

## KAPASITAS PERUM PERHUTANI KPH BANDUNG SELATAN DALAM MENGELOLA SUMBER DAYA HUTAN (Studi di Hulu Citarum, Kec. Kertasari, Kab. Bandung, Jawa Barat)

Siti Nurbaiti<sup>1</sup>; Sawitri Budi Utami<sup>2</sup>; Imanudin Kudus<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Department of Public Administration, Faculty of Social and Political Sciences, Universitas Padjadjaran, Bandung, Indonesia

sitinurbaiti285@yahoo.co.id; sawitribudiutami@gmail.com; imanudin.kudus@unpad.ac.id

### ABSTRACT

*Managing Forest Resources in a sustainable manner is a manifestation of one of the visions of Perum Perhutani KPH Bandung Selatan. In managing forest resources, Perum Perhutani KPH Bandung Selatan is responsible for forest destruction in the upstream Citarum. The organizational capacity will support the performance of KPH Bandung Selatan in achieving these goals. The researcher used Horton's theory of organizational capacity as the main theory. According to Horton, organizational capacity includes five aspects, namely: (1) Human Resources, (2) Infrastructure, technology and financial resources, (3) strategic leadership, (4) program and process management, (5) networking and linkages. This study aims to assess the organizational capacity of the KPH Bandung Selatan which originated from the forest issue in the Upper Citarum. This research method uses qualitative techniques. The results of this study indicate that in managing forest resources by KPH Bandung Selatan, not all HR staff receive training, training is not based on the needs at the KPH level. The performance appraisal system is more targeted at employees who get sap production above the company's target. Facilities and availability of infrastructure and technology are prioritized for pine resin production forests, as well as financial resources obtained from the management of pine sap production forests. And in financial management, KPH Bandung Selatan do not have a complete financial management system. Because financial management is carried out at the central Perhutani Corporation. In the network of organizational cooperation, KPH have not been able to equalize perceptions within their internals. In the end, this study recommends that the Central Perhutani Corporation give greater autonomy to forestry managers at the KPH level to more effectively manage their own budget resources. KPH Bandung Selatan can involve stakeholders in program planning and review to get input in decision making. In addition, to improve HR capabilities, KPH can carry out staff development planning, map capabilities according to their respective competencies, and provide rewards to employees who excel in their respective fields.*

**Keywords:** *Organizational Capacity, Forest Management, KPH Bandung Selatan*

### ABSTRAK

Mengelola Sumber Daya Hutan secara lestari merupakan sebagai wujud salah satu visi dari Perum perhutani KPH Bandung Selatan. Dalam pengelolaan sumber daya hutan Perum Perhutani KPH Bandung Selatan bertanggung jawab atas kerusakan hutan di hulu citarum. Kapasitas organisasi akan mendukung kinerja KPH Bandung Selatan dalam mencapai tujuan tersebut. Peneliti menggunakan teori kapasitas organisasi oleh Horton sebagai teori utama. Menurut Horton kapasitas organisasi mencakup lima aspek yaitu: (1) Sumber Daya Manusia, (2) Infrastruktur, teknologi dan sumber daya keuangan, (3) kepemimpinan strategis, (4) program dan manajemen proses, (5) jejaring kerjasama dan hubungan dengan pihak lain. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji kapasitas organisasi KPH Bandung Selatan yang bermula dari isu hutan di Citarum Hulu. Metode penelitian ini menggunakan teknik kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam mengelola sumber daya hutan oleh KPH Bandung Selatan, tidak semua staf SDM mendapatkan pelatihan, pelatihan tidak berdasarkan kebutuhan yang ada di tingkat KPH. Sistem penilaian kinerja lebih ditargetkan kepada karyawan yang mendapatkan produksi getah diatas target perusahaan. Fasilitas dan ketersediaan infrastruktur dan teknologi diutamakan untuk hutan produksi getah pinus, begitupun dengan sumber daya keuangan yang didapatkan dari hasil pengelolaan hutan produksi getah pinus. Dan dalam pengelolaan keuangannya, KPH tidak memiliki sistem pengelolaan keuangan yang utuh. Karena pengelolaan keuangan dilakukan di perum perhutani pusat. Dalam jaringan kerjasama organisasi, KPH belum mampu menyamakan persepsi didalam internalnya. Pada akhirnya penelitian ini merekomendasikan bahwa Perum perhutani Pusat memberikan otonomi yang lebih besar kepada pengelola kehutanan tingkat KPH untuk menjalankan pengelolaan sumber anggarannya sendiri dengan lebih efektif. KPH Bandung Selatan dapat melibatkan pemangku kepentingan dalam perencanaan dan peninjauan program untuk mendapatkan masukan dalam pengambilan keputusan. Selain itu untuk meningkatkan kapabilitas SDM KPH dapat melakukan perencanaan pengembangan staff, memetakan kemampuan sesuai dengan kompetensi masing-masing, memberikan *reward* kepada karyawan berprestasi pada bidang masing-masing.

