

**LAPORAN AKHIR
PENELITIAN DISERTASI DOKTOR**



**TATA KELOLA DALAM PENGELOLAAN
HUTAN LINDUNG**
(Suatu Kajian dengan menggunakan *Soft Systems Methodology*)

Tahun ke 1 dari rencana 1 tahun

Drs. Darmanto, M.Ed
NIDN. 0027105902

UNIVERSITAS TERBUKA
Desember, 2014



KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL

UNIVERSITAS TERBUKA

Jalan Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan 15418
Telepon: 021-7490941 (Hunting)
Faksimile: 021-7490147 (Bagian Umum), 021-7434290 (Sekretaris Rektor)
Laman: www.ut.ac.id

HALAMAN PENGESAHAN

Judul : TATA KELOLA DALAM PENGELOLAAN HUTAN LINDUNG (Suatu Kajian dengan menggunakan *Soft Systems Methodology*)
Peneliti/Pelaksana
Nama Lengkap : Drs. Darmanto, M.Ed
NIDN : 002710195902
Jabatan Fungsional : Lektor Kepala
Program Studi : Ilmu Administrasi
Nomor HP : 085888852482
Alamat surel (e-mail) : darmanto@ut.ac.id

Tahun Pelaksanaan : Tahun ke 1 dari rencana 1 tahun
Biaya Tahun Berjalan : Rp. 21.000.000,-
Biaya Keseluruhan : Rp. 30.000.000,-

Tangsel, 9 Desember 2014

Mengetahui,
Dekan/Ketua

(Daryono, SH.M.Ph.D)
NIP. 196407221989031019

Ketua,

(Drs. Darmanto, M.Ed)
NIP. 195910271986031003



Menyetujui,
Ketua Lembaga Penelitian

(Anbar Puspitasari, M.Ed, Ph.D)
NIP. 196102121986032001

RINGKASAN

Berbagai cara dan strategi termasuk kajian-kajian dan penelitian-penelitian dalam rangka pengelolaan hutan lindung sudah dilakukan namun hasilnya belum sesuai dengan yang diharapkan. Permasalahan-permasalahan menyangkut pengelolaan hutan lindung masih tetap terjadi sehingga kondisi tersebut mengakibatkan permasalahan pengelolaan hutan lindung menjadi kompleks (*ill-defined situation*) dan tidak terstruktur dengan baik (*ill-structured complexity*).

Penelitian ini menyangkut serba sistem aktivitas manusia atau *human activity systems* (HAS) dalam pengelolaan hutan lindung yang ditandai dengan orang-orang yang dalam peran sosialnya masing-masing selalu memiliki kehendak untuk melakukan kegiatan yang punya maksud (*purposeful activities*). Sedangkan pihak-pihak yang terlibat dalam pengelolaan hutan lindung selalu melakukan suatu proses pembelajaran (*learning process*) yang terkait dengan sistem aktivitas yang punya maksud (*purposeful activity system*).

Rekonstruksi tata kelola dalam pengelolaan hutan lindung mengambil rujukan penelitian yaitu hanya dilakukan di hutan lindung yang berada di Kabupaten Wonosobo, Jawa Tengah. Penelitian ini menggunakan metodologi serba sistem lunak (*Soft Systems Methodology*) yang pengerjaannya dilakukan sesuai dengan penahapan sistematis sesuai syarat *recoverability* yang ditekankan Checkland & Poulter (2006). Pemenuhan syarat *recoverability* ini dilakukan dalam rangka menjamin kualitas data sama halnya seperti triangulasi data riset arus utama dalam ilmu sosial. Namun demikian hasil dari penelitian aksi yang didasarkan atas SSM ini tidak dapat digeneralisir seperti halnya pengertian *repeatability* berdasarkan pendekatan kuantitatif (positivis) dalam metodologi ilmu sosial. Untuk melakukan restrukturisasi lima prinsip tata kelola hutan menurut FAO-UN (2011) dikembangkan satu prinsip menyangkut tata kelola yaitu prinsip konsensus (*concensus*)(UNDP, 2007; Osborne & Gaebler, 1992; dan Denhardt & Denhardt, 2007).

Secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis proses pembelajaran yang partisipatif dan berbasis budaya dalam sistem terbuka yang rumit dan kompleks yang berbentuk serba sistem aktivitas manusia (*human activity systems*) terkait dengan rekonstruksi tata kelola hutan lindung dalam pengelolaan hutan lindung. Tujuan penelitian yang berhubungan dengan proses pembelajaran yang terkait dengan *research interest* yaitu: Melakukan rekonstruksi tata kelola dalam pengelolaan hutan lindung melalui proses pembelajaran partisipatif dan berbasis budaya. Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini yang berkaitan dengan *problem solving interest* adalah: (1) Melakukan rekonstruksi implementasi kebijakan dalam pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo melalui proses pembelajaran partisipatif dan berbasis budaya. (2) Melakukan rekonstruksi pelaksanaan koordinasi dalam pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo melalui proses pembelajaran partisipatif dan berbasis budaya.

