



**USAID**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE

# USAID LESTARI

## LESSONS LEARNED TECHNICAL BRIEF

### LIMA LANGKAH MENUJU KEMANDIRIAN KPH

APRIL 2020



Publikasi ini dipersiapkan untuk *U.S. Agency for International Development* oleh Tetra Tech ARD dibawah kontrak No. AID-497-TO-15-00005.

Periode kontrak berlangsung sejak Juli 2015 sampai Juli 2020.

**Dilaksanakan oleh:**

Tetra Tech  
P.O. Box 1397  
Burlington, VT 05402

**Kontak Tetra Tech:**

Reed Merrill, Chief of Party  
Reed.Merrill@Lestari-indonesia.org

Rod Snider, Project Manager  
Rod.Snider@tetrattech.com

# LESSONS LEARNED TECHNICAL BRIEF

## LIMA LANGKAH MENUJU KEMANDIRIAN KPH

APRIL 2020

### **PERNYATAAN PENYANGKALAN**

Publikasi ini dibuat dengan dukungan dari Rakyat Amerika Serikat melalui *United States Agency for International Development* (USAID). Isi dari publikasi ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab Tetra Tech dan tidak mencerminkan pandangan USAID atau Pemerintah Amerika Serikat.

# DAFTAR ISI

Daftar Singkatan .....	iv
Ringkasan Eksekutif .....	1
Executive Summary .....	3
Pendahuluan: Pengelola Hutan di Tingkat Tapak .....	5
Capaian dan Tantangan Pembangunan Kemandirian KPH Mitra LESTARI .....	10
Pembelajaran dan Rekomendasi.....	21

# DAFTAR SINGKATAN

APBD	Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah
APBN	Anggaran Pendapatan dan Belanja Nasional
APL	Areal Penggunaan Lain
BUMDES	Badan Usaha Milik Desa
DAS	Daerah Aliran Sungai
DBH DR	Dana Bagi Hasil Dana Reboisasi
DPA	Daftar Penggunaan Anggaran
DLHK	Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan
GRK	Gas Rumah Kaca
HP	Hutan Produksi
HK	Hutan Konservasi
HIPKAL	Himpunan Pengusaha Kayu Lokal
KPH	Kesatuan Pengelolaan Hutan
KPHL	Kesatuan Pengelolaan Hutan Lindung
KPHP	Kesatuan Pengelolaan Hutan Produksi
KPA	Kuasa Pengguna Anggaran
KPS	Kemitraan Publik dan Swasta
LSM	Lembaga Swadaya Masyarakat
NSPK	Norma, Standar, Prosedur dan Kriteria
ODK	Open Data Kit
PAD	Pendapatan Asli Daerah
PAMHUT	Pengamanan Hutan
PERMENDAGRI	Peraturan Menteri Dalam Negeri
PERMENHUT	Peraturan Menteri Kehutanan
PERGUB	Peraturan Gubernur
POLHUT	Polisi Hutan
PPK BLUD	Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah
PPTK	Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan
RENSTRA	Rencana Strategis
RHL	Rehabilitasi Hutan dan Lahan
RPHJP	Rencana Pengelolaan Hutan Jangka Panjang
RPHJPd	Rencana Pengelolaan Hutan Jangka Pendek
RPJMD	Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah
SDM	Sumber Daya Manusia
SK	Surat Keputusan
SKKNI	Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia
SPRE	Strategi Pembangunan Rendah Emisi
SOP	Standard Operating Procedure
UPTD	Unit Pelaksana Teknis Daerah
USAID	United State Agency for International Development
UU	Undang Undang

# RINGKASAN EKSEKUTIF

Tujuan dari paper ini adalah untuk mendokumentasikan pembelajaran dari program penguatan Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH) di 3 (tiga) provinsi mitra kerja USAID LESTARI, yakni Provinsi Aceh, Kalimantan Tengah dan Papua. Inisiatif penguatan KPH mendukung pencapaian tujuan besar LESTARI untuk pengelolaan hutan berkelanjutan, konservasi keanekaragaman hayati dan penurunan emisi GRK dari sektor berbasis lahan. Penguatan KPH adalah bagian dari dukungan USAID terhadap program prioritas pemerintah dalam pembangunan sektor kehutanan di Indonesia.

Sebagai bagian dari sistem kelembagaan pengelolaan kehutanan nasional dan daerah, peran KPH dinilai strategis dalam mengatasi permasalahan kehutanan di tingkat tapak. Kuatnya sistem perizinan dan lemahnya pengelolaan hutan di tingkat tapak melahirkan berbagai masalah yang terkait dengan *open access area*, ketiadaan jaminan perlindungan dan pengamanan hutan, serta banyaknya klaim dan sengketa atas kawasan hutan. Selain untuk membenahan tata kelola kelembagaan kehutanan pada tingkat tapak, pembangunan KPH diharapkan dapat menjadi bagian dari upaya pemberdayaan masyarakat dan mendorong berbagai inisiasi pengelolaan hutan secara kolaboratif dalam konteks *integrated forest management*.

Tidak dipungkiri bahwa operasionalisasi KPH di Indonesia, termasuk KPH yang berada di lanskap dimana LESTARI bekerja, menghadapi berbagai hambatan, baik yang berasal dari faktor eksternal maupun internal KPH. Hambatan eksternal salah satunya adalah penarikan kewenangan kabupaten/kota dalam pembangunan KPH ke tingkat provinsi yang menyebabkan peningkatan beban provinsi (SDM, kebijakan, anggaran), yang tidak diikuti dengan penambahan sumber daya yang memadai. Dalam skema pembangunan daerah, pembangunan sektor kehutanan dikategorikan sebagai program pilihan lain dan bukan sebagai program pilihan utama, sehingga pembangunan KPH tidak menjadi prioritas di daerah. Sedangkan hambatan internal berupa kuantitas dan kualitas sumber daya manusia, data dan informasi yang dimiliki KPH, infrastruktur atau alat-alat kerja, manajemen dan kepemimpinan KPH.

Diluar aspek birokrasi dan regulasi, KPH menghadapi tantangan besar dari perubahan struktur masyarakat subsistensi ke masyarakat konsumsi. Agenda ekonomi utama masyarakat konsumsi sudah tidak lagi sekedar memenuhi kebutuhan primer, akan tetapi juga kebutuhan sekunder dan tersier. Dengan demikian, kebutuhan uang tunai di kalangan masyarakat konsumsi menjadi meningkat. Tekanan terhadap sumber daya hutan juga meningkat.

Keberadaan program nasional seperti perhutanan sosial dan sejenisnya di wilayah KPH diyakini menjadi upaya strategis dalam rangka menekan berbagai akar permasalahan kehutanan sekaligus meningkatkan taraf hidup masyarakat yang tinggal di sekitar kawasan hutan. Karena itu, penguatan kelembagaan untuk mendukung operasionalisasi KPH sebagai garda terdepan pengelola hutan negara dinilai sangat krusial guna mewujudkan cita-cita pengelolaan hutan yang lestari.

Sejak tahun 2018, seiring dengan pembentukan KPH di provinsi dimana LESTARI bekerja, LESTARI berkolaborasi bersama dinas kehutanan setempat untuk mendukung percepatan

operasionalisasi dan kemandirian KPH. Ada 20 unit KPH dampingan di Aceh, Kalimantan Tengah dan Papua dengan total luas wilayah kelola mencapai 6.4 juta hektar. Berbekal hasil kajian yang dilakukan di tiga provinsi tersebut, LESTARI menerapkan 5 (lima) langkah atau *milestones* untuk menyiapkan KPH menuju kemandirian, yakni 1) penyusunan dokumen Rencana Pengelolaan Hutan Jangka Panjang (RPHJP); 2) penyusunan dokumen Rencana Pengelolaan Hutan Jangka Pendek (RPHJPd); 3) fasilitasi pengelolaan hutan melalui skema-skema kolaborasi; 4) peningkatan kapasitas sumber daya manusia KPH; dan 5) penyelenggaraan perlindungan dan pengamanan kawasan hutan. Di tingkat provinsi, LESTARI juga berupaya mendorong keberpihakan politik anggaran di daerah pada pembangunan kehutanan melalui KPH.

LESTARI percaya bahwa penguatan pada kelima aspek tersebut menjadi pondasi untuk mewujudkan kemandirian KPH, sehingga KPH akan mampu menjawab berbagai persoalan pengelolaan hutan di tingkat tapak. Namun demikian, lima langkah tersebut perlu diperkuat dengan regulasi yang dapat mendorong penguatan KPH sebagai institusi pengelola hutan, karena aspek paling krusial dalam konteks penguatan KPH justru terletak pada status ganda kelembagaan KPH dimana secara fungsional KPH dirancang sebagai lembaga pengelola (PP 6/2007 dan P 6/ 2010), tetapi secara struktural KPH adalah lembaga pelaksana (UU 23/2014). Dualisme ini membuat KPH menjadi sulit untuk mandiri, karena sebagai lembaga pelaksana KPH akhirnya hanya menjalankan program-program yang dirancang oleh dinas kehutanan dan tidak memiliki kewenangan untuk mengelola anggarannya sendiri. Contoh lain, proses perekrutan SDM KPH yang mengikuti standar rekrutmen ASN membuat jumlah staf semakin menurun karena mayoritas sudah memasuki usia pensiun. Pelaksanaan patroli tidak dapat dilakukan optimal karena ketiadaan polisi hutan atau staf teknis yang memiliki kemampuan khusus dalam pengamanan hutan sehingga proses penindakan tidak berjalan. Kondisi ini tentu harus menjadi perhatian pemangku kebijakan, sehingga KPH mampu hadir menjalankan fungsi utamanya sebagai pengelola kawasan hutan di tingkat tapak.