**Kata kunci:** *Kapasitas Organisasi, Pengelolaan Hutan, KPH Bandung Selatan*

## PENDAHULUAN

Kecamatan kertasari merupakan kecamatan hasil pemekaran dari kecamatan Pacet yang terletak disebelah timur kabupaten Bandung. Pada saat ini kecamatan Kertasari terdiri dari 8 desa diantaranya Desa Sukapura, Desa Cibeureum, Desa Cihawuk, Desa Cikembang, Desa Tarumajaya, Desa Santosa, Desa Neglawangi dan Desa Resmitingal. Istimewanya kecamatan kertasari memiliki pesona sungai citarum, yaitu hulu sungai yang berupa sebuah situ yang terbentuk dari hasil kumpulan tujuh mata air di Gunung Wayang. Situ ini terkenal dengan Situ Cisanti. Dari sinilah titik sungai Citarum Bermula, yang pada saat ini merupakan tempat destinasi wisata "Titik Nol Kilometer Citarum".

Permasalahan dalam perhutanan sampai saat ini belum dapat terselesaikan. Dari hasil survai Perum Perhutani Divre Jabar-Banten, menunjukkan bahwa sebesar kurang lebih 78 % dari total luas DAS Citarum atau seluas 560.095 ha kondisinya gundul dimana sebagian besar telah terjadi alih fungsi lahan dari hutan menjadi lahan pertanian. Sisanya hanya sebesar kurang lebih 22 % dari total luas DAS Citarum atau 158.174 ha yang masih berupa hutan yang merupakan hutan negara. Sedikitnya 87.564 ha hutan di hulu DAS Citarum Kabupaten Bandung dalam kondisi rusak sehingga tidak berfungsi sebagai hutan (Daru, 2010). Sementara untuk kecamatan kertasari luas hutan lindung yang dikelola oleh KPH Bandung Selatan mencapai 1.944.28 ha namun lahan hutan tersebut digarap oleh masyarakat sebanyak kurang lebih 900 orang untuk menanam sayuran hingga mencapai 788.34 ha (Divisi Bagian Keamanan KPH Bandung Selatan, 2018).

Dari hasil kajian Pusat Penelitian dan Pengembangan (Puslitbang) Sumber Daya Air Kementerian Pekerjaan Umum, banyaknya lahan di kawasan hulu Sungai Citarum yang beralih fungsi menjadi perkebunan sayuran, seperti bawang daun, kentang, kol, tomat dan cabai. Padahal, lahan-lahan yang dialih fungsikan tersebut berada di atas kemiringan 40 derajat (Anwar, 2017).

Dalam hal ini, Kerugian yang diakibatkan dari rusaknya hutan lindung sangat tinggi bukan saja secara ekologis tetapi juga secara ekonomis dan sosial.

Dampak yang ditimbulkan pada kehidupan masyarakat banyak tidak dapat dihindarkan. Maka perlu adanya peran lembaga/instansi yang harus mengurus permasalahan ini karena menyangkut urusan publik/kehidupan masyarakat banyak.

Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) adalah sebagai suatu unit pengelolaan hutan secara formal mulai muncul didalam Undang-undang Nomor 41 Tahun 1999 tentang Kehutanan yaitu pada penjelasan pasal 17 yang berbunyi "yang dimaksud dengan unit pengelolaan adalah kesatuan pengelolaan hutan terkecil sesuai fungsi pokok dan peruntukannya yang dapat dikelola secara efisien dan lestari".

Dengan demikian keberadaan KPH diharapkan akan menjamin keberhasilan dalam mengelola sumber daya hutan. Dengan melihat tupoksi pengelolaan hutan yang diemban oleh KPH, terlihat bahwa semua aktivitas, program dan kegiatan pembangunan kehutanan, permasalahan-permasalahan kehutanan seperti alih fungsi, deforestasi, degradasi dan lain sebagainya akan bersentuhan langsung dengan KPH.

