Jurnal Penelitian Kehutanan Bonita

Volume 4 Nomor 2 Desember 2022: 1-11

STRATEGI KEBIJAKAN PEMBANGUNAN KPHL MAPILLI DI KABUPATEN POLEWALI MANDAR, SULAWESI BARAT

(Policy Strategy of Mapilli KPHL in Polewali Mandar District, West Sulawesi)

Muhammad Sarif[1], Bramasto Nugroho[1], Dodik Ridho Nurrochmat[1]

[1]*Program Studi Ilmu Pegelolaan Hutan Fakultas Kehutanan IPB University,*

Jl. Raya Dramaga, Babakan, Kec. Dramaga, Kabupaten Bogor, Jawa Barat 16680

e-mail: sarifmuhammad47@gmail.com

ABSTRACT

The success of the Forest Management Units (KPH) development policy is determined by the effectiveness that run according to the police made. This study aims to formulate an appropriate policy strategy to improve the effectiveness of KPHL Mapili policies. This research was conducted at KPHL Mapilli in Polewali Mandar District, West Sulawesi. Data collection uses in-depth interview techniques. Data analysis was carried out descriptively using the Edward III 1980 theory approach. The results showed that the implementation of KPHL Mapilli development policy was hampered due to limited human resources, budget constraints, and lack of communication between managers, as well as an understanding of the bureaucracy regarding the KPHL policy. Based on the problems previously mentioned, the strategies needed to develop KPHL Mapilli are 1) streamlining communication, (2) improving the quality of human resources, (3) creating a commitment of authorized institutions in the management of KPHL Mapilli (disposition) (4) enhancing understanding of the bureaucracy and exit strategies in the development of KPHL Mapilli.

Keywords: Effectiveness, Implementation, The synergy of stakeholders.

ABSTRAK

Keberhasilan kebijakan pembangunan Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH) ditentukan oleh efektivitas implementasi kebijakan yang berjalan sesuai kebijakan yang dibuat. Penelitian ini bertujuan merumuskan strategi kebijakan yang tepat untuk meningkatkan efektivitas kebijakan KPHL Mapilli. Penelitian ini dilakukan di KPHL Mapilli Kabupaten Polewali Mandar Provinsi Sulawesi Barat. Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara mendalam. Analisis data dilakukan secara deskriptif dengan menggunakan pendekatan teori Edward III 1980. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pembangunan KPHL Mapilli terhambat disebabkan oleh keterbatasan SDM, keterbatasan anggaran, kurangnya komunikasi antara pengelola, kurangnya pemahaman birokrasi terhadap kebijakan pembentukan KPHL. Berdasarkan hal tersebut di atas maka, strategi yang dibutuhkan dalam pembangunan KPHL Mapilli adalah (1) mengefektifkan komunikasi (2) meningkatkan kualitas sumberdaya manusia (3) membangun komitmen lembaga yang memiliki kewenangan dalam pengelolaan KPHL Mapilli (disposisi) (4) meningkatkan pemahaman birokrasi dan *exit strategy* dalam pembangunan KPHL Mapilli. Strategi tersebut juga harus mengintegrasikan aspek sosial, ekonomi, ekologi, dan kelembagaan dalam perbaikan kebijakan pengelolaan KPHL Mapilli.

Kata kunci: Efektivitas, Implementasi, Sinergitas stakeholder.

PENDAHULUAN

Ide awal pembentukan Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH) sudah dimulai sejak ditetapkannya kebijakan pemerintah berupa UU Nomor 5 Tahun 1967 tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Kehutanan. Pembentukan kelembagaan KPH diharapkan mampu untuk melakukan pengelolaan hutan secara berkelanjutan dan berkeadilan, melalui penguatan kelembagaan pada tingkat tapak (Kartodihardjo *et al*. 2011). Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan peluang investasi dengan pola kemitraan pengelolaan hutan berbasis masyarakat (Golar Golar, *et al.* 2021). Organisasi pengelolaan pada tingkat tapak ini perlu memperhatikan dua hal penting dalam mewujudkan operasionalisasi KPH yaitu adanya areal kelola KPH dan organisasi KPH yang telah ditetapkan oleh Menteri Kehutanan (Nugroho 2016). Pengaturan pembentukan wilayah KPH adalah untuk memberikan pedoman di dalam pembentukan wilayah kelola kesatuan pengelolaan hutan (Suwarno *et al.* 2016).

