

## **EFEKTIVITAS KELEMBAGAAN PENGELOLAAN HUTAN TANAMAN RAKYAT DI TINGKAT LOKAL**

*(The Effectiveness of Local Institutional Arrangement for Community Plantation Forest)*

Fentie J. Salaka<sup>1</sup>, Iis Alviya<sup>1</sup>, Elvida Y. Suryandari<sup>1</sup>, Fitri Nurfatriani<sup>1</sup>, & Muhammad Zahrul Muttaqin<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial Ekonomi Kebijakan dan Perubahan Iklim;  
Jl. Gunung Batu No. 5 Bogor, Indonesia; email:fentiesalaka@gmail.com; iis\_alviya@yahoo.com;  
elvida\_ys@yahoo.com; nurfatriani@yahoo.com

<sup>2</sup>Biro Kerjasama Luar Negeri, Gedung Manggala Wanabakti, Jl. Gatot Subroto, Jakarta Pusat, Indonesia;  
email:zahrul2005@yahoo.com.au

Diterima 27 Mei 2019, direvisi 20 Mei 2020, disetujui 22 Mei 2020

### **ABSTRACT**

*Development of Community Plantation Forest (HTR) as one of Social Forestry (SF) Programs in Indonesia seems still not able to optimally improve people's welfare because of weak institutional arrangements at local level. The purpose of this study is to analyze the effectiveness of HTR institutional arrangements at local level in encouraging the development of HTR. Data are collected through field observations, in-depth interviews and focus group discussion (FGD) and analysed using qualitative descriptive method. The results show that institutional managements of HTR at farm level in four HTR permit holders examined are ineffective and require capacity building program. In addition, institutions in the form of cooperatives are generally better than farmer groups (Kelompok Tani Hutan/KTH); even though, they have not been able to fully implement the rules of the game that have been prepared and agreed by all members. To strengthen local institutional arrangements, after granting permits to communities, it is necessary for governments to intensify facilitation program in the form of guidance and technical training in forest management administration and finance management, development of potential HTR products and options of market opportunity.*

*Keywords: Community forest plantation (HTR); effectiveness; local institutional arrangements; social forestry.*

### **ABSTRAK**

Pembangunan Hutan Tanaman Rakyat (HTR) sebagai salah satu skema Perhutanan Sosial (PS) di Indonesia hingga saat ini belum mampu mendorong peningkatan kesejahteraan masyarakat secara optimal. Lemahnya kelembagaan di tingkat lokal diduga menjadi salah satu faktor yang menyebabkan hal ini. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis efektivitas kelembagaan HTR di tingkat lokal dalam mendorong pengembangan HTR. Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan observasi lapangan, wawancara mendalam dan *focus group discussion* (FGD). Data dianalisis menggunakan metode deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelembagaan pengelolaan HTR di tingkat petani pada empat lembaga pengelola HTR yang diteliti tidak efektif dan memerlukan upaya peningkatan kapasitas. Lembaga dalam bentuk koperasi secara umum lebih baik dibandingkan dengan organisasi dalam bentuk KTH meskipun belum mampu menjalankan aturan main yang telah disusun dan disepakati bersama. Untuk mendukung penguatan kelembagaan lokal perlu peningkatan fasilitasi pasca pemberian izin dalam bentuk pembinaan dan pelatihan teknis pengelolaan hutan, pembinaan manajemen, termasuk administrasi dan keuangan, serta pengembangan potensi produk HTR dan opsi-opsi peluang pasarnya.

Kata kunci: Hutan tanaman rakyat (HTR); efektivitas; kelembagaan lokal; perhutanan sosial.

## I. PENDAHULUAN

Program Hutan Tanaman Rakyat (HTR) merupakan salah satu skema Perhutanan Sosial (PS) yang bertujuan untuk memberikan akses legal kepada masyarakat sekitar hutan untuk mengurangi ketimpangan pengelolaan atau pemanfaatan kawasan hutan produksi. Program ini telah dilaksanakan sejak tahun 2007 sebagai salah satu upaya pemerintah Indonesia untuk mengurangi lahan kritis di dalam kawasan hutan serta untuk memenuhi kebutuhan industri kayu sekaligus meningkatkan keterlibatan masyarakat sekitar hutan dalam pengelolaan hutan negara (Ifrisal, Kartodihardjo, & Nugroho, 2016; Pujiastuti, 2011). Prinsip pembangunan kehutanan yang diterapkan dalam kebijakan HTR adalah usaha hutan tanaman dengan pola serupa HTI (Hutan Tanaman Industri) namun dalam skala yang lebih kecil (Herawati, 2011). Program PS merupakan manifestasi dan implementasi dari Kongres Kehutanan Sedunia di Jakarta yang dilaksanakan pada tahun 1978, dengan mengusung tema “*Forest for People*” (Supriyanto, 2019).

Menurut Hakim (2009), pembangunan HTR merupakan proses penguatan kelembagaan kehutanan baru bagi para rimbawan yang dimulai dari luasan kecil (satu-dua hektar) dengan kegiatan pokoknya menanam tanaman hutan untuk mencapai luasan besar didasarkan pada pengalaman menanami kembali hutan oleh masyarakat. Namun, program ini masih belum mampu mendorong peningkatan kesejahteraan masyarakat secara optimal hingga saat ini. Diduga, salah satu permasalahan mendasar yang menghambat perkembangan pembangunan HTR adalah lemahnya kelembagaan di tingkat lokal. Anantanyu (2011) mengungkapkan bahwa seringkali masalah kelembagaan di tingkat lokal menjadi salah satu permasalahan dalam pengelolaan sumberdaya alam. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Hardjanto, Hero, & Trison (2012) bahwa permasalahan yang ada dalam subsistem produksi, pemasaran, dan pengolahan hasil hutan yang dikelola

petani sangat berhubungan dengan persoalan penataan kelembagaan.

Keberadaan kelembagaan di tingkat lokal akan memudahkan pemerintah dan pemangku kepentingan yang lain dalam memfasilitasi dan memberikan penguatan kepada petani. Namun, faktor kelembagaan justru menjadi penghambat bagi pengelola HTR untuk mendapatkan fasilitas pendanaan dari pemerintah. Menurut data Badan Layanan Umum-Pusat Pembiayaan Pembangunan Hutan (BLU-Pusat P2H) Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK) (2018), sebagian besar (63%) alasan tidak disetujuinya proposal pengajuan pinjaman pendanaan HTR oleh BLU-Pusat P2H disebabkan faktor kelembagaan. Permasalahan kelembagaan tersebut antara lain ditunjukkan dengan ditemukannya perbedaan identitas yang tercantum dalam dokumen izin dengan identitas asli/KTP, kurangnya pemahaman anggota tentang rencana pembangunan HTR sebagaimana tercantum dalam proposal, kurangnya pemahaman terhadap aturan main kelompok, dan antusias yang rendah dari lembaga dalam pengembangan usaha HTR. Ifrisal *et al.* (2016) mengatakan bahwa pemahaman masyarakat terhadap HTR masih rendah. Sanudin, Awang, Sadono, & Purwanto (2015) juga mengungkapkan hal yang sama bahwa salah satu tantangan dalam mengimplementasikan kebijakan HTR adalah kemampuan masyarakat yang masih rendah sehingga penerimaan masyarakat juga rendah terhadap HTR.

Areal pencadangan HTR secara umum merupakan areal hutan terdegradasi (tidak berpenutupan hutan, kerapatan rendah, semak/belukar, dan sebagainya) sehingga berimplikasi pada kesempatan ekonomi untuk mendapatkan manfaat dari lahan-lahan semacam itu sangat terbatas dan membutuhkan investasi yang besar untuk mengelola, memulihkan, dan mendapatkan manfaat darinya (Nugroho, 2018). Investasi tersebut bukan hanya berwujud modal fisik, melainkan juga modal non fisik seperti kelembagaan.

Seperti yang diungkapkan oleh Uphoff (1986) dan Johnson (1985) dalam Anantanyu (2011) bahwa kelembagaan adalah salah satu faktor penentu keberhasilan dalam pengembangan dan peningkatan pembangunan pertanian selain teknologi, sumberdaya alam, dan sumberdaya manusia. Selain itu, keberadaan kelembagaan lokal merupakan struktur penting yang akan memandu kehidupan masyarakat lokal (Mowo, Adimassu, Masuki, Lyamchai, Tanui & Catacutan, 2011).

Mengingat keberadaan kelembagaan lokal merupakan hal yang penting dalam pengelolaan HTR, penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menilai efektivitas kelembagaan lokal dalam mengelola HTR. Tulisan ini akan menguraikan kondisi kelembagaan beberapa pengelola HTR di dua provinsi yaitu Jambi dan Sulawesi Selatan yang dibatasi aspek organisasi, sumber daya manusia (SDM), dan aturan main.