# EXECUTIVE SUMMARY

The purpose of this brief is to document the lessons learned from the Forest Management Unit (FMU) strengthening activities in three USAID LESTARI partner provinces – Aceh, Central Kalimantan and Papua. This initiative supported the achievement of the LESTARI project's key goals for sustainable forest management, biodiversity conservation, and greenhouse gas emissions reduction from the land use sector. Strengthening FMUs is also part of the Government of Indonesia's priority program in improving local forest management capacity.

As part of the institutional system of national and regional forest management, the role of the FMU is considered strategic in addressing forestry issues at the site level. The land use permit system and the weakness of local forest management capacity have caused various problems related to illegal encroachment, the absence of forest protection and security, and multiple claims and disputes over forest areas. In addition to strengthening forest governance at the site level, FMU development is expected to be part of community empowerment efforts and encourage various collaborative forest management initiatives in the context of integrated forest management.

The effective operation of FMUs in Indonesia, including FMUs in the landscapes where LESTARI works, faces various obstacles from both external and internal factors. One of the external obstacles is the designation of authority in the development of FMUs to provincial level governments (previously district level). This increase in provincial level responsibility for FMUs (human resources, policy, budget) has not been followed by the allocation of adequate resources. In the regional development scheme, forestry sector development is categorized as an 'optional' program and hence FMU strengthening is not seen as a priority. The internal barriers involve insufficient quantity and quality of human resources, data and information possessed by the FMU, infrastructure or equipment, and FMU management and leadership capacity.

Beyond the bureaucratic and regulatory aspects, FMUs face major challenges from the changing of community structure from subsistence to consumption-based societies. The main economic agenda of the consumption-based society is no longer merely meeting primary needs, but also secondary and tertiary needs. Thus, the need for cash among local communities is increasing. Pressure on forest resources has also increased.

The existence of national programs such as social forestry and others in the FMU region is believed to be a strategic measure to suppress various root causes of forest loss while at the same time improving the living standard of people living around forest areas. Therefore, institutional strengthening to support the operation of FMUs as the frontline managers of state forests is considered crucial in realizing the goals of sustainable forest management.

Since 2018, along with the establishment of FMUs in the provinces where LESTARI works, LESTARI has collaborated with the local forestry agencies to support the acceleration of effective FMU operation and self-reliance. 20 FMUs units were assisted in Aceh, Central Kalimantan and Papua with a total management area of 6.4 million hectares. Based on studies' results conducted in those three provinces, LESTARI applied five steps or milestones to assist FMUs towards greater self-reliance. In addition to the below, LESTARI also engaged with



provincial level government agencies to leverage greater program and budget support for FMU strengthening.

1. Formulation of the Long Term Forest Management Plan (RPHJP)
2. Formulation of the Short Term Forest Management Plan (RPHJpd)
3. Facilitation of collaborative forest management through schemes such as social forestry
4. Increased capacity of FMUs' human resources
5. Implementation of protection and security of forest areas

These five aspects are the foundation for a self-reliant FMU that will be able to tackle various forest management issues at the site level. However, these five steps need to be strengthened by regulations that can encourage the strengthening of FMUs as forest management institutions. The most crucial aspect in the context of strengthening FMUs lies precisely in the dual status of FMU institutions where functionally FMUs are designed as management institutions (PP 6/2007 and P 6/2010), but structurally the FMU is an implementing agency (Law 23/2014). This dualism has made it difficult for FMUs to be self-reliant. As an implementing agency, FMUs only carry out programs designed by the forestry agencies and do not have the authority to manage their own budgets. The FMU staff recruitment process follows ASN (civil servants) recruitment standards, which has decreased the number of staff because the majority of people being recruited have entered retirement age. Patrols cannot be carried out optimally due to the absence of forest rangers or technical staff who have specialized knowledge and skills in forest security. These underlying challenges should be of concern to policymakers and addressed so that FMUs are able to carry out their mandates as effective frontline forest area managers.

# PENDAHULUAN: PENGELOLA HUTAN DI TINGKAT TAPAK

## Proyek Nasional KPH: Menuju Pengelolaan Hutan Secara Fungsional

Indonesia adalah sebuah negara besar, yang mengalokasikan 120,6 juta hektar atau sekitar 63 persen dari luas daratannya sebagai Kawasan Hutan dengan proporsi Hutan Produksi (HP) seluas 68,8 juta hektar (57%); Hutan Konservasi (HK) seluas 22,1 juta hektar (18 %) dengan tambahan 5,3 juta hektar dari kawasan konservasi perairan; dan Hutan Lindung (HL) seluas 29,7 juta hektar (25%)<sup>1</sup> (KLHK, 2018).

Dalam sistem pengelolaan hutan di Indonesia selama hampir 40 tahun, berbagai perubahan kondisi potensi hutan dan lingkungannya serta permasalahan yang ada sudah direspon melalui berbagai program dan kegiatan. Namun upaya untuk melestarikan hutan dan menyejahterakan masyarakat belum dapat terwujud mengingat kuatnya sistem perizinan dan lemahnya pengelolaan hutan di tingkat tapak yang melahirkan masalah-masalah *open access*, ketiadaan jaminan pemeliharaan dan perlindungan hutan, serta banyaknya klaim dan sengketa hutan dan lahan. Hal ini antara lain disebabkan peran pelaksanaan kebijakan publik oleh pemerintah pusat dan pemerintah daerah di tingkat tapak di hutan produksi digantikan perannya oleh pemegang izin. Ada lembaga di tingkat tapak namun fungsinya masih lemah seperti pada kawasan konservasi atau secara umum tidak ada pengelolanya seperti pada hutan lindung<sup>2</sup> (KLHK, 2014).

Menyikapi hal ini pemerintah melalui Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2007 tentang Tata Hutan dan Penyusunan Rencana Pengelolaan Hutan berikut dengan peraturan pelaksanaannya (berupa Permenhut dan Permendagri), mendorong pembentukan Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH) di setiap provinsi di Indonesia sebagai respon dari kebijakan kehutanan pada masa sebelumnya yang cenderung hanya melaksanakan fungsi administrasi pengurusan hutan, dan tidak melakukan pengelolaan hutan secara fungsional.

Sebagai amanat dari UU No. 41 Tahun 1999 tentang Kehutanan, Pembangunan KPH ditujukan untuk menjawab kebutuhan akan perlunya unit pengelolaan hutan di tingkat tapak, sekaligus organisasi pengelolanya, semata-mata demi mewujudkan prinsip pengelolaan hutan lestari. Secara umum, sasaran yang ingin dicapai dengan kebijakan pembentukan KPH adalah memberikan kepastian: 1) areal kerja pengelolaan hutan, 2) wilayah tanggung jawab pengelolaan, 3) satuan perencanaan pembangunan dan pengelolaan hutan, yang kesemuanya merupakan kunci bagi apa yang dinamakan sebagai model pengelolaan hutan lestari.<sup>3</sup>

Lebih jauh, latar belakang pembangunan KPH menjadi Prioritas Nasional adalah dalam rangka menyiapkan *Integrated Forest Base Clustering Industry*<sup>4</sup>, yang diharapkan dapat lebih mendistribusikan usaha-usaha kehutanan secara lebih merata dan bebas monopoli. KPH yang

<sup>1</sup> Status Hutan dan Kehutanan Indonesia 2018. Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, 2018.

<sup>2</sup> Strategi Pengembangan KPH dan Perubahan Struktur Kehutanan Indonesia. Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, 2014.

<sup>3</sup> Buku operasionalisasi KPH, Direktur Wilayah Pengelolaan dan Penyiapan Areal Pemanfaatan Kawasan Hutan, Kementerian Kehutanan, 2013

<sup>4</sup> Rencana Strategis Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan 2015 - 2019

operasional diharapkan dapat menjadi pengungkit dalam membangkitkan kembali industri kehutanan hulu-hilir pada ruang yang efektif, sehingga dapat memacu perkembangan perekonomian lokal.

Pembangunan KPH tidak terlepas dari berbagai tantangan dan kendala, baik yang disebabkan oleh faktor eksternal maupun faktor internal. Faktor eksternal yang utama adalah berkaitan dengan kebijakan otonomi daerah dalam hal kewenangan di bidang kehutanan, khususnya pengelolaan hutan lindung dan hutan produksi yang berada di bawah Dinas Kehutanan Propinsi. Dalam skema pembangunan daerah, pembangunan sektor kehutanan dikategorikan sebagai program pilihan lain dan bukan sebagai program pilihan utama, sehingga pembangunan KPH tidak menjadi prioritas di daerah. Sedangkan faktor internal berupa adalah berupa kualitas dokumen perencanaan, kapasitas dan kuantitas sumber daya manusia, ketersediaan data dan informasi, infrastruktur atau alat-alat kerja, manajemen dan kepemimpinan KPH.

Terlepas dari itu semua, gagasan pembangunan KPH dapat dipandang sebagai upaya perbaikan kelembagaan pengelolaan hutan yang selama ini cenderung terabaikan. Dengan adanya KPH tidak saja pengelolaan hutan bisa terlembagakan sampai ke tingkat tapak, akan tetapi juga diharapkan proses-proses konsolidasi penggunaan lahan di dalam kawasan hutan bisa dilakukan dengan baik.

