

ARTICLE

Penerapan Strategi KPH Gedong Wani Dalam Penanganan Konflik Tenurial Pada Kawasan Hutan Lampung Selatan Elfani Rachel Situmorang¹, Bambang Utoyo², dan Simon Sumanjoyo³

¹²³Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung, Bandar Lampung, Indonesia

How to cite: Situmorang, E.R., Utoyo, B., Sumanjoyo, S. (2025). Penerapan Strategi KPH Gedong Wani Dalam Penanganan Konflik Tenurial Pada Kawasan Hutan Lampung Selatan.

Article History

Received: 26 Agustus 2025
Accepted: 28 September 2025

[Filled by Editor]

Keywords:

Tenure conflict
Forest management unit
strategy

Kata Kunci:

Konflik tenurial
Kesatuan Pengelolaan
Hutan
Strategi

ABSTRACT

The legality of regional forest management through social forestry schemes has not completely eliminated the potential for tenure conflicts. Conflicts generally arise from differing claims between communities who consider the area privately owned and those who have obtained official permits. This study aims to examine the strategies of forest management institutions in addressing tenure conflicts and identify factors hindering their implementation. The approach used was qualitative, with a case study design and analysis based on Higgins' strategy implementation theory. The results indicate that the formulated strategies have not been optimally implemented due to limited human resources and the absence of a dedicated budget for conflict resolution. External obstacles such as poor community understanding of forestry regulations and minimal participation of disputing parties in the mediation process also slow down conflict resolution.

ABSTRAK

Legalitas pengelolaan kawasan hutan melalui skema perhutanan sosial belum sepenuhnya mengeliminasi potensi konflik tenurial. Konflik umumnya muncul akibat perbedaan klaim antara masyarakat yang menganggap kawasan sebagai milik pribadi dan pihak yang telah memperoleh izin resmi. Penelitian ini bertujuan mengkaji strategi lembaga pengelola hutan dalam menangani konflik tenurial serta mengidentifikasi faktor penghambat implementasinya. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan desain studi kasus dan analisis berbasis teori implementasi strategi Higgins. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang dirumuskan belum diimplementasikan secara optimal karena keterbatasan sumber daya manusia dan ketiadaan anggaran khusus untuk penanganan konflik. Hambatan eksternal seperti rendahnya pemahaman masyarakat terhadap regulasi kehutanan dan minimnya partisipasi pihak yang bersengketa dalam proses mediasi turut memperlambat penyelesaian konflik

A. INTRODUCTION

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 1999 tentang Kehutanan menegaskan bahwa pemanfaatan hutan harus dilakukan secara adil untuk kesejahteraan masyarakat, tanpa mengabaikan prinsip kelestarian lingkungan. Untuk mencapai hal tersebut, pengelolaan hutan dituntut efektif dan bijaksana. Namun, realisasinya kerap menghadapi tantangan, terutama konflik tenurial. Konflik ini merupakan bentuk perselisihan antar pihak yang saling mengklaim hak atas penguasaan, penggunaan, dan pemanfaatan kawasan hutan.

* Corresponding Author
Email : elfanirachel@gmail.com

Umumnya, konflik muncul karena klaim masyarakat terhadap tanah yang dianggap sebagai warisan leluhur dan dijadikan sebagai lahan pertanian, permukiman, atau infrastruktur. Persoalan ini diperparah oleh ketidaksepakatan terkait batas kawasan antara masyarakat dan pemerintah (Sylviani & Hakim, 2014). Di Provinsi Lampung, beberapa studi menunjukkan bahwa konflik tenurial cukup marak terjadi. Contohnya, konflik di kawasan Register 45 Kabupaten Mesuji antara masyarakat dan perusahaan yang belum menemukan penyelesaian akhir (Selviani dkk., 2017), hingga konflik di kawasan Register 38 Gunung Balak Lampung Timur yang dipicu oleh perambahan hutan oleh masyarakat lokal dan pendatang (Yusrizal, 2022). Konflik tersebut diperparah oleh kurangnya sinkronisasi kebijakan antara pemerintah pusat dan daerah, tekanan kebutuhan lahan yang tinggi, serta perlakuan diskriminatif dari aparat (agroindonesia.co.id).

Untuk mengatasi konflik tenurial, pemerintah menerbitkan kebijakan Perhutanan Sosial sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri LHK Nomor 9 Tahun 2021. Pasal 153 ayat (1) menyebutkan bahwa konflik tenurial dalam kawasan hutan dapat diselesaikan melalui skema perhutanan sosial, yang memberikan akses legal kepada masyarakat yang telah mengelola lahan secara turun-temurun atau selama lima tahun terakhir. Kebijakan ini bertujuan meningkatkan kesejahteraan, menjaga keseimbangan lingkungan, serta mendukung dinamika sosial budaya masyarakat sekitar hutan. Sejalan dengan hal tersebut, Abimanyu (2023) menyatakan bahwa Perhutanan Sosial merupakan mekanisme yang efektif dalam penyelesaian konflik tenurial. Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH) Gedong Wani sebagai unit pelaksana teknis Dinas Kehutanan Provinsi Lampung memiliki tanggung jawab dalam pelaksanaan operasional pengelolaan hutan di wilayah administratifnya, termasuk dalam implementasi kebijakan Perhutanan Sosial. KPH berperan dalam mengawal kelestarian hutan sekaligus mengatasi konflik tenurial melalui fasilitasi program yang ada. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa kebijakan ini belum sepenuhnya efektif, sebab konflik pengelolaan masih terjadi meskipun izin telah diberikan (Nuraeny dkk., 2023).