Oleh karena itu, untuk menjalankan seluruh kegiatannya, organisasi memerlukan kapasitas untuk mendukung dalam pencapaian misinya. Seperti yang telah di kemukakan oleh Horton et al, (2003) bahwasanya kapasitas organisasi merupakan suatu proses berkelanjutan dimana organisasi meningkatkan kemampuannya untuk merumuskan dan mencapai tujuan yang relevan. Kapasitas organisasi mengacu pada kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya. Suatu lembaga/institusi belum tentu dapat mendukung tercapainya tujuan hanya dengan kepemilikan sumberdaya dan pelaksanaan tugas pokok operasionalnya saja. Lebih dari itu perlu mempertimbangkan aspek lainnya untuk menghadapi besarnya beban tugas dan tantangannya. KPH Bandung Selatan tidak cukup hanya dengan menjalankan tugas operasional organisasi. Lebih dari itu, kapasitas organisasi yang dimiliki harus mampu menjawab apakah KPH Bandung Selatan ini memiliki daya dukung untuk dapat berkembang menjadi lebih kuat, lebih baik, atau dapat bertahan sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal yang dihadapi. Artinya dengan didukung oleh aspek kepemimpinan,

pengembangan pengetahuan, infrastruktur, KPH Bandung Selatan dituntut untuk memaksimalkan kapasitas organisasinya dalam rangka menjalankan tupoksinya sebagai unit bagian dari manajemen Perum Perhutani Divre Jawa Barat. Namun yang terlihat sampai saat ini, pengelolaan sumber daya hutan yang terjadi di Citarum Hulu dianggap kurang optimal. Hal ini terlihat dari beberapa permasalahan dalam pengelolaan hutan pada perbaikan kondisi hutan berupa adanya keberhasilan dalam reboisasi, perbaikan lingkungan, penurunan gangguan keamanan hutan atau dapat meminimalisir jumlah perambah namun hal tersebut belum optimal sehingga kerusakan pada hutan lindung di Hulu Citarum hingga saat ini masih terjadi.

Administrasi publik mempelajari tentang pengelolaan suatu organisasi publik, sehingga dalam penelitian ini yang terkait dengan kapasitas suatu organisasi sangat penting untuk dilakukan dalam bidang kajian administrasi publik. Dalam penelitian ini fokus kajian administrasi publik terkait dengan kapasitas perum perhutani KPH Bandung Selatan sebagai pengelola kehutanan negara. Penguatan kapasitas Perum Perhutani berkontribusi menjadi arah untuk meningkatkan kemampuan dalam perbaikan pengelolaan kehutanan.

Data yang didapatkan oleh penulis berupa data hasil wawancara dengan beberapa pihak KPH dan dokumen pendukung lainnya, disamping itu, sulitnya keterbukaan informasi berupa dokumen- dokumen lain oleh pihak KPH Bandung Selatan.

Berdasarkan analisis data dan observasi awal yang telah dilakukan, peneliti menemukan adanya beberapa indikasi masalah yang berkaitan dengan kapasitas organisasi Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Bandung Selatan diantaranya permasalahan finansial dalam melakukan kegiatan-kegiatan, tidak optimalnya kerjasama yang dibangun dengan mitra kerja, dan permasalahan SDM menjadi faktor utama dalam masalah kinerja KPH. Oleh karena itu dalam penelitian ini untuk mengetahui bagaimana kapasitas Perum Perhutani KPH Bandung Selatan dalam mengelola sumber daya hutan.

## METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan metode yang digunakan untuk memahami dan menjelajahi fenomena sosial atau masalah manusia (Creswell, 2016:4). Peneliti memilih metode penelitian kualitatif karena dianggap yang paling sesuai dengan permasalahan yang ada dan untuk mengidentifikasi secara utuh terkait dengan kapasitas organisasi dari Perum Perhutani KPH Bandung Selatan sebagai lini terdepan yang berhadapan langsung dengan masyarakat..