## II. METODE PENELITIAN

### A. Kerangka Konseptual

Kelembagaan di tingkat lokal memiliki peran penting dalam kinerja pembangunan HTR. Konsep kelembagaan yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada Uphoff (1986) dalam Ohorella, Suharjito, & Ichwandi (2011) dan Anantanyu (2011) yang mendefinisikan kelembagaan sebagai suatu himpunan atau tatanan norma-norma dan tingkah laku yang biasa berlaku dan menjadi nilai bersama untuk melayani tujuan kolektif. Kelembagaan dalam pengelolaan HTR mencakup organisasi atau lembaga, SDM, dan aturan main. Aspek organisasi dapat dilihat dari tujuan organisasi, struktur organisasi, keanggotaan, dan kepemimpinan (Sofyan, 2016). Kapasitas atau kemampuan masyarakat petani hutan merupakan prasyarat untuk berpartisipasi dalam pembangunan usaha kehutanan. Kualitas dan kapasitas SDM pengelola HTR sangat menentukan keberhasilan kelembagaan HTR. Perilaku SDM suatu organisasi turut menentukan pola-pola tindakan dan hubungan sosial, termasuk

juga kesatuan-kesatuan sosial yang merupakan wujud kongkrit dari lembaga itu (Anantanyu, 2011). Perilaku SDM yang dimaksud adalah tingkah laku SDM dalam mengelola dan mengembangkan HTR sesuai kapasitas yang dimiliki. Oleh sebab itu bahasan tulisan ini akan meliputi kelembagaan, mulai dari aspek organisasi, SDM pengelola, dan aturan main. Kelembagaan lokal akan dinilai apakah efektif atau tidak dalam menjalankan aturan main.

Menurut Nugroho (2018), kelembagaan yang efektif adalah apabila aturan mainnya “hidup, menghidupi, dan dihidupi” oleh *stakeholder* pendukungnya dan apabila suatu lembaga mampu menegakkan aturan main yang telah disepakati. Efektivitas kelembagaan petani HTR diukur berdasarkan tingkat kepercayaan (masyarakat percaya bahwa lembaga dan aturan main akan memberikan manfaat), pemahaman (masyarakat memahami aturan main yang berlaku), dan kepatuhan (masyarakat patuh pada ketentuan aturan main yang berlaku) (Uphoff, 1986 dalam Ohorella *et al.*, 2011).

### B. Pengumpulan dan Analisis Data

Penelitian dilakukan di Provinsi Jambi dan Sulawesi Selatan pada Juli-Desember 2018. Data yang dikumpulkan adalah data primer dan sekunder. Pengumpulan data primer dilakukan dengan observasi di lapangan, wawancara mendalam, *focus group discussion* (FGD). Data sekunder dikumpulkan melalui studi literatur. Responden dalam penelitian ini adalah pemegang izin HTR (pengurus dan anggota koperasi atau kelompok tani), KPH Batanghari (Jambi), KPH Unit IV Sawitto (Sulawesi Selatan), Dinas Kehutanan Provinsi Jambi dan Provinsi Sulawesi Selatan, BLU-Pusat P2H KLHK dan perwakilannya di Provinsi Jambi dan Provinsi Sulawesi Selatan (petugas operasional-PO), Direktorat Jenderal Perhutanan Sosial dan Kemitraan Lingkungan (Ditjen PSKL), dan Balai PSKL Wilayah Sulawesi.

Data yang dikumpulkan antara lain: profil Izin Usaha Pemanfaatan Hasil Hutan Kayu Hutan Tanaman Rakyat (IUPHHK-HTR),

organisasi dan kelembagaan pengelola IUPHHK-HTR, aturan main seperti Rencana Kerja Usaha (RKU) dan Rencana Kerja tahunan (RKT) beserta implementasinya, pola tanam, aksesibilitas, jenis usaha yang dikembangkan, realisasi penanaman, kendala, potensi pasar, kebijakan pengelolaan HTR, laporan evaluasi HTR, serta data pendukung lainnya. Penelitian dilakukan di satu pengelola HTR di Jambi dan tiga pengelola HTR di Sulawesi Selatan. Di Jambi, penelitian dilakukan di Koperasi Serengam Betuah, sementara di Sulawesi Selatan dilakukan di Koperasi Bulu Dewata, Koperasi Hijau Lestari Siporennu, dan KTH di Kabupaten Maros.

Analisis data dilakukan dengan cara deskriptif kualitatif untuk menganalisis efektivitas kelembagaan HTR di tingkat lokal yang memengaruhi keberlanjutan usaha HTR dengan menggambarkan fenomena-fenomena yang terjadi di lapangan.

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum HTR di Lokasi Studi

##### 1. Koperasi Serengam Betuah

Koperasi Serengam Betuah dikelola melalui PT Sanak Rimba Sejahtera (PT SRS). Areal kerjanya ada di Desa Hajran, Kecamatan Batin XXIV, Kabupaten Batanghari, Provinsi Jambi. Koperasi yang dibangun tahun 2009 ini (sebelum ada Peta Indikatif Areal Perhutanan Sosial/PIAPS) beranggotakan 40 orang. IUPHHK-HTR Koperasi Serengam Betuah diperoleh pada tahun 2016 dengan luasan 365 ha. Pada Januari 2017, koperasi ini mendapat bantuan fasilitas dana bergulir dari KLHK yang disalurkan melalui BLU-Pusat P2H dengan skema bagi hasil. Total nilai komitmen sebesar Rp8.586.414.375 yang disalurkan secara bertahap dengan masa perjanjian 6 tahun.

Pola tanam yang diterapkan di lokasi HTR Koperasi Serengam Betuah adalah tumpangsari dengan tanaman utama jabol putih. Rencananya tumpangsari akan

dilakukan dengan tanaman seroh wangi namun belum terealisasi. Kelola lahan dengan pola tanam *agroforestry* memberi peluang bagi masyarakat untuk memanfaatkan lahan guna memenuhi kebutuhan sehari-hari maupun menjual hasilnya sambil menunggu pohon mencapai umur siap tebang. Koperasi ini juga memiliki kebun bibit yang dibangun dengan bantuan keuangan dari Finlandia.

Lokasi izin HTR Koperasi Serengam Betuah di Desa Hajran jaraknya cukup dekat dengan ibukota kabupaten maupun provinsi. Jarak dengan ibukota Kabupaten Batanghari  $\pm 51$  km, dan  $\pm 115$  km dengan ibukota Provinsi Jambi. Dilihat berdasarkan jaraknya maka lokasi tersebut cukup strategis untuk pengembangan HTR, namun jalan di lokasi HTR tidak bisa dilalui setiap waktu karena kondisi yang buruk. Lokasi HTR tidak bisa diakses jika kondisi hujan lebat. Hal ini menyebabkan pengelola HTR kesulitan dalam proses pengangkutan kayu ke industri. Koperasi Serengam Betuah yang dikelola oleh PT SRS telah melakukan pemanenan kayu-kayu alam dengan alasan bisa dijual untuk mendukung pembiayaan pembukaan serta pembersihan lahan. Kayu-kayu ini tidak dapat diangkut ke industri karena kondisi jalan yang tidak bisa dilalui kendaraan dengan beban berat. Sementara akses melalui sungai hanya bisa dilakukan ketika air sedang pasang.

Hasil monitoring dan evaluasi yang dilakukan oleh BLU-Pusat P2H menunjukkan bahwa realisasi kegiatan Koperasi Serengam Betuah tidak sesuai dengan komitmen/kewajiban perjanjian dengan BLU-Pusat P2H. Realisasi *land clearing* adalah 17% (8,5 ha target 50 ha), realisasi tanaman adalah 0,2% (60 batang dari target 31.250 batang), dan realisasi pembuatan jalan utama meningkat hingga 57% (1.750 m dari target 1.000 m).

##### 2. Koperasi Bulu Dewata

IUPHHK-HTR Koperasi Bulu Dewata dengan areal kelola seluas 331 ha diperoleh melalui SK Bupati Pinrang No. 522/101/2011. Lokasi izin berada di Desa Massewae,



Gambar 1 Kebun bibit Koperasi Serengam Betuah (kiri) dan tanaman jabon putih di areal Koperasi Bulu Dewata (kanan)

Figure 1 Seedling facility of Serengam Betuah Cooperative (left) and white jabon stands in Bulu Dewata Cooperative (right).

Kecamatan Duampanua, Kabupaten Pinrang, Provinsi Sulawesi Selatan. Areal kelola HTR memiliki akses yang cukup mudah karena dekat dengan jalan raya dan tidak jauh dari Kota Pinrang, ibukota Kabupaten Pinrang.

Pada Februari 2013, koperasi ini memperoleh pinjaman HTR dengan nilai komitmen sebesar Rp1.390.699.700 yang disalurkan secara bertahap berdasarkan RKT. Sampai saat ini koperasi telah menerima pinjaman tahap I untuk RKT I sebesar Rp157.866.000 untuk penanaman jenis gmelina sebanyak 10.000 batang pada areal seluas 25 ha.

Pola tanam yang diterapkan adalah pola *agroforestry* dengan tanaman utama jenis gmelina. Pada areal kelola Koperasi Bulu Dewata, masyarakat memanfaatkan lahan sekitar untuk menanam cabe yang bisa panen 3-4 kali/minggu untuk dijual ke pasar. Ada juga tanaman durian, kemiri, aren, rambutan, jagung, dan labu yang dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari maupun di jual.

