

Panduan Praktis

Penyusunan Model dan Rencana Bisnis Mata Pencaharian Alternatif bagi Masyarakat Desa Makmur Peduli Api (DMPA)

Penulis:

Dyah Puspitaloka¹, Herry Purnomo^{1,2}, Sonya Dyah Kusumadewi¹, Imam Basuki^{1,3},
Beni Okarda¹, Hastuti², Dea Amanda², Ahmad Dermawan¹, Zulkardi¹, Tarsono¹,
Michael A. Brady¹, Niken Sakuntaladewi⁴

Editor Bahasa Indonesia:

Wiene Andriyana

¹Pusat Penelitian Kehutanan Internasional (CIFOR), ²IPB University,
³Winrock International, ⁴Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN)

Panduan Penyusunan Model dan Rencana Bisnis Mata Pencaharian Alternatif bagi Masyarakat Desa Makmur Peduli Api (DMPA)

© 2022 oleh CIFOR-ICRAF.

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.



Isi publikasi ini berlisensi di bawah Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

ISBN

DOI: 10.17528/cifor-icraf/008760

Puspitaloka D, Purnomo H, Kusumadewi SD, Basuki I, Okarda B, Hastuti, Amanda A, Dermawan A, Zulkardi, Tarsono, Brady MA, Sakuntaladewi N. 2022. *Panduan Penyusunan Model dan Rencana Bisnis Mata Pencaharian Alternatif bagi Masyarakat Desa Makmur Peduli Api (DMPA)*. Bogor, Indonesia: CIFOR.

CIFOR

Jl. CIFOR, Situ Gede, Bogor Barat 16115, Indonesia

E cifor@cgiar.org

ICRAF

United Nations Avenue, Gigiri, PO Box 30677, Nairobi, 00100, Kenya

E worldagroforestry@cgiar.org

CIFOR-ICRAF

Pusat Penelitian Kehutanan Internasional (CIFOR) dan Pusat Penelitian Agroforestri Dunia (ICRAF) mendambakan dunia yang lebih lestari dengan berbagai jenis pohon tumbuh di hampir semua jenis bentang alam, mulai dari lahan kering hingga daerah tropis yang lembab untuk menopang lingkungan hidup dan kesejahteraan bagi semua. CIFOR-ICRAF merupakan salah satu Pusat Penelitian di bawah organisasi CGIAR.

cifor-icraf.org

Penyebutan yang digunakan dan penyajian materi dalam publikasi ini tidak menyiratkan pernyataan pendapat apa pun dari pihak CIFOR-ICRAF, mitranya, dan lembaga donor mengenai status hukum negara, teritori, kota atau area mana pun atau otoritasnya, atau tentang batas-batas atau batas-batasnya.



Daftar Isi

v	Daftar Singkatan	29	Prospek Usaha Kemitraan Kehutanan
vi	Kata Pengantar	35	Pembelajaran dari Tapak: Peluang dan Tantangan Pengembangan Alternatif Mata Pencaharian
1	Latar Belakang		
5	Mengenal Model dan Rencana Bisnis	39	Penutup
7	Langkah-Langkah Penyusunan Model dan Rencana Bisnis	40	Daftar Pustaka
17	Studi Kasus: Pengembangan Model dan Rencana Bisnis di Desa Makmur Peduli Api (DMPA) Terpilih		



Daftar Singkatan

APP	<i>Asia Pulp and Paper</i>
BCR	<i>Benefit-Cost Ratio</i> (rasio biaya manfaat)
BUMDes	Badan Usaha Milik Desa
CIFOR	<i>Center for International Forestry Research</i> (Pusat Penelitian Kehutanan Internasional)
COP	<i>Conference of the Parties</i> (pertemuan para pihak)
DMPA	Desa Makmur Peduli Api
HA	Hutan Adat
HKm	Hutan Kemasyarakatan
HPHD	Hak Pengelolaan Hutan Desa
HR	Hutan Rakyat
HTR	Hutan Tanaman Rakyat
ICRAF	<i>World Agroforestry Centre</i> (Pusat Wanatani Dunia)
IFFS	<i>Integrated Forestry and Farming System</i> (Desa Makmur Peduli Api)
Inpres	Instruksi Presiden
IRR	Internal Rate of Return (tingkat pengembalian investasi)
IUPHHK	Izin Usaha Pemanfaatan Hasil Hutan Kayu
IUPHHK-HTI	Izin Usaha Pemanfaatan Hasil Hutan Kayu Hutan Tanaman Industri
IUPHHK-HTR	Izin Usaha Pemanfaatan Hasil Hutan Kayu Hutan Tanaman Rakyat
IUPHKm	Izin Usaha Pengelolaan Hutan Kemasyarakatan
Jikalahari	Jaringan Kerja Penyelamat Hutan Riau
Karhutla	Kebakaran hutan dan lahan
KK	Kemitraan Konservasi
KPH	Kesatuan Pengelolaan Hutan
NPV	<i>Net Present Value</i> (nilai bersih saat ini)
PBP	<i>Payback Period</i> (periode pengembalian investasi)
Perdirjen PHPL	Peraturan Direktur Jenderal Pengelolaan Hutan Produksi Lestari
Permen LHK	Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan
PHBM	Pengelolaan Hutan Berbasis Masyarakat
PLTB	Penyiapan dan atau Pengolahan Lahan Tanpa Bakar
RAP	Riset Aksi Partisipatif
S-O	<i>Strengths-Opportunities</i> (kekuatan-peluang)
S-T	<i>Strengths-Threats</i> (kekuatan-tantangan)
SBMC	<i>Sustainable Business Model for Community</i> (Model Bisnis Berkelanjutan bagi Masyarakat)
SENDS	<i>Sustainable Environmental Development Studies</i> (Kajian Pengembangan Lingkungan Berkelanjutan)
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats</i> (kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan)
TORA	Tanah Objek Reforma Agraria
PIAPS	Peta Indikatif dan Areal Perhutanan Sosial
HD	Hutan Desa
W-O	<i>Weaknesses-Opportunities</i> (kelemahan-peluang)
W-T	<i>Weaknesses-Threats</i> (kelemahan-tantangan)
WRI Indonesia	<i>World Resources Institute</i> Indonesia (Yayasan Institut Sumber Daya Dunia)
YKAN	Yayasan Konservasi Alam Nusantara

Kata Pengantar

Kebakaran hutan dan lahan (karhutla) merupakan masalah yang dihadapi banyak negara di dunia termasuk Indonesia. Kebakaran terjadi di dalam dan di luar konsesi perusahaan hutan. Usaha-usaha pencegahan kebakaran erat kaitannya dengan mengembangkan mata pencaharian alternatif masyarakat, penegakan hukum, penanganan konflik lahan, dan praktik-praktik terbaik pengelolaan lahan. Mencegah karhutla di dalam konsesi perusahaan hutan memerlukan kemitraan antara pemegang konsesi perusahaan dan masyarakat yang tinggal di dalamnya. Kemitraan ini ditujukan untuk mengembangkan mata pencaharian masyarakat yang signifikan, bebas dari penggunaan api, dan ramah lingkungan. Sejalan dengan itu, pada COP ke-15 di Paris, Desember 2015, *Asia Pulp and Paper (APP) Group* meluncurkan program Desa Makmur Peduli Api (DMPA).

Pada tahun 2017-2018, APP bekerja sama dengan Pusat Penelitian Wanatani Dunia (ICRAF) dan Pusat Penelitian Kehutanan Internasional (CIFOR) melakukan riset untuk mengembangkan tipologi desa, mendefinisikan faktor yang mempengaruhi DMPA, dan melakukan analisis kebijakan untuk meningkatkan inisiatif DMPA ke tingkat nasional. Kerja sama ini dilanjutkan secara terpisah oleh

CIFOR, ICRAF dan Yayasan Konservasi Alam Nusantara (YKAN) di Provinsi Riau, Sumatera Selatan, dan Kalimantan Barat. CIFOR melakukan Riset Aksi Partisipatif (RAP) untuk mengembangkan bisnis di tingkat masyarakat di dalam konsesi APP di Provinsi Riau. RAP ini dibagi dalam dua fase. Pada fase kedua (2019-2020) dilakukan refleksi dan perencanaan intervensi bisnis di Desa Pinang Sebatang Barat, Kabupaten Siak dan Desa Kesuma, Kabupaten Pelalawan. Buku ini adalah hasil fase pertama tersebut, yaitu pengembangan model dan rencana bisnis. Fase kedua adalah implementasi dan pemantauan atas model dan rencana bisnis tersebut.

Pengembangan model bisnis berbasis masyarakat yang berkelanjutan tentu sangat menantang. Berbagai tahapan harus dilakukan, termasuk memahami konsumen dan infrastruktur pasar, menghubungi calon pelanggan, menjalin kemitraan, dan yang paling penting adalah menetapkan proposisi nilai yang menarik untuk ditawarkan kepada konsumen. Di Desa Pinang Sebatang Barat, berdasarkan survei dan diskusi intensif dihasilkan proposisi nilai “pangan lokal masyarakat dan eko-eduwisata ramah gambut”. Produk dan jasa yang akan dikembangkan berupa ubi kayu, melinjo, dan eko-eduwisata. Sedangkan di Desa Kesuma, proposisi

nilainya adalah “ternak masyarakat yang terintegrasi dan ramah lingkungan”. Produk dan jasa yang ditawarkan adalah hewan ternak, pupuk kandang, biogas, dan jasa lingkungan dari pepohonan kaliandra. Tentu tidak semua jasa lingkungan bisa diuangkan, tetapi setidaknya ini berkontribusi bagi perbaikan lingkungan dalam skala kecil.

RAP dilakukan lewat beberapa putaran yang terdiri dari tahap-tahap refleksi, perencanaan, aksi, dan pemantauan. Putaran-putaran RAP akan mentransformasikan masyarakat dan ekosistemnya dari keadaan sekarang menjadi keadaan yang dikehendaki bersama. RAP, sesuai dengan namanya, dilakukan secara partisipatif. Partisipatif dalam arti bahwa masyarakat tidak hanya ikut serta secara aktif dalam setiap tahapan, tetapi juga menjadi mitra peneliti yang mengumpulkan data, menganalisis dan menyimpulkan. RAP memandang bahwa model dan rencana bisnis adalah sebuah hipotesis riset yang perlu diuji dalam fase implementasi. Hasil uji itu dipantau, dievaluasi dan dipelajari untuk perbaikan pada perencanaan berikutnya.

Akhir kata, kami berharap bahwa buku panduan praktis ini bermanfaat, khususnya bagi masyarakat DMPA

dan APP, serta masyarakat luas pada umumnya. Panduan ini tentunya jauh dari sempurna. Oleh karenanya, masukan-masukan yang konstruktif sangat kami nantikan untuk perbaikan panduan ini pada edisi berikutnya. Kami ucapkan terima kasih yang tak terhingga pada semua pihak, baik masyarakat, dunia usaha, dan pemerintah, yang telah terlibat dalam proses RAP, survei, dan konsultasi publik. Semoga upaya pencegahan kebakaran hutan dan lahan, restorasi gambut, serta perbaikan penghidupan masyarakat akan terus menguat. Buku panduan ini juga turut mendukung kebijakan multiusaha kehutanan yang sedang digalakkan oleh pemerintah seperti tertuang dalam Perdirjen PHPL No. P.01/2020 tentang Tata Cara Permohonan, Penugasan dan Pelaksanaan Model Multiusaha Kehutanan bagi Pemegang IUPHHK pada Hutan Produksi.

Bogor, 1 Oktober 2022

Penulis



Foto: Perdana Putra/CIFOR-ICRAF

Latar Belakang

Kebakaran hutan dan lahan (karhutla) adalah bencana nasional yang mengakibatkan kerugian moneter dan nonmoneter yang masif. Risiko karhutla semakin besar dengan adanya iklim kemarau yang ekstrem, yaitu berupa kekeringan panjang. Karhutla dapat secara disengaja dan terorganisir¹ dipicu oleh individu maupun kelompok yang diperkuat melalui kontestasi politik lokal². Kerugian akibat karhutla pada tahun 2015 saja mencapai Rp 221 triliun³. Ini belum termasuk dampak terhadap gangguan kesehatan dan kematian dini yang mencapai lebih dari 100.000 orang⁴ dan dampak emisi gas rumah kaca sebesar 1,5 miliar tCO₂ ekuivalen.⁵ Titik balik dari karhutla ini adalah semakin gencarnya upaya-upaya pencegahan kebakaran yang disertai dengan restorasi atau pemulihan lahan gambut yang kering dan rusak.

Grand Design karhutla tahun 2017 menetapkan arah kebijakan dan strategi utama yang mengacu pada insentif dan disinsentif ekonomi, penanganan pranata sosial, penegakan hukum dan sinkronisasi peraturan dan perundangan, pengembangan infrastruktur, serta penguatan upaya pemadaman dini.⁶ Upaya-upaya pencegahan karhutla yang ada tidak hanya terpusat pada pemerintah nasional dan subnasional, namun juga perusahaan swasta dan masyarakat. Upaya ini tidak terbatas pada aspek teknis maupun ekologis yang terkait dengan pencegahan kebakaran, misalnya melalui patroli dan pengawasan karhutla yang lebih intensif dan pemulihan ekosistem gambut yang rusak, namun juga berfokus pada aspek sosial ekonomi yang salah satunya berupa pengembangan mata pencaharian alternatif yang berkelanjutan (Gambar 1).



Gambar 1 Pengembangan mata pencaharian alternatif yang berkelanjutan penting dalam mendukung upaya-upaya pencegahan karhutla

- 1 Purnomo dkk. (2017)
- 2 Purnomo dkk.(2019)
- 3 Glauber dkk. (2016)
- 4 Koplitz dkk. (2016)
- 5 Field dkk. (2016)
- 6 Medrilzam dkk. n.d.