Kata kunci: *Rekonstruksi Tata Kelola Hutan Lindung, kebijakan, koordinasi, SSM.*

PRAKATA

Segala puji dipanjatkan penulis ke hadirat Allah Subhana Wa Ta'ala, karena dengan segala rahmat, karunia, dan hidayahNya, penelitian ini dapat selesai. Penulis menerima begitu banyak sumbangan pemikiran dan tenaga dari berbagai pihak dalam rangka penyelesaian penelitian ini, yaitu dari para dosen, para pengelola Program Pascasarjana Universitas Indonesia, maupun teman-teman sejawat lainnya, sehingga sudah seharusnya penulis mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada mereka. Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian yang relatif baru sehingga dalam penyelesaian penelitian ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada Prof. Dr. Ir. Sudarsono Hardjosukarto, SH, MA yang selalu memberikan motivasi, bimbingan, dan dukungan kepada penulis dalam menggunakan *Soft Systems Methodology* (SSM).

Pelaksanaan penelitian ini memerlukan dana yang relatif tidak sedikit sehingga bantuan dana yang diberikan oleh Dikti sangat membantu dalam mempercepat penyelesaian penelitian. Oleh karena itu dalam tulisan ini penulis ini penulis mengucapkan terima kasih kepada lembaga Dikti yang telah memberikan dana dalam rangka percepatan penyelesaian penelitian ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada berbagai pihak yang tidak dapat disebutkan satu demi satu yang telah membantu penulis dalam penyelesaian penelitian ini, semoga Allah SWT memberikan ganjaran dan pahala yang berlipat. Semoga penelitian ini bermanfaat bagi pendidikan dan ilmu pengetahuan. Amin.

TangSel, Desember 2014

Peneliti

Darmanto

DAFTAR ISI

PRAKATA	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB 1. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Pertanyaan Penelitian	8
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Pengelolaan Hutan Lindung	10
2.2 Tata Kelola (<i>Governance</i>).....	11
2.3 Implementasi Kebijakan	13
2.4 Koordinasi	13
BAB 3. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN	
3.1 Tujuan Penelitian	15
3.2 Manfaat Penelitian	15
BAB 4. METODE PENELITIAN	
4.1 Paradigma penelitian	17
4.2 Pendekatan penelitian	17
4.3 Tahapan SSM	18
BAB 5. HASIL DAN PEMBAHASAN	
5.1. Strukturisasi Situasi Masalah	23
5.2. Pembuatan Rich Picture	39

5.3 Perbandingan Model Konseptual dan Dunia Nyata	173
5.4 Perubahan yang secara sistem diinginkan (<i>Systematically Desirable</i>) dan secara budaya dapat dilakukan (<i>Culturally Feasible</i>)	228

BAB 6. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan	248
6.2 Rekomendasi	249

**DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN**

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Kerangka Umum (<i>Framework</i>) Penelitian	20
Tabel 3.3 Tahap SSM dan Teknik Pengumpulan Data	22
Tabel 5.1 Hasil Analisis Satu	24
Tabel 5.2 Hasil pendapat Para Pelaku ttg Governansi Hutan Lindung.....	44
Tabel 5.3 Hasil pendapat Para Pelaku ttg Implementasi Kebijakan.....	49
Tabel 5.4 Hasil pendapat Para Pelaku ttg Koordinasi	54
Tabel 5.5 <i>Root Definition</i> Penelitian <i>Research Interest</i>	95
Tabel 5.6 CATWOE dan 3E, <i>Root Definition</i> 1: Partisipasi	96
Tabel 5.7 CATWOE dan 3E, <i>Root Definition</i> 2: Efisiensi dan Efektivitas	104
Tabel 5.8 CATWOE dan 3E, <i>Root Definition</i> 3: Keadilan dan Kesetaraan	110
Tabel 5.9 CATWOE dan 3E, <i>Root Definition</i> 4: Transparansi	116
Tabel 5.10 CATWOE dan 3E, <i>Root Definition</i> 5: Akuntabilitas	122
Tabel 5.11 CATWOE dan 3E, <i>Root Definition</i> 6: Konsensus	128
Tabel 5.12 <i>Root Definition</i> Penelitian <i>Problem Solving</i>	134
Tabel 5.13 CATWOE dan 3E, <i>Root Definition</i> 7: Implementasi Kebijakan	134
Tabel 5.14 CATWOE dan 3E, <i>Root Definition</i> 8: Koordinasi	141
Tabel 5.15 Kegiatan Sistem 1: Partisipasi	147
Tabel 5.16 Kegiatan Sistem 2: Efisiensi dan Efektivitas	151
Tabel 5.17 Kegiatan Sistem 3: Keadilan dan Kesetaraan	154
Tabel 5.18 Kegiatan Sistem 4: Transparansi	157
Tabel 5.19 Kegiatan Sistem 5: Akuntabilitas	160
Tabel 5.20 Kegiatan Sistem 6: Konsensus	163
Tabel 5.21 Kegiatan Sistem 7: Implementasi Kebijakan	167
Tabel 5.22 Kegiatan Sistem 8: Koordinasi	170
Tabel 5.23 Perbandingan Model Konseptual dengan Situasi Dunia Nyata Sistem 1: Partisipasi	174
Tabel 5.24 Perbandingan Model Konseptual dengan Situasi Dunia Nyata Sistem 2: Efisiensi dan Efektivitas.....	183
Tabel 5.25 Perbandingan Model Konseptual dengan Situasi Dunia Nyata Sistem 3: Keadilan atau Kesamaan.....	188
Tabel 5.26 Perbandingan Model Konseptual dengan Situasi Dunia Nyata	