Munculnya peraturan tentang KPH disebabkan karena ketiadaan organisasi di tingkat tapak. Kebijakan Pengelolaan KPH belum terimplementasi dengan efektif, hal ini dapat dilihat dari aspek peraturan perundangan, sumber daya manusia, lemahnya dukungan politis serta kurangnya sumber daya yang diperlukan untuk mendukung pembangunan KPH (Kartodihardjo 2008). Dukungan kebijakan pusat dan daerah terkait dengan kerjasama para pihak dan konsolidasi strategis dengan program nasional sangat penting dalam mendukung implementasi program KPH (Suharjito 2017). Pengelolaan KPH dilaksanakan dalam bentuk Unit Pelaksanaan Teknis Daerah (UPTD) di bawah naungan Dinas Kehutanan dan bertanggung jawab atas pelaksanaan program (Hamzah 2014). Berdasarkan kajian Kartodihardjo dan Suwarno (2014) menyatakan bahwa beberapa Kepala Daerah atau Kepala Dinas Kehutanan masih belum menerima kehadiran KPH secara utuh, hal ini disebabkan karena KPH dianggap sebagai *cost center* dan dianggap merugikan daerah karena penganggaran yang masih mengacu pada rencana strategis Dinas Kehutanan (Suwarno 2014).

Salah satu pengelolaan hutan di tingkat tapak yaitu Kesatuan Pengelolaan Hutan Lindung (KPHL) Mapilli yang menjadi instrumen pengelolaan hutan yang lestari secara ekologi, sosial dan ekonomi. Konsep KPH diharapkan memberikan kesempatan kepada daerah untuk terlibat lebih banyak dalam menentukan bentuk dan perwilayahan pengelolaan hutan di daerahnya tidak terkecuali bagi KPHL Mapilli sebagai KPH Model di Provinsi Sulawesi Barat. Tata kelola dan perbaikan kelembagaan pengelolaan hutan yang selama ini dipandang terabaikan (Kartodihardjo *et al.* 2011), karena kebijakan yang dihasilkan tidak berdasarkan masalah yang muncul di lapangan (Nugroho 2016). Permasalahan yang muncul menghambat laju akselerasi pembangunan KPH (Kartodiharjo *et al.* 2011), sehingga konsep kebijakan perlu memperhatikan partisipasi masyarakat baik yang bersifat individual maupun kelompok (Subarsono 2005).

Pembangunan KPH yang merupakan salah satu prioritas pembangunan nasional dapat dikatakan masih berada pada tahap awal pembangunan fisik KPH. Sebagaimana dalam suatu proses, tahapan awal merupakan periode yang sangat sulit dan kritis. Penetapan sebuah KPHL Model diharapkan dapat memberikan rangsangan bagi peningkatkan akseleresasi pembangunan KPH, sehingga kinerja/capaian pembangunan KPH berjalan sesuai dengan hasil yang diharapkan. Hal ini sejalan dengan pembangunan nasional dalam pengelolaan hutan lestari (Soepijanto 2011). Berdasarkan uraian diatas, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis implementasi kebijakan dan hambatan-hambatan dalam pengelolaan

KPHL Mapilli serta merumuskan strategi kebijakan untuk meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan operasionalisasi KPHL Mapilli.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan selama 2 bulan mulai dari bulan Juni 2018 sampai dengan Agustus 2018 di KPHL Mapilli Alat yang digunakan selama pelaksanaan penelitian meliputi kamera digital, recorder, *global positioning system* dan perlengkapan lapangan lainnya. Bahan yang digunakan meliputi: kuisioner, peta, dan bahan wawancara.

A. Metode Pengumpulan dan Sumber Data

Metode pengumpulan data menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui kajian literatur dan wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan informan yang memiliki kompetensi sesuai dengan topik kajian. Pemilihan informan dilakukan dengan menggunakan *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono 2010), yang dalam penelitian ini adalah orang yang dianggap paling tahu tentang KPHL Mapilli. Berdasarkan penelusuran dengan teknik bola salju *(snowballing)*, informan dalam penelitian ini terdiri dari Dinas Kehutanan Provinsi, Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai Hutan Lindung (BPDASHL), Badan Perencanaan Daerah (BAPPEDA), Dewan Perwakilan Daerah (DPRD), Gubernur, KPHL Mapilli, pelaku usaha kehutanan swasta, LSM kehutanan, dan akademisi kehutanan.

B. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan konsep implementasi kebijakan yang dikembangkan oleh Edward III 1980 untuk memahami efektivitas implementasi kebijakan dan analisis SWOT untuk merumuskan strategi dalam pembangunan KPHL sesuai dengan permasalahan di lapangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Implementasi Kebijakan Berdasarkan Teori Edward III 1980

Kebijakan merupakan alat penyelesaian suatu masalah yang terjadi. Demikian pula dengan penetapan kebijakan pembangunan KPHL Mapilli oleh pemerintah yang bertujuan untuk pemanfaatan dan pengelolaan kawasan hutan bersama masyarakat untuk mendukung terciptanya pengelolaan dan pemanfaatan hutan secara efisien dan lestari. Namun implementasi kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah dianggap gagal berdasarkan teori Edward III 1980 seperti aturan yang tidak tersampaikan dengan baik terhadap pengelola KPH itu sendiri, karena lemahnya komunikasi antar stakeholder, sumber daya manusia yang kurang memiliki kapabilitas, mutasi pegawai yang tidak jelas serta ketimpangan komunikasi antara dinas dan KPHL dalam merumuskan masalah yang terjadi di lapangan. Menurut Edward III (1980) bahwa ukuran tepat tidaknya implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel, yaitu komunikasi, sumberdaya, disposisi dan birokrasi.