Para ilmuwan mengkonfirmasi adanya ancaman perubahan iklim yang berkaitan dengan semakin tingginya risiko karhutla yang parah di masa mendatang.⁷ Pada tahun 2019, misalnya, meskipun upaya pencegahan kebakaran sudah dilakukan, sistem pengawasan karhutla Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK) mencatat hampir 1,65 juta hektar lahan terbakar⁸ dengan kerugian kebakaran diperkirakan mencapai Rp 73 triliun⁹ dan emisi gas rumah kaca lebih dari 708 juta mtCO₂.¹⁰ Emisi ini dua kali lebih besar dibandingkan emisi yang dihasilkan oleh kebakaran hutan di Amazon pada tahun yang sama.¹¹ Selain berdampak

pada realisasi komitmen pengurangan emisi gas rumah kaca Indonesia, karhutla ini mengancam aset usaha dan penghidupan masyarakat (Gambar 2). Tanaman dan lahan siap panen yang terbakar mengakibatkan para petani mengalami gagal panen.¹² Pada tahun 2020, Presiden Joko Widodo menerbitkan Inpres (Instruksi Presiden) baru mengenai penanggulangan karhutla (Inpres No. 3 Tahun 2020). Beberapa poin penting dari Inpres ini adalah penerapan pembukaan dan/atau pengolahan lahan tanpa pembakaran, serta pembinaan masyarakat untuk meningkatkan partisipasi mereka dalam pencegahan karhutla.



Gambar 2 Karhutla mengancam aset dan penghidupan masyarakat

7 University of East Anglia (2020)

8 http://sipongi.menlhk.go.id/hotspot/luas_kebakaran diakses 30 Juni 2020

9 World Bank (2019)

10 Copernicus Atmosphere Monitoring System (2019)

11 Jong (2019)

12 Kompas (2019)



Gambar 3 Penyiapan dan pengolahan lahan tanpa bakar adalah poin penting dalam Inpres terbaru mengenai penanggulangan karhutla

Melalui riset aksi partisipatif untuk pencegahan kebakaran dan restorasi gambut (RAP Restorasi)¹³ di Kabupaten Bengkalis, Pusat Penelitian Kehutanan Internasional (CIFOR) meneliti, memfasilitasi, dan mengarusutamakan pengolahan lahan tanpa bakar dan mendukung perubahan perilaku masyarakat secara bertahap (Gambar 3).

Penelitian ini dikembangkan melalui kerja sama dengan sektor swasta, dengan upaya CIFOR membangun partisipasi masyarakat melalui fasilitasi pengembangan model dan rencana bisnis di tingkat masyarakat, yaitu melalui Desa Makmur Peduli Api (DMPA) terpilih di Kabupaten Siak dan Pelalawan. Berawal dari hasil studi

yang menyingkap bahwa partisipasi masyarakat dan rasa kepemilikan program adalah kunci dari pencegahan kebakaran di tingkat desa,¹⁴ CIFOR melakukan rangkaian kegiatan riset aksi partisipatif untuk pengembangan model dan rencana bisnis (RAP Bisnis) di tingkat masyarakat. Kegiatan ini dilakukan di Desa Pinang Sebatang Barat, Kecamatan Tualang, Kabupaten Siak dan Desa Kesuma, Kecamatan Pangkalan Kuras, Kabupaten Pelalawan.

Sebagai bagian dari pengembangan RAP Bisnis, CIFOR melakukan fase refleksi, perencanaan, dan mengawali fase pemantauan tahun 2019-2020. Pada fase refleksi, CIFOR melakukan kajian pelingkupan, kajian data dasar

¹³ <https://cifor.org/CBFPR>

¹⁴ Purnomo dkk. (2020)

(survei rumah tangga), dan survei pasar. Hasil kegiatan pada fase ini menjadi dasar untuk pelaksanaan fase-fase selanjutnya. Pada fase perencanaan, CIFOR mengadakan diskusi dalam jaringan (daring) dan wawancara dengan masyarakat, mitra organisasi masyarakat sipil dan aparat pemerintah. Selain itu, CIFOR melaksanakan survei *input* dan sarana produksi pertanian. Data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang prospek untuk model dan rencana bisnis yang telah dibangun. Pada saat yang sama, CIFOR juga melaksanakan rangkaian kegiatan pemantauan, termasuk pemantauan atas karhutla. Komponen-komponen kegiatan dalam riset aksi partisipatif CIFOR dilaksanakan secara sistematis dan terintegrasi. Seluruh kegiatan yang dilakukan saling memiliki keterkaitan, dengan fokus pada upaya mengembangkan mata pencaharian alternatif bebas api atau asap bagi masyarakat di DMPA terpilih. Panduan praktis ini ditujukan bagi fasilitator maupun masyarakat guna memberikan tuntunan dalam penyusunan Model

Bisnis Berkelanjutan bagi Masyarakat (*Sustainable Business Model for Community/SBMC*) yang dilengkapi dengan rencana bisnis dan studi kasus untuk Desa Pinang Sebatang Barat dan Desa Kesuma. Model dan rencana bisnis sering digunakan dalam proses evaluasi atau pembangunan bisnis komersial skala besar. SBMC dibangun berdasarkan pengalaman CIFOR melakukan fasilitasi RAP Restorasi menggunakan Kanvas Model Bisnis¹⁵ di Kabupaten Bengkalis yang diperkaya dengan hasil penyusunan rencana bisnis, evaluasi prospek bisnis, dan studi kasus DMPA dalam rangka RAP Bisnis 2019-2020 di Kabupaten Siak dan Pelalawan, Provinsi Riau. Sebagian proses diskusi dilaksanakan secara daring, yang ditindaklanjuti dengan wawancara informan kunci melalui telepon maupun survei oleh fasilitator lokal (Gambar 4). Panduan praktis SBMC ini merangkum poin-poin penting selama melakukan riset aksi partisipatif yang bertujuan mendukung upaya pencegahan karhutla melalui fasilitasi pengembangan mata pencaharian alternatif bagi masyarakat.



Gambar 4 Fasilitasi masyarakat melalui diskusi kelompok terarah secara daring untuk merumuskan model dan rencana bisnis

15 Osterwalder dan Pigneur (2010)

Mengenal Model dan Rencana Bisnis

Apakah Model Bisnis Itu?

Model bisnis adalah bagian dari rencana bisnis dan merupakan gambaran terkait proses penciptaan, penyampaian dan penangkapan nilai dari produsen kepada konsumen, untuk menarik konsumen agar

bersedia membayar nilai tersebut dan mengubahnya menjadi keuntungan.^{15,16}

Salah satu komponen penting dalam model bisnis adalah proposisi nilai (*value proposition*), yaitu penentuan nilai unik yang akan ditawarkan kepada konsumen (Gambar 5).¹⁷



Gambar 5 Proposisi nilai adalah komponen yang membuat konsumen bersedia membayar nilai atas barang atau jasa yang diciptakan

16 Teece (2010)

17 Harvard Business School

Apakah Rencana Bisnis Itu?

Rencana bisnis menjelaskan bagaimana sebuah model bisnis dijalankan atau bahkan 'dijual' kepada investor potensial. Rencana bisnis yang ideal menjelaskan enam komponen yang saling terhubung, yakni: **tim** atau kelompok, model bisnis, analisis finansial, analisis faktor eksternal, peta jalan implementasi, dan analisis risiko.¹⁵ Menggunakan kerangka riset aksi partisipatif, peneliti dan masyarakat sebagai mitra peneliti bekerja bersama membangun rencana bisnis dan model bisnis, dengan mengeksplorasi ide dan pengalaman usaha masyarakat melalui rangkaian diskusi, wawancara, dan kunjungan lapangan.

Apa Manfaat Menyusun Model dan Rencana Bisnis?

Model bisnis adalah komponen utama dari rencana bisnis. Rencana bisnis digunakan sebagai panduan

implementasi bagi para pelaku usaha dan untuk memberikan gambaran menyeluruh bagi investor yang tertarik.¹⁵ Sebagai bagian dari rencana bisnis, model bisnis dibangun dengan mengidentifikasi kebutuhan secara sistematis dan memahami aspek-aspek bisnis lainnya secara mendalam, misalnya pelanggan yang dituju dan faktor-faktor yang mempengaruhi bisnis, termasuk mitra kunci, sumber daya utama dan lain-lain.^{15,18}

Dalam perkembangannya, agar usaha dapat berkelanjutan dan sirkular*,^{19,20,21} model bisnis perlu mempertimbangkan prinsip-prinsip berkelanjutan, efisiensi sumber daya dan energi, serta pengurangan limbah dan emisi.²² Dalam riset aksi partisipatif di Kabupaten Siak dan Pelalawan, model bisnis digunakan untuk mengevaluasi ide bisnis dan usaha, untuk selanjutnya memperbaiki usaha yang sudah ada maupun mengembangkan usaha baru.

18 Magretta (2002)

19 UNIDO n.d.

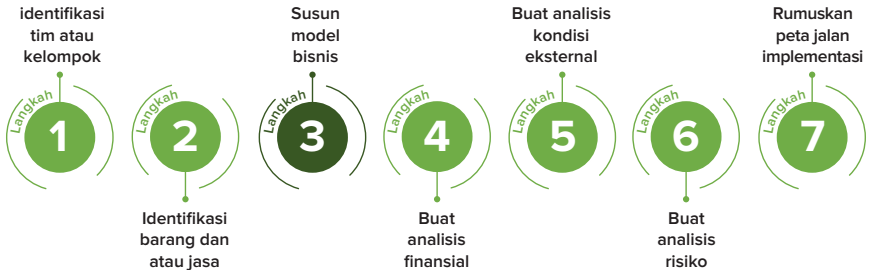
20 World Economic Forum (2014)

21 Nikolova dan Mesiano (2018)

22 Geissdoerfer dkk. (2018)

* Sirkular dalam hal ini mengacu pada prinsip ekonomi sirkular. UNIDO mendefinisikan ekonomi sirkular sebagai prinsip cara baru penciptaan nilai dengan memperpanjang umur produk, daur ulang penggunaan limbah, dan penggunaan sumberdaya yang efisien. Beberapa literatur lainnya menunjukkan bahwa ekonomi sirkular dibangun atas dasar meminimumkan bahkan meniadakan limbah

Langkah-Langkah Penyusunan Model dan Rencana Bisnis**



Gambar 6 Langkah-langkah dalam penyusunan model dan rencana bisnis

Ada enam langkah yang diperlukan untuk menyusun model dan rencana bisnis (Gambar 6). Langkah-langkah ini dijabarkan secara rinci, sebagai berikut:

Langkah 1: Identifikasi Tim atau Kelompok

Tim atau kelompok adalah sumber daya utama yang memegang peranan kunci dalam merencanakan, mengelola, dan menjalankan bisnis (Gambar 7). Oleh karena itu, memilih anggota-anggota kelompok yang memiliki visi dan misi sejalan dalam mengembangkan usaha menjadi hal yang penting. Pahami juga mengapa kelompok anda merupakan kelompok

yang tepat dalam menjalankan usaha yang diajukan.¹⁵

Langkah 2: Identifikasi Barang dan/atau Jasa yang Akan Diusahakan

Sebelum masuk ke penyusunan model bisnis, penting untuk memilih jenis barang dan/atau jasa yang akan diusahakan dan dibuat model bisnisnya (Gambar 8). Pemilihan barang dan/atau jasa perlu mempertimbangkan faktor-faktor yang mendukung keberlanjutan usaha, termasuk beberapa aspek di bawah ini:²³

- Aspek ekonomi: peluang pasar, peluang pendapatan atau keuntungan, skala usaha

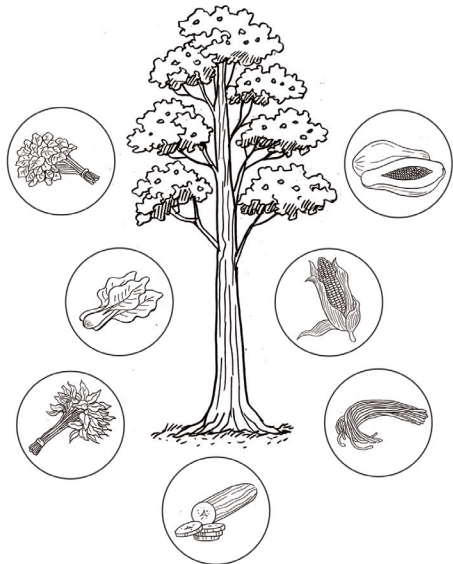
** Diadopsi dari Osterwalder dan Pigneur (2010) dan Puspitaloka dkk. (2020)
23 Puspitaloka dkk. (2020)



Gambar 7 Memilih kelompok dan anggota kelompok yang tepat adalah langkah awal yang penting untuk memastikan dukungan sumber daya agar bisnis bisa berjalan

- Aspek sosial: minat, pengetahuan, dan kemampuan masyarakat
- Aspek teknis: ada atau tidaknya teknik budi daya yang ramah lingkungan, mudah dilakukan, dan terjangkau (tidak mahal)
- Aspek lingkungan: kesesuaian ekologis, termasuk jenis tanah dan topografi
- Aspek kepemilikan lahan: jenis kepemilikan lahan yang dikelola sebagai bahan pertimbangan pembagian keuntungan dan biaya, serta hak dan kewajiban

Khusus untuk lahan gambut, pemilihan komoditas sebaiknya mempertimbangkan aspek pengelolaan gambut secara lestari dengan mempertimbangkan kesesuaian lahan (Kotak 1).



Gambar 8 Ilustrasi pemilihan komoditas yang harus mempertimbangkan aspek ekonomi, sosial, teknis, lingkungan dan kepemilikan lahan

Kotak 1. Tipologi Pemanfaatan dan Komoditas Lahan Gambut

Pemilihan komoditas untuk budi daya di lahan gambut perlu memperhatikan faktor kesesuaian lahan (kedalaman gambut, tinggi muka air, tingkat degradasi pada lahan, elevasi). Berikut adalah beberapa tipologi pemanfaatan lahan yang diadopsi dari literatur:^{24,25}

- Gambut dangkal kedalaman 0,5-1 m, aluvial bersulfida dalam dapat ditata sebagai sawah.
- Gambut dangkal kedalaman 0,5-1 m dapat dimanfaatkan untuk budi daya hortikultura semusim, padi gogo, palawija, obat, tanaman tahunan, perkebunan, dan kehutanan.
- Gambut hingga kedalaman 1-3 m dapat dimanfaatkan untuk tanaman hortikultura, perkebunan, dan kehutanan.
- Gambut dengan kedalaman lebih dari 3 m dapat dimanfaatkan untuk konservasi dan tanaman kehutanan.