Sistem 4: Transparansi.....	196
Tabel 5.27 Perbandingan Model Konseptual dengan Situasi Dunia Nyata	
Sistem 5: Akuntabilitas.....	201
Tabel 5.28 Perbandingan Model Konseptual dengan Situasi Dunia Nyata	
Sistem 6: Konsensus.....	205
Tabel 5.29 Perbandingan Model Konseptual dengan Situasi Dunia Nyata	
Sistem 7: Implementasi Kebijakan.....	219
Tabel 5.30 Perbandingan Model Konseptual dengan Situasi Dunia Nyata	
Sistem 8: Koordinasi.....	224
Tabel 5.31 <i>Systematically Desirable dan Culturally Feasible</i>	
Tentang Governansi (<i>Research Interest</i>).....	230
Tabel 5.32 <i>Systematically Desirable dan Culturally Feasible</i>	
Tentang Implementasi Kebijakan dan Koordinasi	
<i>Problem Solving</i>	244

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Proses Dasar SSM (<i>The Conventional Seven-Stage Model of SSM</i>)	19
Gambar 5.2 <i>Rich Picture</i> Pengelolaan Hutan Lindung	56
Gambar 5.3 Proses Transformasi	99
Gambar 5.4 Model Konseptual Sistem 1: Proses Transformasi Partisipasi	103
Gambar 5.5 Model Konseptual Sistem 2: Proses Transformasi Efisiensi dan Efektivitas	109
Gambar 5.6 Model Konseptual Sistem 3: Proses Transformasi Keadilan dan Kesetaraan	115
Gambar 5.7 Model Konseptual Sistem 4: Proses Transformasi Transparansi...	121
Gambar 5.8 Model Konseptual Sistem 5: Proses Transformasi Akuntabilitas	127
Gambar 5.9 Model Konseptual Sistem 6: Proses Transformasi Konsensus...	133
Gambar 5.10 Model Konseptual Sistem 7: Proses Transformasi Implementasi Kebijakan.....	140
Gambar 5.11 Model Konseptual Sistem 8: Koordinasi.....	146

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Pedoman Wawancara

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang dan Permasalahan

Pada dekade terakhir ini tuntutan efisiensi dalam pemberian pelayanan serta akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya alam, ditambah dengan kecenderungan globalisasi ke arah liberalisasi ekonomi dan desentralisasi telah mengarah kepada perubahan kebijakan yang signifikan di sejumlah negara. Kondisi tersebut menyebabkan terjadi perubahan dalam dukungan hak-hak masyarakat serta inisiatif partisipatif yang menyebabkan insentif yang lebih besar bagi pengelolaan dan perlindungan sumber daya hutan yang lebih baik (FAO, 2011).

Indonesia sangat beruntung karena sebagian hutan tropis terbesar di dunia terdapat di Indonesia (*Forest Watch Indonesia dan Global Forest World, FWI/GFW: 2002*). Sebelum krisis ekonomi pada tahun 1997, tingkat kerusakan hutan hanya mencapai 800.000 – 900.000 ha per tahun, tahun 2001 meningkat menjadi 1,8 juta per tahun, dan pada tahun 2003/2004 angka kerusakan hutan telah mencapai 3,8 juta per tahun (Nugraha, 2004). Menurut Bank Dunia, pada tahun 2006 kawasan hutan di Indonesia mengalami penyusutan kawasan hutan sebanyak 10 persen (The World Bank: 2009).

Sejumlah kajian di berbagai negara menunjukkan pentingnya pengelolaan hutan yang baik termasuk pengelolaan hutan lindung. Di Jerman, pengelolaan hutan dilakukan melalui proses alami untuk mengembangkan hutan yang bernilai ekologi maupun ekonomi (*Federal Ministry of Food, Agriculture and Consumer Protection, 2011*). Di Finlandia bagian selatan, Program Nasional Hutan tahun 2015 diselenggarakan untuk mengembangkan konservasi hutan sukarela untuk hutan milik pribadi (<http://www.metla.fi>). Di Kanada, khususnya di British Columbia, pengelolaan hutan lindung didukung dengan ketersediaan inventarisasi ekosistem yang luas dalam rangka pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pengelolaan hutan lindung (Ministry of Forests, Mines and Lands, 2010). Malaysia tetap

memperhatikan keseimbangan antara hutan produksi dan hutan lindungnya (Malaysian Timber Council, n.d).

