus SMA) 1 = Sangat kurang setuju (lulus SMP) 0 = Tidak setuju (tidak ada SDM yang mengurus kerja sama)</p>
	Efektivitas menjalankan fungsi		
	<p>a. Efektivitas menjalankan fungsi monitoring</p>		<p>5 = Sangat efektif 4 = Efektif 3 = Sedang 2 = Kurang 1 = Sangat kurang 0 = Tidak efektif (tidak ada pelaporan)</p>
	b. Efektivitas menjalankan fungsi evaluasi		<p>5 = Sangat efektif 4 = Efektif 3 = Sedang 2 = Kurang 1 = Sangat kurang 0 = Tidak efektif</p>
	c. Efektivitas menjalankan fungsi pendampingan		<p>5 = Sangat efektif 4 = Efektif 3 = Sedang 2 = Kurang 1 = Sangat kurang 0 = Tidak efektif</p>

No	Pertanyaan/Pernyataan	Aspek Penilaian	Keterangan Nilai
	d. Efektivitas menjalankan fungsi penagihan bagi hasil		5 = Sangat efektif 4 = Efektif 3 = Sedang 2 = Kurang 1 = Sangat kurang 0 = Tidak efektif
3	Kemampuan penggunaan teknologi terkini untuk monitoring, evaluasi, dan penyampaian informasi terkait pelaksanaan kemitraan		
	a. Kemampuan penggunaan laptop/desktop/smartphone		5 = Sangat baik 4 = Baik 3 = Sedang 2 = Kurang 1 = Sangat kurang 0 = Tidak mampu
	b. Kemampuan menggunakan sistem (software) digitalisasi yang telah dibangun oleh Perhutani		5 = Sangat baik 4 = Baik 3 = Sedang 2 = Kurang 1 = Sangat kurang 0 = Tidak mampu
	c. Kemampuan mengkomunikasikan hasil monitoring, evaluasi dan pendampingan kepada atasan		5 = Sangat baik 4 = Baik 3 = Sedang 2 = Kurang 1 = Sangat kurang 0 = Tidak mampu
	d. Kemampuan mengkomunikasikan hasil monitoring, evaluasi dan pendampingan kepada pengurus LMDH		5 = Sangat baik 4 = Baik 3 = Sedang 2 = Kurang 1 = Sangat kurang 0 = Tidak mampu
	e. Kemampuan mengkomunikasikan hasil monitoring, evaluasi dan pendampingan kepada anggota LMDH		5 = Sangat baik 4 = Baik 3 = Sedang 2 = Kurang 1 = Sangat kurang 0 = Tidak mampu
4	Kapasitas manajerial (kemampuan mengarahkan SDM LMDH untuk memperoleh manfaat maksimal pihak-pihak yang bekerja sama)		
	a. Kemampuan petugas Perhutani mengarahkan SDM LMDH untuk memperoleh pendapatan maksimal untuk mencegah gagal bayar bagi hasil	Percentase setoran bagi hasil	5 = Sangat baik ((setoran bagi hasil >80%) 4 = Baik (setoran bagi hasil antara 70-80%) 3 = Sedang (setoran bagi hasil antara 50-70%) 2 = Kurang (setoran bagi hasil <50%) 1 = Sangat kurang (setoran bagi hasil <30%) 0 = Tidak mampu (tidak ada setoran)
	b. Kemampuan petugas Perhutani mempengaruhi SDM LMDH untuk membayar bagi hasil tepat waktu dan jumlah		5 = Sangat baik 4 = Baik 3 = Sedang 2 = Kurang 1 = Sangat kurang 0 = Tidak mampu

No	Pertanyaan/Pernyataan	Aspek Penilaian	Keterangan Nilai
5	Relasi antar strata organisasi (praktik pengambilan keputusan KPH-BKPH-RPH-Mandor-LMDH)		
	a. Usulan LMDH selalu diperhatikan oleh mandor sebagai masukan pengambilan keputusan		5 = Sangat setuju 4 = Setuju 3 = Ragu-ragu 2 = Kurang Setuju 1 = Sangat kurang setuju 0 = Tidak setuju
	b. Usulan mandor selalu diperhatikan oleh KRPH sebagai masukan pengambilan keputusan		5 = Sangat setuju 4 = Setuju 3 = Ragu-ragu 2 = Kurang Setuju 1 = Sangat kurang setuju 0 = Tidak setuju
	c. Usulan KRPH selalu diperhatikan oleh KBKPH sebagai masukan pengambilan keputusan		5 = Sangat setuju 4 = Setuju 3 = Ragu-ragu 2 = Kurang Setuju 1 = Sangat kurang setuju 0 = Tidak setuju
	d. Usulan KBKPH selalu diperhatikan oleh KKPH sebagai masukan pengambilan keputusan		5 = Sangat setuju 4 = Setuju 3 = Ragu-ragu 2 = Kurang Setuju 1 = Sangat kurang setuju 0 = Tidak setuju
	e. Usulan KKPH selalu diperhatikan oleh KaDivre dan/atau Direksi sebagai masukan pengambilan keputusan		5 = Sangat setuju 4 = Setuju 3 = Ragu-ragu 2 = Kurang Setuju 1 = Sangat kurang setuju 0 = Tidak setuju
	f. Keputusan selalu memuaskan seluruh pihak terkait (KPH-BKPH-RPH-Mandor-LMDH)		5 = Sangat setuju 4 = Setuju 3 = Ragu-ragu 2 = Kurang Setuju 1 = Sangat kurang setuju 0 = Tidak setuju
	g. Keputusan selalu menghasilkan perbaikan manfaat (pendapatan) masyarakat dan Perhutani		5 = Sangat setuju 4 = Setuju 3 = Ragu-ragu 2 = Kurang Setuju 1 = Sangat kurang setuju 0 = Tidak setuju

3.6. Manajemen Risiko Perubahan

Proses manajemen risiko dimulai dengan mengidentifikasi dan menganalisis risiko, menentukan pengelolaan/respons terhadap risiko, implementasi pengelolaan risiko, hingga evaluasi. Berdasarkan hasil observasi situasi lapang dan wawancara dengan berbagai pihak, risiko yang teridentifikasi di KPH Sukabumi, KPH Cepu, dan KPH Kediri setidaknya terdapat 3 (tiga) hal yaitu: (1) Perubahan kebijakan eksternal; (2) Kapasitas organisasi (BKPH) rendah; dan (3) Kapasitas Masyarakat (LMDH) rendah.

Perubahan kebijakan eksternal yaitu ditetapkannya Kawasan Hutan dengan Pengelolaan Khusus (KHDPK). Penetapan KHDPK berimplikasi pada ketidakpastian areal kelola dan ketidakpastian investasi. Bentuk relasi kemitraan akan sangat tergantung pada kondisi areal (KHDPK atau Perhutani) sebagai input produksi dasar dalam melakukan bentuk investasi. Aspek risiko ini sangat signifikan mempengaruhi jalannya kemitraan. Risiko lainnya yaitu kapasitas baik itu organisasi Perhutani maupun masyarakat (petani/penyadap/LMDH/KTH) dalam mengelola kemitraan. Hasil penilaian kapasitas pada kajian ini secara umum menunjukkan bahwa kapasitas organisasi maupun masyarakat cenderung lemah/sangat lemah. Hal ini akan menyebabkan risiko pelaksanaan kemitraan tidak optimal (perubahan pelaksanaan kemitraan tidak signifikan meningkatkan portofolio bisnis Perhutani).

Pengelolaan/respons terhadap risiko tersebut setidaknya mencakup 3 (tiga) hal yaitu: (1) Inovasi regulasi internal perusahaan untuk menurunkan ketidakpastian investasi; (2) Zonasi areal kelola berdasarkan hasil identifikasi potensi dan skema kelola yang sesuai (misalnya memisahkan areal indikatif KHDPK sebagai areal non prioritas/cadangan untuk melakukan kemitraan); dan (3) Restruktur organisasi melalui redesain kewenangan persetujuan kerja sama/kemitraan berdasarkan dampak wilayah bisnis (lokal disetujui oleh KPH, regional oleh Divre, dan nasional oleh Direksi).

Menurut Rodger (1994), kemitraan akan efisien ketika (a) manfaat dapat menutupi korbanan dan (b) biaya agensi (biaya transaksi) dapat diminimumkan. Syarat (a) dapat dipenuhi bila $NPV > 0$, $BCR > 1$ dan $IRR > discount\ rate$. Syarat (b) dapat dipenuhi bila pembayaran pembagian hasil mudah diperoleh yang dapat diatasi dengan *cashless* berbasis digital dan ada transparansi (tidak ada sogokan, korupsi, dls). Komponen biaya transaksi meliputi (Nugroho 2014):

- (1) Biaya koordinasi yaitu korbanan yang dikeluarkan untuk waktu, uang dan personel dalam negosiasi, pengawasan dan penegakan kesepakatan di antara pelaku;
- (2) Biaya informasi yaitu biaya-biaya yang diperlukan untuk mencari dan mengorganisasi data, termasuk biaya atas kesalahan informasi sebagai akibat kesenjangan pengetahuan tentang variabel waktu dan tempat serta ilmu pengetahuan (*time, place and knowledge*);
- (3) Biaya strategi yaitu biaya yang dikeluarkan sebagai akibat informasi, kekuasaan dan sumberdaya lainnya yang tidak sepadan di antara pelaku, umumnya berupa pengeluaran untuk membiayai aktivitas penunggang gratis (*free riding*), pencari rente (*rent seeking*), sogokan (*bribery*) dan korupsi (*corruption*).



KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

4. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kapasitas organisasi pengelola Kerja Sama di KPH Sukabumi, KPH Cepu, dan KPH Kediri secara umum tergolong rendah. Kapasitas dan kapabilitas SDM dalam menjalankan kemitraan masih rendah. Begitupun pada aspek penggunaan teknologi, kemampuan manajerial, serta efektivitas menjalankan fungsi yang masih rendah. Hal tersebut disebabkan oleh kurang optimalnya struktur yang ada saat ini serta rendahnya kapasitas SDM yang mampu mengawal ketercapaian tujuan kemitraan sehingga dapat memberikan kemanfaatan bagi perhutani maupun mitra (LMDH). Ketersediaan media komunikasi/digital juga belum digunakan sebagai alat untuk mengefektifkan proses monitoring dan evaluasi kegiatan kemitraan.

Relasi kemitraan yang terlaksana saat ini (studi dilakukan) di 3 KPH sampel secara umum berada pada Tipe 3 (relasi kemitraan pada investasi/modal aktif) dan Tipe 4 (relasi kemitraan berada pada status quo). Relasi kemitraan pada Tipe 3 membutuhkan upaya peningkatan kapasitas organisasi (Perhutani secara menyeluruh). Meskipun demikian, bentuk kemitraan bisnis, kemitraan rantai pasok, maupun kemitraan kehutanan Perhutani dapat diterapkan. Sementara pada Tipe 4, bentuk transformasi sulit dilakukan. Jika ingin dilakukan transformasi relasi kemitraan maka dibutuhkan perubahan besar karena baik organisasi Perhutani maupun masyarakat membutuhkan peningkatan kapasitas.

Berdasarkan hasil kajian ini, maka beberapa rekomendasi untuk proses transformasi menuju KKPP antara lain:

1. Kerja sama kemitraan tidak terlepas dari hubungan pemberi kepercayaan (*principal* - perhutani) dan penerima kepercayaan (*agent* - mitra). Implikasinya kerja sama kemitraan perlu dibangun dengan prinsip dasar antara lain: (a) Kesederhanaan prosedur; (b). Keterjangkauan (akses); (c) Kesesuaian; (d) Kehati-hatian; (e) Kelayakan; (f) Keberlanjutan; (g) Keterbukaan untuk membangun kepercayaan (trust); (h) Keterawasan; (i) Pendampingan/keterdampingan; (j) Pembelajaran; (k) Biaya transaksi minimal; dan (l) Tepat sasaran.
2. Proses pengusulan mitra, monitoring dan evaluasi dilakukan berbasis digital untuk mempersingkat waktu penetapan calon mitra, transparansi, dan merespons persoalan dengan cepat dan tepat.
3. Kewenangan persetujuan kemitraan seharusnya didasarkan pada dampak wilayah bisnis yaitu lokal (kabupaten), regional (provinsi), dan nasional. Untuk lokal cukup disetujui oleh KPH, regional oleh Divre, dan nasional oleh Direksi. Untuk itu perlu peninjauan kembali Peraturan Menteri BUMN yang mengatur jangka waktu kerja sama.
4. Basis bagi hasil adalah pendapatan (*revenue*) sudah tepat untuk menghindari perilaku moral hazard mitra. Basis perhitungannya adalah analisis investasi. Untuk investasi yang kurang dari 1 tahun dapat menggunakan pendekatan analisis biaya tanpa memperhitungkan pengaruh waktu terhadap nilai uang (*time value of money* – TVM), untuk investasi lebih dari 2 tahun sebaiknya menggunakan pendekatan analisis investasi dengan memperhitungkan TVM.
5. Pedoman pengaturan skema kemitraan perlu ditetapkan berdasarkan kesesuaianya dengan situasi. Situasi yang dimaksud berkaitan dengan kapasitas Perhutani dan kapasitas masyarakat/mitra dalam mengelola kerja sama. Dari hasil kajian kesiapan LMDH dan KPH yang dilaksanakan di 3 KPH yang ditetapkan sebagai model SMART KPH, alternatif-alternatif yang dapat dilakukan sebagai berikut.

- (1) Pada situasi kapasitas Perhutani dan masyarakat kuat, maka berbagai skema kemitraan dapat diterapkan dan Perhutani sudah selayaknya berani melakukan investasi aktif.
- (2) Pada situasi kapasitas Perhutani kuat dan masyarakat lemah, maka skema kemitraan rantai pasok dan KKP menjadi pilihan yang tepat untuk mendukung kinerja Perhutani dalam pengelolaan SDH dan bisnisnya.
- (3) Pada situasi kapasitas Perhutani lemah dan masyarakat kuat, maka berbagai skema kemitraan dapat diterapkan, namun Perhutani perlu kehati-hatian tinggi untuk berinvestasi secara aktif.
- (4) Pada situasi kapasitas Perhutani dan masyarakat keduanya lemah, maka kondisi status quo yaitu menjalankan kerja sama/kemitraan yang selama ini dijalankan.

Dari keempat alternatif tersebut, kondisi ideal adalah pada alternatif (1), sehingga Perhutani perlu senantiasa mengupayakan pencapaiannya.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Ansori M. 2012. Pengelolaan hutan kemitraan untuk menyejahterakan rakyat kasus pola PHBM (pengelolaan hutan bersama masyarakat) di Perum Perhutani BKPH Parung Panjang, KPH Bogor [Disertasi]. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Ariviyah A. (2016). Pengaruh pengelolaan sumber daya hutan berbasis lembaga masyarakat desa hutan (LMDH) terhadap kesejahteraan masyarakat di Desa Palimanian Barat Kecamatan Gempol Kabupaten Cirebon. *Jurnal Dakwah dan Komunikasi*. 7(2).
- Bangsawan I, Dwiprabowo H. (2012). Hutan sebagai penghasil pangan untuk ketahanan pangan masyarakat: Studi kasus di Kabupaten Sukabumi. *Jurnal Penelitian Sosial dan Ekonomi Kehutanan*. 9(4):185-197.
- Deniamantari. 2011. Kajian Kemitraan Pembangunan Hutan Tanaman Antara Perum Perhutani, Pt Korea Indonesia Forestry Cooperative dan Masyarakat Desa Hutan (Studi Kasus di RPH Kutapohaci, BKPH Teluk Jambe, KPH Purwakarta, Perum Perhutani Unit III Jawa Barat dan Banten). Skripsi [Tidak dipublikasikan]. Fakultas Kehutanan IPB.
- Jones GR. 2013. *Organizational Theory, Design, and Change* (ed 7th). Pearson Education Limited. England.
- Kurniadi E, Hardjanto, Nugroho B, Sumardjo. 2013. Kelembagaan Kemitraan Pengelolaan Hutan Rakyat di Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Penelitian Hutan Tanaman*. 10(3):161-171.
- Noviati A, Banowati E, & Indrayati A. 2014. Optimalisasi peran lembaga masyarakat desa hutan (LMDH) Bangun dalam meningkatkan partisipasi petani di Desa Donorejo. *Geo-Image*: 3(1).
- Nugroho B. 2010. Pembangunan kelembagaan pinjaman dana bergulir hutan rakyat. *Jurnal Manajemen Hutan Tropika*. 16 (3):118-125.
- Nugroho B. 2014. Reformasi Institusi dan Tata Kepemerintahan: Faktor Pemungkin Menuju Tata Kelola Kehutanan yang Baik. Dalam (In): Kartodihardjo H. editor. *Kembali Ke Jalan Lurus-Kritik Penggunaan Ilmu dan Praktek Kehutanan Indonesia*. FORCI Development dan Penerbit Tanah Air Beta. Yogyakarta.
- Nugroho B. 2016. Kelembagaan, Karakteristik Sumber Daya dan Perilaku Aktor: Analisis Kritis Kebijakan Pengelolaan Hutan Indonesia dalam Tata Kelola Sumber Daya Alam untuk Pembangunan Pertanian Berkelanjutan. IPB Press. Bogor.
- Nugroho B. dan Kartodihardjo H. 2020. Permasalahan, Konsep dan Implementasi Pembayaran Jasa Lingkungan: Perspektif Kelembagaan dalam Ilmu Ekonomi Kehutanan Kontekstual: 70 Tahun Prof Dr Dudung Darusman (ed: Suhardjito *et al.*). Penerbit IPB Press. Bogor. Indonesia.
- Ostrom E. 2005. *Understanding institutional diversity*. Princeton University Press. USA
- Pradana RR, Hilman YA. 2020. Kemitraan pemerintah desa Mendak dan Perhutani dalam pengelolaan pariwisata. *Jurnal Studi Sosial*. 4:68-76.
- Pramono T, Bramantyo RY, Setiono GC, Suwadji S. 2019. Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat Melalui Program Kemitraan Perhutani Di Kecamatan Ngancar Kabupaten Kediri (Studi Implementasi Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan

Kehutanan No. P. 83/MenLHK/Setjen/Kum. 1/10/2016 tentang Kemitraan Kehutanan). *Jurnal Transparansi Hukum*, Vol 2(2).

Prihadi N., Darusman D., Nugroho B., Wijayanto N. 2010. Kelembagaan Kemitraan Industri Pengolahan Kayu Bersama Rakyat untuk Membangun Hutan di Pulau Jawa. *Jurnal Penelitian Sosial dan Ekonomi Kehutanan*. 7(2): 127 – 138.