1. Komunikasi

Menurut Edward III (1980) untuk mengukur suatu kebijakan yang efektif maka salah satu pertimbangan yang dapat dilihat adalah sejauh mana komunikasi antara pihak yang berkepentingan terhadap sasaran kebijakan. Informasi mengenai kebijakan public perlu disampaikan kepada pelaku kebijakan agar para pelaku kebijakan dapat mengetahui apa yang mereka harus persiapkan dan lakukan untuk menjalankan kebijakan tersebut agar berjalan sesuai denga napa yang diharapkan. Pendapat tersebut dikonfirmasi oleh Sylviani dan Hakim (2014) yang menyatakan bahwa kebijakan yang

dikeluarkan tanpa adanya komunikasi/koordinasi akan berimplikasi terhadap implementasi kebijakan yang kurang tepat.

Berdasarkan Rencana Pengelolaan Hutan Jangka Panjang (RPHJP) KPHL Mapilli secara internal memiliki kelebihan dan kekurangan dari aspek komunikasi. Pola komunikasi yang keliru seperti koordinasi tugas dan berbagi informasi dalam membangun sistem birokrasi serta kepentingan komunikasi yang hanya bersifat administratif mengakibatkan terjadinya ketidakseimbangan perolehan informasi (*asymmetric information*) antara pihak Dinas Kehutanan dan Pengelola KPHL Mapilli seperti tidak adanya sosialisasi terhadap kebijakan yang dibuat sehingga berdampak pada ketidaksesuaian program di lapangan. Hal ini juga disebabkan karena faktor struktur birokrasi antara atasan dan bawahan yang menyebabkan terhambatnya implementasi kebijakan di tingkat tapak. Susanto (2017) menyatakan bahwa komunikasi yang tidak terintegrasi dan tidak memenuhi dua kepentingan dalam struktur birokrasi akan berdampak terhadap masyarakat sebagai *target groups*. Kejelasan komunikasi akan memberikan transfer pesan yang efektif. Kesalahan komunikasi dalam KPHL Mapilli memberikan efek pada lambannya implementasi peraturan dan program karena informasi bersifat umum dan sulit dipahami oleh masyarakat awam. Sehingga Transfer informasi dan pengetahuan perlu disampaikan menggunakan visualisasi dan bahasa sederhana (Hakim *et al. 2011).*

Ketidakjelasan program prioritas dalam menentukan arah pengelolaan KPHL Mapilli yang didukung inkonsistensi kebijakan antar stakeholder akan memberikan pesan yang multitafsir pada program dan ambiguitas kebijakan pada tingkat tapak, sehingga transfer informasi tidak mampu mengatasi masalah serta tidak mampu memaksimalkan potensi (Ndadari dan Adi 2008). Inkonsistensi kebijakan yang disengaja juga disebabkan oleh tingginya pengaruh politis di dalam perumusan kebijakan seperti seiring dengan pergantian kepala daerah kepala KPHL juga ikut terganti, sehingga menimbulkan penyimpangan dan perubahan kebijakan yang telah ada (Sulastiyo *et al.* 2017).

2. Sumber Daya (*resources*)

Edward III (1980) mengemukakan bahwa faktor sumberdaya mempunyai peranan penting dalam implementasi kebijakan yang baik. Variable yang digunakan untuk melihat sejauhmana sumberdaya mempengaruhi kebijakan meliputi sumberdaya manusia, sumberdaya anggaran, dan sumberdaya peralatan dan sumberdaya kewenangan

Rencana pengelolaan jangka panjang KPHL Mapilli (2015) sebagai pedoman utama dalam pengelolaan hutan secara lestari masih terbentur oleh beberapa persoalan mendasar baik secara internal maupun eksternal. Secara internal, pengelolaan KPHL Mapilli secara kuantitas memiliki sumber daya manusia (SDM) yang memadai akan tetapi sangat rendah dalam kapabilitas seperti banyaknya pegawai yang tidak sesuai dengan disiplin keilmuan, sehingga tergolong dalam tipologi KPH tipe B (Hernowo dan Ekawati 2014). Adapun gambaran jumlah sumberdaya manusia dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Sumberdaya manusia KPHL Mapilli