Salah satu kasus konflik tenurial di Lampung Selatan memperlihatkan adanya pertentangan antara masyarakat yang mengklaim lahan sebagai milik pribadi berdasarkan warisan dan pihak yang telah memperoleh izin pemanfaatan hutan melalui Perhutanan Sosial. Masyarakat yang merasa memiliki hak historis atas lahan menunjukkan resistensi terhadap kebijakan kehutanan karena adanya ketakutan akan pengambilalihan oleh negara. Ketidakterlibatan dalam proses sosialisasi kebijakan membuat mereka tidak tercantum dalam izin resmi. Setelah SK Perhutanan Sosial diterbitkan, klaim terhadap lahan kembali muncul dan memicu gesekan antar pihak. Surat keterangan ganti rugi yang dijadikan bukti oleh pihak pengklaim tidak diakui oleh otoritas kehutanan karena tidak memiliki kekuatan hukum dalam pengelolaan kawasan hutan negara. Situasi ini semakin kompleks dengan hadirnya pihak ketiga yang memperkeruh keadaan dan menimbulkan keresahan sosial di masyarakat sekitar. Meskipun mediasi telah dilakukan oleh instansi terkait di tingkat tapak, perbedaan persepsi mengenai dasar legalitas lahan menyebabkan konflik belum terselesaikan secara tuntas. Dalam konteks ini, keberadaan KPH sebagai lembaga yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan hutan di tingkat lapangan memiliki peran strategis dalam resolusi konflik (Fadli & Si, 2017). Keberhasilan KPH dalam merespons dan mengelola konflik merupakan indikator utama keberlanjutan pengelolaan hutan. Oleh karena itu, diperlukan strategi kelembagaan yang tepat agar penyelesaian konflik dapat berjalan efektif dan menghindari ketegangan sosial di masyarakat (Caroline, 2019; Sahide et al., 2020).

B. LITERATURE REVIEW

Manajemen Strategi

Menurut Hermawan dan Sriyono (2020), manajemen strategi merupakan gabungan dari dua konsep, yaitu manajemen dan strategi. Strategi diartikan sebagai pendekatan yang digunakan oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuannya dengan mempertimbangkan berbagai peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal, serta disesuaikan dengan kapabilitas dan sumber daya yang dimiliki. Sementara itu, manajemen dipahami sebagai seni dalam mengatur berbagai aspek, baik yang berkaitan dengan individu maupun tugas-tugas yang harus diselesaikan. Selanjutnya, Susanto (2014) dalam Purwaningsih et al. (2023) menjelaskan bahwa manajemen strategi merupakan proses penetapan arah dan tujuan jangka panjang organisasi, yang dilaksanakan melalui pemilihan metode yang tepat, serta perumusan dan implementasi strategi secara terencana dan sistematis. Proses manajemen strategi terdiri atas beberapa tahapan krusial yang harus dilalui secara sistematis guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. David (2004) dalam Sumarsid et al. (2023) membagi proses ini ke dalam tiga tahapan utama, yakni:

1. Perumusan Strategi

Perumusan strategi merupakan tahap awal dalam proses manajemen strategi yang mencakup kegiatan penyusunan visi dan misi organisasi, identifikasi terhadap peluang dan ancaman eksternal, analisis kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pengembangan alternatif strategi, serta pemilihan strategi yang paling tepat untuk diimplementasikan.

2. Implementasi Strategi

Tahapan ini merupakan lanjutan dari proses perumusan strategi, yang menekankan pada penerapan strategi yang telah dirancang. Dalam implementasinya, organisasi perlu menetapkan sasaran tahunan, menyusun kebijakan operasional, memberikan motivasi kepada sumber daya manusia, serta melakukan alokasi sumber daya secara efektif agar strategi yang telah ditentukan dapat dijalankan secara optimal.

3. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi merupakan tahapan akhir dalam manajemen strategi, yang melibatkan tiga aktivitas utama, yaitu melakukan peninjauan ulang terhadap faktor internal dan eksternal yang mendasari perumusan strategi, mengukur kinerja organisasi, dan menetapkan tindakan korektif apabila diperlukan. Evaluasi ini sangat penting, mengingat pencapaian kinerja saat ini tidak dapat dijadikan jaminan atas keberhasilan di masa mendatang.

Implementasi Strategi

Implementasi strategi merupakan tahapan lanjutan setelah strategi dirumuskan, yang bertujuan untuk merealisasikan strategi ke dalam tindakan operasional di lingkungan organisasi. Menurut Pella et al. (2013), implementasi strategi mencakup proses penerjemahan strategi ke dalam langkah-langkah konkret melalui perancangan struktur organisasi, perencanaan pemanfaatan sumber daya, serta pengelolaan perubahan strategis yang terjadi dalam organisasi. Berikut implementasi strategi menurut Higgins dalam Salusu (2006).

a. Perencanaan Integral dan Sistem Pengendalian

Implementasi dimulai dengan menyusun perencanaan antara dan perencanaan operasional. Perencanaan antara, atau program, berperan sebagai jembatan antara strategi dan pelaksanaan, dengan cakupan luas, sistematis, dan terstruktur. Program ini menguraikan strategi menjadi tugas-tugas yang dapat dilaksanakan. Sementara itu, perencanaan operasional bertugas mengubah strategi menjadi hasil nyata sesuai dengan

tujuan yang ditetapkan, dengan anggaran sebagai komponen penting yang menentukan keberhasilan dan dapat dievaluasi secara sistematis.

b. Kepemimpinan, Motivasi, dan Sistem Komunikasi

Gaya kepemimpinan memiliki peran strategis dalam mengarahkan dan mengoptimalkan kinerja anggota organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Seorang manajer dituntut untuk memiliki kapasitas dalam membangun motivasi kerja di seluruh lini pegawai agar tercipta lingkungan organisasi yang produktif dan adaptif. Selain itu, keberadaan sistem komunikasi yang efektif turut menjadi elemen esensial dalam mendukung proses koordinasi dan pencapaian sasaran organisasi secara berkelanjutan.

c. Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kultur Organisasi

Komponen implementasi dalam suatu organisasi umumnya berada di bawah tanggung jawab bagian personalia yang menjalankan dua fungsi utama. Pertama, melakukan proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan sumber daya manusia yang disesuaikan dengan kompetensi serta uraian tugas yang telah ditetapkan. Kedua, menjamin keberlanjutan kinerja pegawai melalui pelaksanaan pelatihan dan pengembangan, peningkatan produktivitas kerja, serta penguatan sistem komunikasi organisasi guna mendukung efektivitas manajemen secara menyeluruh.

Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH)

Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2007 tentang Tata Hutan dan Penyusunan Rencana Pengelolaan Hutan serta Pemanfaatan Hutan, Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH) diartikan sebagai suatu unit wilayah pengelolaan hutan yang ditetapkan sesuai dengan fungsi pokok dan peruntukannya, sehingga dapat dikelola secara efisien dan berkelanjutan. Berdasarkan fungsinya, KPH diklasifikasikan menjadi tiga jenis, yaitu Kesatuan Pengelolaan Hutan Konservasi (KPHK), Kesatuan Pengelolaan Hutan Lindung (KPHL), dan Kesatuan Pengelolaan Hutan Produksi (KPHP). Secara umum, Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH) merupakan unit pelaksana teknis dinas kehutanan yang beroperasi di tingkat tapak dan tersebar di seluruh wilayah Indonesia, yang berfungsi untuk menjamin kelangsungan fungsi dan layanan hutan serta mendukung penerapan pengelolaan hutan yang berkelanjutan. KPH memiliki tujuan yang terstruktur dalam pengelolaan aspek ekonomi, sosial, dan ekologi, yang dituangkan ke dalam rencana pengelolaan jangka panjang, rencana kerja tahunan, serta perencanaan usaha. Seluruh kegiatan operasional dan administratif KPH disusun berdasarkan tujuan jangka panjang tersebut, dan diorganisasi sesuai dengan peran para pelaku pengelolaan hutan, baik yang berasal dari sektor komersial, masyarakat lokal, maupun badan usaha milik negara yang bergerak di bidang kehutanan.

Mengacu pada Peraturan Daerah Provinsi Lampung Nomor 12 Tahun 2019 yang merupakan perubahan atas Perda Nomor 1 Tahun 2010 tentang Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW) Provinsi Lampung Tahun 2009–2029, kawasan hutan yang dikelola oleh KPH Gedong Wani di wilayah Kabupaten Lampung Selatan dan Lampung Timur dikategorikan sebagai hutan produksi tetap. Wilayah kerja KPH Gedong Wani ditetapkan melalui Keputusan Menteri Kehutanan Nomor: 68/Menhut-II/2010 tanggal 28 Januari 2010 dan Nomor: SK.427/Menhut-II/2011 tanggal 27 Juli 2011, dengan total luas sekitar ± 30.243 hektare. KPH Gedong Wani menjalankan peran sebagai pelaksana kebijakan perhutanan sosial dengan upaya menangani persoalan konflik tenurial, demi memastikan fungsi ekologis dan sosial hutan tetap berjalan serta mendorong pengelolaan hutan yang berkelanjutan melalui berbagai program yang tersedia.

Konflik Tenurial

Secara etimologis, istilah tenurial berasal dari kata "tenure" yang berakar dari bahasa Latin *tenere*, yang berarti menjaga, memegang, atau memiliki. Istilah ini memiliki dua sudut pandang utama. Pertama, pandangan hak kepemilikan individu yang dipelopori oleh John Locke, dan kedua, pandangan kepemilikan kolektif atau komunal yang dikemukakan oleh Jean Bodin dan George Jelinek (Diantoro, 2020). Menurut Larson (2013), tenurial merujuk pada inti dari hak dan jaminan terhadap hak tersebut. Konsep ini menggambarkan kondisi ketika terdapat klaim yang saling bersinggungan atau tumpang tindih oleh dua pihak atau lebih atas sumber daya yang sama. Ketidakseimbangan antara hak dan kewajiban, serta tidak adanya hubungan timbal balik dalam penguasaan, kepemilikan, dan pengelolaan sumber daya hutan sering kali menjadi akar munculnya konflik. Dalam Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor 84 Tahun 2015 tentang Penanganan Konflik Tenurial di Dalam Kawasan Hutan dijelaskan bahwa konflik tenurial merupakan segala bentuk sengketa atau pertentangan atas klaim terhadap penguasaan, pengelolaan, pemanfaatan, dan penggunaan kawasan hutan. Pihak-pihak yang terlibat dalam konflik tersebut cenderung mempertahankan klaim kepemilikan, penguasaan, dan pengelolaan terhadap sumber daya hutan yang mereka anggap sebagai hak yang sah (Nur, 2014 dalam Munawar, 2018).

C. METHOD

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus. Pemilihan desain studi kasus dimaksudkan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam terhadap suatu fenomena tertentu dalam konteks nyata. Data dalam penelitian ini bersumber dari data primer yang dikumpulkan secara langsung melalui teknik wawancara dan observasi lapangan, serta data sekunder yang diperoleh melalui dokumentasi dan berbagai referensi lain yang mendukung analisis terhadap objek penelitian. Fokus kajian ini diarahkan pada upaya mendeskripsikan implementasi strategi yang dilakukan oleh Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH) Gedong Wani dalam penanganan konflik tenurial di kawasan hutan, dengan mengacu pada kerangka teori implementasi strategi yang dikembangkan oleh Higgins. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi berbagai faktor yang menjadi kendala dalam proses implementasi strategi tersebut.