Objek penelitian ini adalah perum Perhutani KPH Bandung Selatan. Dalam pengumpulan data, terdapat prosedur dalam pengumpulan data penelitian kualitatif yang meliputi usaha membatasi penelitian, mengumpulkan informasi melalui wawancara dan observasi, dokumentasi, materi-materi visual serta usaha untuk mencatat atau merekam informasi (Creswell, 2016:53). Teknik pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian ini adalah dengan triangulasi sumber. Menurut (Sugiyono, 2013:330) triangulasi sumber berarti untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama.

## PENELITIAN TERKAIT

Berikut ini dikemukakan beberapa penelitian yang relevan dengan permasalahan yang sesuai dengan penelitian ini diantaranya; penelitian pada tahun 2011 oleh Rooswanti Fatimah dengan judul “Upaya perum perhutani Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Banyumas Barat dalam Mengurangi Laju Kerusakan Hutan” dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Hasil

dari penelitian tersebut yang dilakukan KPH yaitu upaya preventif meliputi program PHBM, patroli rutin dan gabungan, kegiatan komunikasi sosial, peningkatan kualitas petugas keamanan hutan, program reboisasi.

Sementara penelitian pada tahun 2015 dengan judul “The emerging power of peasant farmers in the tenurial conflicts over the uses of state forestland in Central Java, Indonesia” Penelitian dilakukan di hutan perusahaan negara Perhutani Kecamatan Hutan (BKPH)

Kalibodri, Kabupaten Hutan Raya (KPH) Kendal, Jawa Tengah, yang menawarkan pendekatan analitis untuk memahami sumber kekuatan empiris aktor yang menjelaskan tentang dinamika gerakan tanah, dan menjelaskan munculnya kekuatan petani di lapangan (Maryudi, et al., 2015).

## HASIL DAN DISKUSI

Dalam (Horton, et al., 2003) dijelaskan bahwa sederhananya kapasitas organisasi yaitu potensinya untuk melakukan kemampuannya untuk berhasil menerapkan keterampilan dan sumber dayanya untuk mencapai tujuan. Maka harapannya adalah untuk meningkatkan potensi kinerja organisasi yang tercermin dalam sumber daya dan manajemennya.

Dalam penelitian ini terdapat 5 (lima) aspek kapasitas organisasi oleh Horton et.al dalam mengelola sumber daya hutan di Citarum Hulu Kec. Kertasari oleh KPH Bandung Selatan yaitu

(1) Sumber Daya Manusia, (2) Infrastruktur, teknologi dan sumber daya keuangan, (3) kepemimpinan strategis, (4) program dan manajemen proses, (5) jejaring kerjasama dan hubungan dengan pihak lain. Aspek-aspek ini sangat menentukan terhadap keberlangsungan KPH dalam mencapai tujuannya.

### 1. Sumber Daya Manusia

Persoalan yang terjadi di KPH Bandung Selatan banyak didominasi oleh permasalahan Sumber Daya Manusia. Menurut Administratur KPH Bandung Selatan, tantangan terberat dalam mengembangkan organisasi berada pada SDM. Sistem perencanaan dan pengembangan SDM KPH Bandung Selatan menurut KSS SDM sudah bagus hal itu disampaikan melalui wawancara bahwa ada pusat pelatihan untuk para pegawai KPH untuk mendapatkan pelatihan berupa kursus/diklat/assesment yang dimaksudkan untuk menjaring seseorang untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi atau untuk mengembangkan potensi pegawai. Namun diklat yang dimaksudkan bukan untuk kebutuhan semua pegawai.

Sistem pengembangan SDM KPH Bandung Selatan didasarkan atas permintaan direksi pusat saat itu, jadi tidak semua pegawai KPH mendapatkan hak pelatihan hal

ini disampaikan oleh KSS SDM. Selain itu sering kali dalam perencanaan pelatihan SDM KPH tidak terencana dengan baik. KPH Bandung Selatan sering dihadapkan pada situasi dan kondisi dimana ada perintah langsung dari Divre untuk menghadirkan orang-orang yang memenuhi kriteria untuk diikuti dalam pelatihan.

KPH Bandung Selatan menerapkan sistem reward dan punishment. Sistem reward yang ada di KPH Bandung Selatan berdasarkan atas prestasi karyawan dalam mencapai atau melebihi target perusahaan yang diberikan dalam bentuk materi. Selain dalam bentuk materi reward di Perhutani juga diberikan dalam bentuk sertifikat atau masuk dalam rekomendasi untuk mendapatkan promosi jabatan

Sedangkan sistem punishment diberlakukan SK.1842 tahun 2018 tentang peraturan disiplin karyawan, Dokumen ini bersifat dirahasiakan. Kebanyakan kasus pegawai yang sering terjadi di KPH Bandung Selatan sering terjadi mangkir kerja.