Hasil pengamatan lapangan menunjukkan bahwa tanaman tumbuh dengan baik meski kurang terawat, bahkan ada beberapa yang sudah bisa dipanen. Pengurus koperasi beralasan bahwa mereka sudah tidak lagi

merawat lahan HTR lantaran tidak bisa mencairkan bantuan tahap berikutnya karena realisasi tanam tidak mencapai 80%. Hasil wawancara dan pengamatan juga menunjukkan bahwa di beberapa lokasi izin HTR tidak dilakukan penanaman karena kondisi lahan yang berbatu. Oleh sebab itu, sebagian pinjaman dialihkan untuk penanaman di lokasi RKT III. Beberapa tanaman juga ditemukan dalam keadaan mati karena kebakaran.

Hasil monev BLU-Pusat P2H pada tahun 2016 menunjukkan bahwa dari target penanaman di RKT I sebesar 10.000 batang, hanya terealisasi 5.110 batang. Realisasitanam pada blok RKT III hanya 1.050 batang dari target 6.400 batang. Karena realisasi tanam hanya 61,6% maka penyaluran pinjaman tahap II tidak bisa dilakukan.

### 3. Koperasi Hijau Lestari Siporennu

Koperasi Hijau Lestari Siporennu memperoleh IUPHHK-HTR dengan areal kerja seluas 279 ha berdasarkan SK Bupati Pinrang No. 522/106/2011. Areal kelola terletak di Desa Buttu Sawe, Kecamatan Duampanua, Kabupaten Pinrang, Sulawesi Selatan. Areal ini memiliki akses yang cukup mudah karena dekat dengan jalan raya



Gambar 2 Areal HTR Koperasi Hijau Lestari Siporennu  
*Figure 2 HTR area managed by Hijau Lestari Siporennu Cooperative.*

dan tidak jauh dari Kota Pinrang, ibukota Kabupaten Pinrang.

Pada Februari 2013, Koperasi Hijau Lestari Siporennu memperoleh pinjaman HTR dari BLU-Pusat P2H dengan nilai komitmen sebesar Rp1.987.932.700, yang disalurkan secara bertahap berdasarkan RKT. Dana RKT I yang telah disalurkan adalah sebesar Rp 271.529.520 untuk penanaman jenis sengon dan gmelina sebanyak 17.200 batang di areal seluas 43 ha.

Pola tanam yang diterapkan adalah pola *agroforestry* dengan tanaman utama sengon dan gmelina. Pada pemantauan lapangan ditemukan fakta bahwa pada lokasi izin HTR mayoritas tanaman yang dilaporkan ditanam dalam kondisi mati. Lahan sudah ditumbuhi oleh jabon merah (secara alami), mangga, dan coklat (ditanam oleh masyarakat), dan semak belukar. Hasil ini juga dilaporkan oleh tim evaluasi BLU-Pusat P2H bahwa realisasi tanam Koperasi Hijau Lestari Siporennu adalah 2,9% dari target RKT I. Menurut pengurus koperasi mayoritas tanaman habis dimakan sapi dan dicabuti oleh warga.

#### 4. KTH di Kabupaten Maros

Pengelolaan HTR oleh KTH Makkio Baji dan Bontosomba di Kabupaten Maros sudah dilakukan sejak tahun 2006, namun IUPHHK-HTR-nya baru terbit tahun

2018. Hasil wawancara dan pengamatan menunjukkan bahwa pohon yang ditanam sudah siap dipanen untuk dijual tetapi belum direalisasikan. Hal ini karena pengetahuan petani yang rendah, mereka tidak mengerti dan mengetahui bagaimana tata usaha kayu dari HTR. Pohon-pohon hanya ditebang untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Selain itu, ada beberapa pohon yang sengaja tidak ditebang dengan alasan untuk mencegah terjadinya longsor.

KTH Makkio Baji dan Bontosomba mengelola lahan HTR dengan pola *agroforestry*, dengan tanaman utama gmelina dan mahoni. Tanaman perkebunan yang ditanam adalah cengkeh, rambutan, dan kopi yang dipanen setahun sekali. Mereka juga menanam tanaman pangan seperti jagung, kedelai, dan padi.

Kedua KTH yang masuk wilayah KPHP Bulusaraung di Kabupaten Maros ini memiliki jarak yang dekat dengan ibu kota provinsi yaitu Makassar, dengan waktu tempuh kurang lebih satu jam. Namun demikian, perjalanan ke lokasi HTR harus melalui jalan yang berbatu dengan topografi yang curam. Sulitnya aksesibilitas akan memengaruhi pemanenan dan pemasaran hasil hutan dan kebun ke ibu kota Kabupaten Maros maupun Makassar.

## 5. Potensi Pasar Produk HTR

Potensi pasar produk kayu dari HTR di Jambi dan Sulawesi Selatan diketahui berdasarkan data statistik keberadaan industri primer hasil hutan kayu di dua provinsi tersebut. Berdasarkan statistik Dinas Kehutanan Provinsi Jambi diketahui bahwa terdapat 13 industri primer hasil hutan kayu (7 di antaranya berstatus tidak aktif) di Kabupaten Batanghari, dengan rincian 3 industri berkapasitas <2.000 m<sup>3</sup> per tahun, 5 industri berkapasitas 2.000-6.000 m<sup>3</sup> per tahun, dan 5 industri berkapasitas >6000 m<sup>3</sup> per tahun. Di Kota Jambi terdapat 5 industri primer hasil hutan kayu dengan kapasitas 2.000-6.000 m<sup>3</sup> per tahun dan 3 industri berkapasitas >6.000 m<sup>3</sup> per tahun. Dari 8 industri tersebut, 3 diantaranya berstatus tidak aktif karena kekurangan bahan baku. Hal ini bukan saja terjadi di Jambi tetapi juga di tingkat nasional. Antara tahun 2007 hingga 2014 terdapat kesenjangan suplai dan permintaan kayu nasional yang mencapai 49% (Forest Trends & Koalisi Anti Mafia Hutan, 2015). Selain ke industri yang ada di Batanghari, hasil kayu dari HTR punya peluang untuk dijual ke kota Jambi karena jaraknya yang cukup dekat, yaitu sekitar dua jam perjalanan.

Berdasarkan data Dinas Kehutanan Provinsi Sulawesi Selatan, ada 292 unit industri primer kehutanan di Sulawesi Selatan, namun hanya 176 unit yang aktif. Kapasitas produksinya adalah <2.000 m<sup>3</sup> per tahun. Di Kabupaten Pinrang terdapat 18 industri primer kehutanan dengan kapasitas produksi <2.000 m<sup>3</sup> per tahun dan semuanya berstatus aktif (Dinas Kehutanan dan Perkebunan Sulsel, 2018). Hal ini berarti peluang pasar sudah tersedia bagi kayu-kayu dari HTR.

Di Kabupaten Maros terdapat 16 industri kayu primer dengan kapasitas produksi <2.000 m<sup>3</sup> per tahun. Dari 16 industri tersebut, 10 industri berstatus tidak aktif (Dinas Kehutanan dan Perkebunan Sulsel, 2018). Dibandingkan dengan Kabupaten Pinrang

yang cukup jauh dari Makassar (sekitar 8 jam perjalanan), Kabupaten Maros yang berjarak sekitar 42 km dari Makassar mempunyai peluang lebih baik bagi pengembangan HTR. Selain menjual kayu ke industri di sekitar lokasi, petani HTR juga bisa menjual kayu ke industri yang ada di Makassar. Di Makassar terdapat 26 industri kayu primer dengan kapasitas produksi <2.000 m<sup>3</sup> per tahun, 11 diantaranya berstatus tidak aktif.