Rodgers, G. 1994. Workers, Institutions and Economic growth in Asia. International Institute for Labor Studies. Geneva. Switzerland.

Rustinskyah. (2015). A pattern for partnership between LMDH and Perhutani to enhance local community prosperity and preserve the forest: a case study at RPH Besowo, Kediri Regency, Indonesia. *Journal of Population Resources and Environment*. 13(3):265-271.

Sa'diyah M, Soetarto E. 2021. Respons masyarakat desa hutan pasca penetapan Perhutanan Sosial. *Jurnal Sains Komunikasi dan Pengembangan Masyarakat*. 5(2):220-232.

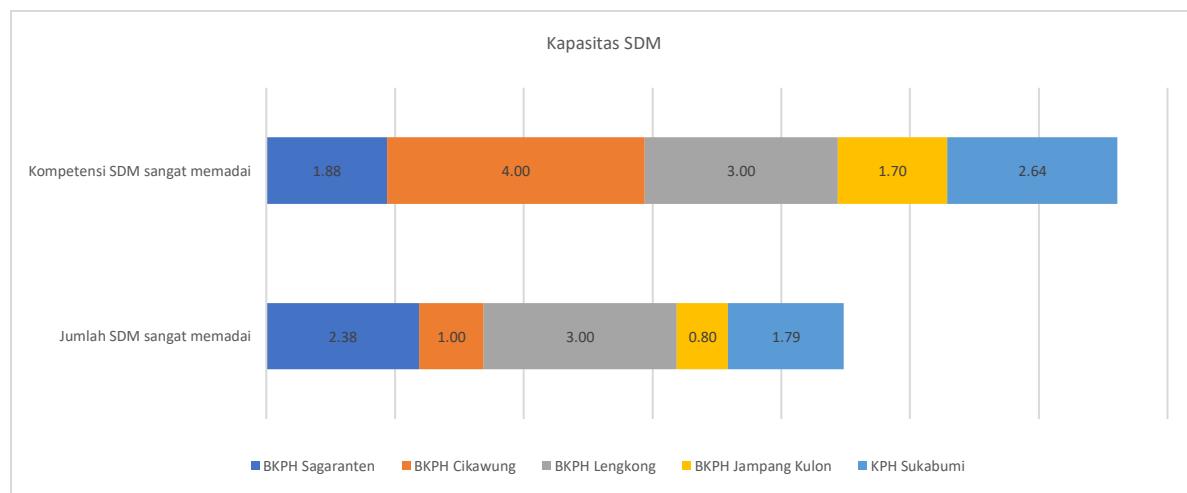
Sari MY. 2016. Evaluasi Ekonomi Program Pengelolaan Hutan Bersama Masyarakat di Desa Situraja, KPH Indramayu. Skripsi. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.

Sunarso. 2022. Gagalnya program perhutanan sosial: studi kasus LMDH Ngimbang Makmur, Desa Ngimbang Kecamatan Palang Kabupaten Tuban. *Jurnal Binawakya*. 16(8): 7301-7312.

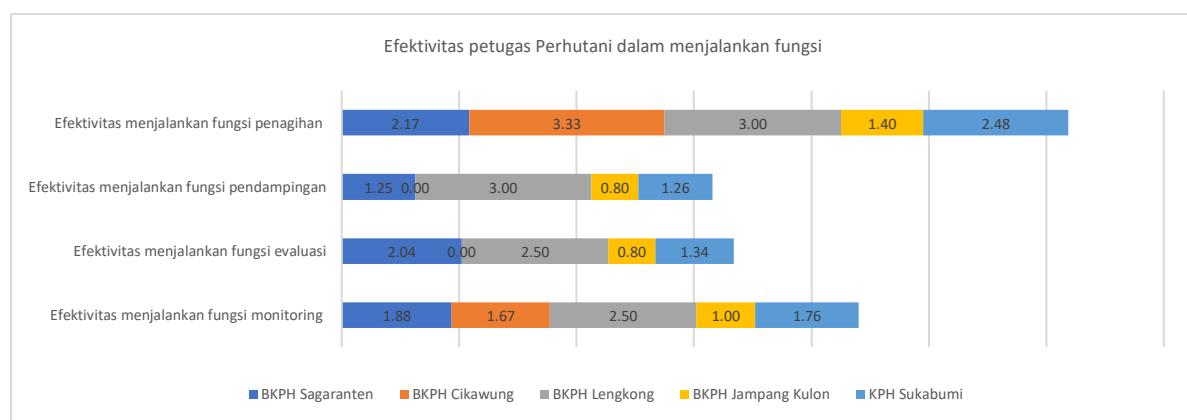
Wheelen TL, Hunger JD, Hoffman AN, Bamford CE. 2018. Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability (ed 15th) (esp. Chapter 7). Pearson Education Limited. UK.

LAMPIRAN

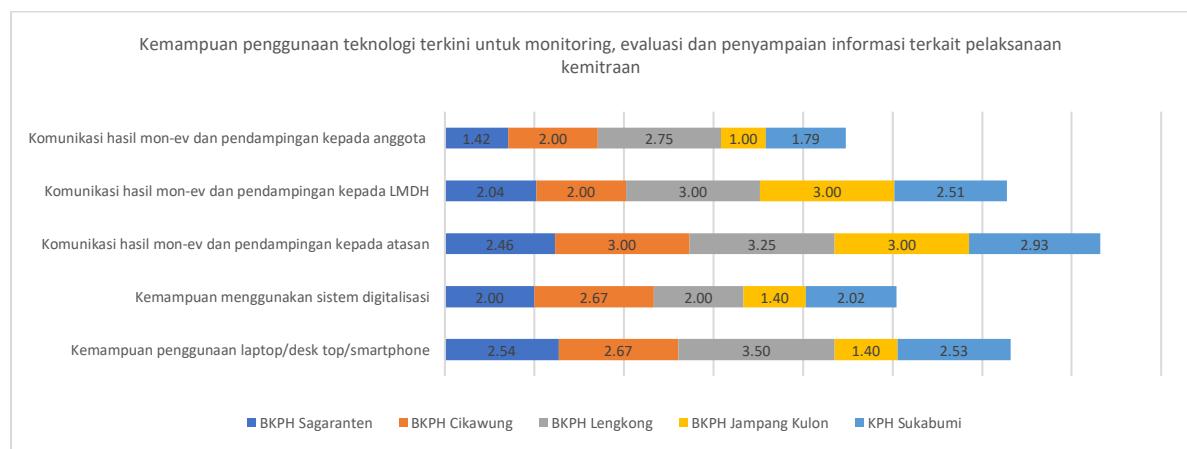
Lampiran 1. Penilaian Kapasitas SDM pada BKPH di KPH Sukabumi



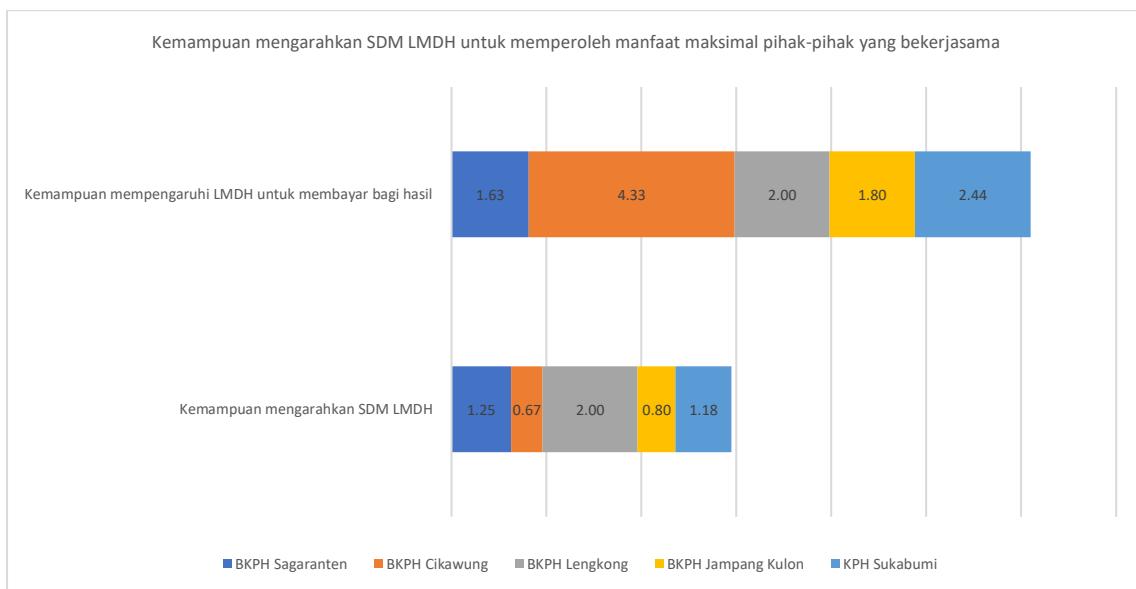
Lampiran 2 Penilaian Efektivitas Menjalankan Fungsi pada BKPH di KPH Sukabumi