Tabel 1 di bawah ini menunjukkan beberapa contoh komoditas^{***} yang dapat dibudidayakan di lahan gambut yang disarikan dari Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan No. P16/2017 tentang Pedoman Teknis Pemulihan Fungsi Ekosistem Gambut, Panduan Teknis Revegetasi Lahan Gambut BRG²⁶, dan Panduan Pengelolaan Lahan Gambut untuk Pertanian Berkelanjutan yang diterbitkan oleh *Wetlands International-Indonesia Programme* (Najiyati dkk. 2005)²⁵. Komoditas yang dipilih perlu dikaji lebih mendalam melalui analisis kesesuaian lahan, khususnya kedalaman gambut. Budi daya berkelanjutan pada lahan gambut diharapkan tidak mengeringkan dan merusak gambut agar aset tanaman dan lahan tidak terbakar.

24 Najiyati dkk. (2005)

25 Agus dkk. (2016)

*** diurutkan berdasarkan abjad dan tidak termasuk tanaman perkebunan, serat, rempah, atsiri dan lainnya

26 Wibisono dan Dohong (2017)

Kotak 1 - Tabel 1. Rangkuman komoditas lahan gambut berdasarkan Permen LHK No. P16/2017, panduan BRG, dan panduan pertanian berkelanjutan Najiyati dkk. (2005)

Pohon		Tanaman pangan dan sayuran		Tanaman buah-buahan
Akar kuning	Meranti merah	Bawang daun	Mentimun	Alpukat
Asam kandis	Meranti rawa	Bawang kucai	Padi	Belimbing
Balam	Merapat	Bawang merah	Pakis	Delima
Belangiran	<i>Neesia malayana</i>	Bayam	Petai	Duku
Belawan	Nipah	Bengkoang	Petsai	Durian
Bintan	Nyatoth	Cabe merah	Ranti	Durian hutan
Bintangur	Pepaken	Cabe rawit	Sagu	Gandaria
Gaharu	Perepat	Gambas	Selada	Jambu air
Gelam	Perupuk	Ganyong	Seledri	Jambu biji
Gemor	Pulai	Gembili	Singkong	Kedondong
Geronggang	Pulai rawa	Jagung	Sorgum	Mangga
Jambu-jambu	Punak	Kacang panjang	Sukun	Manggis
Jelutung	Purun tikus	Kacang tanah	Terong	Melinjo
Jelutung rawa	Rambutan	Katuk	Tomat	Melon
Kajalaki	Ramin	Kedelai	Ubi jalar	Nanas
Kapur naga	Ramin	Kemangi	Yam/uwi	Nangka
Katiau	Rasak rawa	Kenikir		Pepaya
Kelakai	Rengas burung	Kubis		Rambutan
Kempas	Resak	Labu		Salah
Kerantungan	Rotan	Labu air		Sawo
Mahang	Rotan irit	Labu siam		Semangka
Malam-malam	Sagu	Lobak		Sirsak
Mangga Kasturi	Sundi			Srikaya
Mangga kueni	Mendarahan			
Manggis hutan	Tengkawang			
Medang	Terentang			
Mendarahan	Gelam			
	Tumih			

Langkah 3: Susun Model Bisnis Berkelanjutan bagi Masyarakat (SBMC)

Model bisnis dapat dibangun dengan menggunakan Kanvas Model Bisnis Berkelanjutan Bagi Masyarakat (SBMC) yang telah dikembangkan oleh CIFOR dalam RAP Restorasi.²³ SBMC dibangun atas dasar pilar partisipatif, berkelanjutan, dan transparan, yang menjadi komponen penting dalam membangun bisnis masyarakat di tingkat tapak. Mengingat minimnya permodalan dan sumber daya, banyak bisnis yang dibangun secara bersama dalam wadah kelompok-kelompok masyarakat. Selain itu, terdapat dorongan agar pembangunan di tingkat tapak mengadopsi prinsip-prinsip keberlanjutan untuk meminimalisasi dampak lingkungan sekaligus menjaga keberlangsungan usaha. Sejalan dengan Inpres No. 3/2020 dan upaya pencegahan kebakaran hutan dan lahan, SBMC untuk budi daya lahan gambut dan mineral perlu memperhitungkan Pembukaan dan/atau Pengolahan Lahan Tanpa Bakar (PLTB - Kotak 2). Penyusunan SBMC dilakukan dengan mengisi Kanvas Model Bisnis (Gambar 9)

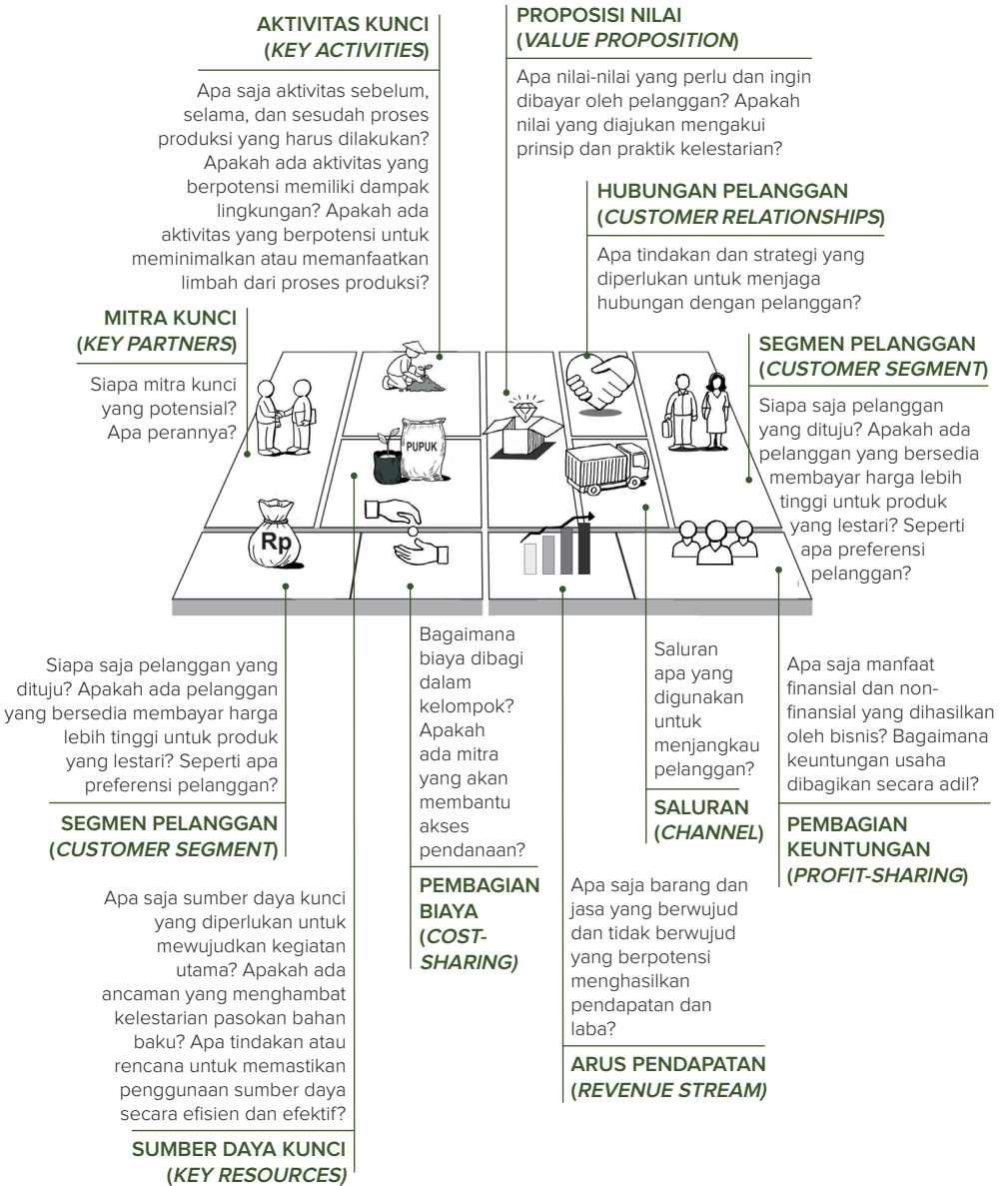
dan dipandu oleh pertanyaan-pertanyaan kunci.

Proposisi nilai atau nilai keunggulan merupakan elemen kunci dari suatu model bisnis. Proposisi nilai adalah sebuah inovasi, layanan, atau fitur yang dimaksudkan untuk membuat perusahaan atau produk menarik bagi pelanggan. Di bawah ini beberapa contoh proposisi nilai perusahaan atau produk yang terbaik:²⁷

- Uber – *The Smartest Way to Get Around* (Cara Paling Cerdas untuk Berkeliling)
- Apple iPhone – *The Experience IS the Product* (Pengalaman ADALAH Produk)
- Slack – *Be More Productive at Work with Less Effort* (Lebih Produktif Bekerja dengan Lebih Sedikit Usaha)

Perlu perenungan dan pemikiran mendalam dalam membungkus produk atau jasa menjadi suatu pernyataan proposisi nilai yang menarik bagi calon pelanggannya. Panduan praktis ini menampilkan beberapa contoh proposisi nilai dalam konteks usaha pertanian yang dibangun oleh masyarakat (lihat bagian Studi Kasus).

²⁷ Shewan (2020)



Gambar 9 Kanvas Model Bisnis dan pertanyaan panduan²³

23 Puspitaloka dkk. (2020)

Kotak 2. Penyiapan Lahan Tanpa Bakar (PLTB)²⁸

PLTB dapat dilakukan secara manual, mekanis maupun kombinasi dari keduanya. Pemilihan jenis implementasi PLTB ditentukan oleh:

- Penutupan lahan awal dan jenis tanamannya
- Persyaratan tumbuh jenis yang akan ditanam
- Jenis lahan
- Kondisi topografi
- Peralatan
- Tenaga
- Biaya
- Dampaknya pada kondisi lahan dan masyarakat

Untuk kepentingan restorasi atau pemulihan gambut yang rusak, budi daya dan PLTB perlu mempertimbangkan prinsip-prinsip ‘ramah gambut’ diantaranya adalah:

- Tidak menggunakan api
- Tidak mengeringkan gambut
- Tidak menggunakan alat berat
- Meminimalkan penebangan pohon serta penggunaan pupuk dan herbisida
- Mengoptimalkan pemanfaatan mulsa, jarak tanam, dan tutupan pohon
- Meningkatkan produktivitas lahan, pendapatan petani, dan keberlanjutan

Tabel berikut merinci kelebihan dan kekurangan dari pilihan-pilihan metode PLTB untuk lahan gambut.

Kotak 2 – Tabel 1. Kelebihan dan kekurangan beragam metode PLTB

Tebang manual	Mekanis ringan	Mekanis berat
Kelebihan: <ul style="list-style-type: none"> • Penyerapan tenaga kerja lebih banyak • Penciptaan kegyuban komunitas • Pemeliharaan sistem ekologis 	Kelebihan: <ul style="list-style-type: none"> • Penghematan waktu dan biaya tenaga kerja • Pemeliharaan sistem ekologis 	Kelebihan: <ul style="list-style-type: none"> • Penghematan waktu dan biaya (untuk skala luas) • Lebih efektif membersihkan dan meratakan lahan
Kekurangan: <ul style="list-style-type: none"> • Waktu, biaya, dan tenaga kerja yang lebih banyak • Kendala dalam pemindahan material tebasan yang berat 	Kekurangan: <ul style="list-style-type: none"> • Peralatan mungkin tidak tersedia di masyarakat • Kendala dalam pemindahan material tebasan yang berat 	Kekurangan: <ul style="list-style-type: none"> • Peralatan dan biaya tidak terjangkau oleh masyarakat dengan lahan kecil • Akses jalan untuk alat berat • Berpotensi memadatkan gambut

28 Qomar dkk. (2020)

Langkah 4: Buat Analisis Finansial

Analisis finansial dibuat dengan mengkalkulasi komponen-komponen biaya dan manfaat berdasarkan kriteria kelayakan usaha dan tingkat suku bunga (Gambar 10). Kerangka biaya dan manfaat yang digunakan dalam analisis finansial ini dapat mengacu pada Kanvas Model Bisnis yang dilakukan (langkah 3). Tingkat suku bunga yang digunakan dapat mengacu pada tingkat suku bunga deposito maupun pinjaman. Beberapa kriteria kelayakan usaha yang digunakan dalam analisis finansial ini adalah:

- *Net Present Value* (NPV) atau nilai bersih saat ini
- NPV adalah kriteria terkuat untuk melihat profitabilitas dari suatu investasi usaha atau proyek; usaha atau proyek yang layak harus memiliki nilai NPV positif.²⁹ NPV adalah nilai sekarang (*present value*) dari perbedaan antara manfaat dan biaya. NPV memperhitungkan tingkat suku bunga yang biasanya setara dengan tingkat inflasi sehingga nilai nyata atau hakiki (*real value*) dari uang pada tiap tahunnya selalu diperhitungkan.
- *Benefit-Cost Ratio* (BCR) atau rasio biaya manfaat

- BCR adalah rasio biaya dan manfaat dari suatu usaha. Jika usaha atau proyek memiliki BCR lebih dari 1 maka usaha ini layak dilakukan dan dapat memberikan NPV positif.³⁰
- *Internal Rate of Return* (IRR) atau tingkat pengembalian investasi
- IRR adalah tingkat suku bunga yang menyebabkan NPV sama dengan nol. Jika IRR lebih tinggi dibandingkan dengan tingkat suku bunga yang digunakan maka proyek atau usaha akan memberikan tingkat pengembalian yang positif.³¹
- *Payback Period* (PBP) atau periode pengembalian investasi
- PBP adalah jangka waktu yang diperlukan untuk pengembalian investasi.³²



Gambar 10 Analisis finansial dilakukan untuk mengetahui proyeksi laba-rugi dan kelayakan rencana investasi secara kuantitatif

29 Berman dkk. (2013)

30 Hayes (2019)

31 Wright dan Scammell (2017)

32 Reniers dkk. (2016)

Langkah 5: Buat Analisis Kondisi Eksternal (Analisis SWOT)

Analisis kondisi eksternal atau analisis SWOT ditujukan untuk menunjukkan keunggulan kompetitif suatu model bisnis dengan mempertimbangan faktor-faktor eksternal. Termasuk dalam komponen analisis ini adalah analisis umum potensi ekonomi, pasar, kompetitor, perkembangan teknologi, politik lokal, dan lingkungan (Gambar 11).