Tata kelola adalah merupakan suatu konsep yang merujuk pada suatu akuntabilitas kinerja suatu organisasi dalam rangka pengelolaan yang baik. Untuk memastikan bahwa pengelolaan hutan (termasuk pengelolaan hutan lindung) berjalan dengan baik maka diperlukan strategi untuk tercapainya hutan lindung yang baik dan lestari yaitu dengan penerapan prinsip tata kelola yang baik sebagai landasan terciptanya tata kelola hutan lindung yang baik. Adapun prinsip-prinsip tata kelola yang baik (*Good Governance*) menurut *Food and Agriculture Organization-United Nations* (2011) yaitu: (1) *Participation*, (2) *Efficiency & Effectiveness*, (3) *Fairness/Equity*, (4) *Transparency*, dan (5) *Accountability*.

Kajian ini memilih pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo yang secara operasional dilakukan oleh Bagian Kesatuan Pemangkuan Hutan (BKPH) Kabupaten Wonosobo, dan secara struktural langsung berada di bawah Kesatuan Pemangkuan Hutan (RPH) Kedu Utara, Perum Perhutani Unit I. Kajian ini menggunakan lokasi tersebut sebagai rujukan penelitian rekonstruksi tata kelola dalam pengelolaan hutan lindung.

Kerusakan hutan lindung yang terjadi di Kabupaten Wonosobo pada dasarnya dimulai sejak era reformasi pada tahun 1998. Dari hasil penelitian yang pernah dilakukan di Kabupaten Wonosobo, diketahui bahwa sejak tahun 1998 - 2003, hutan lindung di Kabupaten Wonosobo mengalami deforestasi +/- 1000 hektar per tahun, sehingga hutan lindung yang pada tahun 1998 luasnya sekitar 18.880 hektar, telah menyusut menjadi 13.000 hektar pada akhir tahun 2003. Disinyalir pelaku pembabatan hutan adalah petani kentang yang berusaha mencari lahan pertanian baru karena lahan pertanian yang lama sudah tidak subur lagi (Zulaifah, 2007). Bahkan setelah beberapa tahun, luas Hutan Lindung di Kabupaten Wonosobo tidak bertambah bahkan telah menyusut menjadi 3.0967,97 hektar (Grand Design RTPDK, 2007).

Perhutani membuat suatu sistem pengelolaan sumber daya hutan yang disebut dengan Pedoman Pengelolaan Sumberdaya Hutan Bersama Masyarakat (PHBM) berdasarkan Keputusan Direksi Perum Perhutani Nomor:

682/KPTS/DIR/2009. Sistem PHBM ini dilaksanakan dengan prinsip bersama, berdaya dan berbagi dalam hal pemanfaatan lahan, waktu dan hasil dalam pengelolaan sumberdaya hutan dengan prinsip saling menguntungkan, memperkuat dan mendukung serta kesadaran akan tanggung jawab sosial (Khususiyah, dkk. 2009).

Berbagai permasalahan yang menunjukkan lemahnya tatakelola hutan lindung yang baik (*Good Governance*) dapat ditunjukkan dalam berbagai kajian menyangkut pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo. Menyangkut prinsip **transparansi**, selama ini rumus *sharing* kurang begitu jelas sehingga dalam penghitungan pembagian bagi hasil pihak petani merasa tidak puas, sehingga pihak Perhutani dimintakan untuk merumuskan pembagian dengan jelas (<http://www.suaramerdeka.com>). Disamping itu menyangkut akuntabilitas pengelolaan hutan lindung, salah satu Ketua LMDH Wonosobo, menjelaskan:

“ Lha kalau Perhutani itu susahnya itu kalau sharing. Yang jelas untuk Perhutani itu sendiri dapat hijaunya hutan ataupun pedulinya konservasi itu kan sudah untung. Tapi dari hasil nanti, sayangnya itu tetep minta 40 %, itu yg sayangnya itu pak, saya kurang sreg itu, yg padahal merintisnya wong tani itu kan ga sembarangan pak, berangkat ke gunung itu bener2 puasa pak.”¹

Dalam hal prinsip **akuntabilitas**, harian Suara Merdeka juga menjelaskan hal tersebut: “Masalahnya, selain karena desakan ekonomi juga akibat kurang perhatian pemerintah terhadap kondisi hutan, instansi yang diberi konsensi menangani hutan. Karena itu, tidak heran kalau daerah tersebut kini telah mengalami perubahan tata guna lahan, dari hutan menjadi lahan pertanian kentang, sayuran, dan tembakau.”(Suara Merdeka.com, 2003). Program PHBM yang diselenggarakan oleh Perhutani dianggap belum akuntabel dimana hal ini terbukti dari hasil penelitian Sulistyowati (2004) yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang tidak mengikuti program yang diselenggarakan oleh Perhutani karena tidak adanya sosialisasi dan tidak adanya pemberitahuan secara mendalam mengenai program tersebut. Disamping itu mutasi di Perhutani terlalu sering sehingga sewaktu pelaksanaan atau kerjasama sudah