Pegawai KPH Bandung Selatan sebagai organisasi pengelola hutan tingkat tapak diberikan kewenangan untuk berinovasi dalam melakukan pekerjaannya sehingga Administratur memberikan SK Tim Kreatif NOMOR : 28/KPTS/BDS/DIVRE JANTEN/2020 TENTANG TIM KREATIF KPH

BANDUNG SELATAN. Namun untuk SK ini hanya diperuntukan pengelolaan wisata.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa kapasitas SDM KPH Bandung Selatan sangat perlu untuk ditingkatkan kembali. Grindle (1997), menjelaskan bahwa dengan meningkatkan kemampuan sumber daya manusia akan membuat tujuan sebuah organisasi akan tercapai. Peningkatan inovasi pegawai dalam bekerja pada saat ini masih terbatas pada pengeolaan wisata. Selain itu, menurut teori motivasi oleh Maslow para pegawai perlu kebutuhan akan penghargaan diri dan aktualisasi diri. Maka sistem pemberian reward secara adil bagi seluruh pegawai KPH yang bekerja dengan baik sangat diperlukan untuk meningkatkan motivasi semangat kerja

## 2. Infrastruktur, Teknologi dan Sumber Daya Keuangan

wakil administratur KPH Bandung Selatan didampingi oleh KSS SDM dan Umum menjelaskan bahwa dari perencanaan pengelolaan sarana dan prasarana dilakukan oleh pejabat pengelola SarPra. Perum Perhutani KPH Bandung Selatan juga bertanggungjawab atas pengelolaan jalan di dalam kawasan hutan yang meliputi pembuatan hingga pemeliharaan jalan yang berada di dalam kawasan hutan. Namun dikarenakan Citarum Hulu merupakan hutan lindung, penyediaan infrastruktur maupun teknologi berbeda dengan hutan produksi.

KPH Bandung Selatan dalam teknologi sudah ada kemajuan yang awalnya hanya tumpukan kertas untuk membuat laporan kini ditegaskan sudah menggunakan sistem online. Perbedaan sisi pengelolaan hutan lindung dan hutan produksi ini terlihat sangat jelas. Terobosan inovasi pengelolaan diutamakan untuk pengelolaan yang mempunyai profit untuk perusahaan.

Membahas manajemen keuangan perusahaan tidak dapat dipisahkan dengan bagaimana laporan keuangannya. Dengan melakukan analisis laporan keuangan maka akan diperoleh informasi tentang perkembangan kinerja dari suatu perusahaan. Perum Perhutani KPH Bandung Selatan dalam mengelola keuangan menggunakan laporan laba-rugi hal ini disampaikan oleh KSS Keuangan bahwa keuangan yang ada di KPH menggunakan sistem pelaporan dalam bentuk laba dan rugi.

Pengelolaan keuangan KPH Bandung Selatan tidak dikelola secara langsung oleh KPH, ini bisa menjadi kendala dalam pengelolaan keuangan. Hal ini disampaikan oleh KSS Keuangan KPH Bandung Selatan bahwa dalam keuangan KPH, KPH hanya mengusulkan anggaran untuk kebutuhan operasional, kemudian setelah tahap mengusulkan ke Divre, KPH akan menunggu kiriman yang sudah diusulkan sebelumnya dalam rangka mengelola pendapatan untuk mencari laba.

Berdasarkan penjabaran tersebut jika dilihat dari kapasitas infrastruktur dan teknologi maupun sarana dan prasarana yang ada di KPH Bandung Selatan secara keseluruhan sudah cukup memadai. Hanya saja dalam pengelolaan hutan Citarum oleh

KPH Bandung Selatan secara fasilitas sangat jauh berbeda dengan pengelolaan hutan produksi. Dari aspek kapasitas keuangan, perencanaan hingga realisasi penggunaan anggaran sudah sesuai dengan penyusunan anggaran berdasarkan sistem yang berlaku secara corporate perum perhutani. Namun masih terdapat kekurangan anggaran untuk pengelolaan yang berkaitan dengan pengelolaan hutan lindung dikarenakan perum perhutani KPH Bandung Selatan tidak berinvestasi secara besar-besaran dalam pengelolaan hutan lindung karena secara pendapatan, hutan lindung tidak menghasilkan profit untuk perusahaan