Deskripsi	Pendidikan	Jurusan	Jumlah pegawai	
			2017	2018
Kepala KPHL Mapilli	S2	Perencanaan wilayah kota	1	1
Kepala tata usaha	S1	Sosek Pertanian	1	1
Kepala seksi perlindungan KSDAE	S1	Adm. Negara	2	2
Kepala resort	S1	Adm. Negara/ Agribisnis Pertanian	4	4
Staff PNS	S1/	Adm. Negara	38	38
Tenaga kontrak	SMA/S1	IPS/Kehutanan	99	134
Bakti rimbawan	SMK/S1	Kehutanan	10	10
Jumlah			158	190

Sumber: KPHL Mapilli 2018

Staff yang berkompeten dapat mendukung implementasi kebijakan di tingkat tapak. Implementasi kebijakan terjadi ketimpangan sumber daya manusia (SDM) karena kualifikasi SDM yang kurang terampil serta terbatasnya SDM yang memiliki kompetensi *leadership*, kemampuan di bidang kehutanan, rekayasa sosial, resolusi konflik dan konservasi. Suryandari dan Sylviani (2012) menjelaskan bahwa selain dari ketersedian SDM yang memadai sumberdaya manusia harus memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai dalam melaksanakan suatu kebijakan yang telah ditetapkan. Sumberdaya manusia yang dimiliki oleh KPHL berasal dari Dinas Kehutanan di mana kualitas SDM yang dimiliki masih rendah dan belum terlatih (Suryandari dan Sylviani 2012). Lemahnya kapabilitas SDM memberikan implikasi terhadap penggunaan biaya yang kurang tepat sasaran dan tidak menguntungkan KPHL *(Sunk cost effect)* seperti program penanaman yang dilakukan hampir setiap tahun namun tidak mendapat output dari kegiatan tersebut dan program dengan skala yang tidak terukur, sehingga tidak berimplikasi secara efektif dalam pengelolaan hutan (Diamond 2005).

Konteks sumberdaya dalam pengelolaan KPHL Mapilli juga tidak terlepas pada anggaran. Anggaran yang terbatas menjadi salah satu penyebab kualitas pelayanan yang diberikan akan terbatas. Menurut Suryandari dan Sylviani (2012) mengatakan bahwa masalah KPHL juga terletak pada anggaran. Keterbatasan anggaran KPH disebabkan KPH tidak memiliki satuan kerja (satker) sendiri sehingga anggaran yang tersedia sangat terbatas misalnya beberapa KPH hanya mendapatkan anggaran 20% dari anggaran Dinas Kehutanan (Suryandari dan Sylviani 2012).

Anggaran KPHL Mapilli sangat bertumpu pada APBN dan APBD, kedua sumber pendanaan tersebut berimplikasi terhadap rendahnya kualitas pelayanan, patroli dan penyuluhan. Anggaran pengelolaan KPHL Mapilli Rp. 1. 277. 957 500 Miliar pada tahun 2018 dan Rp. 952.945.000 pada tahun 2019 (Tabel. 2) dikategorikan belum optimal dalam menjalankan rencana pengelolaan kawasan. Menurut Setyarso (2018), kebutuhan anggaran untuk sekedar mempertahankan beroperasinya KPH minimum Rp. 3. 000. 000. 000 Miliar per tahun.

Tabel 2. Anggaran pengelolaan KPHL Mapilli.

Tahun	Anggaran
2018	Rp. 1.277.957.500
2019	Rp. 952.945.000

Sumber: KPHL Mapilli 2018

Anggaran biaya operasional dan sumberdaya peralatan merupakan instrument penting dalam mewujudkan pembangunan KPHL Mapilli secara efektif. Sarana dan prasarana pendukung dalam mengimplementasikan kebijakan KPHL sangat dibutuhkan, untuk memudahkan dalam proses administrasi dan operasional KPHL di lapangan (Ruhimat 2010). Sumber daya peralatan yang dimiliki oleh KPHL-Mapilli tergolong sudah memadai, akan tetapi kendaraan patroli yang dimiliki KPHL Mapilli tidak dapat dioperasikan secara rutin dikarenakan anggaran yang terbatas. Sarana dan prasarana KPHL Mapilli dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 3. sarana dan prasarana KPHL Mapilli

Jenis sarpras/asset	Item unit	Jumlah
Bangunan	Kantor KPHL dan Kantor resort	5 unit
Kendaraan roda 4	Mobil operasional	2 unit
Kendaraan roda 2	Motor	26 unit
Sarpras operasional teknis	Alat administrasi	80 unit