¹ Wawancara dengan Romadhon, Ketua LMDH Desa Tambi, Argomulyo, Kec. Kejajar, Wonosobo, 8 Februari 2012.

berjalan, menjadikan program berjalan kurang optimal (Wawancara anggota TKPD Wonosobo).²

Tata kelola yang menyangkut prinsip **partisipasi**, masyarakat belum dapat berpartisipasi secara penuh mengingat masyarakat belum memiliki kesadaran dalam menjaga kelestarian hutan dan lingkungan hidup serta belum memiliki kesadaran untuk memahami pentingnya fungsi hutan dan lingkungan bagi kehidupan manusia terutama masyarakat yang tinggal di sekitar hutan lindung (Sulistiyowati,2004). Selain itu dalam menyangkut kebijakan Perencanaan Tata Ruang Wilayah Kabupaten Wonosobo, termasuk dalam pengelolaan hutan lindung, dalam proses perencanaannya belum melibatkan partisipasi masyarakat dan belum memprioritaskan pengelolaan kawasan lindung, khususnya Kawasan Lindung Dataran Tinggi Dieng, sehingga belum mampu mencegah terjadinya erosi, bencana banjir, sedimentasi dan menjaga fungsi hidrologik tanah untuk menjamin kesediaan unsur hara tanah, air tanah dan air permukaan belum tercapai, dan belum memenuhi kecukupan karena belum mampu memecahkan masalah alih fungsi lahan yang terjadi di kawasan lindung (Andriana, 2007).

Hasil kajian yang menjelaskan prinsip **keadilan** atau **kesamaan** menunjukkan bahwa salah satu hal yang diwarisi oleh pihak otoritas pengelola hutan Jawa dari pendahulunya (*VOC dan Bosch Wezen*) adalah perilaku feodalnya. Akses masyarakat ke dalam hutan hampir sama sekali tertutup. Berbagai larangan dikeluarkan oleh Perhutani seperti larangan untuk mencari kayu bakar, larangan mengambil daun, larangan menggembala ternak, dan larangan-larangan yang lain. Terlebih, aparat Perum Perhutani sendiripun belum sepenuhnya siap untuk bersama-sama dalam arti yang sesungguhnya dengan masyarakat (Bakhtiar, 2001). Salah satu ketua LSM mengatakan:

*“Bagaimana masyarakat bisa ikut dalam program baik pemerintah maupun perhutani. Bagaimana masyarakat merasa memiliki, karena kalau merasa ikut memiliki berarti dapat ikut merawat, selama ini kan ditentukan oleh Perhutani.”*³

² Wawancara dengan Agus Dwiatmojo, anggota TKPD (Tim Kerja Pemulihan Dieng), Kab. Wonosobo, Tgl. 4 Februari, 2012.

³ Wawancara dengan Felly, Ketua LSM Kloning, Kabupaten Wonosobo, 11 Desember 2012.

Menyangkut **efisiensi dan efektivitas**, karena kurangnya sosialisasi yang dilakukan di Desa Sukoharjo, Kecamatan Sukoharjo Kabupaten Wonosobo, komunikasi dan pengenalan mengenai PHBM dan khususnya program *agrosilvikultur* mengakibatkan kurang pemahamannya mengenai peraturan, hak dan kewajiban yang berlaku dan harus dijalankan (Murdiyanto, 2008). Ketidakefisienan dan ketidakefektivan pengelolaan hutan lindung juga ditunjukkan mengenai pelaksanaan Program Pengelolaan Sumber Daya Hutan Bersama Masyarakat (PHBM) yang tidak dapat dijalankan secara efektif karena kurang mendapat dukungan sebagian besar masyarakat pendukung Pengelolaan Sumber Daya Hutan Berbasis Masyarakat (PSDHBM) dan Pemerintah Daerah Kabupaten Wonosobo (Warta Tenure ,No.4, Februari 2007, hal.16).

Ada **dua permasalahan** faktual yang dihadapi oleh Perum Perhutani menyangkut pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo, yaitu menyangkut **implementasi kebijakan yang tidak dapat diterapkan secara optimal** serta **ketidakefektivan pelaksanaan koordinasi**.

Dalam rangka **implementasi kebijakan** atau program PHBM telah dibentuk suatu Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH) yang berada di sekitar kawasan hutan lindung yang dapat diajak bekerja sama oleh Perhutani untuk ikut menjaga dan melestarikan hutan lindung tersebut melalui program-program dalam rangka pengelolaan hutan lindung selain pihak lain yang berkepentingan (*stakeholder*).