Langkah 6: Buat Analisis Risiko

Analisis risiko mencakup faktor pembatas, hambatan, penentu keberhasilan dan

penanggulangan dari risiko (Gambar 12). Salah satu metode yang dapat digunakan adalah analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) atau analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan (Tabel 1).³³ SWOT memudahkan pemetaan risiko eksternal dan internal.³³ SWOT juga sering digunakan untuk merumuskan strategi dengan memahami faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan tantangan). Meskipun tidak ada panduan yang pakem, *opportunities* atau peluang-peluang dapat diidentifikasi sebagai risiko yang berpengaruh positif pada usaha dan *threats* atau ancaman-ancaman dapat diidentifikasi sebagai risiko yang berpengaruh negatif.³⁴



Gambar 11 Memahami pasar dan tren kunci merupakan bagian dari analisis kondisi eksternal untuk mengetahui keunggulan kompetitif model bisnis

33 Project Management Institute (2013)

34 Ramos (2019)

Tabel 1 Matriks analisis SWOT untuk pemetaan risiko dan penyusunan strategi

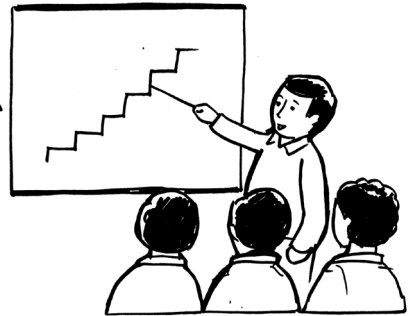
	Strength (kekuatan)	Weakness (kelemahan)
Opportunity (peluang) → Risiko positif	Strategi S-O	Strategi W-O
Threats (ancaman) → Risiko negatif	Strategi S-T	Strategi W-T

Langkah 7: Rumuskan Peta Jalan Implementasi

Peta jalan implementasi merinci bagaimana model bisnis akan direalisasikan dengan merangkum kegiatan dan menguraikan sejumlah tonggak pencapaian (*milestones*) (Gambar 13). Peta jalan ini juga mencakup *Gantt chart* atau bagan *Gantt*, yakni bagan untuk menunjukkan jadwal pelaksanaan dan penyelesaian kegiatan.



Gambar 12 Ilustrasi diskusi untuk mengidentifikasi dan menganalisis risiko



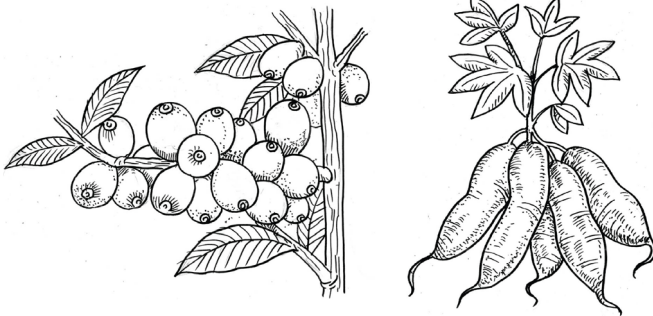
Gambar 13 Peta jalan implementasi memberi gambaran rencana bisnis, tonggak pencapaian, serta jadwal pelaksanaan dan penyelesaian kegiatan

Studi Kasus: Pengembangan Model dan Rencana Bisnis di Desa Makmur Peduli Api (DMPA) Terpilih

Studi Kasus #1: Pengembangan Wanatani Ubi Kayu dan Melinjo dan Eko-Eduwisata di Desa Pinang Sebatang Barat, Kecamatan Tualang, Kabupaten Siak

Sekelompok petani di Desa Pinang Sebatang Barat yang beranggotakan 10 orang mengajukan ide usaha wanatani ubi kayu dan melinjo, serta eko-eduwisata pada lahan seluas 5 ha (**tim**) (Gambar 14). Para petani merumuskan **model bisnis**

(Gambar 15) dengan menawarkan “pangan lokal masyarakat dan eko-eduwisata ramah gambut” (**proposisi nilai**) melalui produk ubi kayu dan melinjo (barang) dan eko-eduwisata atau wisata edukasi berwawasan lingkungan (jasa). Ubi kayu ini akan dijual oleh petani ke perusahaan tepung tapioka. Para petani juga menasar masyarakat sekitar Desa Pinang Sebatang Barat dan konsumen di Pasar Perawang untuk penjualan ubi kayu dan melinjo. Eko-eduwisata akan ditawarkan untuk anak-anak sekolah (**segmen pelanggan**). Para petani berencana untuk menjangkau pelanggan melalui koneksi media



Gambar 14 Pengembangan wanatani ubi kayu dan melinjo dan eko-eduwisata di Desa Pinang Sebatang Barat

sosial, *e-marketing*, maupun secara langsung dengan membawa produk yang dihasilkan ke pelanggan dan pasar melalui jalan desa (**saluran**). Hubungan dengan para pelanggan ini akan dipertahankan melalui komitmen, kejujuran dan keterbukaan dalam berbisnis (**hubungan pelanggan**).

Sumber pendapatan model bisnis ini berasal dari penjualan ubi kayu, makanan olahan ubi kayu, melinjo, dan penawaran eko-eduwisata (**arus pendapatan**). Petani akan membagi 80% keuntungan kepada para anggota kelompok tani. Sisa dari keuntungan tersebut akan digunakan sebagai dana sosial (**pembagian keuntungan**). Para petani akan memberdayakan lahan, sumber daya manusia, permodalan,

tanaman, dan berbagai sarana pendukung eko-eduwisata (**sumber daya kunci**). Sumber daya ini akan digunakan dalam melakukan aktivitas kunci seperti pembersihan dan pengolahan lahan tanpa bakar (PLTB), pembangunan sarana eko-eduwisata, saung, dan sekat kanal (jika diperlukan), penanaman, dan perawatan (**aktivitas kunci**). Biaya-biaya terkait adalah biaya PLTB, alat produksi pertanian (mesin, alat-alat pertanian, dll), *input* produksi pertanian (bibit, pupuk, dll), dan pembangunan sarana-sarana yang diperlukan (**struktur biaya**). Biaya ini akan dibagi rata dalam kelompok (**pembagian biaya**). Untuk merealisasikan model bisnis ini, petani berencana untuk bermitra dengan pemerintah desa, Perusahaan Listrik Negara (PLN), CIFOR, dan APP Sinarmas (**mitra kunci**).

MITRA KUNCI • Pemerintah desa • PLN • CIFOR • APP Sinar Mas	AKTIVITAS KUNCI Sebelum produksi • PLTB • Pembangunan sarana eko-eduwisata, saung & sekat kanal Selama produksi • Penanaman • Perawatan Setelah produksi -			PROPOSISI NILAI Pangan lokal masyarakat dan eko-eduwisata ramah gambut melalui ubi kayu dan melinjo (barang) dan eko-eduwisata (jasa)	HUBUNGAN PELANGGAN Komitmen, kejujuran, dan keterbukaan dengan pelanggan	SEGMENT PELANGGAN • Perusahaan tepung tapioka • Masyarakat Desa Pinang Sebatang Barat • Konsumen di Pasar Perawang • Anak-anak sekolah di sekitar desa dan kecamatan
	SUMBER DAYA KUNCI • Lahan • Sumber daya manusia • Permodalan • Tanaman (ubikayu dan pohon melinjo) • Sarana pendukung eko-eduwisata				SALURAN • Media sosial • <i>E-marketing</i> • Jalan desa • Pasar	
STRUKTUR BIAYA Biaya langsung • PLTB • Alat produksi pertanian (mesin, dll) • <i>Input</i> produksi pertanian (bibit, pupuk, dll) • Pembangunan sarana		Biaya tidak langsung -	PEMBAGIAN BIAYA Dibagi rata dalam kelompok	ARUS PENDAPATAN Barang/jasa nyata (<i>tangible</i>) • Ubi kayu dan melinjo • Makanan olahan ubi kayu	Barang/jasa tidak nyata (<i>intangible</i>) Eko-eduwisata	PEMBAGIAN KEUNTUNGAN • Pengelola memperoleh 80% • Dana sosial 20%

Gambar 15 Kanvas Model Bisnis wanatani ubi kayu dan melinjo, serta eko-eduwisata

Analisis finansial untuk usaha wanatani ubi kayu dan pohon melinjo serta eko-eduwisata dilakukan untuk mengetahui kelayakan usaha. Analisis ini mengakomodir biaya Pembukaan Lahan Tanpa Bakar (PLTB) dan pembangunan sekat kanal. Kedua upaya ini merupakan bagian dari pemulihan gambut dan pencegahan kebakaran. Komponen-komponen biaya dalam analisis tidak mencantumkan biaya tenaga kerja usaha pertanian, kecuali untuk PLTB, pembangunan sekat kanal, dan saung. Analisis ini dilakukan berdasarkan asumsi-asumsi teknis dan asumsi *ceteris paribus* atau faktor-faktor lain dianggap tetap.

Hasil analisis (Tabel 2) menunjukkan bahwa **usaha wanatani dan eko-eduwisata dengan jangka waktu usaha 10 tahun layak untuk dijalankan pada skala kelompok**, pada lahan milik pribadi dengan menggunakan dana pinjaman. Pengusahaan ini menghasilkan nilai bersih saat ini (NPV) sebesar Rp 493 juta dengan rasio biaya manfaat (BCR) berkisar antara 3 yang artinya untuk setiap Rp 1 biaya yang dikeluarkan, maka akan memberikan manfaat sebesar Rp 3. Usaha ini memiliki tingkat pengembalian investasi (IRR) sebesar 78% atau melebihi tingkat suku bunga yang dipakai (17,5%), dengan periode pengembalian investasi (PBP) lebih dari tiga tahun (maksimal). Berdasarkan hasil analisis ini dapat disimpulkan bahwa **usaha kelompok menghasilkan nilai bersih saat ini yang tinggi dengan periode pengembalian investasi yang relatif cepat. Besar atau tidaknya keuntungan (jika dibagi rata)**

yang diperoleh masing-masing anggota bergantung pada jumlah anggota dan pada skala ekonomis pengusahaan yang dipilih (luas lahan pengusahaan) serta tingkat kepastian produksi.

Table 2 Hasil analisis kelayakan usaha wanatani dan eko-eduwisata skala kelompok (5 hektar) di lahan milik sendiri dengan menggunakan dana pinjaman (suku bunga 17.5%)

Kriteria kelayakan usaha	Besaran
Nilai bersih saat ini (NPV)	Rp 493.958.735
Rasio biaya manfaat (BCR)	3
Internal Rate of Return (IRR)	78%
Periode pengembalian (PBP)	3,21 tahun

Selanjutnya kami juga melakukan analisis sensitivitas untuk melihat kelayakan usaha jika: 1) produksi ubi kayu dan melinjo turun 40%, dan 2) jika produksi ubi kayu dan melinjo turun 40% dan harganya turun 50%. Skenario analisis sensitivitas ini dilakukan mengingat terdapat risiko serangan hama, ketidakpastian produksi dan harga pasar yang diidentifikasi oleh informan kunci. Hasil analisis sensitivitas menunjukkan jika produksi turun sampai 40%, usaha masih dapat dikategorikan layak. Namun usaha tidak layak jika produksi turun 40% dan harga turun sampai 50%. **Pengusahaan skala besar memang memiliki nilai bersih saat ini yang tinggi namun dalam kondisi ekstrem juga memiliki risiko yang tinggi, khususnya jika didanai dengan dana pinjaman. Perlu ada pendampingan intensif, peningkatan kapasitas petani, dan**

perluasan jaringan pasar agar risiko-risiko ini bisa diminimalisir.

Rencana bisnis yang baik juga perlu didukung oleh **analisis kondisi eksternal dan risiko** (Tabel 2) yang mempertimbangkan peluang kerja sama untuk pemasaran dan prospek jaringan pasar yang luas. Keberadaan pabrik tapioka di Kabupaten Siak dan jangkauan petani ke pasar lokal maupun penjual perantara menjadi peluang yang berpengaruh positif pada bisnis. Selain itu, kelompok tani juga memiliki hubungan dan jejaring yang baik dengan masyarakat sehingga mendapatkan kemudahan dalam realisasi usaha. Hubungan baik dengan masyarakat ini memungkinkan petani memperoleh bibit secara cuma-cuma. Terdapat peluang untuk *scaling-up* bisnis mengingat banyaknya lahan tidur serta mudahnya teknik budi daya dan pengusahaan bisnis wanatani ubi kayu dan pohon melinjo. Namun, terdapat tantangan terkait sulitnya memastikan tingkat pertumbuhan tanaman, sehingga pasokan ubi kayu maupun melinjo dapat terdampak (risiko negatif). Selain peluang (risiko positif) dan tantangan (risiko negatif), kami juga melihat adanya faktor pendukung internal (*strength* atau kekuatan) yaitu usaha yang dikelola secara berkelompok dengan pembukuan sederhana, penelitian sederhana dan inovasi yang dilakukan kelompok untuk meningkatkan hasil produksi dan mengatasi hama, dan pengutamaan transparansi dalam pengelolaan usaha kelompok. Namun,

kelompok petani perlu memperbaiki kelemahan-kelemahan, termasuk jika ada dinamika kelompok negatif dalam bentuk perilaku *free-riding* dan *rent-seeking*,**** hambatan teknis untuk koordinasi, kurangnya pendanaan, dan belum adanya kesepakatan secara tertulis dengan pemilik lahan maupun mitra bisnis. Faktor-faktor ini dirangkum pada Tabel 2.