D. RESULT AND DISCUSSION

Peneliti akan menyajikan hasil dan pembahasan berdasarkan temuan-temuan di lapangan dengan menggunakan implementasi strategi menurut Higgins (Salusu, 2006) yang mencakup beberapa indikator yaitu perencanaan integral dan sistem pengendalian; kepemimpinan, motivasi, dan sistem komunikasi; serta manajemen sumber daya manusia dan kultur organisasi.

1. Perencanaan Integral dan Sistem Pengendalian

Higgins (dalam Febrian, 2018) menekankan bahwa implementasi strategi dimulai dari pemahaman menyeluruh terhadap strategi induk yang telah dirumuskan, yang kemudian diturunkan ke dalam bentuk rencana strategis melalui tahapan perencanaan antara dan perencanaan operasional. Dalam hal ini, program dipahami sebagai rangkaian aktivitas berskala luas, sementara perencanaan operasional dimaksudkan untuk menerjemahkan strategi ke dalam langkah-langkah konkret guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Strategi induk yang diadopsi oleh Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH) Gedong Wani mengacu pada Rencana Strategis Dinas Kehutanan Provinsi Lampung, dengan fokus utama pada pengelolaan hutan secara berkelanjutan dalam kerangka perlindungan kawasan hutan. Tujuan utama dari strategi ini adalah menjaga keberlanjutan fungsi ekosistem hutan dan mencegah degradasi yang diakibatkan oleh konflik tenurial. Penegasan tanggung jawab KPH dalam aspek ini juga diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 23 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Kehutanan, yang

menempatkan pengelolaan, pengorganisasian, pengendalian, serta penanganan konflik tenurial sebagai bagian integral dari upaya perlindungan hutan. Dengan demikian, konflik tenurial diposisikan tidak hanya sebagai persoalan sosial, melainkan sebagai ancaman langsung terhadap keberlanjutan ekosistem hutan.

Lebih lanjut, Higgins menekankan pentingnya kesinambungan antara strategi induk, perencanaan antara, dan perencanaan operasional. Temuan penelitian menunjukkan bahwa perencanaan antara KPH Gedong Wani tertuang dalam Rencana Pengelolaan Hutan Jangka Panjang (RPHJP) 2024–2033 yang disusun bersama Dinas Kehutanan Provinsi Lampung. Dalam dokumen ini, penanganan konflik tenurial dirumuskan ke dalam program “Pemanfaatan dan Penggunaan Kawasan Hutan” melalui kegiatan identifikasi dan penyelesaian konflik. Hal ini mencerminkan komitmen kelembagaan dalam menjadikan isu tenurial sebagai bagian integral dari tata kelola kehutanan yang berkelanjutan. Perencanaan antara ini juga menjadi dasar bagi penyusunan perencanaan operasional yang lebih teknis dan kontekstual. Namun demikian, perencanaan antara tersebut belum didukung oleh ketersediaan anggaran yang memadai. Terbatasnya alokasi anggaran dari pemerintah menyebabkan implementasi kegiatan hanya dapat dilakukan melalui pembiayaan mandiri oleh petugas lapangan. Kondisi ini berdampak langsung terhadap terhambatnya pelaksanaan strategi penanganan konflik, sebagaimana ditegaskan dalam penelitian Rapa dkk. (2021), bahwa tidak tersedianya dukungan anggaran yang cukup akan menghambat pencapaian tujuan strategis. Kasus di Desa Margo Lestari menjadi contoh konkret atas kendala ini.

Pada tataran operasional, pelaksanaan kegiatan di lapangan tidak sepenuhnya mengacu pada prosedur teknis yang baku. Sebaliknya, pendekatan adaptif lebih diutamakan, menyesuaikan dengan dinamika dan eskalasi konflik yang terjadi. Pedoman Penanganan Konflik Tenurial dalam Areal Perhutanan Sosial yang diterbitkan oleh Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK) menjadi acuan utama, namun pelaksanaannya disesuaikan dengan kondisi spesifik di tingkat tapak. Tahapan pelaksanaan operasional mencakup identifikasi konflik, mediasi antara pihak-pihak yang bersengketa, hingga pelaporan kepada dinas terkait. Pendekatan fleksibel ini dipandang lebih relevan mengingat kompleksitas persoalan tenurial yang sering dipengaruhi oleh sejarah penguasaan lahan, norma lokal, serta relasi kuasa di tingkat komunitas. Sebagaimana dinyatakan oleh Winardi (dalam Rahardian, 2015), perubahan strategi organisasi harus diarahkan untuk memperkuat efektivitas kelembagaan dalam menjawab tantangan masa kini dan mendatang.

Keterhubungan antara strategi, program, dan aksi operasional, sebagaimana ditekankan dalam kerangka teoritik Higgins, tercermin dalam upaya KPH Gedong Wani menerjemahkan strategi induk ke dalam tindakan nyata, seperti pelaksanaan mediasi konflik secara langsung di lokasi yang terdampak. Meski demikian, keterbatasan anggaran dan ketidakjelasan kewenangan dalam pengambilan keputusan mengakibatkan pelaksanaan strategi di lapangan belum menunjukkan hasil yang optimal. Dari perspektif aktor pelaksana di tingkat lokal, implementasi strategi belum mampu menghasilkan dampak signifikan, terutama karena belum tersedianya keputusan yang cepat dan tegas sebagai dasar bertindak di lapangan. Kondisi ini berimplikasi pada rendahnya tingkat dukungan masyarakat terhadap pelaksanaan kebijakan kehutanan secara menyeluruh.