## KPH Mitra Kerja LESTARI

Proyek USAID LESTARI mendukung upaya Pemerintah Republik Indonesia (RI) menurunkan emisi gas rumah kaca (GRK), melestarikan keanekaragaman hayati di ekosistem hutan dan mangrove yang bernilai secara biologis serta kaya akan simpanan karbon. Dibangun diatas pondasi proyek USAID IFACS, USAID LESTARI menerapkan pendekatan lanskap untuk menurunkan emisi GRK, dengan mengintegrasikan aksi konservasi hutan dan lahan gambut dan strategi pembangunan rendah emisi (LEDS) di lahan lain yang sudah terdegradasi. Upaya ini bisa dicapai melalui perbaikan tata guna lahan, tata kelola hutan lindung, perlindungan spesies kunci, praktik sektor swasta dan industri yang berkelanjutan, serta peningkatan keterlibatan berbagai pemangku kepentingan dalam kegiatan konservasi. Proyek USAID LESTARI berlangsung dari Agustus 2015 hingga Juli 2020. Secara spesifik, hasil yang ingin dicapai LESTARI adalah:

- Penurunan total emisi CO<sub>2</sub> ekuivalen sebesar 41% dari kegiatan pemanfaatan lahan, perubahan pemanfaatan lahan dan deforestasi di seluruh wilayah lanskap proyek;
- Perbaikan pengelolaan 8,42 juta hektar hutan primer atau sekunder, termasuk wilayah yang menjadi habitat orangutan;
- Perbaikan manajemen paling tidak, di enam wilayah konservasi, sehingga mampu melestarikan habitat orangutan dan spesies kunci lainnya, dan mengurangi perburuan spesies hewan endemik;
- Paling tidak terwujud sepuluh Kemitraan Pemerintah dan Swasta (KPS) yang mempromosikan pembangunan rendah emisi dan pembangunan berbasis konservasi;
- Penggalangan dana dari sumber pemerintah dan swasta, dalam bentuk investasi bersama guna menunjang keberhasilan proyek;

- Meningkatnya komitmen para pemangku kepentingan dari sektor swasta, pemerintah dan masyarakat dalam mendukung upaya konservasi dan pemanfaatan hutan secara berkelanjutan berikut perlindungan spesies yang hidup di dalamnya;
- Terciptanya kebijakan, undang-undang, peraturan, dan prosedur - yang mendukung pembangunan rendah emisi, perbaikan pengelolaan dan konservasi hutan – yang disahkan dan diterapkan di semua jenjang; dan
- Terdapat model untuk integrasi strategi pembangunan rendah emisi dan konservasi hutan di tingkat kabupaten, provinsi dan nasional yang didistribusikan ke semua level pemerintahan dan pemangku kepentingan kunci lainnya.

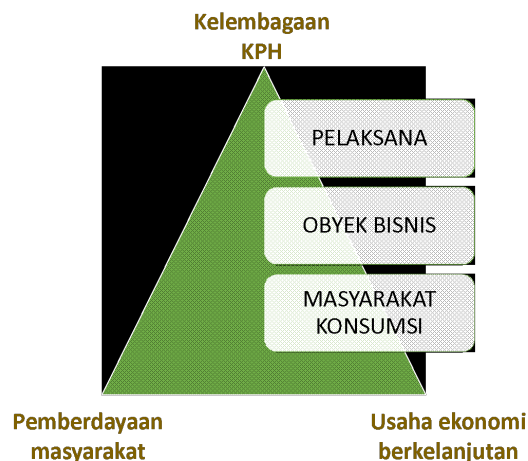
Untuk mencapai visi diatas, khususnya perbaikan pengelolaan 8,42 juta hektar hutan primer atau sekunder, LESTARI melihat perlunya penguatan unit pengelola kawasan hutan, yakni KPH, sebagai instrumen kunci keberhasilan pengelolaan kawasan hutan secara berkelanjutan. Untuk itu, LESTARI bekerja sama dengan dinas kehutanan di 3 provinsi (Aceh, Kalimantan Tengah dan Papua) memberikan dukungan bagi KPH dalam berbagai inisiatif penguatan kelembagaan dan peningkatan kapasitas SDM. Terdapat 20 unit KPH yang menjadi mitra LESTARI dengan total luas wilayah kelola sebesar 6.4 juta hektar sebagaimana dirincikan pada Tabel 1 dibawah ini.

**Tabel 1. Daftar KPH Mitra USAID LESTARI**

No	Provinsi	Dasar Penetapan dan Pembentukan UPT	Unit KPH	Luas Kawasan (Ha)	Wilayah Kerja
1	Aceh	SK Menhut No. 923/2014 Pergub Aceh No. 46/2018	KPHL Unit VI	324.260	Kabupaten Aceh Selatan
2			KPHL Unit V	295.053	Kabupaten Gayo Lues
3	Kalimantan Tengah	SK.MENHUT No.2/2012 Pergub Kalteng No.10/2017	KPHP Unit I	1.060.601	Kabupaten Murung Raya
4			KPHP Unit III	57.129	Kota Palangka Raya
5			KPHL Unit IV	7.805	Kabupaten Kapuas
6			KPHL Unit XI	273.187	Kabupaten Kapuas
7			KPHL Unit XII	183.491	Kabupaten Kapuas
8			KPHP Unit XIII	177.710	Kota Palangka Raya
9			KPHP Unit XV	208.524	Kabupaten Gunung Mas
10			KPHP Unit XVI	294.735	Kabupaten Gunung Mas
11			KPHP Unit XVII	711.379	Kabupaten Katingan
12			KPHP Unit XVIII	140.054	Kabupaten Pulang Pisau
13			KPHP Unit XIX	366.546	Kabupaten Sampit
14			KPHP Unit XXI	373.912	Kabupaten Seruyan
15			KPHP Unit XXIX	196.943	Kabupaten Sampit
16			KPHP Unit XXX	251.944	Kabupaten Katingan
17			KPHP Unit XXXI	369.958	Kabupaten Pulang Pisau
18			KPHL Unit XXXII	185.565	Kabupaten Kapuas
19	Papua	SK.829/MENHUT-II/2013 Pergub Papua No.18/2016	KPHL Unit VI	273.420	Kabupaten Mimika
20			KPHP Unit LIII	649.375	Kabupaten Boven Digoel

Hasil kajian yang dilakukan oleh LESTARI pada tahun 2017 menunjukkan tiga persoalan yang sama di tiga kerangka dasar pembangunan KPH di wilayah intervensi LESTARI yakni kelembagaan, kewirausahaan, dan pemberdayaan. Dari aspek kelembagaan, kapasitas sumber daya manusia yang dimiliki KPH belum mampu merubah peran para birokrat rimbawan dari *forest administrator* menjadi *forest manager*. Dari aspek kewirausahaan, KPH hanya menjadi obyek bisnis, dan dari aspek pemberdayaan masyarakat KPH berhadapan dengan fenomena masyarakat konsumsi: masyarakat yang secara ekonomi sudah sepenuhnya berorientasi pada mekanisme pasar (kompetitif dan akumulatif).

**Gambar 1. Isu Strategis yang Dihadapi oleh KPH**



Gambaran kajian diatas menunjukkan bahwasanya tantangan pembangunan KPH masih cukup tinggi. Dengan demikian, dibutuhkan sebuah mekanisme terstruktur dimana pembangunan KPH tidak hanya sekedar memerlukan peraturan sebagai pendukungnya, tetapi juga berbagai bentuk pendekatan dan strategi untuk menggerakkan semua komponen kearah transformasi kelembagaan KPH, yaitu dari KPH pelaksana menjadi KPH pengelola.

**Gambar 2. Transformasi Kelembagaan KPH**



Berangkat dari hal tersebut diatas, LESTARI memberikan dukungan dan rangkaian asistensi teknis dalam mendorong kemandirian KPH di lanskap dimana LESTARI bekerja. Kemandirian KPH disini merupakan suatu kondisi dimana tugas pokok (perencanaan dan pengawasan pengelolaan kawasan hutan) dan fungsi (ekologis, sumber daya) KPH berjalan dengan baik dan berbasiskan sentra keuntungan (*profit center*), pendekatan kewilayahan dan multi-produk. Dengan mengacu kepada berbagai regulasi terkait KPH yang ada, maka LESTARI berperan aktif dalam menyiapkan pondasi kemandirian KPH melalui lima tahapan (*milestones*) sebagai berikut:

1. Penyusunan dokumen perencanaan jangka panjang (Rencana Pengelolaan Hutan Jangka Panjang/RPHJP).
2. Penyusunan dokumen perencanaan jangka pendek atau tahunan (Rencana Pengelolaan Hutan Jangka Pendek/RPHJPd).
3. Fasilitasi kemitraan pengelolaan dengan berbagai pihak (*co-management*) baik masyarakat maupun swasta.
4. Penyelenggaraan program peningkatan kapasitas staf KPH menuju pengelolaan profesional dan berkelanjutan.
5. Fasilitasi perlindungan dan pengamanan kawasan hutan yang efektif dan kolaboratif.