Kebijakan maupun program yang dibuat oleh Perum Perhutani dalam prakteknya belum sesuai dengan apa yang diharapkan oleh masyarakat. Dari hasil wawancara dengan salah seorang ketua LMDH diketahui bahwa implementasi program dari Perhutani dalam prakteknya masih membingungkan, hal ini dapat dilihat dari ungkapan yang disampaikan oleh ketua LMDH tersebut:

“Masyarakat saya sudah sosialisasikan selama 2 tahun pak untuk tanam kopi, dengan luas sekitar 90,2 ha, tapi sudah 1 tahun belum ada keterangan untuk penyelesaian SPKS.”⁴

⁴ Wawancara dengan Romadhon, Ketua LMDH Desa Tambi, Argomulyo, Kec. Kejajar, Wonosobo, 8 Februari 2012

Penelitian yang dilakukan oleh Zulaifah menyatakan bahwa imbas kerusakan lingkungan yang telah dirasakan oleh masyarakat Kota Wonosobo menuntut pihak Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah khususnya Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara perlu menyusun program rehabilitasi hutan lindung (Zulaifah, 2007).

Belum seluruh Masyarakat Desa Hutan sepenuhnya memahami kebijakan dan program yang ditetapkan oleh Perum Perhutani. Hal tersebut antara lain ditunjukkan dengan ketidakpahaman mengenai peraturan-peraturan dalam rangka implementasi program PHBM tersebut. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Murdiyanto (2008) yaitu ketidakpahaman masyarakat mengenai peraturan PHBM kemungkinan disebabkan karena kurangnya sosialisasi, komunikasi dan pengenalan mengenai PHBM dan khususnya program *agrosilvikultur*. Sehingga mengakibatkan kurang pahamiannya mengenai peraturan, hak dan kewajiban yang berlaku dan harus dijalankan (Murdiyanto, 2008: hal 263). Dalam prakteknya Perhutani juga belum mampu menjalankan PHBM secara efektif karena kurang dukungan dari sebagian besar masyarakat pendukung Perda PSDHBM dan Pemda (Suwito, 2007).

Permasalahan tersebut di atas sebagai realisasi dari implementasi kebijakan atau program Perum Perhutani merefleksikan apa yang disampaikan oleh Denhardt & Denhardt (2007) yaitu kebijakan dan program yang terkait dengan kepentingan publik akan lebih efektif melalui usaha yang dilakukan secara kolektif serta dilaksanakan melalui suatu proses kerjasama.

Selain permasalahan menyangkut implementasi kebijakan atau program yang dilakukan oleh Perum Perhutani, **koordinasi** yang dilakukan dalam rangka pengelolaan hutan lindung juga belum dilakukan secara efektif. Himmelman (2002) dimana koordinasi dianggap sebagai suatu pertukaran informasi serta melakukan kegiatan yang mengarah kepada saling memberikan manfaat untuk mencapai tujuan yang sama.

Masalah koordinasi dalam pengelolaan hutan lindung di antaranya disebabkan kurang terintegrasinya program-program pembangunan lintas sektoral dimana ditunjukkan adanya program penanganan di Kawasan Dieng

yang berjalan sendiri-sendiri (Grand Design RTPKD, 2007). Selain itu koordinasi yang dilakukan Perhutani dengan pemerintah daerah Kabupaten Wonosobo belum berjalan dengan maksimal (Pemkab Wonosobo, 2006).

Zulaifah (2007) menyatakan bahwa untuk menyusun program rehabilitasi hutan lindung perlu dilakukan langkah penanganan yang lebih baik antara lain dengan dilakukannya koordinasi antara Pemerintah Daerah (Pemkab) Kabupaten Wonosobo dengan Perusahaan Umum (Perum) Perhutani Unit I Jawa Tengah khususnya Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara. Sulistyowati (2004) menyebutkan bahwa upaya penanggulangan dan pencegahan terjadinya perambahan di kawasan hutan lindung di kawasan Dieng, Kabupaten Wonosobo, adalah melalui penegakan hukum yang konsekuen, kerja sama yang sinergis dan simultan antara Perhutani, Pemerintah Daerah, dan masyarakat setempat.

Pelaksanaan koordinasi dalam pengelolaan hutan lindung dengan menggunakan sistem PHBM (Pengelolaan Hutan Bersama Masyarakat) oleh Perhutani di Kabupaten Wonosobo juga dirasakan belum maksimal. Hal tersebut dibenarkan oleh Raharjo yang mengatakan sebagai berikut:

*“ Karena di Kabupaten belum maksimal, di Kecamatan Gerung juga seperti itu pak, tidak melalui Forkom (Forum Komunikasi) Kecamatan, tetapi langsung ke ketua Paguyuban Kabupaten. Tidak ke Forkom Kabupaten karena masalahnya yang kita tahu ya Pak Misro itu Ketua Paguyuban, yang lainnya tidak tahu ”.*⁵

Kondisi faktual tersebut menggambarkan bahwa tata kelola hutan lindung masih terjadi kelemahan-kelemahan, padahal tatakelola hutan lindung sudah dicanangkan dengan maksimal. Berdasarkan pemaparan tersebut maka penelitian ini dilakukan dalam rangka rekonstruksi tata kelola guna membangun tata kelola hutan lindung yang baik.