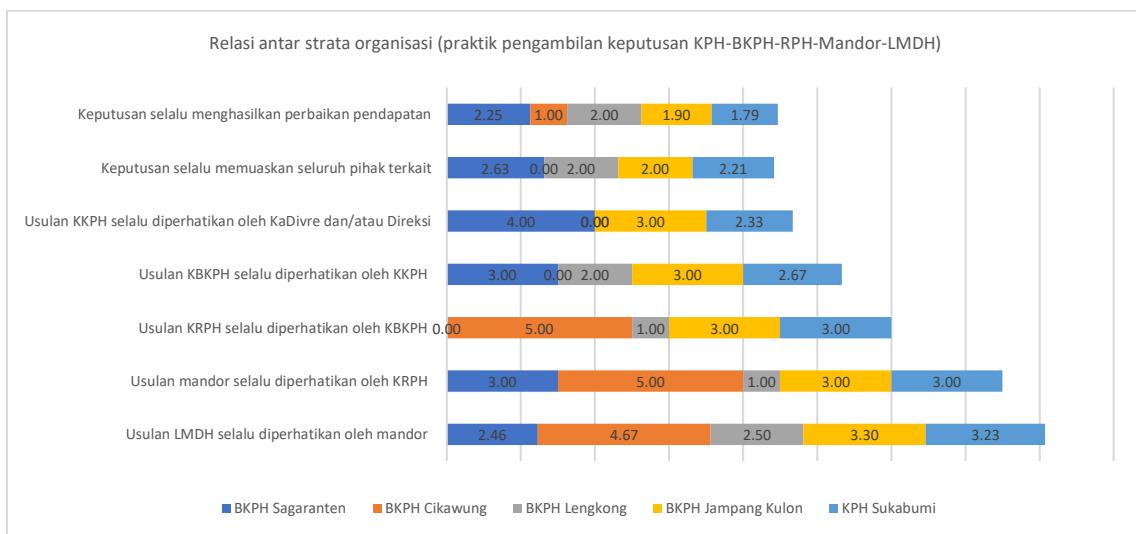
Lampiran 3 Penilaian Kemampuan Penggunaan Teknologi pada BKPH di KPH Sukabumi



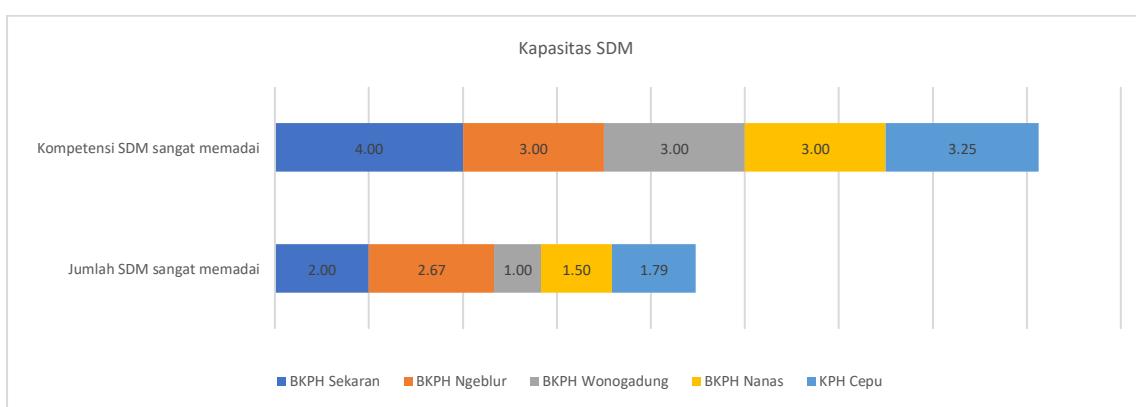
Lampiran 4 Penilaian Kemampuan Manajerial pada BKPH di KPH Sukabumi



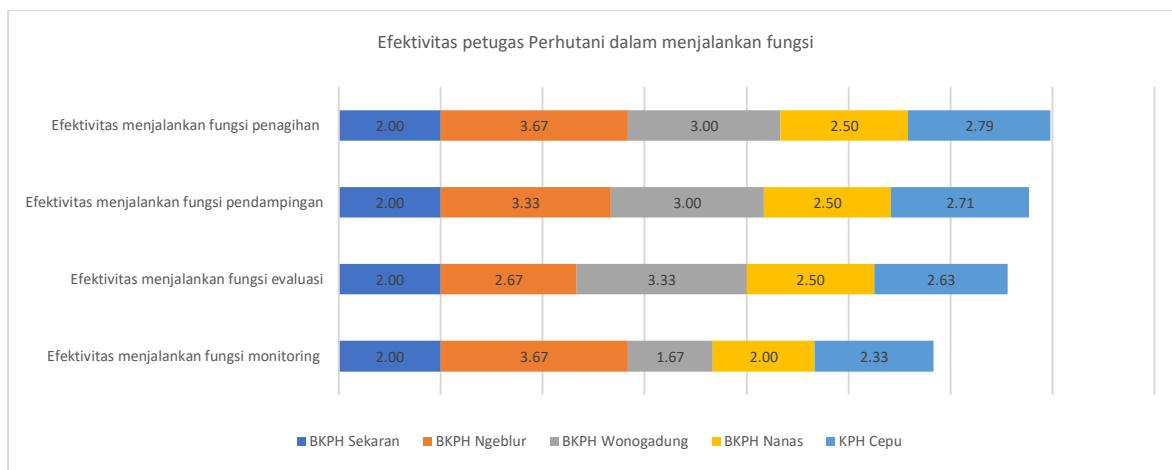
Lampiran 5 Penilaian Relasi antar Strata Organisasi pada BKPH di KPH Sukabumi



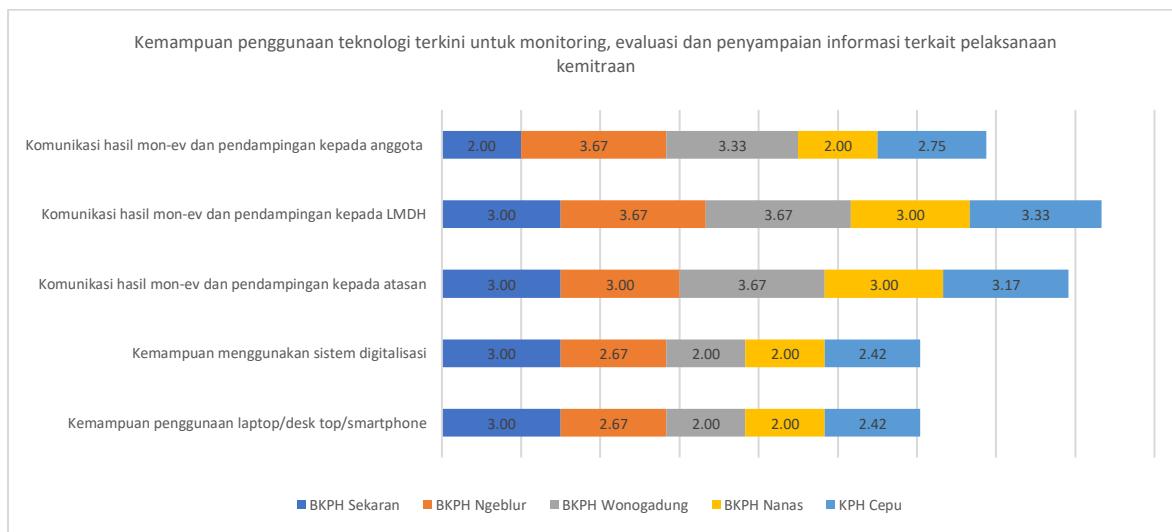
Lampiran 6 Penilaian Kapasitas SDM pada BKPH di KPH Cepu



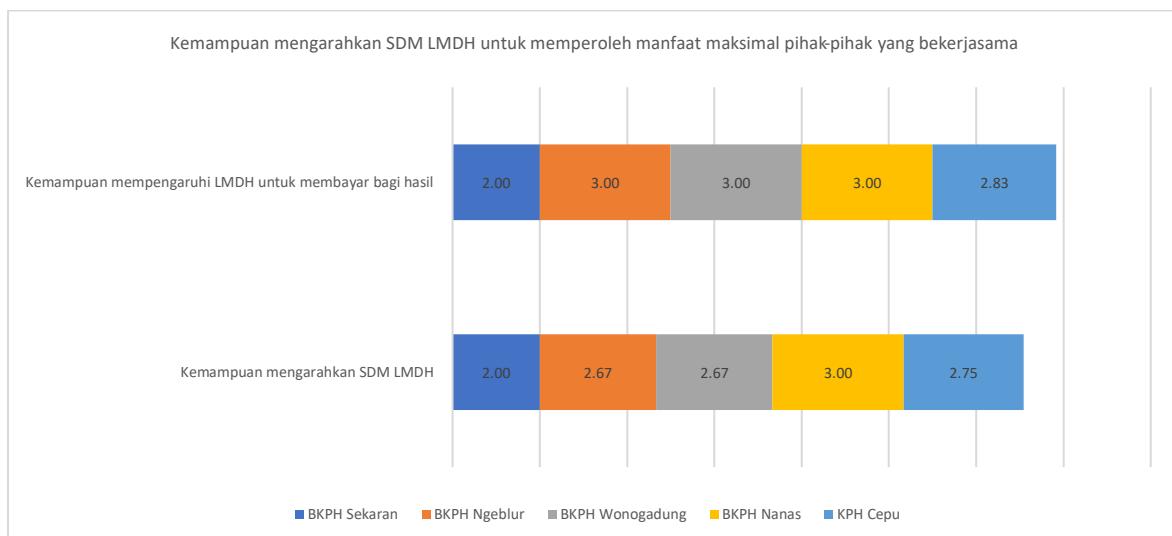
Lampiran 7 Penilaian Efektivitas Menjalankan Fungsi pada BKPH di KPH Cepu