Perlu dicatat bahwa pendampingan melalui lima langkah diatas bukanlah sebuah model pendampingan yang berdiri sendiri dan terpisah dari berbagai regulasi KPH yang sudah ada. Akan tetapi pendampingan LESTARI merupakan upaya penguatan dan percepatan (katalisator) atas pelaksanaan regulasi atau panduan-panduan tersebut. Sebagaimana akan dijabarkan dalam poin-poin dibawah ini, peningkatan kualitas dalam hal perencanaan dan penganggaran, percepatan fasilitasi kemitraan dengan masyarakat dan swasta, serta penguatan pelaksanaan pengamanan hutan menjadi hal faktor-faktor penting yang akan berdampak terhadap operasionalisasi KPH. Hal yang juga berbeda dalam pendekatan LESTARI khususnya adalah harmonisasi perencanaan KPH dengan perencanaan daerah (Renstra, RPJMD, dsb) dan advokasi penganggaran guna memastikan program KPH masuk kedalam program prioritas daerah.

# CAPAIAN DAN TANTANGAN PEMBANGUNAN KEMANDIRIAN KPH MITRA LESTARI

Untuk mendukung penguatan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi KPH, LESTARI bekerja sama dengan dinas kehutanan memberikan asistensi teknis kepada 20 KPH sejak awal tahun 2018 di Aceh dan Kalimantan Tengah, diikuti oleh Papua pada tahun 2019. Tidak hanya bekerja di tingkat KPH, LESTARI juga bekerja di level dinas kehutanan guna mendorong KPH menjadi program dan kegiatan prioritas yang terintegrasi dalam perencanaan dan anggaran sektor kehutanan di tingkat provinsi. Upaya ini dilakukan untuk mengungkit dukungan dari pemerintah daerah kepada KPH, yang merupakan salah satu faktor penghambat berfungsinya KPH secara optimal. Hingga Maret 2020, capaian asistensi LESTARI pada 5 langkah menuju kemandirian KPH dapat dilihat secara ringkas pada Tabel 2 berikut ini.

**Tabel 2. Capaian 5 Milestones Kemandirian pada KPH Mitra LESTARI**

No	Unit KPH	RPHJP	RPHJPd	Co-management	Peningkatan kapasitas	Pengamanan kawasan**
1	KPHL Unit VI Aceh	✓	✓	8 hutsos	✓	SMART Patrol
2	KPHL Unit V Aceh	✓	✓	2 hutsos	✓	SMART Patrol
3	KPHP Unit I Kalteng	✓	✓	1 hutsos	✓	ODK Collect
4	KPHP Unit III Kalteng	✓	✓	2 kemitraan kehutanan	✓	ODK Collect
5	KPHL Unit IV Kalteng	*	✓	1 kemitraan kehutanan	✓	ODK Collect
6	KPHL Unit XI Kalteng	✓	✓	1 hutsos	✓	ODK Collect
7	KPHL Unit XII Kalteng	*	✓	1 kemitraan kehutanan	✓	ODK Collect
8	KPHP Unit XIII Kalteng	*	✓	1 hutsos	✓	ODK Collect
9	KPHP Unit XV Kalteng	*	✓	3 hutsos	✓	ODK Collect
10	KPHP Unit XVI Kalteng	✓	✓	4 hutsos	✓	ODK Collect
11	KPHP Unit XVII Kalteng	✓	✓	1 kemitraan kehutanan	✓	ODK Collect
12	KPHP Unit XVIII Kalteng	✓	✓	4 hutsos	✓	ODK Collect
13	KPHP Unit XIX Kalteng	✓	✓	1 kemitraan kehutanan	✓	ODK Collect
14	KPHP Unit XXI Kalteng	✓	✓	-	✓	ODK Collect
15	KPHP Unit XXIX Kalteng	*	✓	1 kemitraan kehutanan	✓	ODK Collect
16	KPHP Unit XXX Kalteng	✓	✓	2 hutsos	✓	ODK Collect
17	KPHP Unit XXXI Kalteng	✓	✓	2 hutsos	✓	ODK Collect
18	KPHL Unit XXXII Kalteng	*	✓	1 kemitraan kehutanan	✓	ODK Collect
19	KPHL Unit VI Papua	✓	✓	-	✓	-
20	KPHP Unit LIII Papua	*	✓	-	✓	-

\*RPHJP sudah disusun dan dipresentasikan ke KLHK, saat ini menunggu pengesahan dari KLHK

\*\**Milestone* pengamanan kawasan dinilai dari keberadaan SOP patroli, metode patroli dan pelaksanaan patroli. Seluruh KPH mitra di Aceh dan Kalimantan Tengah telah memiliki SOP patroli, menggunakan metode SMART Patrol (Aceh) atau ODK Collect (Kalimantan Tengah) dan melaksanakan patroli rutin di wilayahnya.



## *Langkah 1: Penyusunan Dokumen Perencanaan KPH (RPHJP dan RPHJpd)*

Perencanaan merupakan tahapan penting yang menentukan keberhasilan dalam pengelolaan hutan. Kegagalan dalam merencanakan suatu kebijakan, program dan/atau kegiatan akan mengurangi peluang KPH mencapai tujuan pengelolaan hutan lestari.

Melalui kolaborasi dengan USFS, LESTARI memperkenalkan prinsip multiguna hutan (*multiple-use of forest*) dalam penyusunan dokumen perencanaan pengelolaan KPH. Berbekal toolkits perencanaan multiguna hutan yang dipublikasikan oleh Pusat Penelitian dan Pengembangan Hutan, Badan Penelitian, Pengembangan dan Inovasi, KLHK tahun 2018, penyusunan dokumen perencanaan dilakukan dengan terlebih dahulu merumuskan isu-isu strategis dan spesifik di KPH sebagai “ruh” rencana pengelolaan. Proses ini tidak mudah karena prinsip multiguna hutan belum digunakan secara utuh dalam perencanaan KPH di Indonesia. Untuk itu, keberadaan lembaga mitra seperti LESTARI menjadi penting karena setidaknya dirasa mampu dalam memberikan solusi dalam proses penyusunan rencana pengelolaan KPH, yaitu:

1. Substansi dokumen perencanaan yang lebih berkualitas, dalam arti berbagai program dan kegiatan yang dirumuskan memiliki potensi efektivitas yang tinggi dalam menyelesaikan berbagai permasalahan pengelolaan hutan
2. Percepatan penyelesaian dan pengesahan dokumen perencanaan, terutama karena LESTARI juga memfasilitasi konsultasi dan komunikasi KPH dengan KLHK.

Kekuatan penyusunan perencanaan pengelolaan hutan dengan prinsip multiguna hutan terutama terletak pada pemahaman akan kompleksitas isu, situasi dan kondisi dimana KPH berada, serta partisipasi para pihak. Untuk melakukan inventarisasi atas masing-masing isu ini, dibutuhkan sumber daya yang tidak mudah dan murah, baik dari sisi kebutuhan akan multidisiplin ilmu maupun anggaran pengumpulan data (survei, pengukuran, konsultasi publik, dsb). Sumber daya yang dimaksud seringkali tidak tersedia di daerah. Sebagai contoh di Kalimantan Tengah, Pemerintah Provinsi Kalimantan Tengah tidak mengalokasikan anggaran untuk penyusunan RPHJP dan hanya mengandalkan sumber dana APBN. Bahkan untuk tahun 2019, sumber dana dari APBN maupun daerah untuk kebutuhan Tata Hutan dan RPHJP tidak tersedia.

Penyelesaian dokumen RPHJP KPH di berbagai wilayah juga berjalan lambat mengingat proses pengesahan dokumen dilakukan oleh KLHK dan bukan Dinas Kehutanan sebagai institusi induk KPH. Proses pengesahan ini, dalam beberapa kasus, memakan waktu yang cukup panjang dan melelahkan. Sangat kontras dengan proses pengesahan RPHJpd yang cukup dilakukan oleh Kepala KPH. Dalam tingkatan tertentu, kondisi ini juga berkontribusi pada rendahnya dukungan politik lokal untuk mendukung KPH karena KPH dipandang sebagai program yang merupakan kepanjangan dari tangan pemerintah pusat dalam hal tata kepengurusan hutan dan kontribusi sektor kehutanan terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang dianggap kecil. Selain itu, siklus perencanaan KPH yang tidak mengikuti siklus perencanaan pembangunan daerah menghambat integrasi program dan penganggaran KPH ke dalam program dan penganggaran daerah.

Tantangan berikutnya adalah implementasi dari rencana yang telah disusun. Pertanyaannya, apakah tersedia anggaran bagi KPH untuk melaksanakan program-programnya? Untuk

menjawab hal ini, LESTARI secara paralel melakukan kegiatan advokasi anggaran di tingkat provinsi. Tugas advokasi anggaran adalah membantu Dinas Kehutanan memahami tugas dan kewenangan yang dimilikinya dengan segala batasan, mengidentifikasi masalah, merancang solusi, merumuskan program dan kegiatan, merumuskan kebutuhan pembiayaan dan mengidentifikasi sumber-sumber pembiayaan, menemukan cara yang efektif untuk mengeksekusi kegiatan dan mengevaluasi hasilnya.