## B. Kelembagaan Pengelolaan HTR di Tingkat Lokal

### 1. Organisasi

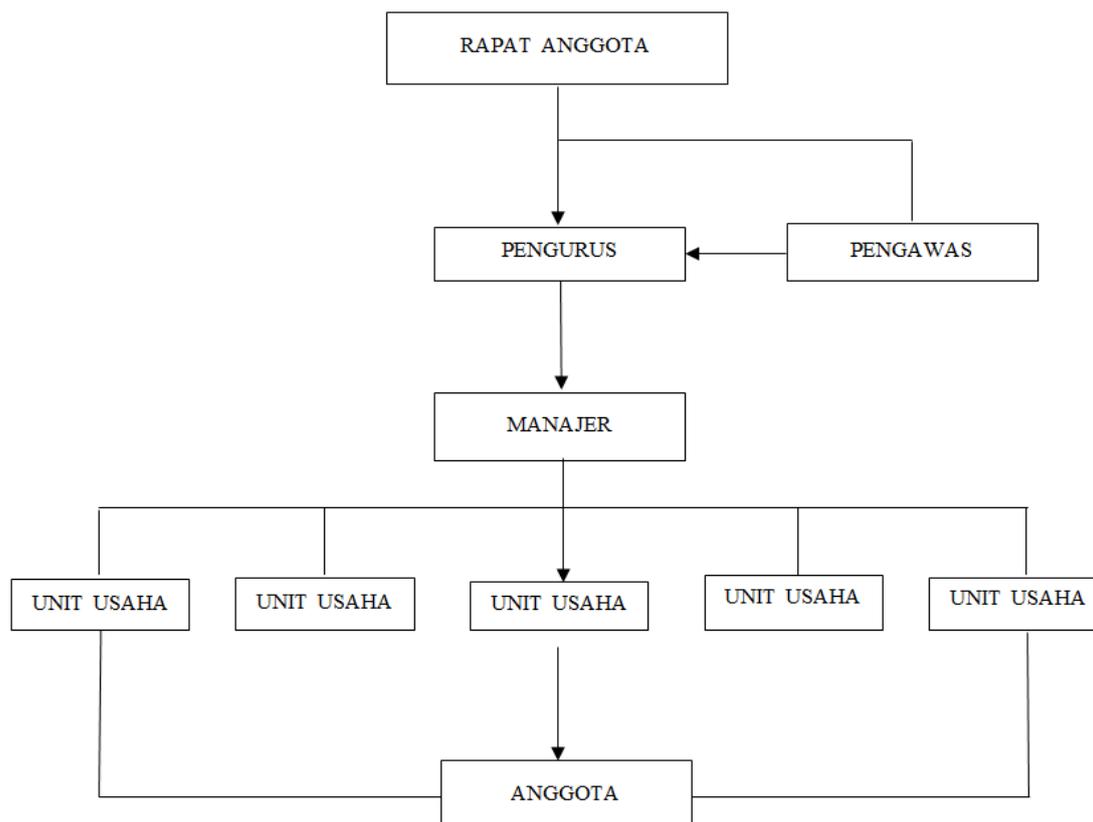
Berdasarkan kondisi di lokasi penelitian, terdapat dua bentuk organisasi dalam kelembagaan pengelola HTR yaitu koperasi dan kelompok tani hutan (KTH).

#### a. Koperasi

Pengelola HTR yang berbentuk koperasi adalah Koperasi Serengam Betuah di Jambi, Koperasi Bulu Dewata dan Koperasi Hijau Lestari Sipporenu di Sulawesi Selatan. Hasil penelitian pada ketiga koperasi menunjukkan bahwa tidak semua koperasi memiliki struktur organisasi sesuai UU No. 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian. Dalam UU tersebut, struktur organisasi koperasi terdiri dari tiga perangkat yaitu Rapat Anggota, Pengurus, dan Pengawas, seperti yang tertera pada Gambar 3.

Koperasi Serengam Betuah dengan jumlah anggota 41 orang memiliki struktur organisasi sesuai UU No. 25 tahun 1992, yaitu Rapat Anggota, Pengurus, dan Pengawas. Akan tetapi rapat anggota jarang dilakukan, bahkan tidak digunakan sebagaimana mestinya. Hal ini diungkapkan oleh beberapa anggota bahwa rapat anggota maupun rapat anggota tahunan hanya digunakan untuk menyampaikan laporan kegiatan pengelolaan HTR. Keterlibatan anggota dalam pengambilan keputusan untuk pengelolaan sangat jarang, bahkan ada anggota yang tidak pernah terlibat.

Merujuk Gambar 3, Rapat Anggota merupakan struktur organisasi tertinggi dalam



Sumber (Source): Deputi Bidang Pengembangan SDM, Kementerian Koperasi dan UKM (UKM (Deputy of Human Resources Development, Ministry of Cooperatives and SMEs), 2010

Gambar 3 Struktur organisasi koperasi berdasarkan UU No. 25 tahun 1992  
 Figure 3 Cooperative's organizational structure based on UU 25/1992.

sebuah koperasi dimana keputusan-keputusan penting dilakukan terkait pengelolaan koperasi, termasuk pengangkatan dan pemberhentian pengurus. Pihak yang memegang peran penting pada koperasi ini adalah Pengurus, Pengawas, dan Manajer. Beberapa pengurus koperasi yang merangkap sebagai manajer di PT SRS mengungkapkan bahwa koperasi telah menyerahkan pengelolaan HTR kepada PT SRS, khususnya pemanfaatan kawasan hutan untuk hasil hutan kayu. Hasil hutan non kayu tetap dikelola masing-masing anggota koperasi.

Struktur organisasi Koperasi Bulu Dewata terdiri dari Rapat Anggota, Pengurus, dan Pengawas. Jumlah anggota sebanyak 39 orang. Informasi dari pengurus maupun anggota koperasi menunjukkan bahwa Rapat Anggota dan Rapat Anggota Tahunan (RAT)

rutin dilaksanakan. Sejak awal tahun 2018 rapat anggota sering tidak dihadiri anggota karena mereka kecewa dengan hasil evaluasi Pusat BLU-Pusat P2H tentang realisasi penggunaan pinjaman yang belum ada solusi penyelesaiannya. Di sisi lain, mereka butuh biaya untuk melakukan pemanenan pohon-pohon yang telah ditanam tahun 2013. Koperasi Bulu Dewata adalah salah satu penerima pinjaman pengelolaan HTR dari BLU-Pusat P2H. Namun penyaluran pinjaman tahap kedua tidak bisa dilakukan karena keberhasilan penanaman hanya 61,6% dari target.

Koperasi Hijau Lestari Sipporenu yang beranggotakan 25 orang memiliki struktur organisasi sesuai UU No. 25 tahun 1992, namun rapat anggota tidak pernah dilakukan. Perangkat yang aktif hanya pengurus, yaitu

Tabel 1 Implementasi prinsip-prinsip koperasi dalam pengelolaan unit usaha IUPHHK-HTR  
*Table 1 Implementation of cooperative principles in the management of IUPHHK-HTR*

No.	Prinsip koperasi ( <i>Cooperative principles</i> )	Koperasi Serengam Betuah ( <i>Serengam Betuah Cooperative</i> )	Koperasi Bulu Dewata ( <i>Bulu Dewata Cooperative</i> )	Koperasi Hijau Lestari Siporennu ( <i>Hijau Lestari Sipporennu Cooperative</i> )
1	Keanggotaan sukarela & terbuka	Anggota koperasi terdiri dari masyarakat setempat yang mendaftar secara sukarela, juga beberapa anggota LSM yang merupakan inisiator pendirian koperasi	Rata-rata anggota koperasi adalah petani yang sebelumnya mengelola lahan garapan, yang mendaftar secara sukarela	Beberapa anggota koperasi yang terdaftar tidak mengetahui kalau mereka adalah anggota koperasi
2	Pengelolaan secara demokrasi	Pengambilan keputusan dilakukan oleh pengurus koperasi tanpa melibatkan anggota koperasi	Keterlibatan anggota dalam pengambilan keputusan bersifat terbatas, namun dalam pengelolaan HTR dilakukan bersama	Pengambilan keputusan dilakukan oleh pengurus koperasi tanpa melibatkan anggota koperasi
3	Pembagian SHU secara adil	Belum teridentifikasi	Belum teridentifikasi	Belum teridentifikasi
4	Balas jasa terbatas terhadap modal	Belum teridentifikasi	Belum teridentifikasi	Belum teridentifikasi
5	Kemandirian	Pengelolaan HTR diserahkan kepada PT SRS	Pengelolaan dilakukan bersama semua anggota koperasi secara mandiri	Kegiatan penanaman dilakukan anggota koperasi tertentu yang ditentukan oleh ketua koperasi
6	Pendidikan perkoperasian	Pengetahuan perkoperasian rendah	Pengetahuan perkoperasian rendah	Pengetahuan perkoperasian rendah
7	Kerjasama antar koperasi	Tidak ada kerjasama antar koperasi	Tidak ada kerjasama antar koperasi	Tidak ada kerjasama antar koperasi

Sumber (*Source*): Data primer diolah (*Primary data processed*).

ketua dan bendahara. Beberapa anggota koperasi mengungkapkan bahwa terdapat beberapa anggota yang menyatakan ketidaktahuannya jika mereka adalah anggota dari koperasi tersebut dan tidak pernah terlibat dalam rapat ataupun kegiatan lain. Anggota koperasi lain yang terdaftar juga mengaku tidak pernah dilibatkan dalam rapat anggota maupun kegiatan lainnya.

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa tidak semua anggota, pengurus, maupun pengawas koperasi mengerti akan fungsi mereka dalam organisasi tersebut. Dalam koperasi, baik pengurus, pengawas, pembina,

manajer maupun anggota harus terlibat untuk mencapai tujuan bersama. Pada prinsipnya, pengelolaan koperasi harus dilakukan bersama-sama secara gotong royong untuk mencapai tujuan bersama. Keberhasilan sebuah koperasi akan terlihat jika koperasi tersebut mampu menerapkan prinsip-prinsip koperasi dalam kegiatannya (Subekti, Martono, & Hamid, 2016).