Dalam konteks pengendalian strategi, mekanisme yang digunakan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mencakup sistem pelaporan, pemantauan, dan umpan balik. Berdasarkan temuan penelitian, pengendalian dilakukan melalui pelaporan yang difasilitasi oleh penyuluh kehutanan dengan penugasan spesifik di wilayah kerja masing-masing. Penyuluh berperan sebagai agen pendamping sekaligus pengawas terhadap dinamika konflik yang terjadi di lapangan. Namun, mekanisme pengawasan ini masih bersifat insidental, yaitu bergantung pada laporan insiden atau peningkatan konflik, bukan melalui skema pemantauan terjadwal secara sistematis. Hal ini menunjukkan bahwa aspek pengendalian masih

memerlukan penguatan untuk mendukung efektivitas implementasi strategi secara berkelanjutan.

2. Kepemimpinan, Motivasi dan Sistem Komunikasi

Kepemimpinan merupakan kemampuan individu yang berwenang untuk membimbing dan mengarahkan anggota organisasi dalam melaksanakan tugas demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Robbins (dalam Solikin, 2017), kepemimpinan diartikan sebagai kapasitas untuk memengaruhi anggota kelompok guna mencapai sasaran organisasi. Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan memegang peran krusial dalam mendorong dan mengarahkan kinerja pegawai menuju keberhasilan. Berdasarkan temuan penelitian, pola kepemimpinan yang diterapkan oleh KPH Gedong Wani menunjukkan kesesuaian dengan tipologi gaya kepemimpinan situasional sebagaimana dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (1969, dalam Sari & Sari, 2020), yang mengidentifikasi empat bentuk pendekatan kepemimpinan situasional, yaitu:

a. Perilaku Direktif

Dalam kondisi di mana bawahan menghadapi tugas yang kompleks dan belum memiliki pengalaman maupun motivasi yang memadai, pemimpin disarankan untuk menerapkan gaya kepemimpinan direktif guna memberikan arahan yang jelas serta mendorong pelaksanaan tugas secara optimal. Berdasarkan hasil penelitian ini, Kepala KPH menunjukkan perilaku direktif melalui pemberian motivasi secara langsung kepada petugas lapangan yang bertugas menangani konflik tenurial, dengan menekankan pentingnya menjalankan peran sesuai dengan posisi masing-masing. Selain itu, Kepala KPH turut serta dalam proses penanganan konflik sebagai bentuk dukungan konkret terhadap bawahan. Penekanan terhadap pentingnya kepatuhan terhadap regulasi juga diterapkan sebagai bentuk kontrol dari atas (*top-down*), guna memastikan seluruh personel di lapangan bekerja sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

b. Perilaku Konsultatif

Gaya kepemimpinan ini tercermin melalui komunikasi yang bersifat dialogis, di mana pemimpin secara aktif membuka ruang untuk menerima masukan sebelum mengambil keputusan. Dalam konteks ini, Kepala Seksi Perlindungan dan Konservasi Hutan KPH Gedong Wani menerapkan pendekatan partisipatif dengan melibatkan berbagai pihak, termasuk anggota kelompok tani dan aparat setempat, dalam proses pengambilan keputusan. Diskusi dilakukan dengan merujuk pada ketentuan peraturan perundang-undangan guna mempercepat penyelesaian konflik yang sedang berlangsung. Praktik ini mencerminkan bahwa strategi yang diimplementasikan tidak bersifat instruktif semata, melainkan mengedepankan kolaborasi dan integrasi informasi dari lapangan.

c. Perilaku Partisipatif

Dalam penelitian ini, perilaku kepemimpinan partisipatif tercermin melalui keterlibatan aktif aparat teknis terkait ketika eskalasi konflik terjadi, serta dalam pendekatan KPH terhadap masyarakat yang terlibat dalam konflik tenurial. Pendekatan ini ditandai dengan keterlibatan langsung pemimpin dalam mendengarkan keluhan masyarakat, menunjukkan adanya keterbukaan institusi dalam menerima aspirasi. Selain itu, KPH juga memberikan ruang dialog bersama guna merumuskan solusi yang bersifat kolaboratif terhadap permasalahan yang dihadapi.

d. Perilaku Delegatif

Dalam proses penanganan konflik, meskipun Kepala KPH Gedong Wani turut melakukan intervensi langsung di lapangan, namun ia juga menerapkan prinsip pelimpahan wewenang dengan memberikan kepercayaan kepada petugas lapangan, seperti penyuluh dan polisi kehutanan, untuk menjalankan tugas sesuai wilayah