Penjabaran lebih detil atas proses dan dampak dari kegiatan advokasi anggaran LESTARI dapat dipelajari pada dua paper lainnya, yakni *Domestic Resource Mobilization for Sustainable Forest Management in Indonesia* dan *Optimalisasi Dana Bagi Hasil Dana Reboisasi (DBH DR) di Kalimantan Tengah*. Namun dapat disampaikan secara singkat bahwa asistensi LESTARI kepada Dinas Kehutanan berhasil menjadikan KPH sebagai program prioritas pada sektor kehutanan yang berdampak pada peningkatan alokasi anggaran untuk KPH. Dalam kasus Aceh misalnya, narasi tentang KPH muncul secara konsisten dalam keseluruhan kerangka logis perencanaan DLHK, mulai dari identifikasi permasalahan dan isu strategis, tujuan dan sasaran, strategi dan arah kebijakan, hingga program dan kegiatan. Pola yang sama untuk mendorong KPH sebagai prioritas dinas juga terlihat di Kalimantan Tengah dan Papua meskipun dengan tingkat pencapaian yang berbeda-beda yang dipengaruhi oleh ketersediaan momentum yang berbeda<sup>5</sup>.

## *Langkah 2: Kolaborasi Pengelolaan Hutan*

Masyarakat desa hutan yang ada di sekitar wilayah KPH pada umumnya sudah bukan lagi masyarakat subsistensi (masyarakat yang orientasi ekonominya tidak mengacu pada mekanisme pasar). Perkembangan pendidikan, infrastruktur, jaringan komunikasi dan transportasi, telah mendorong terjadinya transformasi sosial hingga pada akhirnya memicu terbentuknya masyarakat konsumsi (masyarakat yang menjadikan mekanisme pasar sebagai penopang sistem ekonomi,) di sekitar kawasan hutan. Di kalangan masyarakat seperti ini kompetisi dan akumulasi adalah keniscayaan dalam berekonomi. Agenda ekonomi utama masyarakat konsumsi sudah tidak lagi sekedar memenuhi kebutuhan primer, akan tetapi juga kebutuhan sekunder dan tersier. Dengan demikian, kebutuhan uang tunai di kalangan masyarakat konsumsi menjadi meningkat. Tekanan terhadap sumber daya hutan juga meningkat.

Di Aceh, keterbatasan ruang kelola masyarakat adalah isu yang paling mengemuka di wilayah KPH V dan VI, mengingat hampir sebagian besar wilayahnya mengemban fungsi lindung. Sudah sejak lama masyarakat yang ada di sekitar KPH membuka hutan sebagai upaya untuk memenuhi kebutuhan pangan, energi, dan akhir-akhir ini termasuk uang tunai. Mereka memproduksi berbagai komoditas, seperti serai wangi, kopi, tembakau, kakao, cabe, di lahan-lahan hutan, tanpa ditopang sistem tenurial yang memadai. Optimasi fungsi lindung adalah agenda yang perlu diprioritaskan dalam pengelolaan hutan di wilayah KPH. Meskipun demikian azas-azas kemanfaatan juga harus dipertimbangkan dengan seksama, khususnya yang terkait dengan kemanfaatan bagi kalangan masyarakat yang ada di sekitarnya. Pengelolaan fungsi lindung berbasis masyarakat, dengan demikian adalah pendekatan yang perlu dikedepankan.

---

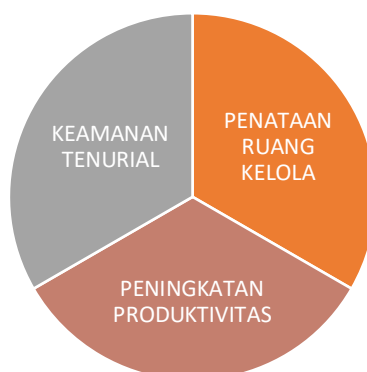
<sup>5</sup> Di Kalimantan Tengah, LESTARI memanfaatkan momentum penyusunan RKA DBH DR dan tidak dapat melakukan intervensi pada Renstra yang sudah ada. Lengkapnya lihat paper *Domestic Resource Mobilization for Sustainable Forest Management in Indonesia*, 2020.

Di Kalimantan Tengah, kehutanan adalah sektor yang nampaknya tidak menjadi prioritas investasi dari kalangan swasta, setidaknya kalau dibandingkan dengan perkebunan, terutama sawit, dan pertambangan. Situasi ini menjadi tantangan tersendiri bagi KPH yang sejauh ini sedang berusaha untuk mengembangkan proses produksi dengan cara menarik investasi dari berbagai kalangan. Kecilnya daya tarik sektor kehutanan bagi segenap investor tidak terlepas dari ketatnya persaingan dengan dua sektor lainnya yang dipandang lebih prospektif, yakni pertambangan dan perkebunan, khususnya sawit. Dua sektor ini oleh pemerintah daerah cenderung diposisikan sebagai sektor-sektor unggulan, baik karena alasan produktivitas maupun konsolidasi kelembagaannya yang dipandang lebih efektif dibandingkan dengan yang selama ini dilakukan oleh sektor kehutanan. Adalah keniscayaan kalau kemudian sektor kehutanan seperti tertekan oleh sektor perkebunan dan pertambangan, sehingga kegiatan produksi di lingkungan KPH menjadi tidak bisa terselenggara.

Kuatnya tekanan sektor perkebunan dan pertambangan di wilayah KPH pada gilirannya memicu munculnya konflik-konflik tenurial yang disebabkan oleh kasus-kasus tumpang-tindih penggunaan lahan, hal yang selama ini menjadi penghambat bagi penetapan Rencana Tata Ruang Wilayah Provinsi (RTRWP) Kalimantan Tengah. Bahkan, di tengah-tengah mekanisme ekonomi masyarakat yang semakin intensif dan kompetitif, upaya meningkatkan akses terhadap lahan tidak saja dilakukan melalui mekanisme pasar (transaksi), akan tetapi juga memanfaatkan politik identitas. Pada tahun 2014, melalui Forum Koordinasi Kelompok Tani Dayak Misik, masyarakat Dayak di Kalimantan Tengah sebagai representasi dari masyarakat adat tempatan melakukan tuntutan kepada pemerintah untuk mengalokasikan lahan bersertifikat sedikitnya seluas 5 ha/ KK bagi kalangan masyarakat Dayak. Disamping itu, sesuai surat edaran No. 02/ FKKTDM-KT/IX/2014 yang dikeluarkan oleh Forum Koordinasi Kelompok Tani Dayak Misik, mereka juga menuntut pengakuan atas hutan dan wilayah adat mereka yang selama ini dikuasai oleh para pemegang ijin. Konsolidasi lahan adalah kebutuhan yang mendesak untuk dilakukan ketika KPH hendak mengembangkan program-program perhutanan sosial sebagai salah satu program pemberdayaan kepada masyarakat yang ada di sekitarnya.

Di Papua, kegiatan produksi dan pemanfaatan hasil hutan di wilayah KPH masih sepenuhnya dilakukan oleh kalangan swasta pemegang ijin, seperti PT. Diadyani Timber dan Himpunan Pengusaha Kayu Lokal (HIPKAL) di KPHL VI Mimika, serta kalangan masyarakat peramu dan pemburu. Kegiatan tersebut bahkan belum dilakukan dalam kerangka kemitraan dan kerja sama dengan KPH. Atas dasar itu maka berbagai kegiatan produksi dan pemanfaatan hasil hutan yang dilakukan tidak memberikan kontribusi pada peningkatan pendapatan KPH. Keterbatasan-keterbatasan sumber daya manusia adalah salah satu penyebab belum berjalannya kegiatan produksi dan pemanfaatan hasil hutan di lingkungan KPH. Disamping itu, ketiadaan dukungan data dan informasi memadai mengenai produk-produk unggulan, ketiadaan rencana usaha, dan kerangka kerjasama adalah faktor penting yang juga perlu ditangani. Perlu dilakukan rasionalisasi lahan untuk Provinsi Papua, beberapa contoh kasus, seperti Mappi dan Boven Digoel sebagian besar wilayah hutannya dialokasikan untuk usaha dalam bentuk perijinan. Hal ini perlu untuk dikaji ulang agar tata ruang dan kawasan hutan juga memenuhi kebutuhan ekonomi masyarakat dan juga memastikan kelestarian pengelolaan kawasan tersebut.

**Gambar 3. Skema Pemberdayaan Masyarakat**



Sebagaimana informasi yang disajikan pada Tabel 2, LESTARI memfasilitasi berbagai skema kolaborasi di wilayah KPH yang terutama mengacu pada Peraturan Menteri LHK No. P83/MENLHK/SETJEN/KUM.1/10/2016 tentang Perhutanan Sosial dan Permen LHK No. P49/MENLHK/SETJEN/KUM.1/9/2017 tentang Kerja Sama Pemanfaatan Hutan Pada KPH. Dokumen RPHJP yang telah mendapatkan pengesahan menjadi dasar legalitas bagi KPH untuk menyelenggarakan kolaborasi ini. Dalam penyusunan RPHJP, KPH didampingi untuk merancang blok pengelolaan yang optimal sebagai upaya konsolidasi kawasan sekaligus mendorong tumbuhnya rezim-rezim pengelolaan hutan di setiap blok, baik itu melalui mekanisme kerja sama dengan para pihak, maupun pengembangan skema-skema perhutanan sosial.