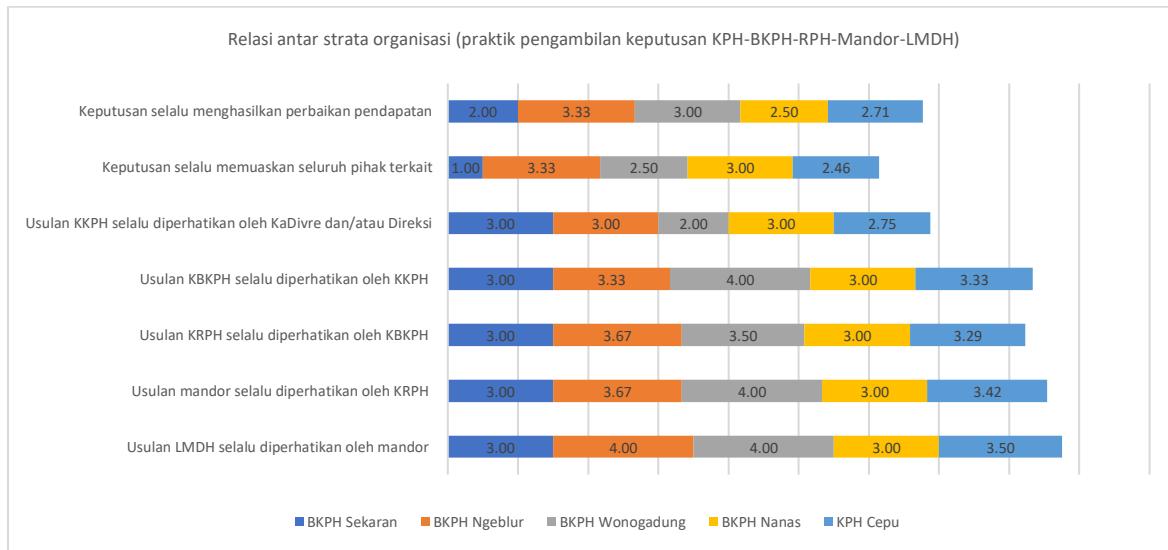
Lampiran 8 Penilaian Kemampuan Penggunaan Teknologi pada BKPH di KPH Cepu



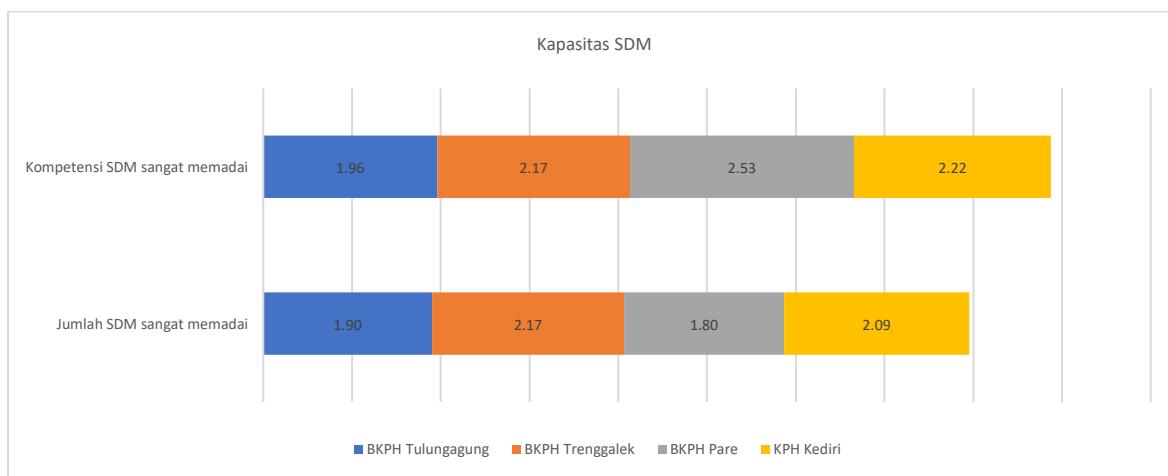
Lampiran 9 Penilaian Kemampuan Manajerial pada BKPH di KPH Cepu



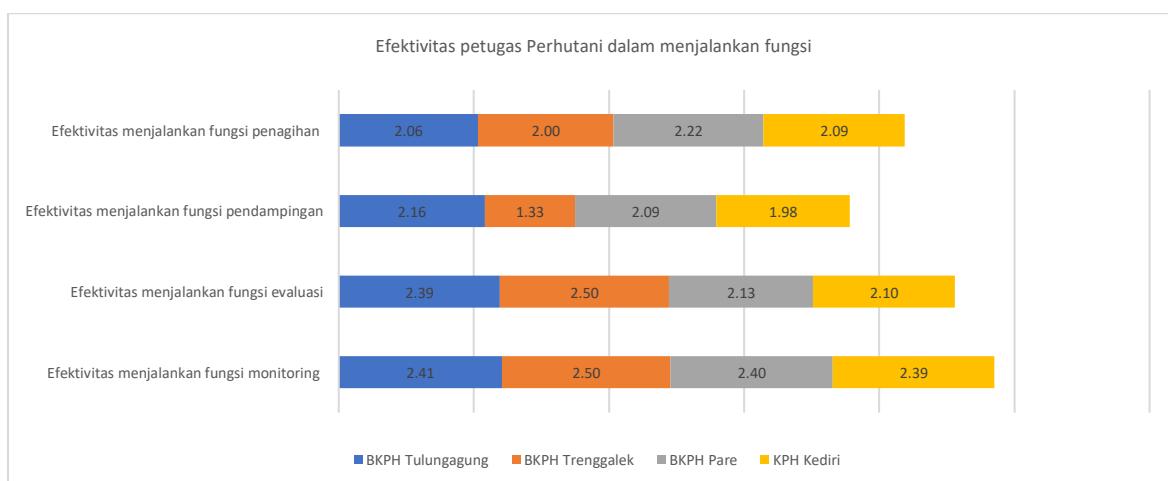
Lampiran 10 Penilaian Relasi antar Strata Organisasi pada BKPH di KPH Cepu



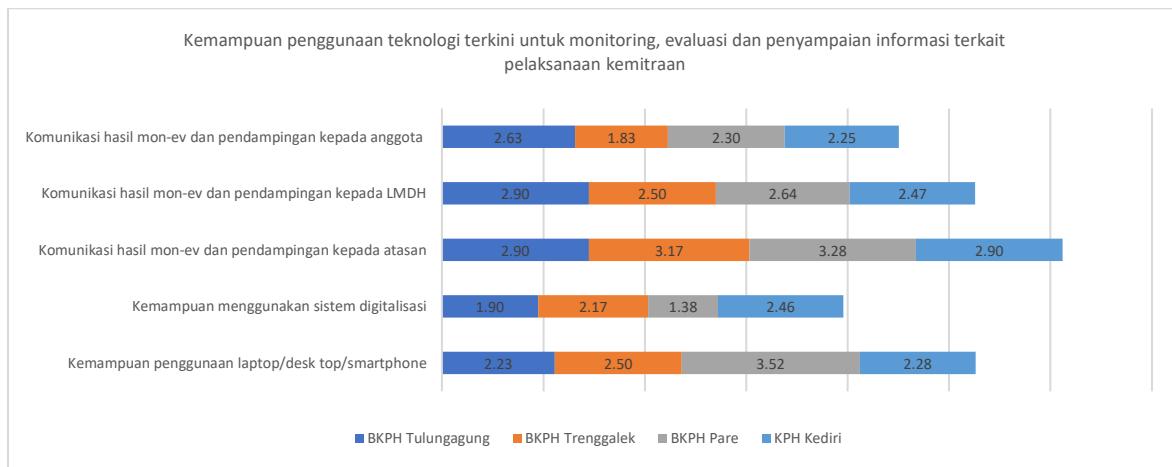
Lampiran 11 Penilaian Kapasitas SDM pada BKPH di KPH Kediri



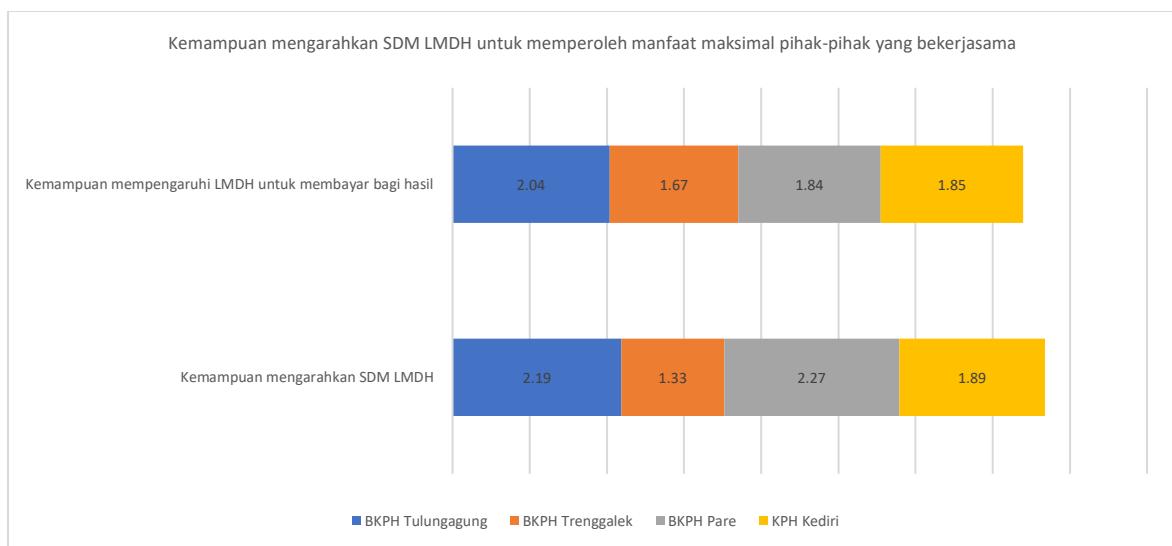
Lampiran 12 Penilaian Efektivitas Menjalankan Fungsi pada BKPH di KPH Kediri