Asumsi dasar dari penelitian ini adalah bahwa berbagai cara dan strategi termasuk kajian-kajian dan penelitian-penelitian dalam rangka pengelolaan hutan lindung sudah dilakukan namun hasilnya belum sesuai dengan yang diharapkan. Permasalahan-permasalahan menyangkut pengelolaan

⁵ Wawancara dengan Syakhro Sigit Raharjo, Kepala Desa sekaligus Ketua LMDH Lengkung, Kecamatan Sigidang, Kabupaten Wonosobo, tgl. 9 Februari 2012.

hutan lindung masih tetap terjadi sehingga kondisi tersebut mengakibatkan permasalahan pengelolaan hutan lindung menjadi kompleks (*ill-defined situation*) dan tidak terstruktur dengan baik (*ill-structured complexity*). Sehubungan dengan permasalahan tersebut diusahakan suatu pendekatan yang lebih spesifik yaitu dengan menggunakan paradigma berpikir serba sistem (*systems thinking*) sebagai suatu usulan tentang pengelolaan hutan lindung yang efektif. Selain itu dengan proses pembelajaran (*learning process*) yang terus menerus yang dilakukan dalam pelaksanaan penelitian ini, diharapkan dapat diterapkannya prinsip *good forest governance* yang tepat dalam rangka pengelolaan hutan lindung di Indonesia.

Penelitian ini menyangkut serba sistem aktivitas manusia atau *human activity systems* (HAS) dalam pengelolaan hutan lindung yang ditandai dengan orang-orang yang dalam peran sosialnya masing-masing selalu memiliki kehendak untuk melakukan kegiatan yang punya maksud (*purposeful activities*). Sedangkan pihak-pihak yang terlibat dalam pengelolaan hutan lindung selalu melakukan suatu proses pembelajaran (*learning process*) yang terkait dengan sistem aktivitas yang punya maksud (*purposeful activity system*). Adapun proses pembelajaran tersebut berada dalam suatu sistem terbuka yang rumit dan kompleks yang berbentuk *human activities system*. Perubahan yang diharapkan dari proses pembelajaran tersebut diharapkan memenuhi kriteria yang logis secara sistematis (*systematically desirable*) dan dapat diterima secara budaya (*culturally feasible*).

1.2 Pertanyaan Penelitian

Dalam rangka memperoleh kejelasan atas aplikasi teori serta pemecahan permasalahan dalam rangka pengelolaan hutan lindung maka penelitian ini dilakukan melalui dua siklus seperti yang dijelaskan oleh McKay dan Marshal (2001) menyangkut *dual imperative of action research*. Oleh karena itu untuk menjawab pertanyaan penelitian dalam kaitannya dengan *research interest* seperti yang dimaksud oleh McKay dan Marshal (2001) maka pertanyaan penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana proses pembelajaran pada pengelolaan hutan lindung yang berlangsung secara partisipatif dan berbasis budaya dalam menentukan 6

prinsip tata kelola yang baik dari segi: (1) partisipasi, (2) efisiensi dan efektivitas, (3) keadilan dan kesetaraan (4) transparansi (5), akuntabilitas dan (6) konsensus?

Adapun pertanyaan penelitian yang menyangkut pemecahan permasalahan (*problem solving interest*) dalam pengelolaan hutan lindung, adalah sebagai berikut:

2. Bagaimana proses pembelajaran yang berlangsung secara partisipatif dan berbasis budaya menghasilkan optimalisasi implementasi kebijakan dalam pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo?
3. Bagaimana proses pembelajaran yang berlangsung secara partisipatif dan berbasis budaya menghasilkan koordinasi yang efektif dalam pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo?

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengelolaan Hutan Lindung

Ekawati (2010) menyatakan bahwa antara pengelolaan dan manajemen tidak ada perbedaan dengan ditunjukkan dari hasil penelitiannya dimana beliau menerjemahkan pengelolaan hutan lindung dengan menggunakan istilah manajemen, yaitu *management of protected forest*. Dalam aspek yang menyangkut pengelolaan hutan berbasis masyarakat dapat ditemui pengelolaan hutan yang juga dirujuk dari istilah manajemen dimana pengelolaan juga disamakan dengan istilah manajemen dalam pengelolaan hutan berbasis masyarakat (*community based forest management=CBFM*) menurut Rianse (2010). Untuk mengetahui arti manajemen itu sendiri, dapat dilihat dari konsep yang diberikan oleh Benowitz(2001) dimana manajemen adalah suatu proses mengelola dan mengkoordinasikan sumber daya secara efektif dan efisien dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Benowitz, fungsi manajemen menyangkut 5 prinsip dasar yaitu: (1) *planning*, (2) *organizing*, (3) *staffing*, (4) *Leading*, dan (5) *Controlling*.