Sumber: KPHL Mapilli 2018

3. Disposisi

Kualitas pelaksana kebijakan harus mendukung setiap keputusan pelaksanaan kebijakan, tidak hanya harus bersedia menjalankan, akan tetapi secara kualitas juga mendukung tercapainya pelaksanaan kebijakan. Kejelasan disposisi menjadi salah satu faktor tercapainya implementasi kebijakan yang efektif. Sikap positif pelaksana akan mendorong tercapainya kebijakan berdasarkan keputusan awal, akan tetapi pelaksana kebijakan yang bersifat negatif akan mengakibatkan munculnya konflik kepentingan. Edward (1980) menyatakan bahwa pelaksana kebijakan dapat menghambat implementasi kebijakan dengan cara mengacuhkan, membiarkan dan menunda pelaksanaan kebijakan di tingkat tapak. Hal tersebut pada dasarnya disetujui oleh Kepala Dinas Kehutanan Provinsi Sulbar sesuai hasil wawancara yang mengemukakan bahwa:

Implementasi kebijakan dikatakan berhasil apabila pelaksana kebijakan memahami SOP yang akan dilaksanakan, pengetahuan dan penempatan pegawai berdasarkan disiplin ilmu dan kedinasan. Implementator kebijakan akan mengalami kegagalan apabila arah disposisi tidak sesuai dengan SOP dan menolak tujuan kebijakan yang sudah direncanakan.

Permasalahan di lapangan setelah penelitian dilakukan bukan hanya pada pengelolaan dan pengembangan KPHL Mapilli, akan tetapi mengarah pada kebijakan pengangkatan birokrasi serta insentif para pelaksanan kebijakan. Sistem mutasi di KPHL Mapilli dilaksanakan tanpa memperhitungkan kinerja pejabat yang akan melaksanakan kebijakan dan tidak memperhitungkan jarak tempuh dari tempat tinggal ke tempat tugas baru setelah adanya mutasi. Hal tersebut terungkap dari hasil wawancara dengan Polisi Kehutanan KPHL Mapilli yang mengemukakan.

Belum adanya insentif yang diberikan oleh pemerintah. Anggaran yang dikeluarkan pemerintah hanya berupa gaji sebesar Rp. 650 000,- bagi tenaga kontrak sedangkan tenaga honorer bersifat sukarela.

Sikap pelaksana pada dasarnya mementingkan dirinya sendiri. Kegiatan di KPHL Mapilli dalam pelaksanaannya sering terjadi keterlambatan pemberian gaji serta kurangnya dana patroli bagi petugas di lapangan. Hal tersebut berpengaruh terhadap keberhasilan suatu implementasi kebijakan KPHL Mapilli. Insentif menjadi tolak ukur

para pelaksana dalam menjalankan suatu kebijakan, namun ketika insentif tersebut tidak terpenuhi akan berakibat pada kinerja para pelaksana yang tidak maksimal, karena belum adanya skema *punishment.* Kondisi ini juga akan berpengaruh terhadap rendahnya partisipasi masyarakat (Sulastiyo *et al. 2016)*.

4. Birokrasi (*bureucratic*)

Struktur birokrasi merupakan dimensi terakhir yang mempunyai dampak terhadap penerapan kebijakan yang diukur dari ketersediaan Prosedur Pengoperasian Standar atau sering disebut sebagai Standard Operating Procedures (SOP) dan fragmentasi yakni pembagian tanggung jawab untuk sebuah bidang kebijakan di antara unit organisasi. Adanya SOP dapat menyederhanakan proses pembuatan keputusan dan menyesuaikan tanggung jawab program dengan sumber-sumber yang ada.

Implementasi kebijakan Kesatuan Pengelolaan Hutan Lindung (KPHL) merujuk pada peraturan Direktur Jenderal Pengendalian Daerah Aliran Sungai dan Hutan Lindung (PDASHL) Nomor P.7 Tahun 2016 tentang standar operasionalisasi kesatuan pengelolaan hutan lindung dan Peraturan Pemerintah No 23 Tahun 2021 Tentang Penyelenggaraan Kehutanan, dapat dikatakan sudah berjalan. Ini dapat dilihat dari pembagian tugas berdasarkan struktur birokrasi yang telah ditetapkan. Hal ini dilakukan agar para pegawai memahami tugas yang akan mereka laksanakan. Namun jika dilihat masih terdapat beberapa kendala dalam pelaksanaanya, seperti kegiatan yang dilaksanakan belum sejalan dengan tugas dan fungsi yang telah ditetapkan. Tugas pokok Polisi Kehutanan yang seharusnya melaksanakan penyuluhan serta pengamanan, hanya sampai pada pengamanan saja sehingga membuat pelaksanaan pengelolaan hutan di wilayah KPHL Mapilli belum maksimal. Hal ini karena ketidakpatuhan terhadap SOP dan lemahnya inovasi dan kemandirian. Belum berjalannya SOP diakui oleh Sekretaris Dinas Kehutanan Provinsi Sulbar sebagaimana kutipan wawancara berikut:

Implementasi kebijakan belum terealisasi secara baik disebabkan karena belum berjalannya SOP dalam bentuk evaluasi program kerja dan pemberdayaan masyarakat baik secara sosial, ekonomi dan ekologi.