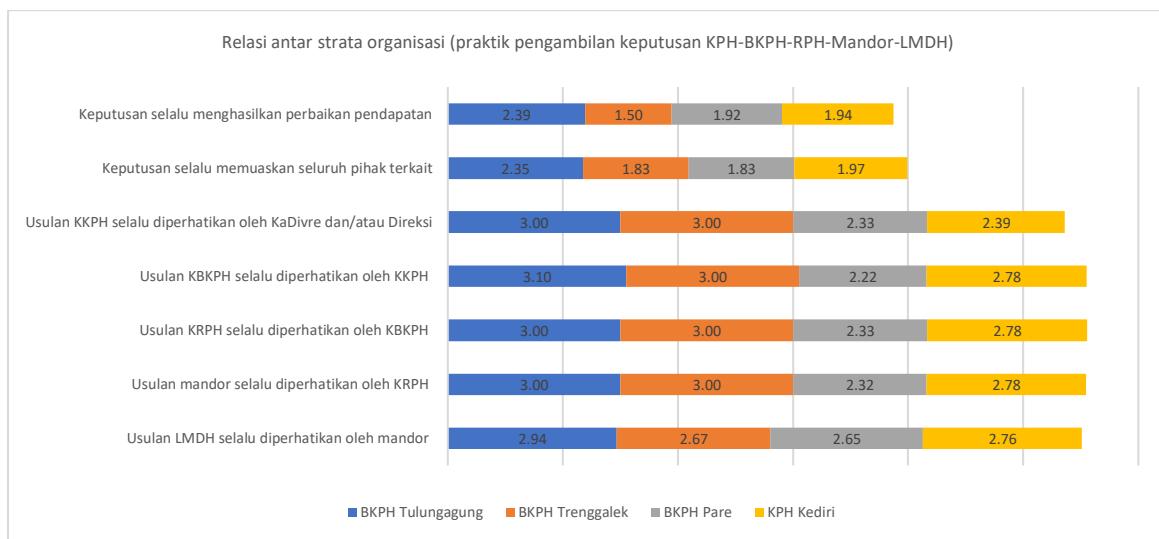
Lampiran 13 Penilaian Kemampuan Penggunaan Teknologi pada BKPH di KPH Kediri



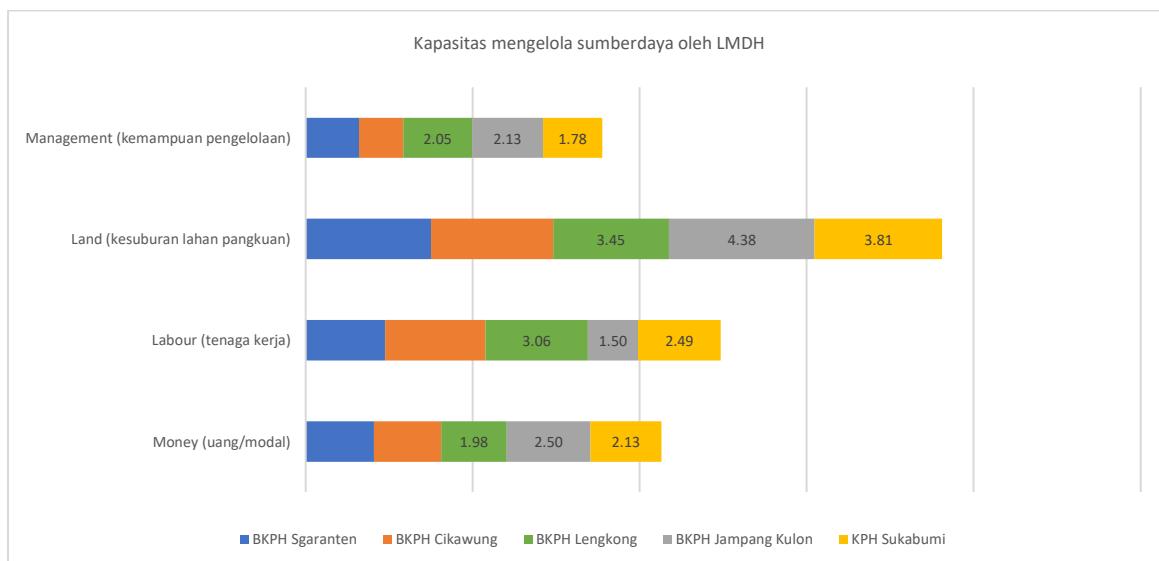
Lampiran 14 Penilaian Kemampuan Manajerial pada BKPH di KPH Kediri



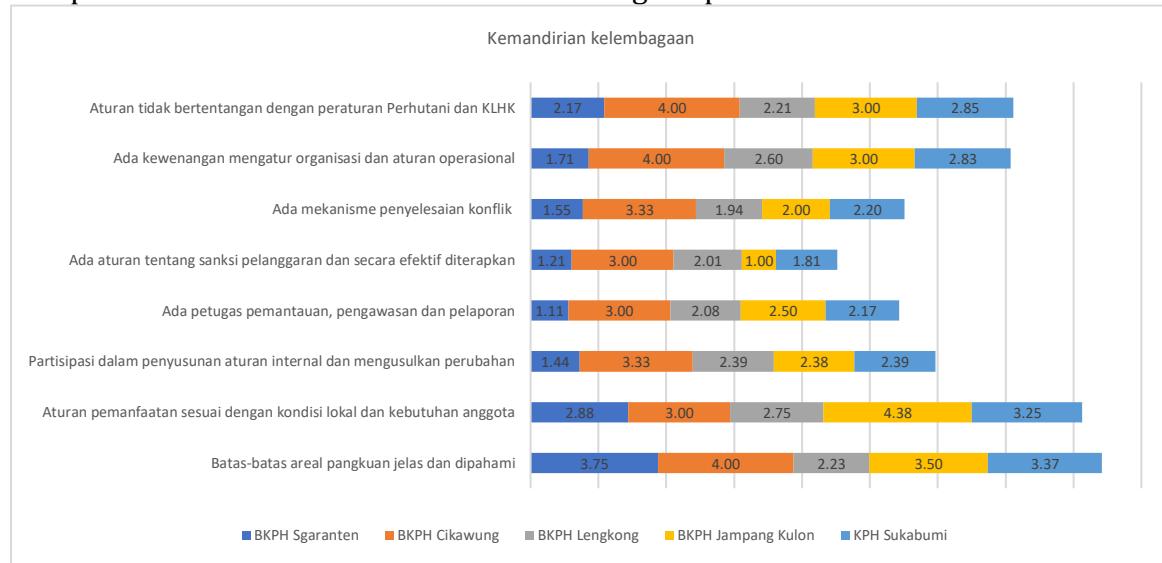
Lampiran 15 Penilaian Relasi antar Strata Organisasi pada BKPH di KPH Kediri



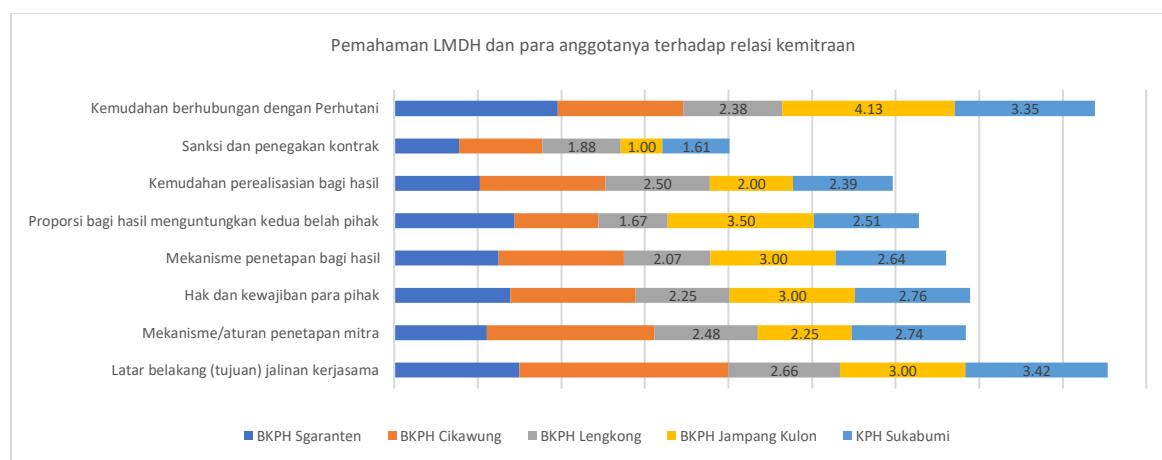
Lampiran 16 Penilaian Kapasitas LMDH Mengelola Sumber Daya di KPH Sukabumi