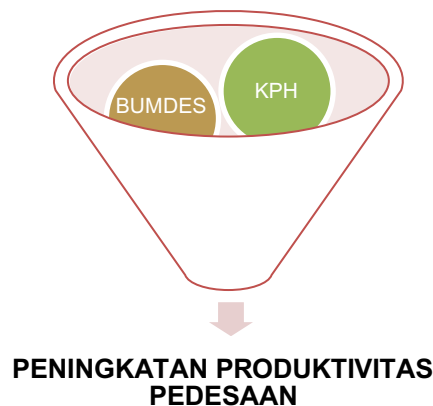
Terlepas dari tantangan birokrasi dalam memperoleh ijin perhutanan sosial, kolaborasi KPH dengan para pihak membawa berbagai dampak positif bagi KPH dan kawasan sekitarnya, seperti:

- Kerjasama dalam pengelolaan KPH mengatasi kesenjangan keterbatasan jumlah dan kapasitas sumber daya manusia di KPH.
- Keterbatasan sarana dan prasarana yang dimiliki oleh KPH dalam pengelolaan kawasan dapat ditutupi oleh para mitra kolaborasi dengan tetap memperhatikan ketentuan pengelolaan kawasan hutan yang lestari.
- Penurunan potensi ancaman, khususnya dari kegiatan ilegal yang dilakukan oleh masyarakat seperti pembalakan, perambahan dan juga ancaman kebakaran. Keterlibatan aktif masyarakat melalui pemberian hak kelola mendorong keterlibatan masyarakat untuk turut menjaga kawasan yang menjadi sumber penghidupannya.
- Dalam konteks penguatan kelembagaan, penyelenggaraan kolaborasi menempatkan KPH sebagai “pengelola” kawasan yang bertanggung jawab penuh atas tata kelola kawasan hutan berkelanjutan di wilayahnya.

*“Misi saya tercapai. Ini hari paling membahagiakan dalam hidup saya. Suatu saat, saya bisa bercerita pada anak cucu saya tentang perjuangan orang tua mereka untuk memperjuangkan Hutan Tangkahan ini. Karena ketika kita melindungi hutan, hutan akan menyediakan kebutuhan kita,”* ujar Masimpei Ketua LPHD Tangkahan, Kab Pulang Pisau, KPH XVIII, Kalimantan Tengah, ketika menerima SK Perhutanan Sosial yang sudah diperjuangkan sekian lama.

Tantangan berikutnya setelah ruang kelola tersedia bagi masyarakat adalah bagaimana lahan-lahan yang disediakan bisa lebih produktif dan berkelanjutan. Bagi kalangan masyarakat konsumsi, skema ekonomi tidak harus mengacu pada model-model kearifan lokal sebagaimana yang selama ini sering diagendakan oleh gerakan pemberdayaan masyarakat. Se jauh bisa produktif dan efektif untuk menghasilkan uang tunai, skema ekonomi itu akan diadopsi. Oleh karena itu, LESTARI membantu KPH menjalin kemitraan dengan sektor swasta guna membuka akses modal dan pasar, sementara di sisi lain juga dibangun kemitraan dengan institusi usaha di tingkat desa yakni BUMDES (Badan Usaha Milik Desa). Kemitraan antara KPH dan BUMDES diharapkan akan bisa menarik investasi dari kalangan swasta untuk meningkatkan produktivitas pedesaan sekaligus mendorong ekonomi rakyat kedalam skala industri. Sebagai contoh, model ini dikembangkan di KPH V Aceh melalui komoditas kopi. Secara skematik bisa digambarkan sebagaimana bagan dibawah ini:

**Gambar 4. Skema Kemitraan KPH, Swasta dan Desa**



Di Kalimantan Tengah, model kemitraan juga dibangun antara KPH XXXI dengan Kelompok Tani Hutan, UPT Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai dan Hutan Lindung, dan perusahaan swasta untuk pengelolaan kawasan seluas 460 ha di Kabupaten Pulang Pisau. Kemitraan tersebut meliputi kegiatan rehabilitasi hutan dan lahan dengan pendanaan sebesar 2,6 milyar untuk tanaman karet, kaliandra, dan blangiran. Perusahaan swasta tidak hanya berperan dalam memasarkan produk tetapi juga menanam investasi pembangunan pabrik hasil olahan kaliandra sebesar 27 miliar rupiah.

Contoh lain adalah kemitraan yang dibangun untuk komoditas rotan di wilayah kelola KPH XVII Kalimantan Tengah antara KPH, swasta, masyarakat dan pemerintah daerah. Kemitraan dengan sektor swasta mampu meningkatkan nilai jual rotan dari 1.600 rupiah/kg menjadi 5.500 rupiah/kg. Pembelajaran menarik dari keterlibatan sektor swasta adalah tuntutan bagi KPH dan masyarakat untuk memenuhi kualitas yang diminta oleh pasar. Hal ini menjadi faktor pendorong perubahan pola pikir dan praktik-praktik budidaya di masyarakat.

**Gambar 5. Penjualan Perdana Rotan dari KPH XVII ke PT. Sahabat Usaha Rakyat Cirebon**



Konsolidasi kelembagaan adalah hal yang dipandang penting dalam mendukung efektivitas proses produksi sebuah sektor. Konsolidasi itu tidak sekedar menyangkut hal-hal teknis seperti infrastruktur, akan tetapi juga hal-hal strategis seperti tata kelembagaan, dan hal-hal politis seperti tata kuasa sumber daya. Sejauh ini hal-hal semacam itu cenderung tidak dilakukan secara efektif oleh KLHK dalam menopang program-program prioritasnya seperti KPH dan Perhutanan Sosial, setidaknya kalau dibandingkan dengan apa yang dilakukan oleh kementerian teknis di sektor pertambangan dan perkebunan.

Guna memastikan keberlanjutan, KPH juga dibekali dengan dokumen Rencana Usaha (*business plan*). Rencana usaha adalah dokumen strategis yang menggambarkan arah bisnis atau usaha yang akan dilakukan oleh KPH. Di beberapa KPH, dokumen ini menjadi penyerta atau turunan RPHJP, yang secara khusus disusun dan difungsikan sebagai pedoman dalam menjalankan bisnis atau kegiatan usaha, sesuai dengan potensi-potensi unggulan yang dimiliki KPH. Pada umumnya rencana usaha KPH mulai disusun ketika sudah tersedia RPHJP yang baku (mendapat pengesahan). Tanpa rencana usaha, arah kegiatan usaha KPH menjadi tidak menentu dan cenderung bersifat pasif. KPH yang seharusnya menjadi subyek atau pelaku bisnis, dalam beberapa kasus justru menjadi obyek bisnis para pelaku pasar dan pemilik modal. Dalam situasi seperti ini, alih-alih menjadi unit pengelola hutan di tingkat tapak (*forest management*) yang produktif dan mandiri, kecenderungannya KPH akan kembali menjadi lembaga administrasi kehutanan (*forest administration*) bagi para pelaku usaha kehutanan di daerah.

### *Langkah 3: Penguatan Kapasitas Sumber Daya Manusia KPH*

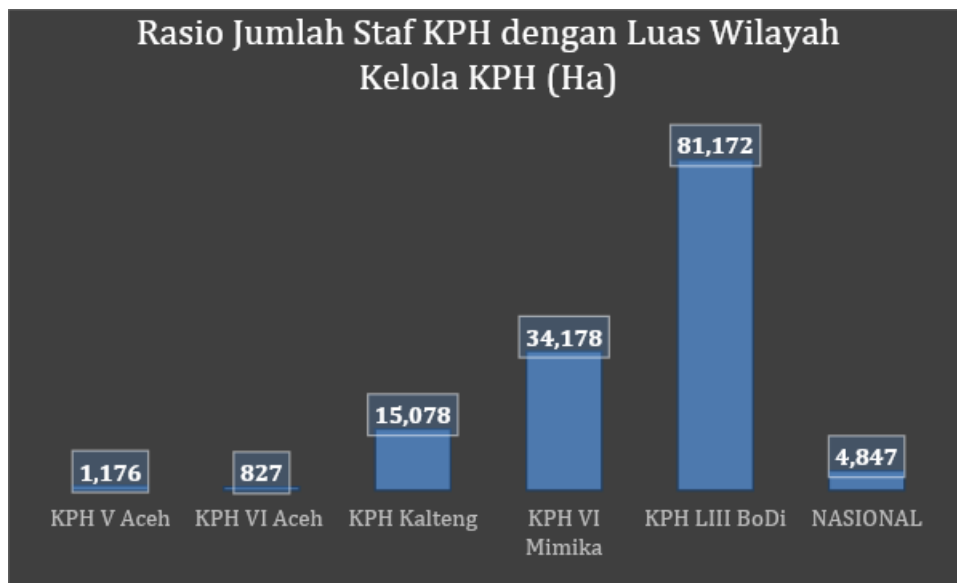
Kekuatan suatu lembaga terletak pada kapasitas sumber daya manusianya, demikian pula dengan keberhasilan pencapaian tujuan KPH sebagaimana telah dituangkan dalam visi dan misi Rencana Pengelolaan Hutan Jangka Panjang (RPHJP). Berbagai tuntutan yang dialamatkan kepada KPH untuk mampu mandiri dari aspek pendanaan dan mampu mewujudkan pengelolaan hutan lestari disisi lain membuat institusi KPH lebih rumit dari *Social Enterprise* karena KPH memegang tiga fungsi yakni fungsi birokrasi, bisnis dan fungsi sosial. Namun fakta di lapangan menunjukkan kondisi SDM KPH masih jauh dari ideal baik secara kualitas (kompetensi) dan kuantitas (jumlah).

Dari sisi kuantitas, rasio nasional untuk jumlah SDM dan luas wilayah kelola KPH adalah 1 orang berbanding (menangani) 4.847 ha (*Sistem informasi spasial dan data KPH, 2019*).