Pada akhirnya, model dan rencana bisnis wanatani ubi kayu dan melinjo yang telah ada perlu direalisasikan dan didukung oleh komitmen kelompok dan fasilitasi intensif dari pendamping, dan dengan dukungan *input* produksi pertanian maupun permodalan yang memadai. Semangat dan kegigihan masyarakat dalam implementasi perlu diimbangi dengan pengelolaan sumber daya yang efisien dan tepat waktu. Strategi maupun jadwal implementasi secara terperinci juga harus dibuat (**peta jalan implementasi** secara umum). Hasil pemetaan analisis kondisi internal, eksternal, dan risiko (Tabel 3) menunjukkan beberapa strategi yang dapat dilaksanakan. Beberapa strategi tersebut adalah mengikat kerja sama dengan pemilik lahan maupun mitra bisnis dengan kesepakatan secara hukum dan tertulis, mendorong penggunaan teknologi, mendorong kerja sama dengan masyarakat lainnya, melanjutkan upaya riset untuk memastikan kemampuan produksi, dan membangun kredibilitas kelompok untuk meyakinkan calon investor atau mengajukan sumber pendanaan formal.

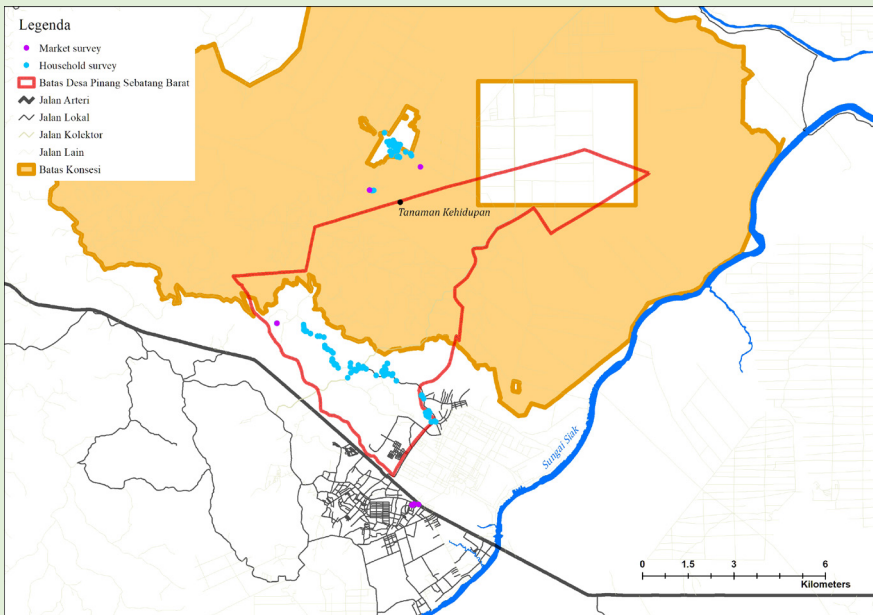
**** Merujuk pada perilaku yang tidak mau berkontribusi atau berkontribusi negatif pada kelompok, namun ingin mendapatkan atau menikmati manfaat dari kelompok.

Tabel 3 Tabel analisis kondisi internal, eksternal, dan risiko sederhana bisnis wanatani ubi kayu dan pohon melinjo, serta eko-eduwisata

	Strength (kekuatan)	Weakness (kelemahan)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usaha dikelola berkelompok dengan pembukuan sederhana 2. Penggunaan media sosial untuk pemasaran 3. Rencana pembuatan makanan berbahan dasar ubi kayu sebagai bentuk penambahan nilai 4. Melakukan penelitian sederhana untuk meningkatkan hasil produksi 5. Mekanisasi pertanian (traktor mini) dalam penyiapan lahan 6. Berinovasi untuk mengatasi hama 7. Mengedepankan transparansi dalam pengelolaan usaha kelompok 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Koordinasi terhambat karena teknologi dan koneksi jaringan 2. Kurangnya pendanaan 3. Dinamika kelompok negatif, seperti perilaku <i>free-riding</i> dan <i>rent-seeking</i> 4. Belum ada kesepakatan tertulis atau legal dengan pemilik lahan maupun mitra bisnis
<p>Opportunity (peluang) → risiko positif</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peluang kerjasama penjualan ke pabrik tapioka 2. Jangkauan pasar luas termasuk ke pasar lokal dan penjual perantara 3. Terdapat banyak lahan tidur di desa 4. Berjejaring dengan masyarakat sekitar membawa kemudahan dalam usaha, misalnya mendapatkan bibit gratis 5. Peluang replikasi usaha oleh masyarakat cukup tinggi mengingat teknik budi daya dan pengusahaan wanatani ubi kayu dan melinjo yang mudah 	<p>Strategi S-O:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mendongkrak penggunaan teknologi, misalnya melalui media sosial dan <i>e-commerce</i> (perdagangan secara elektronik) untuk menjangkau konsumen yang lebih luas - Penambahan nilai berupa produksi makanan berbahan baku ubi kayu perlu mempertimbangkan umur simpan dan perizinan produksi industri rumah tangga (PIRT) untuk membangun kredibilitas usaha - Ekspansi kerja sama dengan kelompok masyarakat lainnya untuk memanfaatkan lahan tidur melalui skema kerja sama yang menjunjung tinggi transparansi dan efisiensi sumber daya 	<p>Strategi W-O:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mengikat kerjasama dengan pemilik lahan maupun mitra bisnis dengan kesepakatan secara hukum dan tertulis demi transparansi dan kepastian - Membangun kapasitas pengelolaan internal dan koordinasi
<p>Threats (tantangan) → risiko negatif</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ketidakpastian tingkat pertumbuhan yang dapat mempengaruhi suplai ubi kayu dan melinjo 	<p>Strategi S-T:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melanjutkan riset yang telah dilaksanakan yang berfokus pada hama dan produksi dengan bimbingan fasilitator 	<p>Strategi W-T:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memastikan dan mengonsolidasikan kemampuan produksi internal, serta membangun kredibilitas kelompok untuk meyakinkan calon investor dan mengajukan sumber dana formal.

Kotak 3. Profil Desa

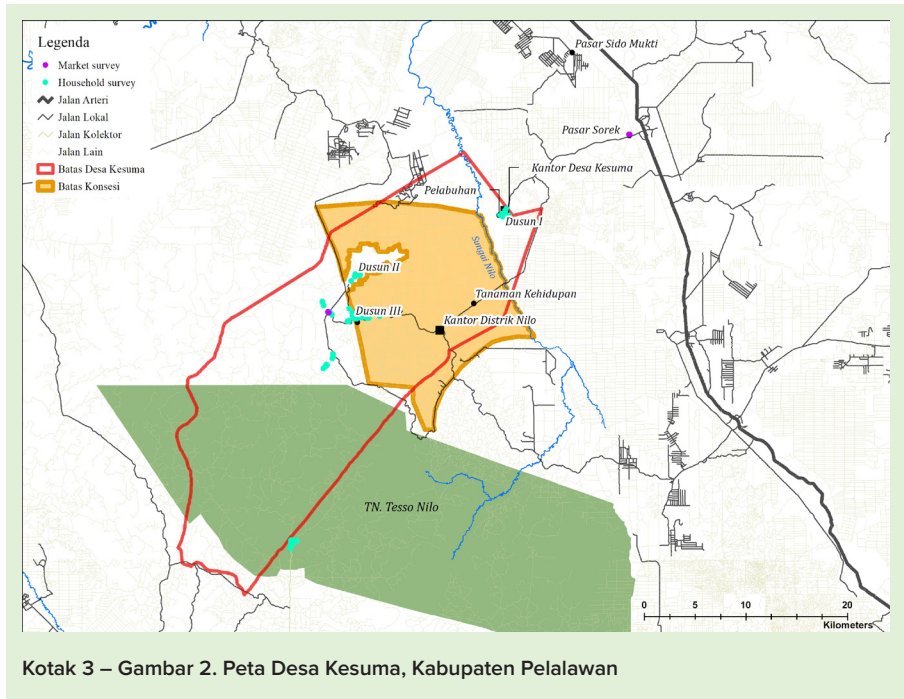
Desa Pinang Sebatang Barat (Kotak 3 – Gambar 1) dan Desa Kesuma (Kotak 3 – Gambar 2) merupakan Desa Makmur Peduli Api (DMPA) yang menjadi lokasi RAP Bisnis CIFOR. Desa Pinang Sebatang Barat terletak di Kecamatan Tualang, Kabupaten Siak. Desa ini terdiri dari tiga dusun dengan luasan total 5.000 ha dan jumlah penduduk 1.560 KK.³⁵ Menurut studi ICRAF-CIFOR mengenai tipologi DMPA, Desa Pinang Sebatang Barat termasuk kategori desa dengan lahan gambut. Desa Kesuma terletak di Kecamatan Pangkalan Kuras, Kabupaten Pelalawan dan terdiri dari tujuh dusun dengan luasan total 51.000 ha dan penduduk sebanyak 2.008 KK.³⁶ Berdasarkan studi ICRAF-CIFOR, Desa Kesuma termasuk dalam tipologi nongambut.



Kotak 3 – Gambar 1. Peta Desa Pinang Sebatang Barat, Kabupaten Siak

35 BPS (2018)

36 BPS (2019)



Kotak 3 – Gambar 2. Peta Desa Kesuma, Kabupaten Pelalawan

Studi kasus #2: Pengembangan Silvopastura di Desa Kesuma, Kecamatan Pangkalan Kurus, Kabupaten Pelalawan



Gambar 16 Pengembangan silvopastura di Desa Kesuma

Peternak di Desa Kesuma menjalankan usaha peternakan kambing secara individu melalui fasilitasi program DMPA (Gambar 16). Sejumlah peternak perorangan ini tergabung dalam Lembaga Kesuma Abadi (**tim**). Rencana usaha yang sudah ada akan ditingkatkan menjadi silvopastura, yaitu peternakan kambing yang terintegrasi dengan penanaman hijauan pakan ternak (pohon kaliandra dan rumput odot) dan produksi pupuk kandang. Jika memungkinkan, pengembangan biogas juga akan direncanakan. Melalui model bisnisnya, para peternak menawarkan “ternak masyarakat yang terintegrasi dan ramah lingkungan” (**proposisi nilai**) (Gambar 17). Produk yang ditawarkan adalah hewan ternak dengan harga kompetitif dan pupuk kandang. Di masa mendatang,

terdapat potensi pengembangan biogas yang dapat dihasilkan melalui usaha peternakan tersebut. Selain sebagai pakan ternak, penanaman kaliandra juga bermanfaat untuk memperbaiki tanah (batas teras/kontur), sebagai pupuk hijau, untuk panjatan tanaman, dan kayu bakar.³⁷ Para peternak berharap untuk menjual hewan ternak, daging, dan biogas kepada masyarakat Desa Kesuma dan Dinas Peternakan. Produk berupa pupuk kandang akan dijual kepada petani hortikultura dan kelapa sawit (**segmen pelanggan**). Untuk mencapai konsumen yang dituju, para peternak berkomunikasi langsung dengan pelanggan maupun melalui aparat desa. Ternak bisa dikirim langsung kepada pelanggan atau dijual di pasar terdekat dengan menggunakan jalan desa

37 Roshetko (2000)

(saluran). Hubungan dengan pelanggan akan dipertahankan melalui komunikasi yang baik dan penawaran harga yang kompetitif atau harga yang rendah. Selain itu, para peternak juga berharap untuk meningkatkan daya tarik pembeli melalui kontes kambing (**hubungan pelanggan**). Sebagian besar dari pendapatan ini diproyeksikan berasal dari penjualan hewan ternak, pupuk kandang, dan biogas. Nilai lingkungan pohon kaliandra dapat menjadi daya tarik pelanggan, namun tidak dimasukkan dalam perhitungan pendapatan karena faktor ketidaksiannya (**arus pendapatan**).

Para peternak tidak merumuskan pembagian keuntungan secara khusus (**pembagian keuntungan**). Sumber daya

yang diperlukan adalah lahan, sumber daya manusia, permodalan, hijauan pakan ternak, konsentrat, induk kambing, vitamin dan obat, serta rumah kompos (**sumber daya kunci**). Sumber daya kunci ini digunakan oleh para peternak untuk melakukan aktivitas kunci berupa pembukaan dan pengolahan lahan tanpa bakar (PLTB), budi daya hijauan pakan ternak, pembuatan kandang, perawatan, penggemukan, dan pengembangbiakan ternak. Sebagai tambahan, kotoran kambing yang dihasilkan akan diproses sebagai pupuk kandang (**aktivitas kunci**). Biaya terkait, seperti biaya PLTB, pembuatan kandang, *input* produksi pertanian dan peternakan (bibit, pupuk, dll), pakan ternak, vitamin dan obat, serta pengemasan pupuk diperlukan dalam model bisnis (**struktur biaya**). Untuk

MITRA KUNCI <ul style="list-style-type: none"> Lembaga kredit mikro APP Sinar Mas Dinas Peternakan Rekan peternak lainnya 	AKTIVITAS KUNCI			PROPOSISI NILAI Ternak masyarakat yang terintegrasi dan ramah lingkungan melalui ternak kambing, hijauan pakan ternak (rumput odot dan kaliandra), pupuk kandang, dan biogas	HUBUNGAN PELANGGAN <ul style="list-style-type: none"> Komunikasi yang baik Penawaran harga yang kompetitif Kontes kambing 	SEGMENT PELANGGAN <ul style="list-style-type: none"> Masyarakat Desa Kesuma Dinas Peternakan Petani hortikultura dan kelapa sawit
	Sebelum produksi <ul style="list-style-type: none"> Pembuatan kandang PLTB 	Selama produksi <ul style="list-style-type: none"> Penggemukan Pengembangbiakan Perawatan 	Setelah produksi Produksi pupuk kandang		SALURAN <ul style="list-style-type: none"> Alat komunikasi Jalan desa Pasar 	
SUMBER DAYA KUNCI <ul style="list-style-type: none"> Lahan odot dan kaliandra) Sumber daya manusia Permodalan Hijauan pakan ternak (rumput Konsentrat Induk kambing Vitamin dan obat Rumah kompos 						
STRUKTUR BIAYA Biaya langsung <ul style="list-style-type: none"> PLTB Kandang <i>Input</i> produksi pertanian dan peternakan (bibit, pupuk, dll) Pakan ternak Vitamin dan obat Pengemasan pupuk 		Biaya tidak langsung -	PEMBAGIAN BIAYA Tidak ada dana yang dikelola oleh kelompok	ARUS PENDAPATAN Barang/jasa nyata (<i>tangible</i>) <ul style="list-style-type: none"> Penjualan hewan ternak dan daging Pupuk kandang Biogas 	Barang/jasa tidak nyata (<i>intangible</i>) -	PEMBAGIAN KEUNTUNGAN Tidak ada pembagian keuntungan khusus

Gambar 17 Kanvas Model Bisnis silvopastura di Desa Kesuma

pengembangan usaha skala kelompok, biaya terkait pembuatan rumah kompos, pembelian mesin pencacah, perluasan kandang dan lahan untuk hijauan pakan ternak, penting untuk dipertimbangkan. Tidak ada dana yang dikelola oleh kelompok untuk model bisnis ini sehingga tidak ada pembagian biaya secara khusus (**pembagian biaya**). Peternak berharap dapat bermitra dengan organisasi yang menjalankan bisnis simpan pinjam, APP Sinar Mas, pasar, Dinas Peternakan, lembaga kredit mikro, dan rekan peternak lainnya (**mitra kunci**).