kerjanya. Hal ini mencerminkan gaya kepemimpinan delegatif, sebagaimana dijelaskan oleh Manullang (dalam Walujan dkk., 2016), yang menekankan pada pemberian tanggung jawab kepada bawahan agar melaksanakan tugas sesuai peran dan fungsi yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan yang diterapkan oleh KPH Gedong Wani selaras dengan pandangan Higgins yang menekankan bahwa kepemimpinan memiliki peran strategis dalam mengarahkan dan menggerakkan seluruh elemen organisasi agar berjalan secara konsisten dan terintegrasi. Pendekatan kepemimpinan situasional yang diterapkan Kepala KPH Gedong Wani tercermin dari kemampuannya dalam mengoordinasikan peran penyuluh, polisi kehutanan, dan aktor masyarakat setempat untuk memahami dinamika konflik dan mencari solusi bersama. Kepemimpinan semacam ini tidak hanya berperan dalam merespons permasalahan, tetapi juga memperkuat sinergi antarpemangku kepentingan. Sebagaimana dikemukakan oleh Dewantara (2022), kepemimpinan yang efektif memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, khususnya dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Higgins, motivasi secara umum dipahami sebagai faktor pendorong yang mengarahkan seseorang untuk bertindak atau mengambil suatu tindakan tertentu. Motivasi positif dipahami sebagai suatu bentuk dorongan yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan semangat dan kinerja mereka melalui pendekatan yang bersifat membangun dan apresiatif. Jenis motivasi ini umumnya diwujudkan dalam bentuk pemberian penghargaan atau insentif kepada individu yang berhasil menunjukkan kinerja sesuai dengan target organisasi. Berdasarkan temuan penelitian, Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH) Gedong Wani menerapkan bentuk motivasi positif melalui motivasi moral, yang secara konsisten disampaikan oleh pimpinan dalam berbagai forum, seperti apel pagi, rapat koordinasi, maupun melalui komunikasi langsung di lapangan. Bentuk dorongan ini berperan penting dalam menjaga semangat dan komitmen pegawai untuk tetap melaksanakan tugas, meskipun dihadapkan pada keterbatasan sumber daya dan tantangan di tingkat tapak. Hal ini sejalan dengan pandangan Nawawi (2003), yang menyatakan bahwa semangat kerja merupakan kondisi psikologis dalam diri pegawai yang berpengaruh terhadap upaya pencapaian tujuan melalui pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Semangat kerja yang tinggi mencerminkan kondisi psikologis yang kondusif di lingkungan kerja dan memberikan kontribusi positif terhadap organisasi, seperti menurunnya tingkat absensi serta meningkatnya produktivitas kerja (Soedarso, 2015). Dalam konteks penanganan konflik tenurial di Desa Margo Lestari, pegawai lapangan—seperti penyuluh kehutanan, polisi kehutanan (polhut), dan pejabat teknis—sering kali dihadapkan pada situasi yang kompleks dan berisiko, termasuk potensi terjadinya konfrontasi fisik serta tekanan sosial dari masyarakat. Dalam kondisi keterbatasan anggaran operasional dan ketiadaan personel khusus untuk penanganan konflik, motivasi moral yang diberikan oleh pimpinan menjadi salah satu bentuk dukungan non-material yang strategis. Motivasi ini tidak hanya berfungsi sebagai penguat psikologis, tetapi juga sebagai instrumen untuk mempertahankan keberlangsungan pelaksanaan tugas di lapangan secara optimal dan berintegritas.

Dalam implementasi strategi penanganan konflik tenurial, Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH) telah mengembangkan sistem komunikasi yang mencakup aspek internal maupun eksternal organisasi. Komunikasi internal dilakukan melalui koordinasi yang terstruktur antarunit kerja, seperti antara kepala KPH, penyuluh kehutanan, dan polisi kehutanan, guna memastikan kesamaan persepsi dan efektivitas pelaksanaan tugas di lapangan. Pendekatan komunikasi dua arah ini menjadi elemen penting dalam membangun kepercayaan, menyampaikan informasi secara transparan, serta menciptakan ruang dialog yang konstruktif dalam rangka penyelesaian konflik tenurial secara kolaboratif dan partisipatif.

a. Komunikasi Internal

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal dalam organisasi berjalan cukup efektif. Komunikasi vertikal tercermin dari adanya keterlibatan aktif pimpinan dalam memberikan arahan dan koordinasi langsung kepada petugas lapangan dalam merespons konflik. Intensitas komunikasi yang tinggi melalui berbagai media, baik formal seperti rapat koordinasi maupun informal melalui komunikasi digital, menunjukkan fleksibilitas dan kesiapsiagaan organisasi. Sementara itu, komunikasi horizontal berlangsung melalui koordinasi antarunit kerja yang relevan, seperti antara personel lapangan dan pejabat teknis terkait. Koordinasi ini bersifat langsung, dinamis, dan adaptif terhadap perkembangan situasi, sehingga mendukung respons organisasi yang cepat dan terorganisir dalam menghadapi konflik. Komunikasi internal yang solid ini memperkuat pemahaman bersama dalam organisasi serta meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan.

b. Komunikasi Eksternal

Dalam konteks penanganan konflik, komunikasi eksternal dilakukan secara aktif dengan menjalin koordinasi dengan instansi teknis terkait, aparat keamanan, serta unsur pemerintah lokal. Organisasi juga menyampaikan dinamika konflik kepada pihak di tingkat yang lebih tinggi untuk memperoleh dukungan dan arahan kebijakan yang sesuai. Sebaliknya, pihak eksternal juga menunjukkan inisiatif komunikasi dengan menyampaikan laporan atau permintaan klarifikasi kepada organisasi. Respons organisasi terhadap masukan eksternal dinilai terbuka dan komunikatif, sebagaimana diakui oleh perwakilan masyarakat. Keterbukaan ini memperkuat posisi organisasi sebagai mediator yang dipercaya dalam menyelesaikan konflik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal dan eksternal saling melengkapi dalam menciptakan efektivitas organisasi. Komunikasi internal berperan dalam menyelaraskan pemahaman dan langkah kerja tim di dalam organisasi, sementara komunikasi eksternal membangun hubungan konstruktif dengan pemangku kepentingan, mengurangi potensi miskomunikasi, dan memperkuat legitimasi tindakan organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Higgins bahwa komunikasi merupakan salah satu elemen penting dalam membentuk kohesi organisasi dan menciptakan keberhasilan implementasi strategi. Selain itu, temuan ini juga sejalan dengan penelitian Kurniasih (2021) yang menyatakan bahwa komunikasi internal dan eksternal secara signifikan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi melalui penguatan koordinasi internal dan hubungan positif dengan lingkungan eksternal.

3. Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kultur Organisasi

Peneliti menganalisis manajemen sumber daya manusia dengan mengacu pada indikator praktik manajemen menurut Suwanto dan Priansa (2016).

a. Rekrutmen

Proses rekrutmen aparatur dilakukan melalui mekanisme seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) oleh pemerintah pusat, dengan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) sebagai pelaksana teknis di daerah. Penempatan personel ke unit kerja dilaksanakan oleh pimpinan instansi berdasarkan latar belakang pendidikan dan kualifikasi individu, sejalan dengan prinsip Higgins yang menekankan pentingnya kesesuaian antara kompetensi sumber daya manusia dan uraian tugas yang diemban. Namun demikian, dalam praktik pengelolaan SDM untuk penanganan konflik tenurial, masih terdapat keterbatasan, khususnya pada ketiadaan tenaga ahli yang memiliki kompetensi khusus dalam resolusi konflik. Penanganan konflik saat ini masih bergantung pada tenaga yang tersedia, seperti polisi kehutanan, penyuluh, serta pejabat fungsional lainnya. Ketidadaan

mediator profesional menghambat terciptanya proses mediasi yang sistematis dan berimbang, serta berpotensi memperlambat penyelesaian konflik. Hal ini sejalan dengan temuan Sudarmanto dkk. (2021) yang menekankan pentingnya kehadiran individu yang memiliki keterampilan khusus dalam mediasi, termasuk kemampuan membangun dialog konstruktif, bersikap netral, dan memahami kepentingan semua pihak. Oleh karena itu, penguatan kapasitas SDM menjadi krusial, baik melalui pelatihan teknis, peningkatan kompetensi, maupun penempatan personel yang memiliki keahlian dalam manajemen konflik, guna menunjang efektivitas strategi penanganan konflik di lapangan.

b. Pelatihan

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan upaya terencana organisasi untuk membekali pegawai dengan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang relevan bagi tugas kini sekaligus tantangan mendatang (Higgins, dalam kerangka manajemen strategi). Di KPH Gedong Wani, penguatan SDM dilaksanakan melalui pelatihan yang difasilitasi Dinas Kehutanan Provinsi Lampung dan SSF Project meliputi penyegaran bagi penyuluh, pendampingan rehabilitasi hutan–lahan, praktik penandaan batas areal perhutanan sosial, serta pembinaan bagi polisi kehutanan. Program tersebut efektif meningkatkan kompetensi umum, namun belum secara spesifik menyiapkan personel menghadapi konflik tenurial. Padahal, pelatihan yang terarah terbukti meningkatkan produktivitas dan profesionalitas pegawai (Naningsih et al., 2023; Sari, 2018). Karena itu, KPH memerlukan modul khusus misalnya mediasi dan resolusi konflik berbasis pendekatan sosio-kultural yang diberikan secara berkala agar strategi organisasi dalam penanganan konflik tenurial dapat diimplementasikan secara optimal.

4. Faktor Penghambat dalam implementasi strategi penanganan konflik tenurial

Hambatan-hambatan yang ada berasal dari faktor internal kelembagaan maupun eksternal sosial masyarakat, yang secara langsung maupun tidak langsung berdampak pada melambatnya proses penyelesaian konflik serta mengganggu pencapaian tujuan strategis dalam pengelolaan hutan secara berkelanjutan. Faktor penghambat internal dalam penanganan konflik tenurial yaitu keterbatasan sumber daya manusia khusus dan anggaran khusus penanganan konflik tenurial. Keterbatasan sumber daya manusia menjadi salah satu kendala utama, di mana belum tersedia tenaga profesional yang memiliki kompetensi dalam mediasi atau resolusi konflik. Tugas penanganan konflik masih dilimpahkan kepada penyuluh, polisi kehutanan, dan pengawas, yang umumnya tidak memiliki latar belakang keahlian khusus. Kondisi ini mengakibatkan pendekatan yang dilakukan cenderung bersifat administratif dan kurang efektif dalam menyentuh akar persoalan. Selain itu, ketiadaan anggaran khusus untuk penanganan konflik turut menghambat pelaksanaan kegiatan strategis seperti mediasi dan pemantauan lapangan, yang selama ini sangat bergantung pada inisiatif individu. Kemudian pada faktor penghambat eksternal yaitu rendahnya pemahaman masyarakat terhadap regulasi kehutanan, khususnya terkait status kawasan hutan dan skema perhutanan sosial, menjadi tantangan tersendiri. Ketidaktahuan ini kerap memicu klaim sepihak terhadap lahan negara. Di sisi lain, intervensi pihak ketiga yang tidak memiliki keterikatan sosial dengan komunitas lokal turut memperkeruh situasi. Campur tangan yang tidak konstruktif ini menghambat proses dialog dan penyelesaian langsung antar pihak yang bersengketa.

E. CONCLUSION

Berdasarkan temuan penelitian, implementasi strategi penanganan konflik tenurial oleh KPH Gedong Wani di Desa Margo Lestari belum berjalan optimal. Hal ini disebabkan oleh tidak tersedianya sumber daya manusia khusus serta ketiadaan alokasi anggaran yang mendukung proses penyelesaian konflik. Analisis dilakukan melalui tiga indikator

implementasi strategi menurut Higgins: perencanaan integral dan sistem pengendalian; kepemimpinan, motivasi, dan sistem komunikasi; serta manajemen sumber daya manusia dan kultur organisasi.

Pertama, meskipun strategi penanganan konflik telah dirumuskan dalam dokumen perencanaan seperti RPHJP dan merujuk pada pedoman KLHK, pelaksanaannya tidak didukung oleh anggaran maupun personel khusus. Pengendalian dilakukan secara insidental melalui laporan penyuluh, tanpa mekanisme evaluasi berkala. Kedua, kepemimpinan situasional ditunjukkan melalui motivasi moral dan komunikasi yang terjalin baik, baik internal maupun eksternal. Namun, absennya pihak pengklaim dalam mediasi menghambat proses penyelesaian. Ketiga, keterbatasan SDM menjadi kendala signifikan karena tidak adanya tim khusus konflik. Meski begitu, partisipasi dalam pelatihan dan solidaritas antarpegawai menunjukkan kultur organisasi yang adaptif dan responsif. Secara umum, hambatan utama implementasi strategi meliputi keterbatasan internal seperti minimnya tenaga ahli dan anggaran, serta tantangan eksternal berupa rendahnya partisipasi masyarakat dan kendala mediasi dengan pihak pengklaim. Maka dari itu, efektivitas strategi KPH dalam menangani konflik tenurial membutuhkan penguatan kapasitas kelembagaan, peningkatan kolaborasi multipihak, dan dukungan sumber daya yang memadai.