Tabel 1 menjelaskan bahwa belum semua prinsip koperasi dapat dijalankan oleh kelompok pengelola HTR yang berbentuk koperasi. Secara umum, pembagian sisa hasil usaha (SHU), balas jasa terbatas

terhadap modal, dan kerjasama antar koperasi merupakan prinsip yang belum diimplementasikan. Pembagian SHU yang adil dan balas jasa terbatas terhadap modal belum diimplementasikan karena pengelolaan HTR belum memberikan keuntungan ekonomi. Sementara itu, prinsip kerjasama antar koperasi belum dilakukan karena kurangnya pemahaman bahwa koperasi bisa menjalankan kerjasama antar koperasi. Hal ini berkaitan dengan prinsip pendidikan perkoperasian (wawasan tentang koperasi) yang rata-rata rendah pada ketiga koperasi. Pengurus maupun anggota tidak memahami apa sebenarnya fungsi dan bagaimana menjalankan koperasi dengan baik. Prinsip keanggotaan yang sukarela dan terbuka, prinsip pengelolaan secara demokrasi, dan prinsip kemandirian sudah diterapkan meskipun ada yang tidak berjalan dengan baik.

a. Kelompok Tani Hutan (KTH)

Hasil pengamatan dan wawancara dengan KTH Makkio Baji dan Bontosomba di Maros menunjukkan bahwa awal pembentukan KTH hanya untuk memenuhi syarat pengajuan IUPHHK-HTR. Idealnya, asas dalam pembentukan KTH adalah kekeluargaan, kerjasama, kesetaraan, partisipatif, dan keswadayaan. Hal ini tertuang dalam Peraturan Menteri Kehutanan No. P.57/2014 tentang Pedoman Pembinaan KTH. Tujuan dan motivasi awal para petani mengajukan IUPHHK-HTR adalah untuk melegalkan

areal garapan mereka yang ternyata merupakan kawasan hutan. Menurut Banuwa, Safe'i, Febryano, & Novayanti (2018), salah satu tujuan dibentuknya KTH adalah untuk memudahkan pengurusan administrasi dalam pengajuan izin HTR.

Meskipun telah membentuk KTH, anggota kelompok cenderung bekerja sendiri-sendiri dalam mengelola lahan garapannya, sementara fungsi KTH sebagai media pembelajaran masyarakat dan peningkatan kapasitas tidak dijalankan. Seharusnya kumpulan individu petani dalam suatu KTH tumbuh berdasarkan kebersamaan, kesamaan profesi, dan kepentingan dalam memanfaatkan sumber daya alam, serta berkeinginan untuk bekerja sama dalam pengembangan usaha untuk kesejahteraan anggotanya (Halim & Moenir, 2017).

**2. Sumber Daya Manusia (SDM)**

Kapasitas SDM sangat menentukan jalannya suatu organisasi untuk mencapai tujuan. Dari hasil wawancara diketahui bahwa pengurus Koperasi Serengam Betuah, Koperasi Bulu Dewata, dan Koperasi Hijau Lestari Siporenu rata-rata berpendidikan tinggi, minimal D3, dan paling tinggi sarjana, dengan usia produktif yaitu 40-55 tahun. Selain menjadi pengurus koperasi HTR, pekerjaan yang sehari-hari ditekuni adalah wiraswasta, LSM, pengurus partai politik di daerah, dan petani. Sementara itu, anggota koperasi rata-rata adalah petani dan wiraswasta.

Tabel 2 Karakteristik SDM pengurus pemegang izin HTR  
*Table 2 Characteristics of permit holders' human resources*

No.	Pemegang izin (Concessioner)	Tingkat pendidikan (Level of ducation)	Rentang usia (tahun) (Age range (years))	Pekerjaan (Profession)
1	Koperasi Serengam Betuah	D3-S1	40-45	Wiraswasta, pegawai, LSM
2	Koperasi Bulu Dewata	D3-S1	50-55	Pensiunan, wiraswasta, petani
3	Koparesi Hijau Lestari Siporenu	D3	40-45	Pengurus partai politik, wiraswasta
4	KTH Maros	SMP	60-70	Petani

Sumber (Source): Data primer diolah (Primary data processed).

Kelompok tani HTR di Kabupaten Maros, Sulawesi Selatan, diketahui berpendidikan rata-rata lulusan Sekolah Menengah Pertama (SMP) dan berusia di atas 60 tahun. Pekerjaan sehari-hari yang ditekuni adalah petani. Mereka mengakui bahwa mereka memiliki kemampuan yang terbatas dalam mengakses informasi dan membangun jaringan.

Dibandingkan dengan kelompok tani yang ada di Kabupaten Maros, pengurus pada Koperasi Serengam Betuah, Koperasi Bulu Dewata, dan Koperasi Hijau Lestari Siporenu memiliki jaringan yang luas untuk mendapatkan informasi mengenai usaha HTR maupun potensi bantuan pendanaan, khususnya dari BLU-Pusat P2H. Pengurus dari tiga koperasi yang telah memanfaatkan dana pinjaman dari BLU-Pusat P2H ini memiliki kemampuan untuk mengakses informasi yang lebih baik. Hal ini disinyalir berhubungan dengan tingkat pendidikan mereka yang cukup baik dibanding petani yang rata-rata memiliki tingkat pendidikan yang relatif rendah.

Koperasi Serengam Betuah yang rata-rata pengurusnya adalah wiraswasta dan pegawai LSM membentuk PT SRS untuk mengelola HTR. Koperasi yang memperoleh bantuan BLU-Pusat P2H dalam bentuk skema bagi hasil ini sudah mulai beroperasi membuat sarana-prasarana berupa jalan utama dan jalan cabang, serta pembersihan lahan. Koperasi ini juga diketahui memiliki kebun bibit. Selain memperoleh bantuan dari BLU-Pusat P2H, koperasi ini pada awal berdirinya dibantu oleh LSM AMPHAL (Aliansi Masyarakat Peduli Hutan dan Lahan) dengan sumber pendanaan dari salah satu LSM di Finlandia. Bantuan digunakan untuk membangun kebun bibit, industri pupuk organik cair, penguatan kapasitas, dan lain-lain. Pengurus koperasi mengakui bahwa pendampingan dari AMPHAL sangat mendukung mereka untuk mengakses informasi dan pengetahuan dalam mengembangkan HTR.

Pengurus Koperasi Bulu Dewata rata-rata adalah wiraswasta dan petani. Koperasi ini

memperoleh bantuan BLU-Pusat P2H dalam bentuk skema pinjaman. Pada saat pengajuan izin di tahun 2010 dan pengajuan serta pencairan pinjaman, ketua koperasinya masih berstatus sebagai Kepala Desa Massewae. Beliau sering mengikuti sosialisasi tentang HTR sehingga paham apa itu HTR, potensi pengembangan, dan potensi pendanaannya. Koperasi ini memperoleh IUPHHK-HTR sejak tahun 2011 dan sudah melakukan operasi pengelolaan sampai tahap penanaman (RKT I dan RKT III). Realisasi tanaman Koperasi Bulu Dewata adalah 6.160 batang (61,6%) dari target RKT I dan RKT III. Mereka juga membangun kebun bibit untuk memenuhi kebutuhan koperasi maupun untuk dijual. Uang dari hasil penjualan bibit digunakan untuk pengelolaan HTR. Koperasi ini pada awal pembentukannya juga pernah didampingi oleh salah satu LSM di Sulawesi Selatan, yaitu Sulawesi Community Foundation (SCF). Selain itu, pengurus maupun anggota koperasi juga pernah mengikuti pelatihan dan pendampingan dari salah satu perguruan tinggi di Indonesia.

Ketiga pengurus Koperasi Hijau Lestari Siporenu, yaitu Ketua, Sekretaris dan Bendahara, tingkat pendidikannya adalah D3. Pekerjaan yang ditekuni adalah pengurus partai politik & wiraswasta dengan kemampuan akses informasi yang cukup baik. Koperasi ini pernah mengikuti penyuluhan maupun sosialisasi dari Dinas Kehutanan dan Kementerian LHK (BPDAS) meskipun dalam intensitas yang kurang. Pada awal berdirinya, koperasi ini juga didampingi oleh LSM yaitu SCF. Meskipun memperoleh bantuan pendanaan dari BLU-Pusat P2H dan pendampingan dari beberapa pihak, realisasi tanam dan keberhasilan tumbuh tanaman relatif rendah dan dikategorikan gagal oleh BLU-Pusat P2H.

## 2. Aturan Main

Terkait dengan pengelolaan usaha HTR, baik KTH maupun koperasi sebagai pemegang IUPHHK diwajibkan menyusun RKU dan

RKT sebagai aturan main dalam pelaksanaan kegiatan lembaga. Hal ini diatur dalam Peraturan Menteri LHK No. P.83/Menlhk/Setjen/Kum.1/10/2016 tentang Perhutanan Sosial. Selain RKU dan RKT, lembaga HTR yang telah memperoleh bantuan pembiayaan dari luar lembaga tersebut juga memiliki aturan main yang ditetapkan dalam perjanjian pembiayaan dengan ditentukannya target-target kegiatan yang harus dilaksanakan sesuai dengan jumlah pembiayaan yang sudah diterima. Bentuk kelembagaan dan aturan main pemegang izin HTR di lokasi penelitian tersaji pada Tabel 3.