Kondisi ini mayoritas tidak ditemukan di lanskap dimana LESTARI bekerja sebagaimana disajikan pada Gambar 6. Sebagai contoh, jumlah staf KPH di Provinsi Kalimantan Tengah saat ini adalah 577 orang, yang tersebar di 18 UPTD. Apabila jumlah ini disandingkan dengan luas kelola KPH sebesar 8,5 juta ha, maka 1 orang staf KPH di provinsi ini mengelola area seluas 15.078 ha. Contoh lain adalah KPH LIII Mimika di Papua yang hanya memiliki 8 staf untuk menangani area seluas 649.375 ha, sehingga 1 orang bertanggung jawab atas pengelolaan area seluas 81.172 ha. Sedangkan di KPH V Aceh yang luasnya mencapai 289.956 hektar, sejauh ini hanya ditopang 6 orang tenaga tetap (ASN), dan 7 orang tenaga kontrak Bakti Rimbawan. Kalaupun terdapat 235 orang tenaga pengaman, mereka tidak lebih dari tenaga kontrak yang tidak memiliki latar belakang profesi kehutanan. Sehingga walaupun rasionya berada dibawah rasio nasional, pengelolaan hutan di KPH V belum berlangsung dengan baik dan eifisien..

**Gambar 6. Rasio Jumlah Staf KPH dengan Luas Wilayah Kelola KPH di Wilayah Kerja LESTARI**



Perbandingan diatas menunjukkan bahwa mobilitas dan efektivitas pengelolaan kawasan hutan di wilayah kelola KPH menjadi tidak efisien.

Pemenuhan SDM yang berkompeten sangat sulit dicapai melalui perekrutan ASN baru karena keterbatasan anggaran pemerintah (pusat dan daerah), untuk itu diperlukan alternatif lain guna mengatasi permasalahan ini. Alternatif pengelolaan kolaboratif untuk mengisi kesenjangan kapasitas telah dipaparkan pada bagian sebelumnya. Disamping fasilitasi pengelolaan kolaboratif, LESTARI juga memberikan dukungan pada KPH melalui rangkaian peningkatan kompetensi sebagai bekal menuju kemandirian KPH.

Jenis kompetensi yang diperlukan pada organisasi KPH pada dasarnya telah ditetapkan melalui Peraturan Menteri Kehutanan No.42/Menhut-II/2011 tentang Standar Kompetensi Bidang Teknis pada Kesatuan Pengelolaan Hutan Lindung (KPHL) dan Kesatuan Pengelolaan Hutan Produksi (KPHP), yang kemudian ditindaklanjuti dengan uraian rinci kompetensi melalui Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi No.68 tahun 2013 tentang Penetapan Rancangan Standar Kompetensi Kerja Nasional Sektor Kehutanan Bidang Perencanaan, Pemanfaatan Hasil Hutan, Rehabilitasi Hutan, Perlindungan Hutan dan Konservasi Alam serta



Administrasi Kehutanan untuk SDM pada Organisasi KPH, menjadi Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI). Namun hingga saat ini, standar kebutuhan SDM yang disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik wilayah masing-masing KPH belum pernah ada. Oleh karena itu, LESTARI melakukan kajian cepat di masing-masing wilayah untuk merumuskan program peningkatan kapasitas yang sesuai. Sepanjang tahun 2018 – 2020, LESTARI memberikan rangkaian peningkatan kapasitas berikut melalui metode pelatihan, lokakarya, studi banding, dan *one on one mentoring*. Sebagaimana telah disinggung sebelumnya, materi-materi ini tidak diberikan di semua KPH secara merata tetapi disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing KPH.

- Pelatihan tata hutan dan penyusunan RPHJP/d
- Pelatihan penyusunan perencanaan di tingkat RPH
- Pelatihan dasar-dasar regulasi kehutanan
- Pelatihan GIS
- Pelatihan inventarisasi satwa dan tumbuhan liar
- Pelatihan inventarisasi potensi kawasan hutan
- Pelatihan monitoring stok karbon
- Pelatihan pengembangan bisnis KPH
- Pelatihan penyusunan rencana usaha
- Pelatihan pengamanan dan perlindungan hutan berbasis informasi spasial
- Pelatihan literasi keuangan
- Pelatihan penyusunan dan pengelolaan anggaran

Dalam konteks peningkatan kapasitas pengelolaan anggaran, fasilitasi yang dilakukan LESTARI tidak berhenti sampai pada perancangan program dan kegiatan, tetapi juga membantu perencana KPH menyusun rancangan belanja kegiatan yang efektif dan efisien. Perencana KPH dilatih untuk menetapkan indikator dan tolok ukur kinerja kegiatan serta menurunkannya dalam rincian jenis belanja yang lebih detil, menentukan volume, satuan dan harga satuan dari setiap jenis belanja. Ini membutuhkan tidak hanya sekedar ketelitian, tetapi juga pemahaman dan rasionalitas yang memadai agar disain belanja betul-betul efisien dan efektif. Sebagai salah satu tolok ukur kemandirian, LESTARI berhasil mendorong pembentukan Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) di setiap KPH di Kalimantan Tengah. Di Aceh, langkah lebih maju dilakukan melalui penetapan pejabat Kuasa Pengguna Anggaran (KPA) pada setiap unit KPH. Kedua hal ini masih merupakan langkah awal. Seiring dengan meningkatnya kapasitas kelembagaan dan SDM KPH, dinas kehutanan setempat dapat mendorong atau memberi opsi kepada KPH untuk menjadi KPH mandiri dengan status PPK BLUD.

Untuk memantau kinerja KPH, LESTARI membantu DLHK Aceh mengembangkan pilot Pedoman Penilaian Kinerja KPH Aceh. Secara umum, tujuan penyusunan pedoman ini adalah untuk memberikan acuan bagi DLHK dalam menilai kinerja KPH secara obyektif, terukur, rasional. Ada 5 (lima) indikator yang dijadikan dasar penilaian kinerja KPH, yaitu: 1) laju deforestasi; 2) luas areal Rehabilitasi Hutan dan Lahan (RHL); 3) kualitas pengelolaan anggaran; 4) wilayah kelola; dan 5) kontribusi KPH terhadap penerimaan daerah.

Pengembangan instrumen penilaian kinerja ini penting untuk diberikan catatan. Melalui instrumen ini, LESTARI dapat mendorong pengelolaan anggaran yang efektif dan efisien melalui dua cara yaitu: *pertama*, instrumen ini berperan pada tahap perencanaan sebagai basis

dalam menentukan distribusi pengalokasian anggaran yang transparan dan objektif kepada setiap KPH. Informasi pagu anggaran yang transparan menjadi dasar bagi KPH untuk menyusun rencana kegiatan menurut prioritas dan kebutuhan yang disesuaikan dengan anggaran yang tersedia. Selain itu, instrumen ini juga memberikan informasi kepada setiap KPH mengenai dasar pertimbangan pengalokasian yang lebih objektif sehingga mereka bisa memahami mengapa mereka mendapatkan alokasi anggaran dengan jumlah tertentu dan mengapa ada variasi alokasi antar KPH.

*Kedua*, sebagai instrumen penilaian kinerja tentunya ia berperan dalam menilai keluaran dan hasil dari pelaksanaan anggaran yang diberikan kepada KPH. Lebih jauh instrumen ini bisa dijadikan dasar dalam memperhitungkan tingkat efisiensi pengelolaan anggaran dengan membandingkan antara hasil yang dicapai dengan input anggaran yang dihabiskan. Indeks yang dihasilkan dari instrumen ini akan memberikan gambaran tingkat kualitas pengelolaan anggaran dan hutan yang dicapai setiap KPH. Indeks kinerja yang dihasilkan dapat diolah lebih lanjut untuk menetapkan rangking atau status setiap KPH dan memacu kompetisi yang sehat antar KPH.

#### *Langkah 4: Pengamanan Kawasan Hutan*

Pengamanan dan perlindungan kawasan hutan merupakan bagian dari fungsi pengelolaan hutan oleh KPH. Kegiatan pengamanan hutan memerlukan metodologi dan mekanisme yang sistematis dan dimanfaatkan bukan hanya untuk keperluan pendataan saja, namun lebih kepada pemanfaatan informasi guna memperkuat pengelolaan dan koordinasi para pihak dalam membangun pengelolaan wilayah. Dalam hal ini, pemerintah daerah memiliki urgensi untuk memahami kondisi hutan dan berbagai faktor yang menyebabkan perubahannya supaya kebijakan-kebijakan daerah dapat diselaraskan untuk mencapai kesejahteraan masyarakat dan kelestarian hutan yang berkesinambungan.

Dalam menjalankan fungsi pengamanan dan perlindungan hutan, KPH memiliki tenaga struktural dan fungsional. Tenaga struktural berada dibawah koordinasi Kepala Seksi Perlindungan dan Konservasi Sumber Daya Alam dan Ekosistem. Sementara tenaga fungsional adalah polisi hutan dan tenaga pengamanan hutan yang berstatus tenaga kontrak atau honorer. Ketersediaan SDM fungsional ini bervariasi di setiap wilayah dimana LESTARI bekerja. Di Aceh, terdapat kurang lebih 1.752 petugas pengamanan hutan (pamhut) yang direkrut dari bekas anggota Gerakan Aceh Merdeka. Di Kalimantan Tengah hanya terdapat kurang dari 60 polisi hutan untuk mengamankan area seluas 8,5 juta hektar. Sementara di Papua terdapat 14 polisi hutan dengan luasan area 3,4 juta hektar.