## 3. Kepemimpinan Strategis

Pemimpin KPH Bandung Selatan dipimpin langsung oleh Tedy Sumarto. Berdasarkan wawancara, Sudah dua tahun Tedy Sumarto menjadi Administratur KPH Bandung Selatan. Administratur menyatakan program di hulu citarum dari KPH Bandung Selatan pada tahun 2019 yaitu ikut serta melaksanakan perbaikan sumber daya hutan yang adadi Citarum. Administratur KPH membuat tagline perusahaan dengan nama LUMPAT. Muncul tagline LUMPAT dalam arti L (Laba) melihat bahwa Perum perhutani KPH Bandung Selatan sebagai korporasi walaupun memang belum bisa menyumbangkan keuntungan untuk perusahaan tapi harus berusaha dan itu terbukti di tahun 2019 KPH dapat mencapai laba, kemudian U (Unggul) disampaikan bahwa KPH Bandung Selatan ingin menjadi KPH yang unggul. Selanjutnya M (Mandiri) ingin menjadi KPH yang Mandiri. Mandiri dalam hal ini KPH mampu melakukan proses bisnis itu dengan inisiatif sendiri. Selanjutnya P (Produksi) dalam arti karyawan Bandung Selatan itu harus bisa lebih produktif. Selanjutnya A (Aspiratif) dikatakan aspiratif karena KPH tidak bisa lepas dari stakeholder lain terutama yang berhubungan langsung dengan KPH yaitu Masyarakat Desa Hutan.

Selain itu, Administratur KPH Bandung Selatan memiliki strategi dalam mengembangkan KPH Bandung Selatan adalah dengan mengembangkan budaya perusahaan yaitu INTIKU yang artinya

Integritas, Inovatif, Fokus pada pelanggan, dan Unggul. Namun adapun tantangan yang dihadapi oleh Administratur KPH untuk mengembangkan Perum Perhutani KPH Bandung Selatan. Menurut Administratur, tantangan terberatnya adalah persoalan SDM. SDM di KPH Bandung Selatan didominasi oleh pegawai dengan rata-rata 40 tahun ketas. Artinya dengan gaya Tedy yang lebih milenial terkadang tidak bisa diikuti oleh karyawannya.

Selain itu, tantangan lain yang sulit dicapai oleh Administratur terletak pada target pendapatan dengan kondisi hutan yang didominasi hutan lindung. Kesulitan ini dihadapkan pada bagaimana cara agar hutan lindung tetap terjaga akan tetapi KPH Bandung Selatan tetap mendapatkan keuntungan sebagai pengelola.

Berdasarkan keseluruhan hal yang dipaparkan diatas dapat disimpulkan bahwa kemampuan pemimpin KPH Bandung Selatan sudah cukup baik. Kemampuan Administratur KPH dalam memotivasi pegawai sudah dirasakan oleh para pegawai KPH Bandung Selatan. Perbedaan kepemimpinan seorang Administratur yang dahulu dan sekarang sudah banyak dirasakan oleh pegawai. Disiplin pegawai dibuktikan dengan pemberlakuan apel pagi yang diinisiasi oleh Administratur sekarang. Selain itu pemimpin sekarang dipercaya adalah sebagai pemimpin yang inovatif dalam membangun KPH. Dalam (Lusthaus, 2002) Kepemimpinan strategis berkaitan dengan visi organisasi, yaitu yang dapat menciptakan suatu organisasi memiliki ciri khas tersendiri. Di KPH Bandung Selatan dapat dikatakan demikian karena hal ini terlihat dari beberapa moto dan tagline perusahaan yang diciptakan oleh Administratur untuk menciptakan budaya perusahaan yang baru.