Berdasarkan Peraturan Direktur Jenderal Perhutanan Sosial dan Kemitraan Lingkungan No. P.16/PSKL/SET/PSI.0/12/2016 maka dokumen RKU IUPHHK-HTR berisi uraian rencana kerja pemegang izin yang meliputi kegiatan penandaan batas areal kerja, pembagian blok atau zonasi areal kerja, pemanfaatan hasil hutan kayu, perlindungan, pengamanan hutan berdasarkan asas perusahaan dan pelestarian hutan. Dokumen RKU merupakan dasar bagi pemegang izin untuk membuat RKT. RKT pada umumnya menguraikan rencana kegiatan yang akan dilakukan oleh pemegang izin selama satu tahun.

Tabel 3 menunjukkan bahwa lembaga dalam bentuk koperasi secara fisik telah memiliki aturan main berupa RKU dan RKT serta perjanjian pembiayaan bagi koperasi yang telah berhasil memperoleh pembiayaan pembangunan usaha HTR. Penyusunan RKU dan RKT pada ketiga koperasi tersebut pada awalnya didukung oleh LSM yang membantu sejak awal pembentukan maupun pengajuan izin HTR. Sementara itu, lembaga dalam bentuk KTH belum memiliki aturan main yang harus dijalankan oleh anggota lembaga.

Sebagai aturan main, dokumen RKU dan RKT serta perjanjian pembiayaan harus menjadi acuan bagi koperasi maupun KTH sebagai organisasi pengelolaan HTR. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa penyusunan RKU dan RKT seringkali menjadi salah satu permasalahan yang dihadapi oleh pemegang izin HTR pasca-izin pengelolaan diberikan. Hal tersebut antara lain disebabkan oleh tidak pahamnya pengelola lembaga tentang cara penyusunan dokumen tersebut. Masalah lain juga muncul setelah dokumen tersebut tersusun, yaitu pengesahan dokumen, misalnya pengesahan dokumen RKT.

Berdasarkan Peraturan Menteri LHK No. P.83/Menlhk/Setjen/Kum.1/10/2016, dokumen RKT harus disahkan oleh penyuluh

Tabel 3 Bentuk kelembagaan dan aturan main pemegang izin HTR

Table 3 Institutional arrangements of HTR permit holders

No.	Pemegang izin (Concessioner)	Bentuk kelembagaan (Institutional form)	Aturan main (Rules)	Memperoleh pembiayaan (Get financing)
1	Koperasi Serengam Bertuah	Koperasi	- RKU - RKT - Perjanjian pembiayaan	Ya FDB-BLU-P3H KLHK
2	Koperasi Bulu Dewata	Koperasi	- RKU - RKT - Perjanjian pembiayaan	Ya FDB-BLU KLHK
3	Koperasi Hijau Lestari Sipporenu	Koperasi	- RKU - RKT - Perjanjian pembiayaan	Ya FDB-BLU KLHK
4	KTH Makkio Baji dan Bontosomba	KTH	Belum menyusun RKU & RKT	Tidak

Sumber (Source): Data primer diolah (Primary data processed).

atau lembaga Unit Pelayanan Teknis Perhutanan Sosial dan Kemitraan Lingkungan (UPT PSKL). Terbatasnya jumlah penyuluh dan UPT PSKL yang hanya terdapat di lima wilayah tertentu menyebabkan proses pengesahan RKT membutuhkan waktu lama.

Pada kasus Koperasi Serengam Betuah misalnya. Dokumen RKT sudah diserahkan sejak Juli 2018 dan baru disahkan pada Desember 2018. Butuh waktu sekitar lima bulan untuk pengesahan RKT, padahal masa berlaku RKT hanya 1 tahun. Hal ini disebabkan terbatasnya jumlah penyuluh (hanya 1 orang) di Kabupaten Batanghari, Jambi, serta jarak

yang cukup jauh antara Jambi dengan UPT PSKL Wilayah Sumatera yang lokasinya ada di Kota Medan.

RKU dan RKT pada KTH di Kabupaten Maros belum dibuat karena terbatasnya kemampuan lembaga untuk menyusun dokumen tersebut. Hal ini diakui oleh pengurus dan anggota KTH bahwa mereka belum memahami dokumen RKU dan RKT karena kurangnya sosialisasi dan pendampingan. Sosialisasi dan pendampingan selama ini hanya pada tema pengajuan izin perhutanan sosial.

Tabel 4 Efektivitas kelembagaan berdasarkan Uphoff (1986)

Table 4 The Effectiveness of institutional arrangements according to Uphoff (1986)

Pemegang izin ( <i>Concessioner</i> )	Bentuk lembaga & aturan main ( <i>Institutional form &amp; rules</i> )	Efektivitas kelembagaan ( <i>institutional effectiveness</i> )		
		Kepercayaan ( <i>Trust</i> )	Pemahaman ( <i>Understanding</i> )	Kepatuhan ( <i>Obedience</i> )
Koperasi Serengam Betuah	Koperasi - RKU, RKT & perjanjian pembiayaan	SDM percaya bahwa lembaga koperasi dan aturan mainnya akan memberikan manfaat sosial-ekonomi dan ekologi jika dikelola secara benar	SDM memahami aturan main sebagai suatu kewajiban yang harus dipenuhi	Tingkat kepatuhan terhadap aturan main masih rendah, khusus pada ketentuan perjanjian pembiayaan
Koperasi Bulu Dewata	Koperasi - RKU, RKT & perjanjian pembiayaan	SDM percaya bahwa lembaga koperasi dan aturan mainnya akan memberikan manfaat sosial-ekonomi dan ekologi jika dikelola secara benar	SDM memahami aturan main yang tertuang dalam RKU, RKT, dan perjanjian pembiayaan sebagai suatu kewajiban yang harus dipenuhi	Tingkat kepatuhan terhadap aturan main masih kurang, khusus pada ketentuan perjanjian pembiayaan yang menyebabkan penyaluran tahap kedua tidak dapat dilakukan
Koperasi Hijau Lestari Sipporenu	Koperasi - RKU, RKT & perjanjian pembiayaan	Anggota koperasi tidak memiliki rasa percaya kepada koperasi	Hanya pengurus koperasi yang memahami aturan main	Pengurus koperasi tidak mematuhi aturan main, terutama terhadap perjanjian pembiayaan
KTH di Kabupaten Maros	KTH - Belum ada aturan main yang disusun	Tingkat kepercayaan tergolong rendah. Motivasi lembaga mengajukan IUPHHK-HTR hanya untuk memperluas lahan garapan	Tidak bisa teridentifikasi karena lembaga belum membuat aturan main	Tidak bisa teridentifikasi karena lembaga belum membuat aturan main

Sumber (*Source*): Data primer diolah (*Primary data processed*).

#### 4. Efektivitas Kelembagaan

Efektivitas kelembagaan petani HTR dengan pendekatan Uphoff (1986) dalam Ohorella *et al.* (2011) tersaji pada Tabel 4. Berdasarkan Tabel 4 terlihat bahwa kelembagaan HTR di tingkat petani dinilai tidak efektif. Lembaga belum mampu menegakkan aturan main yang telah disepakati. Belum ada keseriusan dari pemegang izin HTR untuk menjalankan pengelolaan HTR secara utuh.

Kelembagaan pengelolaan HTR yang tidak efektif, salah satunya disebabkan karena pengurus koperasi dan KTH sebagai pimpinan organisasi tidak menjalankan fungsi sebagaimana mestinya. Hal ini ditunjukkan dengan tingkat kepatuhan anggota organisasi yang rata-rata rendah terhadap aturan-aturan main yang telah dibuat. Pengurus koperasi dan KTH sebagai pimpinan organisasi seharusnya berfungsi sebagai pemimpin yang mampu membimbing organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan menjalankan prinsip gotong royong atau partisipatif.

Tingkat kepatuhan lembaga pengelola HTR terhadap aturan main yang disusun juga ditunjukkan oleh performansi areal IUPHHK HTR yang tidak dikelola dengan baik, kecuali pada Koperasi Bulu Dewata

yang bisa dikategorikan cukup baik. Tidak efektifnya kelembagaan HTR di tingkat lokal digambarkan oleh rendahnya capaian realisasi pelaksanaan RKT pada keempat lembaga pengelola HTR sebagaimana tersaji pada Tabel 5.

Selain masalah kepemimpinan, respon anggota lembaga akan kepercayaan, pemahaman, dan kepatuhan kepada aturan main juga lemah. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa kerjasama dalam pengelolaan HTR tidak berjalan. Prinsip demokrasi juga tidak dijalankan sehingga keputusan-keputusan penting yang dibuat bukan berdasarkan atas musyawarah bersama, melainkan atas keputusan pengurus koperasi. Aliran informasi dan komunikasi juga tidak berjalan dengan baik. Beberapa informasi dan pengetahuan hanya terpusat pada beberapa orang dan tidak diteruskan kepada anggota yang lain. Hal ini menyebabkan partisipasi anggota dalam pengelolaan HTR cenderung rendah. Hasil yang sama juga diungkapkan oleh Banuwa *et al.* (2018) bahwa keterbatasan informasi yang diterima oleh masyarakat menjadi salah satu penyebab rendahnya tingkat partisipasi masyarakat dalam pengelolaan HTR.