Unsur fragmentasi cenderung disebabkan karena lemahnya koordinasi, pengetahuan karena bersifat individualistik, karena kecenderungan hanya mengejar legitimasi (Sulastyio *et al*. 2016). Aspek birokrasi terdapat ketimpangan antara Dinas Kehutanan Provinsi dengan KPHL Mapilli karena perbedaan persepsi dalam merumuskan masalah yang terjadi di wilayah kerja KPHL Mapilli, seperti penambahan staf yang dilakukan oleh KPHL-Mapilli tanpa mempertimbangkan kualifikasi pendidikan serta kompetensi dalam penerimaan pegawai, sehingga mempengaruhi kinerja pengelolaan KPHL Mapilli.

B. Strategi kebijakan menggunakan SWOT

Implementasi kebijakan pembangunan KPHL Mapilli merupakan Langkah yang sangat penting dalam sebuah proses kebijakan. Oleh karena itu kebijakan tentang KPHL sebagai salah satu kebijakan publik memerlukan keefektifan dalam pengimplementasiannya di daerah. Strategi untuk mengefektifkan implementasi kebijakan pengelolaan KPHL Mapilli disusun menggunakan pendekatan SWOT. Untuk itu perlu diidentifikasi kekuatan *(strengths)*, kelemahan *(weaknesses)*, peluang *(opportunities)* dan ancaman *(threats)*

Dengan mempertimbangkan kekuatan *(strengths)*, kelemahan *(weaknesses)*, peluang *(opportunities) dan ancaman (threats) yang dimiliki KPHL Mapilli*, maka strategi untuk menunjang efektivitas implementasi kebijakan dapat ditetapkan sebagaimana diuraikan pada Tabel 5.

Tabel 4. Hasil analisis SWOT strategi implementasi kebijakan pembangunan KPHLMapilli.

Faktor Internal / Faktor Eksternal	**Kekuatan Strengths (S)** Identifikasi faktor kekuatan 1. Jumlah SDM KPHL mencukupi 2. Fasilitas memadai 3. Kelembagaan KPHL yang terlegitimasi 4. Adanya kawasan hutan yang cukup luas	**Kelemahan Weaknesses (W)** Identifikasi faktor kelemahan 1. Kurangnya pemahaman SDM KPHL 2. Kurangnya anggaran KPHL 3. Lemahnya transfer informasi 4. Ketidakjelasan program 5. Rendahnya komitmen pejabat KPHL 6. Tidak ada insentif bagi pengelola 7. Kurangnya pemahaman tentang pembangunan KPHL 8. lemahnya sosialisasi 9. Tidak ada *exit strategi* dalam pembangunan KPHL 10. Lemahnya koordinasi
Peluang Opportunities (O) 1. Adanya komitmen pemerintah pusat dan daerah 2. Adanya perundangan terkait pembangunan KPH 3. Dukungan Gubernur dan DPRD 4. Dukungan universitas dan LSM 5. Minat investor untuk bermitra 6. Potensi SDH (wisata alam)	**Strategi S-O** Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang • Memanfaatkan kekuatan SDM dan lahan yang luas dalam upaya memenuhi kebutuhan, misal HTR di kawasan HP • Akademisi dan LSM membantu menyusun draft pengelolaan KPHL Mapilli • Rancangan pengelolaan di selaraskan dengan pemanfaatan kawasan hutan dalam pengembangan semua sektor untuk menarik minat investor	**Strategi W-O** Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang • Pengembangan dan peningkatan kualitas SDM dalam pengelolaan KPHL Mapilli dengan bekerjasama dengan universitas dan LSM • Peningkatan Komunikasi dan konstitusi semua pihak • Koordinasi dan sinkronisasi kegiatan dengan semua sektor
Ancaman Threats (T) 1. Klaim lahan oleh masyarakat 2. Degradasi hutan akibat kebakaran dan illegal logging 3. Perubahan peruntukan hutan menjadi perkebunan kelapa sawit	**Strategi S-T** Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman • Pemanfaatan kekuatan masyarakat dalam pengelolaan KPHL, dengan melibatkan dalam program rancangan KPHL Mapilli • Pemerintah harus berkomitmen untuk melibatkan masyarakat, sehingga dapat meminimasi klaim lahan oleh masyarakat melalui program kemitraan • Dukungan perundangan tentangan KPHL Mapilli sebagai bahan rujukan institusi pengelolaan KPHL Mapilli	**Strategi W-T** Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman • Mengembangkan upaya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat di dalam dan di sekitar hutan, dengan menjalin kerjasama dengan swasta • Pengembangan dan peningkatan kualitas SDM lokal dalam pengelolaan KPHL Mapilli melalui pelatihan-pelatihan • Mengembangkan lembaga keuangan masyarakat seperti koperasi • Mendorong penataan hutan yang kondusif sehingga investor tertarik untuk bermitra