REFERENCES

- Abimanyu, R. (2023, Jukli). Keterkaitan Kebijakan Perhutanan Sosial Dalam Upaya Penyelesaian Konflik Tenurial Di Kawasan Hutan | Wahana Forestra: *Jurnal Kehutanan*. <https://journal.unilak.ac.id/index.php/forestra/article/view/11704>
- Dewantara, Angger. (2020). *Meningkatkan level leadership seorang pemimpin*. DJKN Kementerian Keuangan Republik Indonesia. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/15086/Meningkatkan-level-leadership-seorang-pemimpin.html>
- Diantoro. (2020). Dinamika Kebijakan Resolusi Konflik Tenurial Kawasan Hutan Era Joko Widodo | Diantoro | Media of Law and Sharia. <https://journal.ummy.ac.id/index.php/mlsj/article/view/10272>
- Fadli, M., & Si, M. (2017). Kelembagaan Konflik Agraria Dan Lingkungan Hidup Di Kalimantan Timur.
- Febrian, M. Alan. (2018). Strategi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Lampung dalam Melestarikan Bahasa dan Aksara Lampung. Skripsi Administrasi Negara, FISIP Universitas Lampung.
- Hermawan, S., & Sriyono. (2020). Buku Ajar Manajemen Strategi & Resiko. Umsida Press, 1–143. <https://doi.org/10.21070/2020/978-623-6833-72-8>
- Kurniasih, K. (2021). Pengaruh Komunikasi Internal Dan Komunikasi Eksternal Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Management Review*, 5(1), 633-638.
- Larson, A. M. (2013, Juli 5). Hak tenurial dan akses ke hutan: Manual pelatihan untuk penelitian: Bagian I. Panduan untuk sejumlah persoalan utama. CIFOR-ICRAF. <https://www.cifor-icraf.org/knowledge/publication/4123/>
- Munawar, A. (2018). Konflik lahan dan alternatif solusi pada areal IUPHKM Gapoktan Tandung Billa Kota Palopo. *Journal TABARO Agriculture Science*, 2(2), 257-269.
- Nuraeny, T. D. A., Qomar, N., & Kausar, K. (2023). Resolusi konflik tenurial di kawasan hutan Desa Pemandang Kecamatan Rokan IV Koto Kabupaten Rokan Hulu. *ULIN: Jurnal Hutan Tropis*, 7(2), Article 2. <https://doi.org/10.32522/ujht.v7i2.11196>
- Peraturan Menteri LHK Nomor 9 Tahun 2021 tentang Perhutanan Sosial Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2007 tentang Tata Hutan dan Penyusunan Rencana

- Pengelolaan Hutan serta Pemanfaatan Hutan, Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH)
- Pella, M. D. A., Sumarwan, U., & Daryanto, A. (2013). Model Implementasi Strategi sebagai Determinan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Manajemen Teknologi*.
- Purwaningsih, P., Mawardi, I., & Usman, N. (2023). Manajemen Strategik Gerakan Sekolah Menyenangkan Dalam Mewujudkan Profil Pelajar Pancasila. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 12-27.
- Rahardian, Bagus Ryan. (2015). "Korelasi Antara Perubahan Organisasi Dengan Stres Kerja Di Divisi Munisi PT. Pindad (Persero) Turen Malang." <http://etheses.uin-malang.ac.id/id/eprint/1844> (September 30, 2022).
- Rapa, M. T., Hannan, S., & Andriani, A. (2021). Strategi Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman Dan Pertanahan Kabupaten Mamasa Dalam Penataan Pemukiman Kumuh Di Kelurahan Mamasa. Mitzal (Demokrasi, Komunikasi dan Budaya): *Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Ilmu Komunikasi*, 5(2), Article 2. <https://doi.org/10.35329/mitzal.v5i2.1897>
- Sari, S. N., & Sari, F. K. (2020). Gaya Kepemimpinan Situasional Di Perpustakaan Jaringan Dokumentasi Dan Informasi Hukum Kabupaten Sleman. *Jurnal Pustaka Ilmiah*, 6(1), Article 1. <https://doi.org/10.20961/jpi.v6i1.41098>
- Sari, W. M. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 2(1), 149-162.
- Sahide, M. A. K., Fisher, M. R., Supratman, S., Yusran, Y., Pratama, A. A., Maryudi, A., Runtubei, Y., Sabar, A., Verheijen, B., Wong, G. Y., & Kim, Y.-S. (2020). *Prophets and profits in Indonesia's social forestry partnership schemes: Introducing a sequential power analysis*. *Forest Policy and Economics*, 115, 102160.
- Salusu, J. (2006). Pengambilan keputusan strategik. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Selviani, D., Utoyo, B., & Hutagalung, S. S. (2017). Resolusi Konflik Agraria Di Kawasan Register 45 Sungai Buaya (Studi Desa Talang Batu Kecamatan Mesuji Timur Kabupaten Mesuji) | Administratio. <https://jurnaladministratio.fisip.unila.ac.id/index.php/administratio/article/view/29>
- Sumarsid, E. G., Pangestuti, R. S., & Tartiani, Y. A. T. (2023). Manajemen Strategi; Pendekatan secara Teori dan Kajian Kasus.
- Soedarso, S. W. (2015). Sistem Informasi Manajemen. Manggu Media
- 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*, 11(4), 29125.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 1999 tentang Kehutanan
- Walujan, Brenda C, Silvy Mandey, and Willem Tumbuan. (2016). "Gaya Kepemimpinan, Delegasi Wewenang, Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan (Pada PT. Air Manado)." *EMBA* 4(5): 489–500.