Setelah model bisnis dibangun, analisis finansial perlu dilakukan untuk mengkaji kelayakan bisnis berdasarkan kriteria kelayakan usaha. Dalam analisis ini, perlu diperhitungkan upaya-upaya pencegahan kebakaran hutan dan lahan dalam berbisnis, misalnya melalui penerapan Pembukaan Lahan Tanpa Bakar (PLTB). Komponen biaya dan perhitungan dalam analisis ini dibatasi dengan asumsi-asumsi teknis dan *ceteris paribus*. Analisis ini juga tidak mencantumkan biaya tenaga kerja usaha pertanian, kecuali untuk PLTB dan pembangunan saung, dengan asumsi tenaga kerja sukarela dari kelompok masyarakat.

Hasil analisis (Tabel 4) menunjukkan bahwa **usaha silvopastura dengan jangka waktu usaha 10 tahun layak untuk dijalankan dalam skala kelompok**, pada lahan milik pribadi dengan sumber dana pinjaman. Pengusahaan silvopastura pada skala kelompok berpotensi menghasilkan nilai bersih

saat ini (NPV) sebesar Rp 712 juta dan rasio biaya manfaat (BCR) sebesar 1, yang artinya setiap Rp 1 biaya yang dikeluarkan menghasilkan manfaat sebesar Rp 1. Tingkat pengembalian investasi (IRR) ini berkisar 54% atau melebihi tingkat suku bunga pinjaman yang dipakai (17,5%), dengan periode pengembalian investasi (PBP) mencapai 6,4 tahun (maksimal). **Skala ekonomis perusahaan (jumlah minimal ternak dan kandang), jenis kluster yang dipilih (penggemukan atau pengembangbiakan), dan jumlah anggota kelompok menjadi komponen-komponen yang menentukan** agar usaha dapat memberikan nilai bersih saat ini yang tinggi bagi anggotanya.

Table 4 Hasil analisis kelayakan usaha silvopastura skala kelompok (8 kandang dan 2 hektar hijauan pakan ternak) di lahan milik sendiri dengan menggunakan dana pinjaman (suku bunga 17.5%)

Kriteria kelayakan usaha	Besaran
Nilai bersih saat ini (NPV)	Rp 712.635.951
Rasio biaya manfaat (BCR)	1
Internal Rate of Return (IRR)	52%
Periode pengembalian (PBP)	6,4 tahun

Analisis sensitivitas juga dilakukan untuk melihat tingkat kelayakan usaha pada kondisi ekstrem. Analisis ini dilakukan untuk simulasi jika produksi kambing dan pupuk turun 50%, dan jika produksi turun 50% dan harga bibit kambing naik 30%. Menurut informan

kunci, penurunan produksi berkaitan dengan tingginya tingkat kematian ternak sering terjadi jika peternak tidak memiliki kemampuan yang mumpuni untuk merawat ternak. Kenaikan harga bibit kambing diasumsikan terjadi karena adanya ketergantungan dengan pemasok induk ternak dari Provinsi Lampung. Hasil analisis sensitivitas menunjukkan bahwa **penurunan harga dan kondisi ekstrem (penurunan harga dan kenaikan input produksi) menyebabkan usaha silvopastura menjadi tidak layak baik**. Dengan demikian, **perlu adanya pendampingan untuk peningkatan kapasitas petani dalam merawat ternak dan menghasilkan bibit unggul untuk meminimumkan tingkat kematian ternak dan ketergantungan pada pemasok luar daerah**.

Rencana bisnis ini juga dilengkapi dengan **analisis kondisi eksternal dan risiko** (Tabel 5), yang mengidentifikasi peluang (risiko positif) dan ancaman (risiko negatif) bisnis. Terdapat peluang untuk menangkap permintaan lokal dari pasar dan usaha kedai makanan yang ada di sekitar Desa Kesuma. Selain itu, terdapat peluang untuk membangun jejaring dengan lembaga pemerintah, nonpemerintah, maupun swasta yang bekerja dan memiliki program di sekitar desa untuk melakukan fasilitasi dan konsultasi. Analisis ini juga mengidentifikasi ancaman-

ancaman terhadap usaha, yaitu hadirnya kompetitor dari Provinsi Lampung yang merupakan pemasok besar. Kompetitor ini memenuhi sebagian besar permintaan pasar, termasuk pasokan bibit dan induk kambing. Saat ini para peternak juga masih bergantung pada pemasok dari Lampung ini untuk pemenuhan bibitnya. Rendahnya daya beli konsumen lokal juga merupakan salah satu ancaman yang diidentifikasi.

Model dan rencana bisnis silvopastura perlu mempertimbangkan pengusahaan secara berkelompok yang didukung oleh fasilitasi intensif dan permodalan. Ketekunan dan kegigihan masyarakat menjadi salah satu kunci keberhasilan sejalan dengan pengelolaan baik yang didukung dengan strategi dan jadwal implementasi yang rinci (**peta jalan implementasi**). Beberapa strategi yang dapat dilakukan adalah meningkatkan skala usaha melalui implementasi silvopastura skala kelompok dan pengembangbiakan bibit unggul. Strategi ini dapat diterapkan untuk menawarkan harga kompetitif yang dapat menangkap permintaan lokal. Strategi lainnya yang bisa dipertimbangkan adalah memperbaiki pengelolaan usaha dengan pendampingan, mempertahankan hubungan langsung dengan konsumen akhir, dan menemukan sumber pendanaan baru. Gambaran strategi secara rinci ditampilkan dalam Tabel 5.

Tabel 5 Tabel analisis kondisi internal, eksternal, dan risiko sederhana bisnis silvopastura

	<p>Strength (kekuatan)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dapat menjual produk langsung ke konsumen akhir 2. Ekspansi usaha menuju silvopastura dengan menanam hijauan pakan ternak 3. Melakukan riset sederhana terkait dengan pakan ternak terfermentasi termasuk nilai-nilai lingkungan dari kaliandra yang bisa diuangkan 4. Usaha skala lokal yang menawarkan harga dan biaya pengiriman yang kompetitif 	<p>Weakness (kelemahan)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Skala pengusahaan saat ini terbatas hanya pada skala rumah tangga 2. Tidak adanya pembukuan 3. Terbatasnya skala usaha dan pasokan menyebabkan permintaan pasar tidak dapat dipenuhi 4. Kurangnya permodalan 5. Usaha ini dianggap sebagai usaha sampingan, dengan kebun sawit sebagai usaha utama 6. Praktik <i>trial-and-error</i> (coba-coba) tanpa arahan dari fasilitator 7. Tingginya tingkat kematian ternak jika peternak tidak memiliki kemampuan yang mumpuni
<p>Opportunity (peluang) → risiko positif</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peluang untuk menangkap permintaan lokal dari pasar dan usaha makanan yang ada di sekitar desa 2. Berjejaring dengan lembaga pemerintah maupun nonpemerintah untuk fasilitasi dan konsultasi, misalnya dengan Dinas Peternakan maupun LSM yang bekerja di sekitar wilayah desa 	<p>Strategi S-O:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Silvopastura skala kelompok (peternakan, pupuk kandang, pemenuhan hijauan pakan ternak mandiri; pohon untuk perbaikan lingkungan) untuk menangkap permintaan melalui peningkatan kualitas produksi dan harga yang kompetitif - Meningkatkan skala usaha 	<p>Strategi W-O:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memperbaiki pengelolaan usaha dengan pendampingan dari lembaga pemerintah maupun nonpemerintah
<p>Threats (ancaman) → risiko negatif</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetitor dari Provinsi Lampung adalah pemasok besar yang memenuhi sebagian besar permintaan pasar, termasuk pasokan bibit kambing 2. Ketergantungan pada pemasok bibit kambing dari Lampung 3. Daya beli masyarakat rendah 	<p>Strategi S-T:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mempertahankan hubungan langsung dengan konsumen akhir dengan menawarkan harga kompetitif dan produk yang berkualitas 	<p>Strategi W-T:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Konsolidasi dan peningkatan kapasitas kelompok - Belajar dan latihan pengembangbiakan bibit unggul - Menemukan sumber pendanaan baru dan mengelola keuntungan untuk investasi

Prospek Usaha Kemitraan Kehutanan

Salah satu pilar pengelolaan hutan lestari adalah aspek sosial, yang berarti manfaat sosial dari hutan tetap terjaga bagi masa kini dan masa yang akan datang. Pengelolaan hutan oleh negara, termasuk melalui konsesi perusahaan hutan, perlu mempertimbangkan manfaat sosial dan ekonomi bagi masyarakat terutama yang hidup di sekitar hutan. Hal ini yang menjadi dasar adanya konsep pengelolaan hutan berbasis masyarakat (PHBM) (Gambar 18). Pelaksanaan

PHBM telah didukung oleh berbagai peraturan dan program oleh pemerintah Indonesia. PHBM berpeluang menjadi wadah pembangunan bisnis untuk pengembangan mata pencaharian berbasis komoditas kehutanan, termasuk kayu, bukan kayu, jasa lingkungan serta multiusaha kehutanan, oleh masyarakat desa sekitar hutan. Berbagai skema program PHBM berpotensi untuk dilaksanakan, namun pertimbangan utama adalah status lahan tempat program itu akan dijalankan.



Gambar 18 Pengelolaan hutan berbasis masyarakat adalah konsep pengelolaan hutan yang berfokus untuk memberikan manfaat sosial bagi masyarakat terutama yang hidup di dalam dan sekitar hutan

PHBM dalam kawasan hutan diatur dalam berbagai peraturan dalam kerangka perhutanan sosial, salah satunya adalah Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan No. 9 tahun 2021 tentang Perhutanan Sosial. Penetapan lokasi PHBM dilakukan berdasarkan Peta Indikatif dan Areal Perhutanan Sosial (PIAPS). Status kawasan hutan akan menentukan aktivitas apa yang dapat dikembangkan dalam skema PHBM. Pemanenan kayu dari hutan dan pengembangan komoditas pertanian hanya dapat dilakukan pada hutan produksi, sedangkan aktivitas lainnya

seperti pemanfaatan jasa lingkungan dan hasil hutan bukan kayu dapat dilakukan pada kawasan hutan lindung dan konservasi. Komoditas kelapa sawit tidak dapat dikembangkan dalam skema perhutanan sosial. Terdapat berbagai program PHBM di luar kawasan hutan atau Areal Penggunaan Lain (APL) seperti pemanfaatan TORA (Tanah Objek Reforma Agraria) yang diatur dalam Peraturan Presiden No. 86 Tahun 2018 (dalam proses revisi pasca Undang-Undang Cipta Kerja³⁸). Tabel 6 merangkum berbagai skema PHBM di dalam dan di luar kawasan hutan.*****

38 Kompas (2022)

***** Kawasan hutan menurut UU No. 41/1999 adalah "wilayah tertentu yang ditunjuk dan atau ditetapkan oleh pemerintah untuk dipertahankan keberadaannya sebagai hutan tetap"

Tabel 6 Kompilasi skema PHBM di dalam dan di luar kawasan hutan dirangkum dari Peraturan Presiden dan Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan

Kawasan Hutan	Luar Kawasan Hutan/Area Penggunaan Lain
<p>Skema Perhutanan Sosial (Permen LHK No. 9/2021): Hutan desa (HD)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pengelolaan HD dapat diberikan kepada Lembaga Desa atau gabungan beberapa Lembaga Desa. Lembaga Desa ini dapat terdiri dari warga desa, perseorangan, dan tokoh atau pelopor lokal yang memiliki ketergantungan, kompetensi maupun kepedulian terhadap kelestarian hutan. - Areal yang dapat dikelola sebagai HD adalah: kawasan hutan lindung dan/atau hutan produksi yang belum dibebani perizinan persetujuan penggunaan kawasan hutan maupun pengelolaan perhutanan sosial. Areal ini baiknya berada di dalam PIAPS, di dalam wilayah desa, areal hasil kesepakatan batas pengelolaan antar desa yang berdampingan, dan/atau di dalam satu bentang alam dalam desa pemohon. Areal yang berada di luar PIAPS dapat juga diberikan dengan persetujuan dan pertimbangan tertentu. - Luas areal pengelolaan HD maksimal 5.000 hektar per unit pengelolaan, dengan jangka waktu pengelolaan 35 tahun dan dapat diperpanjang. 	<p>Pemanfaatan TORA (Perpres No. 86/2018)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Terutama untuk lahan dalam kawasan hutan yang telah dilepaskan sesuai peraturan perundang-undangan untuk menjadi TORA. - Lahan dalam kawasan hutan dikuasai oleh masyarakat dan telah diselesaikan penguasaannya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. - Pemanfaatan dilakukan setelah Menteri LHK menerbitkan surat keputusan penetapan batas areal pelepasan kawasan hutan atau keputusan perubahan batas kawasan hutan. - Luasan lahan TORA untuk pertanian maksimal 5 ha. - Dapat diajukan oleh perorangan maupun kelompok (kelompok tani atau koperasi) dengan persyaratan tertentu. - Kemitraan dengan perusahaan dapat dilakukan untuk pendampingan usaha dan akses permodalan.
<p>Hutan kemasyarakatan (HKm)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pengelolaan HKm dapat diberikan kepada perseorangan yang bergabung atau membentuk kelompok masyarakat, kelompok tani hutan atau gabungan kelompok tani hutan, atau koperasi yang bergerak di bidang pertanian, hortikultura, peternakan dan/atau kehutanan. 	<p>Hutan Rakyat (HR)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hutan yang dibangun atau berada di lahan hak yang bukan berstatus hutan negara. - Dapat dikembangkan di lahan pribadi maupun komunal.