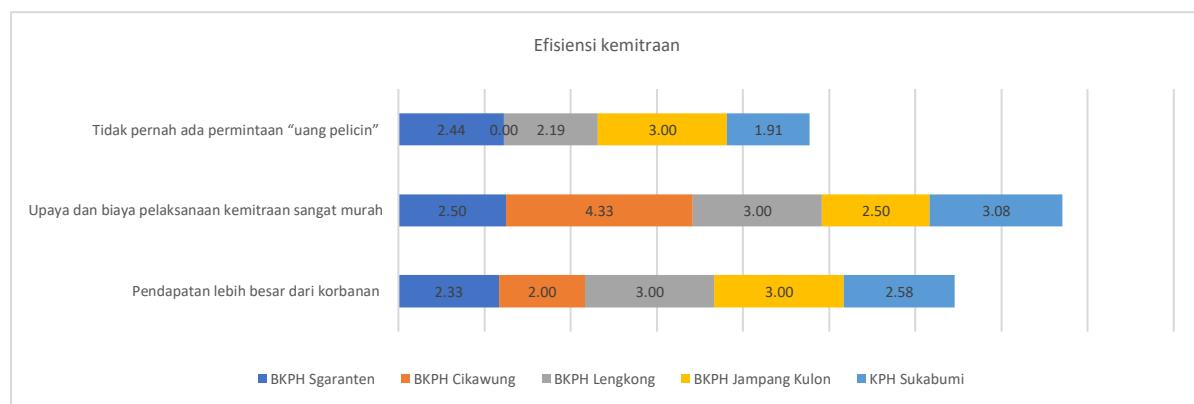
Lampiran 17 Penilaian Kemandirian Kelembagaan pada LMDH di KPH Sukabumi



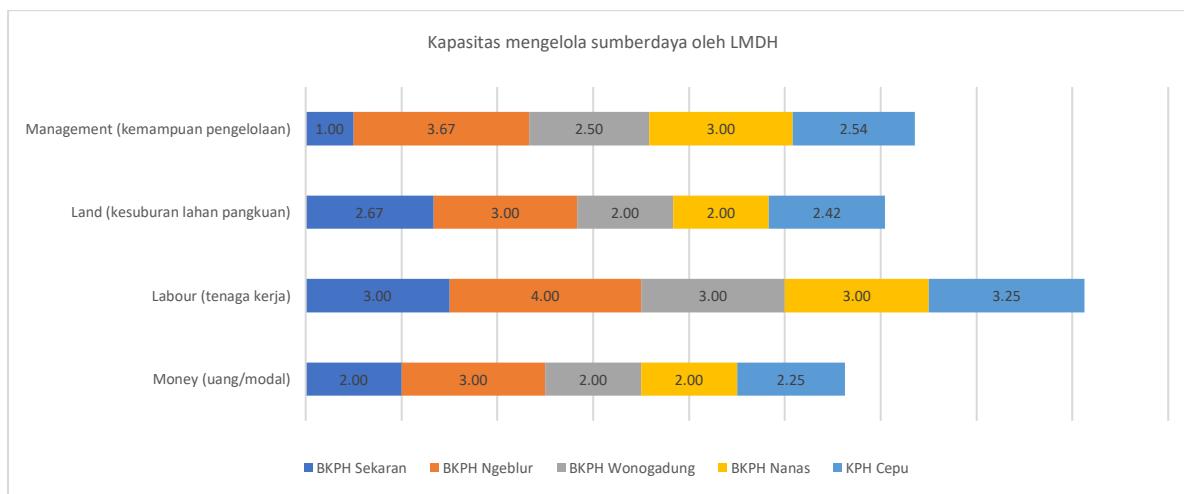
Lampiran 18 Penilaian Pemahaman LMDH terhadap Relasi Kemitraan di KPH Sukabumi



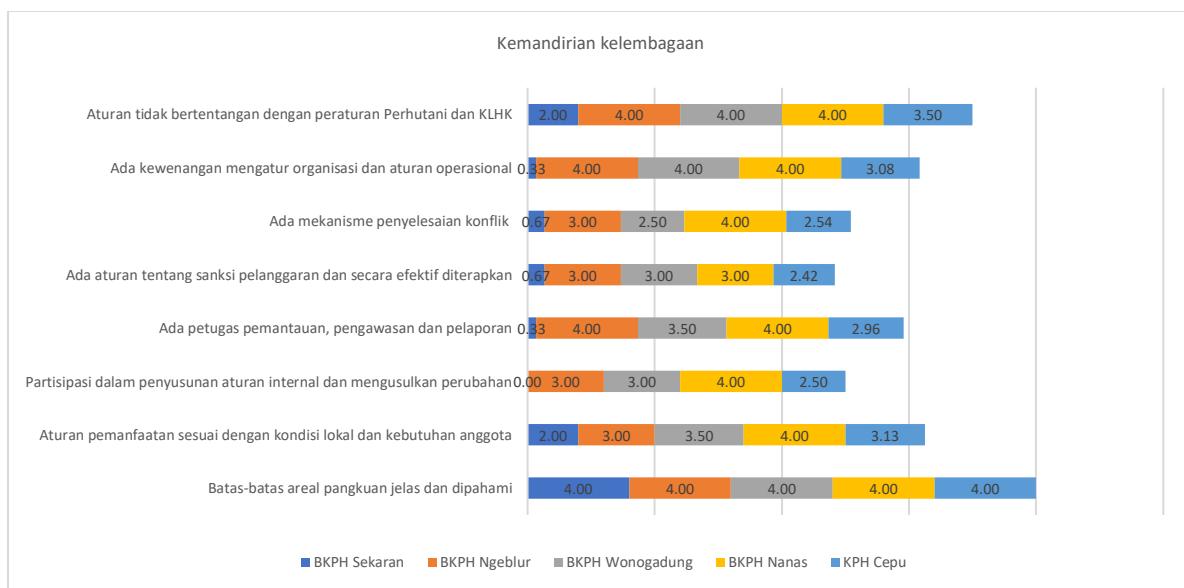
Lampiran 19 Penilaian Efisiensi Kemitraan di KPH Sukabumi



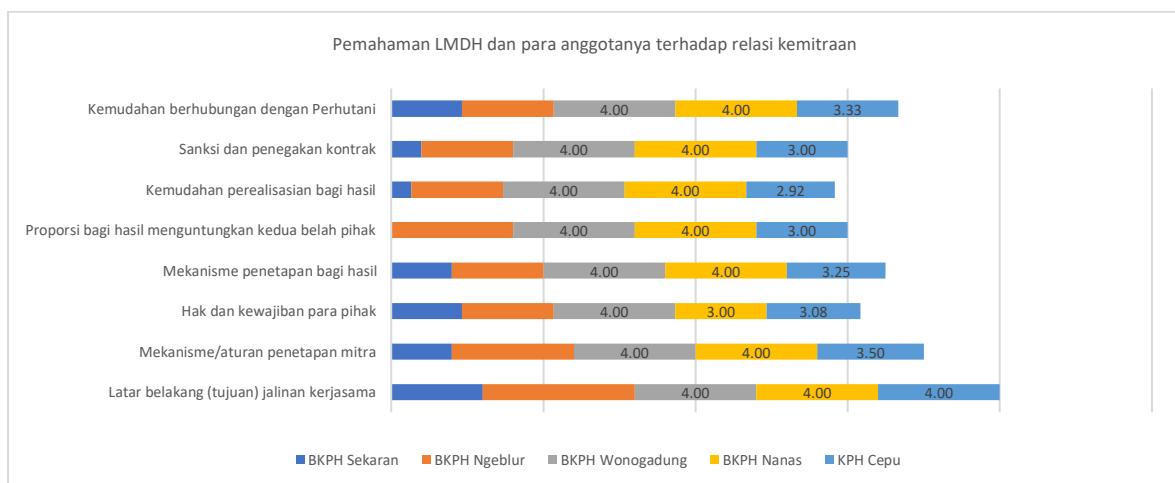
Lampiran 20 Penilaian Kapasitas LMDH Mengelola Sumber Daya di KPH Cepu



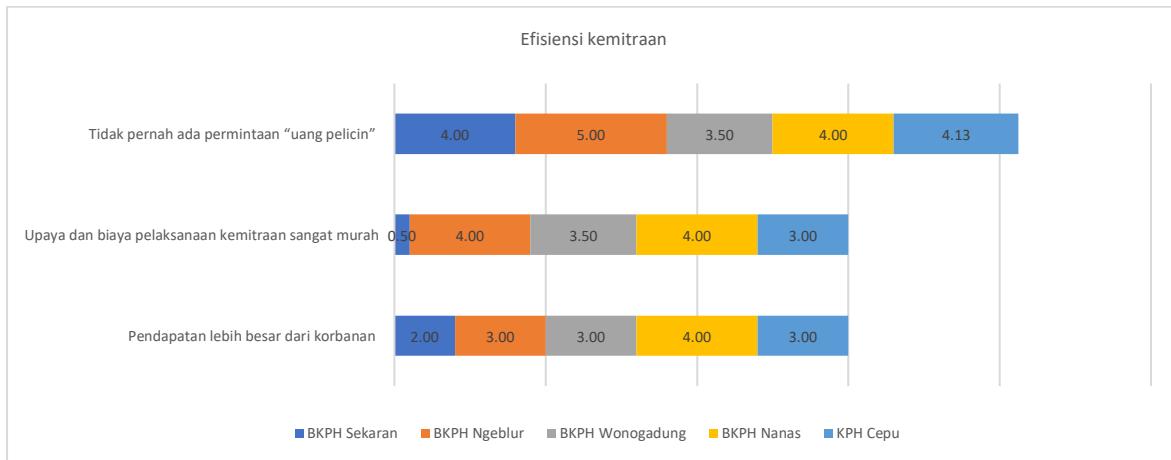
Lampiran 21 Penilaian Kemandirian Kelembagaan pada LMDH di KPH Cepu