Berdasarkan uraian di atas dapat diidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi efektivitas implementasi kebijakan pembangunan KPHL Mapilli. Kekuatan (st*rength)* yang dimiliki oleh KPHL Mapilli merupakan faktor pendorong internal untuk menunjang efektivitas implementasi kebijakan, seperti jumlah SDM yang mencukupi, fasilitas yang memadai, kelembagaan yang telah terbentuk serta adanya areal kelola yang luas. Namun terdapat juga kelemahan *(weaknesses)* sebagai faktor penghambat dalam pengelolaan KPHL Mapilli yaitu kurangnya pemahaman SDM tentang pengelolaan KPHL, kurangnya anggaran pengelolaan KPHL, lemahnya transfer informasi, ketidakjelasan program prioritas, rendahnya komitmen pejabat pengelola KPHL, tidak adanya insentif bagi pengelola, kurangnya pemahaman tentang pembangunan KPHL, lemahnya sosialisasi kepada target group, tidak adanya *exit strategi* dalam pembangunan KPHL serta lemahnya koordinasi antara implementor.

Sedangkan faktor eksternal pendukung berupa peluang *(opportunities)* yang dimiliki oleh KPHL Mapilli adalah terdapat komitmen pemerintah pusat dan daerah, adanya perundangan terkait KPH dukungan gubernur dan DPRD, dukungan universitas dan LSM, minat investor, serta potensi SDH (wisata alam). Namun KPHL Mapilli menghadapi pula ancaman eksternal *(threats)* seperti tumpang tindih kewenangan antara KPHL dan Dinas Kehutanan, klaim lahan oleh masyarakat, degradasi hutan akibat kebakaran dan illegal logging, dan perubahan peruntukan hutan.

SIMPULAN

Implementasi kebijakan pengelolaan KPHL Mapilli menunjukkan belum efektif karena adanya beberapa faktor seperti kurangnya anggaran pengelolaan, Sumberdaya manusia yang kurang memahami tujuan pengelolaan KPHL, ketidakjelasan program prioritas, lemahnya sosialisasi kepada pelaku kebijakan serta lemahnya koordinasi antar stakeholder. Untuk mengefektifkan implementasi kebijakan pengelolaan KPHL Mapilli maka pemerintah perlu melakukan pengembangan dan peningkatan kualitas SDM dalam pengelolaan KPHL dengan bekerjasama dengan universitas dan LSM melalui pelatihan (*leadership*) demi meningkatkan pengetahuan serta kreatifitas pengelola KPHL Mapilli.

Strategi untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan KPHL Mapilli berdasarkan design SWOT untuk meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang sehingga berdampak bagi masyarakat dan pengelolaan hutan lestari. Selain itu, Hal ini juga perlu didukung dengan inovasi dan transisi tata kelola untuk memperkecil gap kebijakan dan implementasi di lapangan seperti penguatan dan optimalisasi kelembagaan, pola kemitraan melalui pengelolaan agroforestry terpadu dan ekowisata, integrasi zonasi, peningkatan komunikasi kepada pelaku kebijakan serta perumusan regulasi khusus pengelolaan agroforestry dan ekowisata di kawasan konservasi dalam rangka meningkatakan efektivitas implementasi kebijakan pengelolaan KPHL Mapilli.

DAFTAR PUSTAKA

Diamond J. 2005. *Collapse: How Societies Chose to Fail or Survive*. London (UK): Penguin Book Ltd.

Edward III George C. 1980. *Implementing Public Policy, Congressional Quarterly* Press, Washington.

Golar G, Muis H, Massiri SD, Rahman A , Maiwa A , Pratama F, Baharuddin RF , Simorangkir WS. 2021. Can Forest Management Units Improve Community Access to the Forest. *International Journal of Design & Nature and Ecodynamics*. Vol. 16. No. 5, 565-571.

Grindle MS. 1980. *Politics and Policy Implementation in the third world*. New Jersey: Princenton University Press.

Hernowo B dan Ekawati S. 2014. *Operasionalisasi Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH): Langkah Awal Menuju Kemandirian*. Bogor (ID): Penerbit PT Kanisius.