Bersambung ke halaman berikutnya

Tabel 6: lanjutan

Kawasan Hutan	Luar Kawasan Hutan/Area Penggunaan Lain
<ul style="list-style-type: none"> - Areal yang dapat dikelola sebagai HKm dapat terletak di hutan lindung dan/atau hutan produksi yang belum dibebani perizinan atau persetujuan penggunaan kawasan hutan maupun pengelolaan perhutanan sosial. Areal ini baiknya berada di dalam PIAPS dan/atau areal yang sudah dikelola oleh pemohon. Areal di luar PIAPS juga dapat diajukan dengan persetujuan dan pertimbangan tertentu. - Luas areal pengelolaan HKm maksimal 5.000 hektar per unit pengelolaan dan maksimal 15 hektar per kepala keluarga, dengan jangka waktu pengelolaan 35 tahun dan dapat diperpanjang. 	
<p>Hutan Tanaman Rakyat (HTR)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pengelolaan HTR dapat diberikan kepada kelompok tani hutan atau gabungan kelompok tani hutan, koperasi tani hutan atau koperasi yang bergerak di bidang pertanian, hortikultura, perternakan dan/atau kehutanan, atau profesional kehutanan atau perseorangan yang memiliki pendidikan dan pengalaman sebagai pendamping di bidang kehutanan dengan membentuk kelompok atau koperasi bersama masyarakat setempat. - Areal pengelolaan HTR dapat berada di kawasan hutan produksi yang belum dibebani perizinan atau persetujuan penggunaan kawasan hutan maupun pengelolaan perhutanan sosial. Areal ini baiknya berada di dalam PIAPS, pada hutan produksi yang tidak produktif, dan/atau areal yang sudah dikelola oleh pemohon. Areal di luar PIAPS juga dapat diajukan dengan persetujuan dan pertimbangan tertentu. - Luas areal pengelolaan HTR maksimal 5.000 hektar per unit pengelolaan dan maksimal 15 hektar per kepala keluarga, dengan jangka waktu pengelolaan 35 tahun dan dapat diperpanjang. 	

Bersambung ke halaman berikutnya

Tabel 6: lanjutan

Kawasan Hutan	Luar Kawasan Hutan/Area Penggunaan Lain
<p>Kemitraan Kehutanan (KK)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Skema KK dapat diberikan kepada pemegang izin usaha pemanfaatan kawasan hutan atau pemegang persetujuan penggunaan kawasan hutan dengan mitra. Mitra yang dimaksud disini adalah masyarakat setempat yang bergantung pada areal kerja/areal kelola pemohon, yang tergabung dalam kelompok tani hutan atau gabungan kelompok tani hutan. Mitra ini merupakan penduduk yang tinggal di desa sekitar areal perizinan, areal penggunaan kawasan hutan, atau kawasan hutan konservasi. Masyarakat yang dimaksud disini sudah mengelola areal yang dimohon secara turun temurun atau dalam lima tahun terakhir berturut-turut. - Profesional kehutanan atau perseorangan yang memiliki pendidikan dan pengalaman sebagai pendamping di bidang kehutanan dengan membentuk kelompok atau koperasi bersama masyarakat setempat, dan/atau masyarakat luar desa setempat yang sudah mengelola areal yang dimohon secara turun temurun atau lima tahun terakhir (dengan surat keterangan kepala desa/lurah atau camat setempat) dapat juga dinyatakan sebagai mitra. - Areal pengelolaan KK dapat berada di kawasan hutan produksi dan/atau hutan lindung yang telah dibebani izin, telah dibebani persetujuan penggunaan kawasan, atau di kawasan hutan konservasi. Areal ini memiliki potensi menjadi sumber penghidupan masyarakat setempat atau merupakan areal konflik atau berpotensi konflik. - Luas areal pengelolaan KK maksimal 5 hektar per kepala keluarga. Jika masyarakat bemitra untuk pemungutan hasil hutan bukan kayu atau jasa lingkungan, maka luasan ini tidak berlaku dan pengelolaan KK diberikan sesuai kemampuan dan kesepakatan bersama para pihak dengan peta zonasi sebagai lampiran. Jangka waktu KK minimal adalah 10 tahun. 	

Bersambung ke halaman berikutnya

Tabel 6: lanjutan

Kawasan Hutan	Luar Kawasan Hutan/Area Penggunaan Lain
<p>Hutan Adat (HA)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hutan adat memiliki fungsi konservasi, lindung, dan/atau produksi. Hutan ini dikelola oleh Masyarakat Hukum Adat. - HA dapat ditetapkan jika memenuhi kriteria: berada di dalam wilayah adat, merupakan areal berhutan dengan batas yang jelas dan dikelola sesuai dengan kearifan lokal MHA, berasal dari atau di luar kawasan hutan negara, dan masih ada kegiatan pemungutan hasil hutan oleh MHA guna memenuhi kebutuhan hidupnya. Jika wilayah adat berada di dalam kawasan hutan negara dan bukan berupa hutan, maka dapat dimasukkan dalam peta penetapan HA dengan legenda khusus, sesuai dengan kondisi penggunaan ataupun pemanfaatan lahannya. 	

Pembelajaran dari Tapak: Peluang dan Tantangan Pengembangan Alternatif Mata Pencaharian

Pada diskusi daring tanggal 11 Juni 2020 dan 16 Juni 2020, CIFOR mengundang masyarakat, LSM, dan lembaga pemerintah untuk berbagi pengalaman dan menanggapi hasil riset aksi partisipatif. Diskusi ini dihadiri oleh perwakilan dari Sedagho Siak, *Riau Women Working Group*, Yayasan Mitra Insani, *Sustainable Environmental Development Studies* (SENDS), Teras Riau, Lingkar Hijau Pesisir, Perkumpulan Elang, *World Resources*

Institute (WRI), Jaringan Kerja Penyelamat Hutan Riau (Jikalahari), Yayasan Taman Nasional Tesso Nilo (TNTN), dan Balai Taman Nasional Tesso Nillo. Selain untuk merangkum pembelajaran di tingkat tapak, kedua diskusi ini juga dilaksanakan untuk mengidentifikasi peluang dan tantangan dalam pengembangan mata pencaharian alternatif bagi masyarakat di Kabupaten Siak (Tabel 7) dan Kabupaten Pelalawan (Tabel 8).



Gambar 19 Pemerintah dan lembaga nonpemerintah telah mengadakan kegiatan dan program di tingkat tapak dengan fokus pendampingan dan pengembangan alternatif mata pencaharian

Hasil diskusi daring untuk Kabupaten Siak menunjukkan bahwa terdapat banyak program dan kegiatan di tingkat tapak dengan fokus pendampingan dan pengembangan mata pencaharian alternatif (Gambar 19). Di Kabupaten Siak, para peserta diskusi mengidentifikasi opsi mata pencaharian alternatif yang beragam bergantung potensi dari tiap wilayah. Komoditas yang diusulkan perlu didorong pengembangannya oleh berbagai pihak melalui kebijakan, program, maupun bantuan untuk menjamin pembiayaan dan pasar; penguatan kelembagaan, kelompok,

kemampuan, dan pengetahuan pelaku usahanya; penciptaan nilai tambah, dan, yang paling penting, memberikan manfaat bagi masyarakat dengan meminimalisasi dampak bagi lingkungan. Sementara itu, di Kabupaten Pelalawan, para peserta diskusi menyampaikan tantangan yang cukup kompleks, misalnya tingginya tingkat karhutla, adanya konflik satwa liar dan manusia, dan penerimaan dari masyarakat. Namun, terdapat skema kemitraan potensial yang bisa dijajaki lebih lanjut, misalnya kemitraan konservasi dan pemulihan ekosistem.

Tabel 7 Peluang dan tantangan pengembangan mata pencaharian alternatif di Kabupaten Siak

Peluang	Tantangan
<p>Ekologi dan teknis</p> <ul style="list-style-type: none"> - Terdapat beragam potensi mata pencaharian alternatif - Teknik budi daya ubi kayu yang sederhana memudahkan penerapan oleh masyarakat - Potensi untuk menerapkan teknik budi daya organik ubi kayu - Dukungan hasil riset yang menunjukkan manfaat budi daya ubi kayu mempercepat kematangan gambut - BUMDes Pinang Sebatang Barat memiliki rancangan usaha wisata alam terpadu pada kawasan konservasi milik sektor swasta. Ide bisnis ini sudah disetujui oleh pemerintah desa dan kabupaten - Ada program pengembangan jeruk nipis di Desa Temusai oleh Teras Riau - Masyarakat memiliki peralatan untuk pengelolaan ramah gambut dan pencegahan karhutla 	<p>Ekologi dan teknis</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pemilihan komoditas - Kemampuan, pengetahuan dan pengalaman masyarakat dalam pemilihan komoditas - Ubi rentan dengan kondisi media yang terlalu basah, sehingga perlu adanya perhitungan tinggi muka air gambut yang sesuai - Ada pula riset yang juga menunjukkan hasil yang kontradiktif. Ubi kayu tidak terlalu bagus untuk dibudidayakan di lahan gambut - Analisis finansial harus dilengkapi dengan kajian kelayakan lingkungan. Di lahan gambut, analisis kelayakan ini perlu memperhatikan kedalaman gambut

Bersambung ke halaman berikutnya

Tabel 7: lanjutan

Peluang	Tantangan
<p>Sosial dan kelembagaan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ubi kayu dapat didorong menjadi produk unggulan desa agar Pemerintah Desa terlibat dalam pembuatan kebijakan yang mendukung - Latar belakang kehidupan masyarakat dapat menjadi salah satu poin pertimbangan dalam pengembangan ubi kayu maupun pemilihan komoditas lainnya - Hasil dari berbagi pengalaman dan hasil penelitian dapat menjadi referensi bagi LSM atau lembaga lain yang memiliki desa dampingan 	<p>Sosial dan kelembagaan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pemilihan kelompok untuk difasilitasi (analisis aktor) - Dinamika kelompok dalam manajemen usaha - Pendampingan intensif di lapangan
<p>Ekonomi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Keterlibatan Pemda dan dorongan untuk menjadikan produk sebagai unggulan desa membawa peluang berupa penganggaran dari Pemerintah Desa - Penciptaan nilai tambah atau hilirisasi produk-produk turunan berbahan baku ubi kayu yang dikerjakan oleh kelompok perempuan - Peluang pemasaran ubi kayu langsung ke pabrik tapioka 	<p>Ekonomi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kebutuhan pembiayaan yang cukup besar untuk pengembangan demplot menjadi skala yang lebih besar - Analisis skala usaha yang secara ekonomis dapat mendatangkan keuntungan - Perlu adanya penjaminan pasar
<p>Lain-lain</p> <ul style="list-style-type: none"> - - 	<p>Lain-lain</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pandemi global membuat beberapa kegiatan tertunda, salah satu diantaranya adalah realisasi ide bisnis yang dirancang oleh BUMDes Pinang Sebatang Barat

Tabel 8 Peluang dan tantangan pengembangan mata pencaharian alternatif di Kabupaten Pelalawan

Peluang	Tantangan
<p>Ekologi dan teknis</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tanah di Desa Kesuma termasuk dalam jenis tanah alluvial sehingga cocok untuk budi daya berbagai jenis tumbuhan misalnya hortikultura - Telah terdapat program fokus kelompok perempuan untuk pengembangan tanaman hortikultura - Potensi pengembangan minyak atsiri - Potensi perikanan dan produksi ikan asap untuk meningkatkan nilai tambah 	<p>Ekologi dan teknis</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tingkat karhutla cukup tinggi - Diperlukan contoh nyata di lapangan untuk pengembangan usaha yang berhasil - Belum ada usaha yang benar-benar prospektif; beberapa program yang diuji coba belum berhasil - Komoditas pohon Eukaliptus yang dikembangkan tidak produktif