#### 4. Program dan Manajemen Proses

Dalam manajemen proses ini setiap pegawai dengan tugas dan pekerjaannya mengadakan interaksi dengan berbagai pihak, sesuai dengan sistem dan prosedur serta ketentuan yang telah ditetapkan dalam organisasi. Artinya manajemen proses dapat diartikan sebagai mekanisme yang menunjukkan bahwa para pegawai baik secara individu maupun kelompok dalam organisasi dapat melaksanakan pekerjaan guna mencapai

eISSN : 2597-758X  
pISSN : 2086-1338

tujuan yang telah ditetapkan. Menurut (Lustthaus, 2002) manajemen proses ialah *"the task of aligning and integrating the various practices and cultures of different segmen of an organization through the introduction of common system and operations that apply uniformly to all of the organization."* Dalam manajemen proses ini KPH Bandung Selatan hanya sebagai pelaksana program. Program-program yang dijalankan KPH berasal dari kementerian dan Direksi Perum Perhutani. Namun KPH bertanggungjawab atas laporan pelaksanaan hingga evaluasi yang nantinya akan dilaporkan ke Perum Perhutani tingkat Divre kemudian diteruskan ke Perhutani pusat dan kementerian.

dalam aspek program dan manajemen proses meskipun KPH Bandung Selatan hanya menjalankan program yang direncanakan oleh pusat, namun KPH sebagai pelaksana program tetap dalam menjalankan tugasnya harus sesuai dengan sistem dan prosedur serta ketentuan yang telah ditetapkan.

#### 5. Jejaring Kerjasama dan Hubungan dengan Pihak Lain

Kapasitas Jaringan (*networking capacity*) didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk berinteraksi dan bekerja sama dengan pihak lain, baik di dalam maupun di luar masyarakat, hal ini menjadi penting karena mendukung keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. Menurut (Horton, et al., 2003) dalam hubungan jaringan pertukaran informasi, pengalaman sangat diperlukan karena Jaringan melibatkan jaringan hubungan yang kompleks yang melibatkan banyak individu dan organisasi. Jika dilihat dari kapasitas jaringan kerjasama dan hubungan dengan pihak internal maupun dengan pihak eksternal KPH Bandung Selatan masih banyak mis komunikasi. Hal ini terlihat pada perbedaan akan pemahaman yang terjadi di antara internal pegawai KPH Bandung Selatan, hal ini membuktikan bahwa pemahaman persepsi dari SDM KPH tidak sepemahaman. Ketika di internal sendiri tidak satu pemahaman bagaimana KPH akan bekerjasama dengan pihak luar khususnya masyarakat desa hutan yang secara kerjasama resmi bermitra dengan LMDH

melalui program PHBM maka tidak mengherankan sering terjadi konflik di wilayah kawasan hutan antara masyarakat dengan Perum Pehutani.

Pada kapasitas jaringan kerjasama dan hubungan dengan pihak-pihak lain masih perlu ditingkatkan. Pelibatan para pemangku kepentingan khususnya masyarakat desa sekitar hutan harus lebih ditingkatkan sehingga tidak terjadi bentrok kepentingan antara perum perhutani dengan masyarakat desa sekitar hutan.

### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijelaskan pada sub-sub pembahasan, penulis menyimpulkan bahwa kapasitas Perum Perhutani

KPH Bandung Selatan secara umum masih belum baik. Hal ini terlihat dari Dalam aspek SDM, pelatihan staf karyawan tidak berdasarkan pada kebutuhan organisasi KPH sebagai pengelola kehutanan secara langsung, Inovasi pegawai dalam pengelolaan hutan sebagai visi perusahaan masih terbatas pada

pengelolaan wisata, Tidak semua pegawai staf mendapatkan kesempatan untuk melakukan pelatihan di pusat, penilaian kinerja karyawan yang mampu mendapatkan reward dari perusahaan berdasarkan kemampuannya mendapatkan produksi getah yang melampaui target, artinya ini hanya didapatkan untuk pegawai yang secara langsung berurusan dengan hutan produksi.

Begitupun untuk ketersediaan teknologi dan fasilitas, semua diutamakan untuk pengelolaan hutan produksi, namun status Citarum Hulu merupakan hutan lindung maka dalam fasilitas dan ketersediaan teknologi tidak diutamakan, dalam keuangan pengelolaannya terpusat di Perhutani Pusat sehingga KPH hanya melakukan laporan laba rugi. Selain itu, internal KPH Bandung Selatan belum mampu menyamakan persepsi atau pemahaman terkait jaringan kerjasama yang dilakukan oleh KPH Bandung Selatan, namun untuk kepemimpinannya sendiri Administrator KPH sudah cukup baik, pemimpin sudah memenuhi indikator kepemimpinan dalam menentukan arah organisasi yang lebih baik.