Hamzah. 2014. Implementasi Kebijakan Pembentukan Organisasi Pada Kesatuan Pengelolaan Utan Produksi (KPHP) Model Berau Barat di Kabupaten Berau. *Jurnal Administrasi Publik dan Birokrasi.* Vol. 1 No. 3

Kartodihardjo H. 2008. *Presentasi Pembangunan KPH : Makalah kerangka hubungan kerja Antara lembaga sebelum dan setelah adanya KPH. Kerjasama dengan GTZ dan Dirjen Planologi, Kemenhut*. Jakarta (ID).

Kartodihardjo H, Nugroho B, & Putro HR. 2011. *Forest Management Unit Development – Concept, Legislation and Implementation. Directorate of Area Management and Preparation of Forest Area Utilisation, Directorate General of Forestry Planning, Ministry of Forestry*.

Kartodihardjo H, Suwarno E. 2014. *Pengarusutamaan Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH) dalam Kebijakan dan Pelaksanaan Perizinan Kehutanan.* Jakarta (ID): Direktorat Wilayah Pengelolaan dan Penyiapan Areal Pemanfaatan Kawasan HutanDirektorat Jenderal Planologi Kehutanan.

Nugroho B. 2016. Kelembagaan,Karakteristik Sumberdaya, dan Perilaku Aktor: Analisis Kritis Kebijakan Pengelolaan Hutan Indonesia. *Orasi Ilmiah Guru Besar Tetap Fakultas Kehutanan Institut Pertanian Bogor.*

Ndadari LW dan Adi PH. 2018. Perilaku Asimetris Pemerintah Daerah Terhadap Transfer Pemerintah Pusat. *In The 2nd National Conference* UKWMS. Vol. 6, 24

North DC. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. New York (USA): Cambridge University Press.

Ruhimat IS. 2010. Implementasi Kebijakan Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH) Di Kabupaten Banjar, *Jurnal Analisis Kebijakan Kehutanan*, Vol. 7 No. 3, 169-178.

Setyarso. 2018. Peran KPH dalam Mendorong Kontribusi Ekonomi. *Seminar Nasional KPH.*

Sugiyono. 2010. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung (ID): Alfabeta.

Suharjito D. 2017.*Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH) Kebijakan, implementasi dan masa depan. Multistakeholder* Forestry Programme 3 (MFP3) dan Dewan Kehutanan Nasional (DKN).

Subarsono. 2005. *Analisis Kebijakan Publik : Konsep, Teori, dan Aplikasi*. Yogyakarta (ID): Pustaka Pelajar.

Suwarno E. 2014. Analisis Kelembagaan Proses Operasionalisasi KPH: Studi Kasus KPHP Tasik Besar Serkap di Provinsi Riau *(Doctoral dissertation, Bogor Agricultural University (IPB).*

Suwarno E, Ratnaningsih, dan Insusanty. 2016. Implikasi Terbitnya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Terhadap Pembangunan Kesatuan Pengelolaan Hutan di Provinsi Riau. *Wahana Forestra: Jurnal Kehutanan*. Vol. 11. No. 1.

Suryandari EY, Sylviani S. 2012. Kajian implementasi kebijakan organisasi kesatuan Pengelolaan hutan (kph) di daerah (studi kasus kph Banjar, Kalimantan selatan dan kph lalan mangsang Mendis, sumatera selatan). *Jurnal Analisis Kebijakan Kehutanan,* Vol. 9 No. 2, 114 – 130.

Susanto EH. 2017. Kelambanan Reformasi Birokrasi dan Pola Komunikasi

Lembaga Pemerintah. *Jurnal ASPIKOM-Jurnal Ilmu Komunikasi*. Vol. 1. No. 1, 109-123.

Sulastiyo D, Kartodihardjo H, & Soedomo S. 2016. The Effectiveness of Policy Implementation on Forest Rehabilitation and Reclamation (Efektivitas Implementasi Kebijakan Rehabilitasi Dan Reklamasi Hutan). *Jurnal Silvikultur Tropika*. Vol. 7. No. 3, 181-187.

Soepijanto. 2011. *Pembangunan Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH); Konsep, Peraturan Perundangan dan Implementasi*. Jakarta (ID): Debut Wahana Sinergi.

Sylviani S & Hakim I. 2014. Analisis Tenurial dalam Pengembangan Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH): Studi Kasus KPH Gedong Wani, Provinsi Lampung. *Jurnal Penelitian Sosial dan Ekonomi Kehutanan.* Vol. 11. No. 4.

Hakim F, Putro HR, & Kartodiharjdo H. 2011. Kelayakan Hutan Rakyat dalam Skema Perdagangan Karbon : Kawasan Hutan Rakyat Kampung Calobak, Desa Tamansari, Kecamatan Tamansari, Kabupaten Bogor, Propinsi Jawa Barat. *Jurnal Media Konservasi*. Vol. 16, No. 1, 1 – 6.