Bersambung ke halaman berikutnya

Tabel 8: lanjutan

Peluang	Tantangan
<ul style="list-style-type: none"> - Dalam konteks kemitraan dengan sektor swasta, sudah ada kegiatan-kegiatan yang dilakukan misalnya pengembangan peternakan kambing - Telah ada diskusi dengan pihak Taman Nasional untuk memanfaatkan lahan bekas terbakar dengan penanaman Eukaliptus - Ada upaya dari Yayasan Taman Nasional Tesso Nilo (TNTN) untuk memulihkan habitat gajah agar tidak berkeliaran di luar habitatnya - Ada kegiatan dari Yayasan TNTN untuk mendorong pemanfaatan HHBK, khususnya bagi kelompok perempuan - Pernah ada kegiatan budi daya keramba untuk masyarakat asli (dusun 1) oleh Yayasan TNTN 	<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat kendala teknis dalam menetapkan jadwal kegiatan antar anggota kelompok, sehingga kegiatan hanya dapat dilakukan dalam skala rumah tangga dan hasilnya terbatas pada skala konsumsi rumah tangga saja
<p>Sosial dan kelembagaan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Program Kemitraan Konservasi dan Pemulihan Ekosistem memungkinkan Taman Nasional untuk melakukan kerjasama dengan masyarakat - Adanya rencana aksi pendampingan menggunakan prinsip kolaboratif oleh Taman Nasional Tesso Nilo khususnya untuk pengembangan alternatif mata pencaharian di Desa Kesuma - Pelibatan KPH dalam program pemberdayaan dan kerjasama dengan masyarakat - Adanya persetujuan dari pihak Yayasan TNTN untuk pengelolaan lahan-lahan terlantar di luar taman nasional oleh masyarakat - Terdapat tim patroli perlindungan satwa dan mitigasi konflik untuk membantu meminimalisir dan mengatasi konflik manusia dan satwa - Terdapat banyak lahan terlantar yang dapat dimanfaatkan jika ada kelompok yang bisa diberdayakan 	<p>Sosial dan kelembagaan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penerimaan dari masyarakat terhadap mitra dari luar desa - Desa Kesuma sangat luas (sekitar 51.000 ha atau hampir seluas Provinsi DKI Jakarta), sehingga tidak semua masyarakat bisa berkoordinasi dan berkonsultasi langsung dengan Pemerintah Desa - Pelibatan pemangku kepentingan (<i>stakeholder engagement</i>) yang masih terbatas - Adanya konflik antara manusia dan satwa - Masyarakat mengharapkan suatu program pemberdayaan, namun perlu diberikan masukan terkait bentuk bantuan yang paling tepat
<p>Ekonomi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adopsi metode model bisnis untuk diaplikasikan di tingkat masyarakat - Terdapat potensi pengembangan skala usaha pekarangan jika demand (permintaan) dipertimbangkan secara mendalam/rinci - Pertimbangan pola dan komoditas yang dikonsumsi oleh masyarakat, sehingga komoditas yang dikembangkan kompetitif dan dapat menjangkau pasar yang terdekat 	<p>Ekonomi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pemasaran hasil-hasil peternakan kambing

Penutup

Mewujudkan model dan rencana bisnis yang berbasis masyarakat dan berkelanjutan adalah tantangan bagi berbagai pihak. Pemerintah, sektor usaha, lembaga swadaya masyarakat, lembaga perbankan atau lembaga keuangan, lembaga riset, dan akademisi perlu berkontribusi sesuai dengan peran dan kapasitasnya. Aktor utama dari model dan rencana bisnis seperti ini adalah masyarakat, melalui kelompok-kelompok yang ada. Motivasi dan kegigihan mereka untuk berhasil adalah hal yang tidak tergantikan, namun dukungan semua pihak tentunya diperlukan untuk keberhasilan mereka. Pengetahuan, akses modal, akses pasar, jaringan mitra, dan kebijakan pemerintah yang kondusif sangat dibutuhkan. Semoga buku panduan ini berguna bagi masyarakat yang ingin mengembangkan model bisnis dan pihak-pihak lain yang membutuhkan. Buku ini akan terus diperbaiki berdasarkan pengetahuan yang akan terus berkembang, pengalaman, dan masukan dari semua pihak yang terkait.

Daftar Pustaka

- ¹ Purnomo H, Shantiko B, Sitorus S, Gunawan H, Achdiawan R, Kartodihardjo H, dan Dewayani AA. 2017. Fire economy and actor network of forest and land fires in Indonesia. *Forest Policy and Economics*, 78: 21–31.
- ² Purnomo H, Okarda B, Shantiko B, Achdiawan R, Dermawan A, Kartodihardjo H, dan Dewayani AA. 2019. Forest and land fires, toxic haze and local politics in Indonesia. *International Forestry Review*, 21 (4): 1-15.
- ³ Glauber AJ, Moyer S, Adriani M, dan Gunawan I. 2016. The cost of fire: An economic analysis of Indonesia's 2015 fire crisis. Jakarta: World Bank.
- ⁴ Koplitz SN, Mickley LJ, Marlier ME, Buonocore JJ, Kim PS, Liu T, Sulprizio MP, De Fries, RS, Jacob DJ, Schwartz, J., Pongsiri M, dan Myers SS. 2016. Public health impacts of the severe haze in Equatorial Asia in September–October 2015: demonstration of a new framework for informing fire management strategies to reduce downwind smoke exposure, *Environmental Research Letters*, 11(9): 094023.
- ⁵ Field RD, Van Der Werf, Guido R, Fanin T, Fetzer EJ, Fuller R, Jethva H, Levy R, Livesey NJ, Luo M, Torres O, dan Worden HM. 2016. Indonesian fire activity and smoke pollution in 2015 show persistent nonlinear sensitivity to el niño-induced drought. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 113(33), 9204-9209.
- ⁶ Medrilzam, Rahayu NH, Widiaryanto P, Rosylin L, Firdaus R, Suprpto U, Sumantri, Purnomo H, Wulan YC, Tarigan MLP, dan Nugraha M. n.d. *Grand design* pencegahan kebakaran hutan, kebun, dan lahan 2017-2019. Jakarta: BAPPENAS.
- ⁷ University of East Anglia. 2020. Climate change increases the risk of wildfires confirms new review. [diakses 30 Juni 2020]. <https://www.sciencedaily.com/releases/2020/01/200114074046.htm>
- ⁸ Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. SiPongi – Karhutla Monitoring System, rekapitulasi luas kebakaran hutan dan lahan (ha) per provinsi di Indonesia tahun 2015-2020. [diakses 30 Juni 2020]. http://sipongi.menlhk.go.id/hotspot/luas_kebakaran
- ⁹ World Bank. 2019. Laporan Triwulanan Perekonomian Indonesia, Desember 2019: Investasi pada Manusia. Jakarta: World Bank
- ¹⁰ Copernicus Atmosphere Monitoring System. 2019. Copernicus: a year in fire. [diakses 30 Juni 2020]. <https://atmosphere.copernicus.eu/copernicus-year-fire>

- ¹¹ Jong HN. 2019. Indonesia fires emitted double the carbon of Amazon fires, research shows. [diakses 30 Juni 2020]. <https://news.mongabay.com/2019/11/indonesia-fires-amazon-carbon-emissions-peatland/>
- ¹² Kompas. 2019. Karhutla buat petani di Kalbar gagal panen hingga rugi ratusan juta. [diakses 30 Juni 2020]. <https://regional.kompas.com/read/2019/08/08/15471021/karhutla-buat-petani-di-kalbar-gagal-panen-hingga-rugi-ratusan-juta>
- ¹³ CIFOR. Riset aksi partisipatif untuk pencegahan kebakaran dan restorasi gambut berbasis masyarakat. [diakses 30 Juni 2020]. <https://cifor.org/CBFPR>
- ¹⁴ Purnomo H, Puspitaloka D, Komarudin H, Andrianto A, Okarda B, Basuki I, Prasetyo P, Qomar N, Muhammad A, Sutikno S, Jalil A, Yesi, Gunawan H, Zulkardi, Merbamas R, Tarsono, Wibowo LR. 2020. Teori dan pelaksanaan riset aksi partisipatif untuk pencegahan kebakaran dan restorasi gambut berbasis masyarakat. Dalam Purnomo H dan Puspitaloka D. (ed.) Pembelajaran pencegahan kebakaran dan restorasi gambut berbasis masyarakat. Bogor: CIFOR.
- ¹⁵ Osterwalder A dan Pigneur Y. 2010. Business model generation. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- ¹⁶ Joyce A dan Paquin RL. 2016. The triple layered business model canvas: a tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135: 1474-1486.
- ¹⁷ Nußholz J.L.K. 2018. Circular business model planning tool: a tool to help design business models that extend the useful life of products and materials and capitalize on the associated value. Lund, Sweden: International Institute for Industrial Environmental Economics (IIIEE), Lund University.
- ¹⁸ Teece DJ. 2010. Business models, business strategy, and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3): 172-194.
- ¹⁹ Harvard Business School. Unique value proposition. [diakses 30 Juni 2020]. <https://www.isc.hbs.edu/strategy/creating-a-successful-strategy/pages/unique-value-proposition.aspx#:~:text=A%20value%20proposition%20defines%20the,value%20proposition%20expands%20the%20market>.
- ²⁰ Magretta J. 2002. Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5): 86-92.
- ²¹ World Economic Forum. 2014. Towards the circular economy: accelerating the scale-up across global supply chains. Jenewa, Swiss: World Economic Forum.
- ²² Nikolova A dan Mesiano R. 2018. Circular economy-making sustainability part of the solution Asia-Pacific. [diakses 10 November 2019]. <https://www.unescap.org/blog/circular-economy-making-sustainability-part-the-solution-asia-pacific>

- ²³ Geissdoerfer M, Vladimirova D, dan Evans S. 2018. Sustainable business model innovation: a review. *Journal of Cleaner Production*, 198: 401-416.
- ²⁴ Puspitaloka D, Purnomo H, Dermawan A, Herawati T, Parlinah N, Ilham QP. 2020. Model bisnis berkelanjutan bagi masyarakat untuk pencegahan kebakaran dan restorasi di lahan gambut. Dalam Purnomo H dan Puspitaloka D. (ed.) Pembelajaran pencegahan kebakaran dan restorasi gambut berbasis masyarakat. Bogor: CIFOR.
- ²⁵ Najiyati S, Muslihat L, Suryadiputra INN. 2005. Panduan pengelolaan lahan gambut untuk pertanian berkelanjutan Bogor: Wetlands International – IP.
- ²⁶ Agus F, Anda M, Jamil A, Masganti. 2016. Lahan gambut Indonesia: pembentukan, karakteristik, dan potensi mendukung ketahanan pangan. Edisi Revisi, Cetakan II. Jakarta: Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian, Kementerian Pertanian.
- ²⁷ Wibisono IT dan Dohong A. 2017. Panduan teknis revegetasi lahan gambut. Jakarta: Badan Restorasi Gambut.
- ²⁸ Shewan D. 2020. 7 of the best value propositions examples we've ever seen [diakses 31 Juli 2020]. <https://www.wordstream.com/blog/ws/2016/04/27/value-proposition-examples>
- ²⁹ Qomar N, Muhammad A, Ilham QP, Rusantoyo HP, Syaufina L. 2020. Penyiapan lahan tanpa bakar untuk pencegahan kebakaran hutan dan lahan. Dalam Purnomo H dan Puspitaloka D. (ed.) Pembelajaran pencegahan kebakaran dan restorasi gambut berbasis masyarakat. Bogor: CIFOR.
- ³⁰ Berman, K., Knight, J., Case, J., 2013. Financial intelligence, a manager's guide to knowing what the numbers really mean. Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts.
- ³¹ Hayes A. 2019. Benefit-cost ratio (BCR). [diakses 30 Juni 2020]. <https://www.investopedia.com/terms/b/bcr.asp>
- ³² Wright S dan Scammell W. 2017. 6 – Economics. Dalam Brun K, Friedman P, Dennis R (ed.) Fundamentals and applications of supercritical carbon dioxide (sCO₂) based power cycles. Elsevier.
- ³³ Reniers G, Talarico L, Paltrinieri N. 2017. Cost-benefit analysis of safety measures. Dalam Paltrinieri N dan Khan F. Dynamic risk analysis in the chemical and petroleum industry: evaluation and interaction with parallel disciplines in the perspective of industrial application. Elsevier.
- ³⁴ Project Management Institute. 2013. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Fifth Edition. Pennsylvania, Amerika Serikat: Project Management Institute
- ³⁵ Ramos E. 2019. Identifying risks with SWOT analysis in 3 steps. [diakses 30 Juni 2020] <https://medium.com/techcatch/identifying-risks-with-swot-analysis-in-3-steps-38aa033ed886>

- ³⁶ BPS Kabupaten Siak. 2018. Kecamatan Tualang dalam angka 2018. Siak: BPS Kabupaten Siak
- ³⁷ BPS Kabupaten Pelalawan. 2019. Kecamatan Pangkalan Kuras dalam angka 2019. Pelalawan: BPS Kabupaten Pelalawan
- ³⁸ Roshetko JM. 2000. Calliandra calothyrsus di Indonesia. Lokakarya Produksi Benih dan Pemanfaatan Kaliandra di Bogor 14 –16 November, 2000. [diakses 15 Juli 2020] <http://www.worldagroforestrycentre.org/sea/Publications/files/proceeding/R0006-04.PDF>
- ³⁹ Kompas. 2022. Ini 3 Poin Penting dalam Revisi Perpres Reforma Agraria [diakses 15 September 2022] <https://www.kompas.com/properti/read/2022/01/22/160000421/ini-3-poin-penting-dalam-revisi-perpres-reforma-agraria?page=all>

Usaha-usaha pencegahan kebakaran hutan dan lahan erat kaitannya dengan mengembangkan mata pencaharian alternatif masyarakat dan praktik-praktik terbaik pengelolaan lahan. Buku panduan praktis ini ditujukan untuk mendukung proses pengembangan mata pencaharian masyarakat yang bebas dari penggunaan api dan ramah lingkungan. Pengembangan model bisnis berbasis masyarakat yang berkelanjutan tentu sangat menantang. Berbagai tahapan harus dilakukan, termasuk memahami konsumen dan infrastruktur pasar, menghubungi calon pelanggan, menjalin kemitraan, dan yang paling penting adalah menetapkan proposisi nilai yang menarik untuk ditawarkan kepada konsumen. Mewujudkan model dan rencana bisnis yang berbasis masyarakat dan berkelanjutan adalah tantangan. Pemerintah, sektor usaha, lembaga swadaya masyarakat, lembaga perbankan atau lembaga keuangan, lembaga riset, dan akademisi perlu berkontribusi sesuai dengan peran dan kapasitasnya untuk mendukung masyarakat maupun kelompok masyarakat. Kami berharap panduan praktis ini berguna untuk masyarakat maupun pendamping lapangan dalam mendukung proses pengembangan model bisnis berbasis masyarakat untuk pencegahan karhutla.

CIFOR-ICRAF

Pusat Penelitian Kehutanan Internasional (CIFOR) dan Pusat Penelitian Agroforestri Dunia (ICRAF) mendambakan dunia yang lebih lestari dengan berbagai jenis pohon tumbuh di hampir semua jenis bentang alam, mulai dari lahan kering hingga daerah tropis yang lembab untuk menopang lingkungan hidup dan kesejahteraan bagi semua. CIFOR-ICRAF merupakan salah satu Pusat Penelitian di bawah organisasi CGIAR.