Tabel 5 Realisasi pelaksanaan penanaman sesuai RKT  
Table 5 The realisation of planting according to annual work plan

Pemegang izin (Concessioner)	Target tanaman, batang (Plant target, stem)	Realisasi ,batang dan persentase (Realization, stem and percentage)	Kondisi tanaman (Plant condition)
Koperasi Serengam Betuah	31.250	60 (0,2%)	Jenis tanaman jabon putih dengan kondisi yang tidak terawat
Koperasi Bulu Dewata	10.000	6.160 (61,6%)	Jenis tanaman gmelina dengan sebagian dalam kondisi bagus dan terawat, sebagian kurang terawat, sebagian mati karena kebakaran
Koperasi Hijau Lestari Sipporenu	17.200	340 (2,9%)	Jenis tanaman gmelina, kondisi tanaman yang tumbuh tidak terawat, sebagian mati karena dimakan hewan ternak
KTH Maros	Belum menyusun RKU & RKT	Belum menyusun RKU & RKT	Belum ada keterangan

Sumber (Source): Hasil monitoring dan evaluasi Pusat Pembiayaan Pembangunan Hutan (Monitoring and evaluation report by Center for Forest Development Financing) (2016 & 2018).

Rendahnya respon anggota koperasi terhadap aturan-aturan main juga disebabkan karena mereka belum merasakan manfaat langsung dari keberadaan koperasi. Seperti diketahui bahwa usaha di bidang kehutanan adalah usaha yang membutuhkan waktu cukup panjang untuk memperoleh hasil, sementara masyarakat cenderung menginginkan hasil yang cepat.

Kepatuhan pengelola HTR terhadap aturan main yang dibuat juga terkendala masalah pendanaan. Usaha HTR adalah usaha yang membutuhkan modal cukup besar. Pinjaman pengelola HTR rata-rata diperoleh dari BLU-Pusat P2H, tetapi belum dimanfaatkan secara maksimal. Dari hasil wawancara diperoleh keterangan bahwa pencairan bantuan pinjaman terkadang tidak tepat waktu dan tidak sesuai musim tanam. Hal ini menyebabkan persentase tumbuh pohon menjadi kecil atau tidak mencapai target yang ditetapkan, sehingga menjadi kendala bagi pencairan pinjaman tahap berikutnya.

Penguatan kelembagaan dan pengembangan HTR tidak terlepas dari dukungan berbagai pihak, baik pemerintah, penyuluh, pendamping, LSM, maupun perguruan tinggi. Menurut Iskandar, Paranoan, & Djumlani (2013) penguatan kelembagaan di tingkat masyarakat harus dilakukan dengan melibatkan *stakeholder* (pihak) lain seperti pemerintah desa, kabupaten, dan institusi terkait lainnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan pengembangan HTR masih minim. Fasilitasi dan sosialisasi yang dilakukan pemerintah lebih banyak difokuskan pada tahap pengajuan dan permohonan izin. Sementara mayoritas masyarakat tidak bisa dilepas begitu saja pasca-pemberian izin. Selain dukungan dalam penyusunan RKU maupun RKT, mereka juga membutuhkan dukungan teknis pelaksanaan di lapangan. Tjiptono (2018) mengungkapkan bahwa tantangan perhutanan sosial pasca-pemberian izin di antaranya adalah pemahaman kelompok pemegang izin perhutanan sosial terhadap hak dan kewajiban, serta pengetahuan kelompok

terhadap kegiatan apa saja yang harus dilakukan.

Menurut Bachry (2018), strategi pemberdayaan perhutanan sosial seharusnya berbasis pada KPH yang kegiatannya meliputi penyuluhan dan pendampingan, peningkatan produktivitas usaha, dan pemasaran hasil. Di beberapa daerah, peran KPH dalam perhutanan sosial masih kurang. Hal ini dikarenakan keterbatasan anggaran maupun SDM penyuluh kehutanan. Padahal KPH merupakan institusi pengelolaan hutan di tingkat tapak yang lebih mengenal situasi dan kondisi di lapangan. Posisi KPH yang merupakan kepanjangan tangan pemerintah provinsi (Dinas Kehutanan Provinsi) dan berada lebih dekat dengan masyarakat, membuka peluang lebih luas untuk koordinasi yang lebih baik antara KPH dengan masyarakat, KPH dengan instansi di level provinsi, maupun KPH dengan pihak-pihak yang lain (Herawati, Liswanti, Banjade, & Mwangi, 2017).

Kesuksesan pengelolaan hutan berkelanjutan, termasuk pengelolaan hutan yang dilakukan oleh masyarakat sangat tergantung pada interaksi di antara para pihak dalam konteks sosial-ekologis, bukan hanya melibatkan pihak-pihak yang berkaitan dengan kehutanan, melainkan juga kelompok lokal yang lain seperti teknisi, para pekerja, konsumen, maupun industri (Faggin & Behagel, 2018). Beberapa HTR yang berjalan baik disebabkan karena adanya industri hilir yang dekat dan siap menampung hasil hutan kayu dari petani HTR. Misalnya di Belitung, Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Hasil kayu dari salah satu HTR di daerah ini dijual kepada salah satu perusahaan *plywood*. Perusahaan ini membantu memfasilitasi masyarakat kelompok HTR untuk mendapatkan pinjaman pembiayaan untuk pengembangan HTR.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penguatan kelembagaan HTR penting dilakukan karena:

- a. Banyak permasalahan sumber daya hutan yang hanya bisa diatasi oleh lembaga pada

tingkat petani.

- b. Lembaga di tingkat petani berpotensi untuk mengembangkan usaha HTR dan atau skema PS lainnya secara kontinyu.
- c. Menyiapkan masyarakat petani agar mampu bersaing sehingga bisa mandiri dan dapat meningkatkan kesejahteraannya.

Dengan demikian maka dibutuhkan beberapa strategi yang tepat untuk mendukung penguatan kelembagaan HTR. Menurut Andrasgoro & Nurekawati (2017), salah satu strategi pengelolaan HTR yang dapat dilakukan adalah membangun kelembagaan yang berbasis masyarakat setempat dengan mensinergikan berbagai potensi yang ada yaitu sumberdaya pemerintah, swasta, masyarakat, dan sumber daya alam.

Hasil penelitian Banuwa *et al.* (2018) juga menyarankan penguatan kelembagaan lokal melalui peningkatan kuantitas dan kualitas pendampingan dan penyuluhan untuk membangun masyarakat yang mandiri dalam mengelola HTR. Mengingat petani merupakan pelaku utama dalam usaha HTR, maka sangat diperlukan pendampingan yang lebih intensif hingga ke materi teknis untuk meningkatkan kapasitas kelompok tani dan meningkatkan pendapatan petani (Faradhana, 2019; Rohadi, Dunggio, Herawati, Wau, & Laode, 2016).

Menurut Rohadi *et al.*, (2016) kelompok tani HTR perlu dibekali pengetahuan teknis maupun bisnis seperti pengetahuan yang memadai mengenai kebijakan HTR, prospek pasar kayu, teknik silvikultur, dan akses terhadap modal. Hal ini sejalan dengan upaya perbaikan program Perhutanan Sosial secara umum yaitu pemerintah pusat, dalam hal ini KLHK dan Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) perlu meningkatkan penguatan peran dan kapasitas pendamping, termasuk Pokja PS dalam hal penganggaran dan ketersediaan tenaga pendamping (Nurfatriani & Alviya, 2019).

Berdasarkan kajian ini dan diperkuat dengan hasil penelitian lain, maka langkah-langkah strategis yang dapat dilakukan adalah

sebagai berikut:

- a. Rekrutmen dan pelatihan masyarakat lokal sebagai pendamping untuk kelompok tani HTR.
- b. Peningkatan fasilitasi pasca-pemberian izin oleh Ditjen PSKL, Pemda (khususnya Dinas Kehutanan dan KPH), Pokja PPS, penyuluh, dan KPH, dalam bentuk pembinaan dan pelatihan teknis pengelolaan hutan, pembinaan manajemen termasuk administrasi dan keuangan, serta opsi-opsi peluang pasar.
- c. Kegiatan “b” seharusnya menjadi indikator kinerja utama institusi yang bertindak sebagai fasilitator, untuk menjamin keberlanjutan kegiatan.
- d. Peningkatan dukungan penyuluh dan peran pihak luar (pemerintah, swasta, dan lembaga lain).
- e. Pemantapan visi kelembagaan, peningkatan kemampuan kewirausahaan, dan penguatan modal sosial.
- f. Menyediakan dukungan pendanaan untuk peningkatan kapasitas kelembagaan, baik melalui BLU maupun dari sumber pendanaan lainnya, disertai pembinaan dari tahap awal secara intensif sehingga lembaga tersebut mandiri dan dilakukan monitoring secara berkala.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

Kelembagaan pengelolaan HTR di tingkat petani pada empat lembaga pengelola HTR yang diteliti tidak efektif dan memerlukan upaya peningkatan kapasitas, baik lembaga, SDM, maupun fasilitasi pasca-izin. Meskipun tingkat kepercayaan anggota rata-rata tinggi, namun tingkat pemahaman dan kepatuhan anggota terhadap aturan main adalah rendah. Lembaga dalam bentuk koperasi secara umum lebih baik dibandingkan dengan organisasi dalam bentuk KTH meskipun belum mampu menjalankan aturan main yang telah disusun dan disepakati bersama. Lembaga dalam bentuk koperasi secara fisik

telah memiliki aturan main berupa RKU dan RKT serta perjanjian pembiayaan (bagi koperasi yang telah berhasil memperoleh pembiayaan pembangunan usaha HTR). Lembaga dalam bentuk KTH belum memiliki dan menyepakati aturan main yang harus dijalankan oleh anggota lembaga.