Untuk menjalankan fungsi pengamanan dan perlindungan hutan, KPH melakukan kegiatan patroli secara rutin. Namun dalam pelaksanaannya, implementasi kegiatan pengamanan dan perlindungan hutan sering terkendala oleh ketiadaan anggaran dan kompetensi SDM yang tidak memenuhi kualifikasi yang diperlukan. Membantu mengatasi permasalahan ini, LESTARI bekerja di dua level yang berbeda. Pertama, melalui peningkatan kapasitas SDM dan pengenalan metode patroli berbasis informasi spasial seperti SMART Patrol dan ODK Collect di tingkat KPH. Kedua, melalui kegiatan advokasi anggaran di level dinas kehutanan yang berdampak pada peningkatan signifikan alokasi anggaran untuk perlindungan dan pengamanan

hutan<sup>6</sup>. Lebih jauh, LESTARI juga mendorong kolaborasi KPH dengan para pihak lainnya seperti kepolisian, masyarakat yang terlibat dalam skema perhutanan sosial dan perusahaan pemilik konsesi perijinan di wilayah KPH. Kolaborasi dengan para pihak ini dilakukan guna mengatasi kesenjangan sumber daya pengamanan di KPH. Inisialisasi pengamanan hutan juga dilakukan di Kalimantan Tengah dimana LESTARI mendorong penyusunan *Standar Operational Procedure* (SOP) pengamanan dan perlindungan hutan di tingkat KPH. SOP ini awalnya dikembangkan di 4 KPH yaitu KPHP Kahayan Hulu Unit XVI, KPHP Kahayan Tengah Unit XVIII, KPHP Kahayan Hilir Unit XXXI, dan KPHP Katingan Hulu Unit XVII. Kemudian pada pertengahan tahun 2019, Dinas Kehutanan Kalimantan Tengah menerbitkan Surat Instruksi Kepala Dinas Kehutanan No. 522.3.208.2654/Dishut tentang SOP Patroli Pengamanan Hutan, yang meminta seluruh KPH menyusun SOP yang sama. Selain menjadi instrumen untuk mengintegrasikan dukungan para pihak dalam kegiatan patroli hutan, melalui SOP tersebut setiap personel yang terlibat dalam kegiatan pengamanan dan perlindungan hutan mengetahui tugas, fungsi, dan wewenang yang dimiliki sehingga dapat menghindari potensi penyalahgunaan wewenang di lapangan.

**Gambar 7. Model Pendampingan LESTARI untuk Sistem Monitoring Hutan KPH**

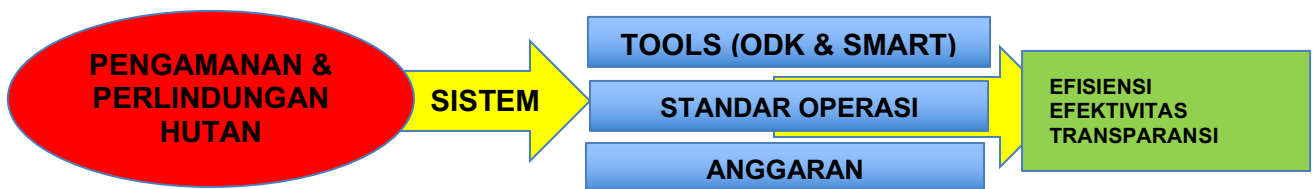


Diagram diatas menggambarkan bagaimana model pendampingan LESTARI kepada KPH untuk kegiatan pengamanan dan perlindungan hutan yang mendorong adanya efisiensi anggaran, efektivitas pelaksanaan kegiatan perlindungan, dan sistem pelaporan hasil patroli yang transparan sehingga dapat menjadi panduan para pihak dalam menentukan kebijakan pengelolaan hutan yang lebih baik.

<sup>6</sup> Lihat *Lesson Learned Technical Brief* untuk *Domestic Resource Mobilization for Sustainable Forest Management in Indonesia* dan *Optimization of Reforestation Fund in Central Kalimantan*.

# PEMBELAJARAN DAN REKOMENDASI

## Pembelajaran

Ada beberapa pelajaran berharga yang dapat dipetik dari proses fasilitasi yang dilakukan LESTARI untuk mendukung penguatan KPH menuju kemandirian, diantaranya adalah sebagai berikut:

- Proses pendampingan melalui 5 *milestones* memberikan gambaran tentang hambatan dan kendala yang dihadapi dilapangan untuk penguatan KPH mulai proses perencanaan, peningkatan kapasitas, skema pengelolaan kolaboratif dan model pengamanan dan perlindungan hutan.
- Pendampingan penyusunan perencanaan KPH (RPHJP/d) harus menjadi prioritas penguatan KPH sebagai dasar untuk menentukan proses pendampingan selanjutnya;
- Dengan kualitas dan kuantitas SDM KPH yang terbatas, penguatan SDM harus dilakukan secara konsisten dan menyentuh kebutuhan dasar pengelola hutan di tingkat tapak. Selain itu, rasio ideal jumlah staf KPH dengan luas wilayah secara bertahap harus dipenuhi sehingga penguatan kapasitas SDM dapat berjalan efektif. Hal ini perlu menjadi perhatian bagi pemerintah pusat dan provinsi apabila ingin memiliki KPH yang kuat dan profesional.
- Pengelolaan hutan tidak dapat dilakukan oleh KPH sendiri, namun diperlukan kolaborasi pengelolaan hutan baik melalui skema perhutanan sosial atau kemitraan kehutanan. Observasi awal menunjukkan indikasi positif tentang bagaimana kemitraan ini dapat mengisi kesenjangan sumber daya pengelolaan dan menurunkan tingkat ancaman terhadap kawasan.
- Proses perlindungan dan pengamanan kawasan perlu disiapkan dengan baik melalui perangkat aturan yang jelas, tools lapangan yang memudahkan sistem pelaksanaan dan pelaporan serta ketersediaan anggaran yang cukup.
- Proses penguatan KPH menuju kemandirian melalui lima langkah/tahapan tidak akan berjalan sesuai harapan apabila tidak diimbangi dengan upaya penguatan pada sisi kebijakan pemerintah provinsi dalam mendukung operasionalisasi KPH. Hal ini sangat krusial dalam menentukan kebijakan alokasi sumber daya oleh pemerintah daerah (program, anggaran dan sumber daya manusia) yang dibutuhkan oleh KPH kedepannya.

## Rekomendasi

Belajar dari proses fasilitasi yang dilakukan oleh LESTARI untuk penguatan KPH menuju kemandirian, berikut adalah langkah-langkah yang perlu diambil untuk memastikan keberlanjutan program:

- Pemerintah pusat dan pemerintah provinsi perlu merumuskan sistem penyusunan perencanaan (RPHJP) KPH yang lebih efektif dan efisien, khususnya dalam proses pengesahan sehingga proses perencanaan tidak berbiaya tinggi dan membutuhkan waktu yang lama, yang diakibatkan oleh jauhnya proses pengesahan dan transportasi dari daerah ke kementerian.

- Pemerintah pusat, khususnya Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan perlu bekerja sama dengan Kementerian Dalam Negeri, perlu memprioritaskan penentuan kebijakan standardisasi kebutuhan SDM KPH dalam bentuk regulasi untuk melengkapi SKKNI yang sudah tersedia. Keberadaan standardisasi kebutuhan jenis kompetensi dan jumlah SDM pengelola KPH, akan sangat membantu para pengambil kebijakan dalam merancang kebutuhan SDM yang tepat dengan cara-cara yang efektif, efisien, dan sesuai sasaran.
- Perlu dikembangkan mekanisme insentif dan disinsentif di tingkat provinsi untuk menciptakan kompetisi yang sehat antar KPH melalui model pengelolaan kolaboratif baik dalam skema perhutanan sosial dan kemitraan kehutanan lainnya sehingga dapat mewujudkan tujuan pengelolaan hutan yang lestari (ekonomi dan lingkungan).
- Model pengamanan dan perlindungan hutan oleh KPH harus menjadi prioritas pemerintah pusat dan daerah mengingat luasnya wilayah kelola KPH. Prioritas tersebut berupa penyediaan SDM yang kompeten, tools pelaksanaan patroli yang dapat digunakan di lapangan dengan efektif sehingga dapat menghasilkan kualitas pelaporan yang baik, serta ketersediaan anggaran yang dapat mendukung pelaksanaan kegiatan secara rutin dan efektif.
- Model koordinasi dan konsolidasi antar lembaga di tingkat pusat dan daerah (sektor kehutanan dan sektor ekonomi lainnya) yang fleksibel sehingga setiap hambatan dan kendala yang dihadapi di tingkat tapak dapat diselesaikan secara cepat dan tepat, dan tidak mengandalkan proses koordinasi formal seperti rapat koordinasi dan rapat teknis. Selain itu, KPH secara berkala perlu melakukan komunikasi yang efektif dengan masyarakat di tingkat tapak dengan mengefektifkan kantor resort yang berada dekat dengan masyarakat dan pihak terkait lainnya.

**USAID LESTARI**

Wisma GKBI, 12th Floor, #1210  
Jl. Jend. Sudirman No. 28, Jakarta 10210, Indonesia

Phone: +62 21 574 0565      Fax: +62 21 574 0566

Email: [info@lestari-indonesia.org](mailto:info@lestari-indonesia.org)

Website: [www.lestari-indonesia.org](http://www.lestari-indonesia.org)