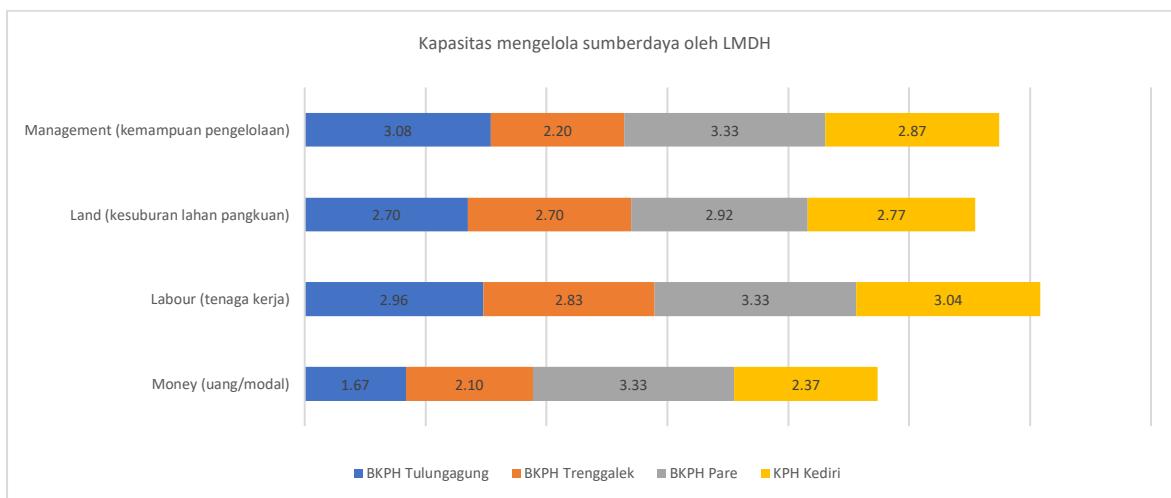
Lampiran 22 Penilaian Pemahaman LMDH terhadap Relasi Kemitraan di KPH Cepu



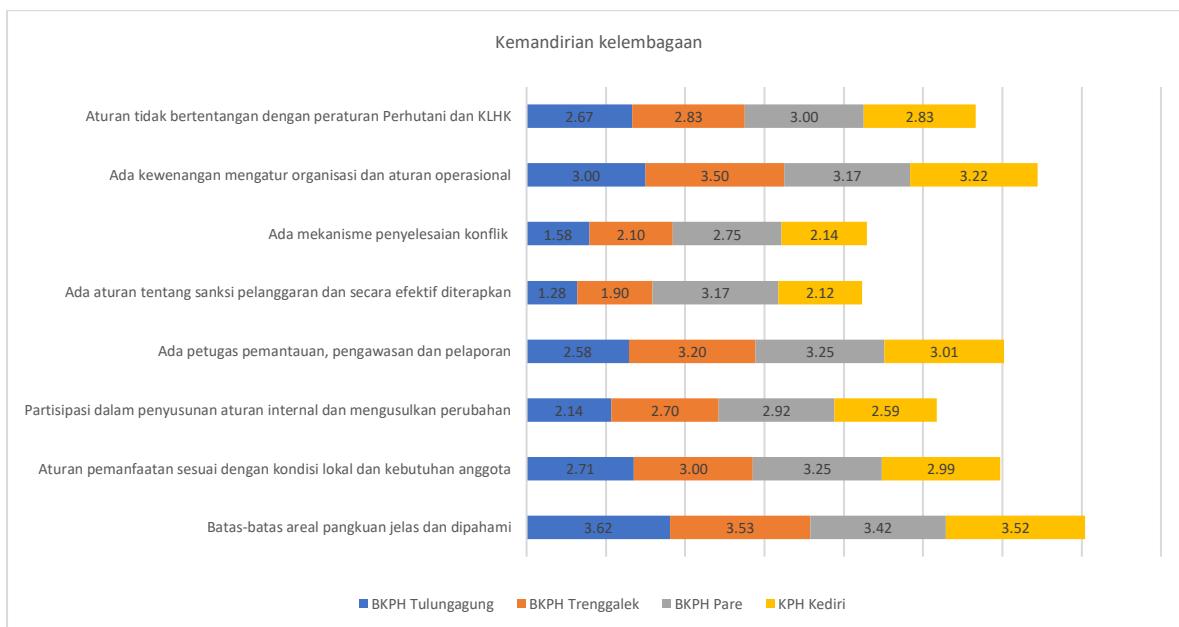
Lampiran 23 Penilaian Efisiensi Kemitraan di KPH Cepu



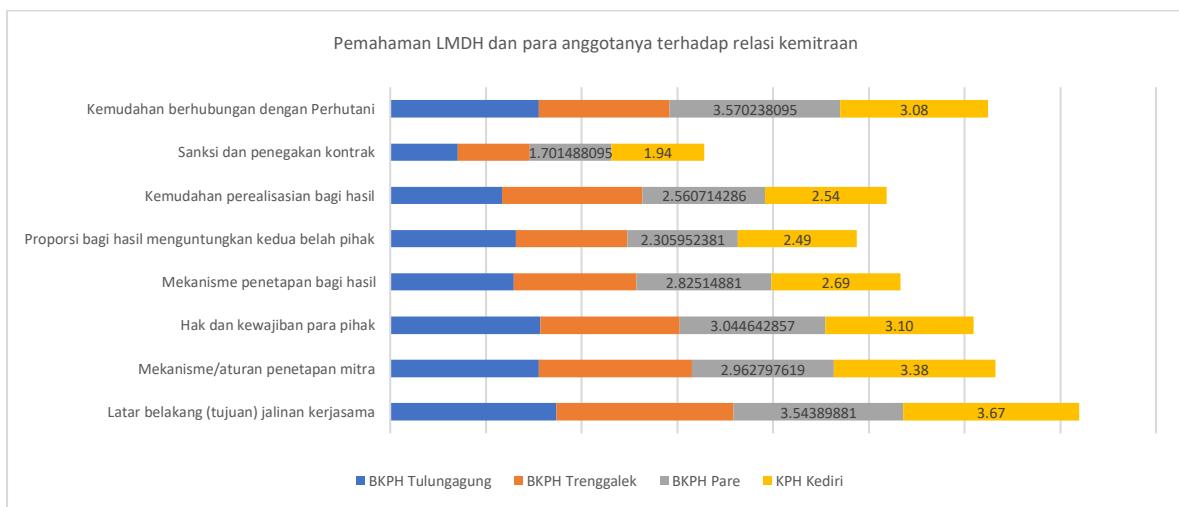
Lampiran 24 Penilaian Kapasitas LMDH Mengelola Sumber Daya di KPH Kediri



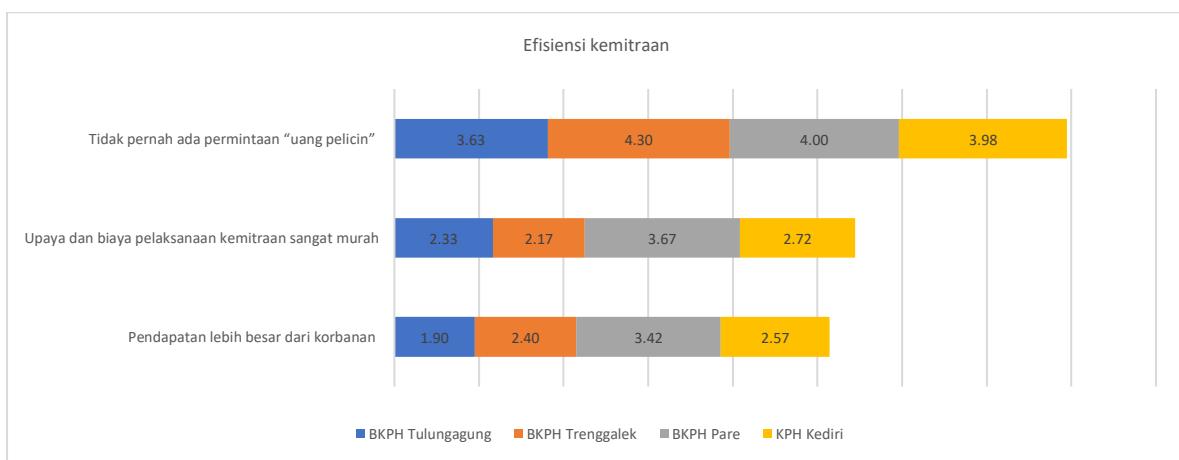
Lampiran 25 Penilaian Kemandirian Kelembagaan pada LMDH di KPH Kediri



Lampiran 26 Penilaian Pemahaman LMDH terhadap Relasi Kemitraan di KPH Kediri



Lampiran 27 Penilaian Efisiensi Kemitraan di KPH Kediri





FORCI

Center For Forestry Organizational Capacity and Institutional Studies