Penguatan kelembagaan lokal dalam pengelolaan HTR harus dilakukan secara kolaborasi dan kerjasama antar pihak, baik pemerintah, swasta, masyarakat, LSM, maupun perguruan tinggi. Penataan kelembagaan HTR juga harus dibarengi dengan penataan kelembagaan yang ada di level meso dan makro (Nugroho, 2018), khususnya peningkatan peran KPH sebagai lembaga pembinaan terdekat.

## B. Saran

Perlu peningkatan fasilitasi pasca-pemberian izin kepada pengelola HTR oleh Ditjen PSKL, Pemda, Pokja PS, penyuluh, dan KPH. Fasilitasi yang diberikan adalah dalam bentuk pembinaan dan pelatihan teknis pengelolaan hutan, pembinaan manajemen, termasuk administrasi dan keuangan, serta pengembangan potensi produk HTR dan opsi-opsi peluang pasarnya. Untuk memastikan kegiatan fasilitasi dijalankan maka kegiatan tersebut perlu dimasukkan ke dalam indikator kinerja utama institusi yang bertindak sebagai fasilitator.

## UCAPAN TERIMA KASIH (ACKNOWLEDGEMENT)

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Dinas Kehutanan Provinsi Jambi dan Sulawesi Selatan, Balai PSKL Wilayah Sulawesi, KPH Batanghari, KPH Unit IV Sawitto, pengurus dan anggota koperasi dan kelompok tani yang ada di Hajran, Pinrang, dan Maros. Terima kasih juga kepada semua pihak yang telah membantu dan berpartisipasi dalam proses pengumpulan data dan informasi penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anantanyu, S. (2011). Kelembagaan petani: peran dan strategi pengembangan kapasitasnya. *Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian dan Agribisnis*, 7(2), 102–109.
- Andrasmo, D., & Nurekawati, E. E. (2017). Analisis pengembangan kebijakan Hutan Tanaman Rakyat (HTR) terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat di Kalimantan Barat dan D.I Yogyakarta. *Jurnal Swarnabhumi*, 2(1), 36–44. <http://doi.org/10.31851/SWARNABHUMI.V2I1.1135>
- Bachry, S. (2018, 24 Juli). *Peran pemerintah daerah dalam implementasi perhutanan sosial pasca-izin dalam rangka memajukan perhutanan sosial, termasuk pendanaan*. Disampaikan pada Semiloka Nasional Reformasi Tenurial Hutan di Indonesia (Perhutanan Sosial - PS): Kendala, Tantangan dan Keberhasilan Utama Implementasi PS Pasca-Izin, Jakarta: CIFOR.
- Banuwa, I. S., Safe'i, R., Febryano, I. G., & Novayanti, D. (2018). Strategi implementasi kebijakan hutan tanaman rakyat di KPH Gedong Wani. *Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial dan Humaniora*, 20(1), 29–38.
- Dinas Kehutanan dan perkebunan Sulsel. (2018). *Industri primer kehutanan di Provinsi Sulawesi Selatan*. Makassar: Dinas Kehutanan dan Perkebunan Sulawesi Selatan.
- Faggin, J. M., & Behagel, J. H. (2018). Institutional bricolage of sustainable forest management implementation in rural settlements in Caatinga biome, Brazil. *International Journal of the Commons*, 12(2), 275–299. <http://doi.org/10.18352/ijc.872>.
- Faradhana, A. (2019). *Kontribusi hutan tanaman rakyat terhadap pendapatan petani kesatuan pengelolaan hutan unit XIV Gedong Wani* (Skripsi). Universitas Lampung, Bandar Lampung.
- Forest Trends & Koalisi Anti Mafia Hutan. (2015). *Kesenjangan persediaan kayu legal dan implikasinya terhadap peningkatan kapasitas industri kehutanan di Indonesia: Sebuah kajian peta jalan revitalisasi industri kehutanan, fase 1*. Diunduh tanggal 22 Februari 2019 dari [eyesontheforest.or.id](http://eyesontheforest.or.id).
- Hakim, I. (2009). Kajian kelembagaan dan kebijakan hutan tanaman rakyat: sebuah terobosan dalam menata kembali konsep pengelolaan hutan lestari. *Jurnal Analisis Kebijakan Kehutanan*, 6(1), 27–41.
- Halim, A., & Moenir, N. (2017). *Panduan pelaksanaan ToT kader SHK melalui kelompok tani hutan*. Bogor: IPB Press Printing.

- Hardjanto, H., Hero, Y., & Trison, S. (2012). Desain kelembagaan usaha hutan rakyat untuk mewujudkan kelestarian hutan dan kelestarian usaha dalam upaya pengentasan kemiskinan masyarakat pedesaan. *Jurnal Ilmu Pertanian Indonesia*, 17(2), 103–107.
- Herawati, T. (2011). *Hutan Tanaman Rakyat : analisis proses perumusan kebijakan dan rancang bangun model konseptual kebijakan* (Disertasi). Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Herawati, T., Liswanti, N., Banjade, M. R., & Mwangi, E. (2017). Merancang masa depan perhutanan sosial di Provinsi Lampung dari skenario menuju aksi. Diunduh tanggal 19 Mei 2020 dari <http://doi.org/10.17528/cifor/006558>
- Ifrisal, L. O., Kartodihardjo, H., & Nugroho, B. (2016). Implementasi kebijakan hutan tanaman rakyat di Kabupaten Muna Sulawesi Tenggara. *Jurnal Silviculture Tropika*, 7(3), 159–164.
- Iskandar, Paranoan, D., & Djumlani, A. (2013). Implementasi Kebijakan Hutan Tanaman. *eJournal Administrative Reform*, 1(41), 525–537.
- Mowo, J., Adimassu, Z., Masuki, K., Lyamchai, C., Tanui, J., & Catacutan, D. (2011). *The importance of local traditional institutions in the management of natural resources in the highlands of Eastern Africa*. Working Paper 134. Nairobi: World Agroforestry Center. Diunduh tanggal 27 Februari 2019 dari <http://dx.doi.org/10.5716/WP11085.PDF>.
- Nugroho, B. (2018, 30 Oktober). *Strategi penguatan kelembagaan HTR di tingkat lokal*. Disampaikan pada Focus Group Discussion “Hambatan dan Strategi Pengembangan Kelembagaan HTR di Tingkat Nasional dan Lokal”, Bogor: Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial, Ekonomi, Kebijakan dan Perubahan Iklim.
- Nurfatriani, F., & Alviya, I. (2019). Efektivitas Kebijakan Alokasi Lahan 12,7 Juta Ha untuk Perhutanan Sosial: Studi Kasus Provinsi Nusa Tenggara Barat dan Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Analisis Kebijakan Kehutanan*, 16(1), 47–66.
- Ohorella, S., Suharjito, D., & Ichwandi, I. (2011). Efektivitas kelembagaan lokal dalam pengelolaan sumber daya hutan pada masyarakat Rumahkay di Seram Bagian Barat, Maluku. *Jurnal Manajemen Hutan Tropika*, XVII(2), 49–55.
- Pujiastuti, E. (2011). *Persepsi dan partisipasi masyarakat dalam kegiatan hutan tanaman rakyat di Kabupaten Sarolangun, Jambi* (Tesis). Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Rohadi, D., Dunggio, I., Herawati, T., Wau, D., & Laode, Y. (2016). *Mendorong pengembangan usaha hutan tanaman rakyat di Kabupaten Boalemo* (Policy Brief 66). Bogor: World Agroforestry Centre (ICRAF) Southeast Asia Regional Program.
- Sanudin, S., Awang, S. A., Sadono, R., & Purwanto, R. (2015). Implementasi hutan tanaman rakyat di Kabupaten Pesisir Barat-Lampung dan Kabupaten Tebo-Jambi. *Jurnal Manusia Dan Lingkungan*, 22(3), 341–349.
- Sofyan, A. (2016). Kelembagaan hutan rakyat: Kasus di Forest Management Unit (FMU) Karsa Lestari Kabupaten Pamekasan (Skripsi). Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Subekti, I., Martono, E., & Hamid, E. (2016). Manajemen koperasi dalam rangka pengelolaan hutan rakyat dan pengaruhnya terhadap ketahanan ekonomi masyarakat. *Jurnal Ketahanan Nasional*, 22(2), 158–179.
- Supriyanto, B. (2019). *Catatan dari tepi hutan*. Jakarta: Tempo Publishing.
- Tjiptono, H. (2018, 24 Juli). *Perkembangan dan tantangan dalam implementasi perhutanan sosial pasca-izin*. Disampaikan pada Semiloka Nasional Reformasi Tenurial Hutan di Indonesia (Perhutanan Sosial - PS): Kendala, Tantangan dan Keberhasilan Utama Implementasi PS Pasca-izin, Jakarta: CIFOR.