### REFERENSI

#### Buku:

- Creswell, J. W. (2016). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Damayanti. (2011). Upaya Pelestarian Hutan Melalui Pengelolaan Sumber Daya Hutan Bersama Masyarakat. *Jurnal Komunitas Universitas Negeri Semarang*, 70-82.
- Eisinger, P. (2002). Organizational Capacity and Organizational Effectiveness Among Street- Level Food Assistance Program. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 31, no. 1, 115-130 .
- Hall, M. H., Andrukow, A., Barr, C., Brock, K., Wit, M. d., Embuldeniya, D., . . . Vaillancourt, Y. (2003). *The Capacity to Serve A Qualitative Study of the Challenges Facing Canada's Nonprofit and Voluntary Organizations*.

Canada: Canadian Centre for Philanthropy.

- Hall, M. H., Wit, M. L., Lasby, D., McIver, D., Evers, T., Johnston, C., . . . etc. (2004). *Cornerstones of Community: Highlights of the National Survey of Nonprofit and Voluntary Organizations*. Ottawa: Statistics Canada – Catalogue No. 61-533.
- Hamidi. (2004). *Metode Penelitian Kualitatif: Aplikasi Praktis Pembuatan Proposal dan Laporan Penelitian*. Malang: UMM Press.
- Hidup, R. I. (2010). *Status Lingkungan Hidup Indonesia 2010*. Jakarta: Kementerian Lingkungan Hidup Republik Indonesia.
- Horton, D., Alexaki, A., Bennett-Lartey, S., Brice, K. N., Campilan, D., Carden, F., . . . etc. (2003). *Evaluating Capacity*

Development: Experiences from Research and Development Organizations around the World. The Hague, the Netherlands: International Service for National Agricultural Research.

Maryudi, A., S. E., Purwanto, R. H., Sadono, R., Suryanto, P., Riyanto, S., & Siswoko, B. D. (2015). The emerging power of peasant farmers in the tenurial conflicts over the uses of state forestland in Central Java, Indonesia. *Forest Policy and Economics*. doi:doi.org/10.1016/j.forpol.2015.09.005

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.

Susanto, A. (2019). *Strategic Leadership*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Wirawan. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Psikologi, Hukum Ketenagakerjaan, Aplikasi dan Penelitian: Aplikasi dalam Organisasi Bisnis, Pemerintahan dan Pendidikan)*. Jakarta: PT RajaGrafindo persa

#### Dokumen:

FWI: Potret Keadaan Hutan Indonesia Periode 2000-2009, 2011

Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Republik Indonesia Nomor P.83/MENLHK/SETJEN/KUM.1/10/2016 Tentang Perhutanan Sosial

Rencana Strategis Pengelolaan Hutan Bersama Masyarakat KPH Bandung Selatan Tahun 2015-2019

#### Jurnal & Skripsi:

Daru, M. (2010, November). Konservasi Lahan dan Air di Hulu Daerah Aliran Sungai (DAS) Citarum Melalui Pengembangan Budidaya Pertanian Sistem Agroforestri. *JRL*, 6, 253-262.

Fatimah, R. (2011). Upaya Perum Perhutani Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Banyumas Barat Dalam Mengurangi Laju Kerusakan Hutan. Semarang: Universitas Negeri Semarang.

FWI/GFW: Potret Keadaan Hutan Indonesia. 2001; Indonesia Climate Change Sectoral Roadmap (ICCSR) Summari Report Forest Sector, hal 2 (Bappenas, 2010)

Keputusan Direksi Perum perhutani Nomor: 682/KPTS/DIR/2009 Tentang Pengelolaan Sumberdaya Hutan Bersama Masyarakat. Lembar Informasi Forest Watch Indonesia 2014; Hutan Indonesia yang Terus Tergerus. Edisi November 2014.

#### Website:

Anwar, S. (2017). *Banjir Bandung Selatan, Pemerintah Pusat Diminta Turun Tangan*. Bandung: Tempo.

<http://www.perhutani.co.id/kph-bandung-selatan/>  
Diakses pada tanggal 7 April 2019.

Kehutanan, I. J. (2018, Juli 2).

<http://itjen.menlhk.go.id/berita/2018-0702/rehabilitasi-hutan-dan-lahan-rhl-pasca-bencana>. Retrieved from <http://itjen.menlhk.go.id/>: <http://itjen.menlhk.go.id/berita/2018-0702/rehabilitasi-hutan-dan-lahan-rhl-pasca-bencana>