Pengelolaan hutan menurut Pemerintah Daerah Kabupaten Wonosobo (2006) dalam kaitannya dengan pengelolaan sumber daya hutan lestari adalah kegiatan tata hutan, penyusunan rencana pengelolaan, pemanfaatan dan penggunaan kawasan hutan, rehabilitasi dan reklamasi hutan, perlindungan hutan dan konservasi alam.

Menurut Betinge, dkk (2009), pengelolaan hutan melibatkan konsep praktik kehutanan dan konsep bisnis (seperti analisis alternatif ekonomi) untuk mencapai tujuan sesuai kepentingan pemilik hutan. Selanjutnya mereka menyatakan bahwa pengelolaan hutan menyaratkan suatu rencana serta penilaian aktivitas pengelolaan hutan dalam rangka mencapai tujuan. Kangas, et al.(2008) menyatakan bahwa perencanaan pengelolaan hutan merupakan suatu cara yang penting dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan yang berhubungan dengan kehutanan.

Dengan melihat pengkajian mengenai istilah pengelolaan dan manajemen, maka pada prinsipnya istilah pengelolaan tidak ada perbedaan dengan istilah manajemen. Oleh karena itu pengertian pengelolaan hutan lindung dapat disimpulkan sebagai segala aspek yang berhubungan dengan *planning*, *organizing*, *staffing*, *leading*, dan *controlling* dalam rangka pengelolaan hutan lindung yang meliputi: (a) tata hutan dan penyusunan rencana Pengelolaan Hutan, (b) pemanfaatan hutan, (c) rehabilitasi dan reklamasi hutan, dan (d) perlindungan hutan dan konservasi alam.

2.2 Tata Kelola (*Governance*)

Dalam bidang ilmu administrasi masih belum ada kesepahaman mengenai pengertian tata kelola yang merupakan terjemahan dari *governance*. Pada dasarnya *governance* lebih menitikberatkan pada interaksi yang terjadi antara tiga aktor yaitu pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat. Esensi dari pengertian *governance* adalah memperkuat interaksi antartiga aktor tersebut dalam mendukung *people-centered development* (Cheema, 2007:34-35). Pengertian *governance* sendiri adalah sebagai suatu interaksi antara pemerintah dan masyarakat (*citizens*) yang memungkinkan program dan kebijakan publik dapat dirumuskan, diimplementasikan dan dievaluasi. Dalam konteks yang lebih luas *governance* mengarah kepada aturan, institusi, dan *network* yang menentukan bagaimana fungsi suatu organisasi atau Negara (Bhatta, 2006). Adapun Neo dan Chen (2007) menjelaskan *governance* sebagai suatu langkah, kebijakan, dan institusi yang dipilih serta struktur yang dihasilkan yang secara kolektif menyediakan insentif dan sekaligus hambatan dalam memfasilitasi atau mencegah interaksi dalam mencapai kemajuan di bidang sosial dan ekonomi.

Kata kunci dari konsep *governance* adalah konsensus dimana perbedaan-perbedaan kepentingan bisa diakomodasikan dan sinergi dapat dibangun melalui konsensus tersebut. Dengan *governance* diharapkan institusi Negara dapat bekerja dan berjalan dengan baik selain dilakukannya penguatan institusi-institusi pasar dan juga *civil society* untuk mengimbangi dominasi Negara yang sebelumnya dianggap kurang mampu dalam melaksanakan pembangunan (Pratikno, 2005, hl. 236). Kemudian berkembang pemikiran

mengenai peran pemerintah yang tidak lagi sebagai sentral dalam kehidupan masyarakat namun berusaha mentransformasikan semangat wirausaha ke dalam sektor publik, dengan munculnya buku “*Reinventing Government*”(1992) oleh David Osborne dan Ted Gaebler. Selanjutnya muncul *New Public Services* (2003) oleh J.V. Denhardt dan R.B. Denhardt dimana pemerintah lebih berorientasi ke *citizen-centric governance*, bukan *institution-centric vicil service* (Pralhad, 2005). Kemudian yang terakhir adalah menyangkut paradigma *governance*, dimana peran pemerintah lebih bersifat *facilitator* dan *enabler*, yang memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk berperan aktif sebagai pelaku ekonomi sosial. Dalam perkembangan konsep *governance* muncul wacana mengenai konsep *good governance*. *Good governance* menurut UNDP (*United Nations Development Programme*) mempunyai karakteristik sebagai berikut (Rondinelli, 2007: 7): *Participation, Rule of law, Transparency, Responsiveness, Consensus orientation, Equity, Effectiveness and efficiency, Accountability, and Strategic vision*. *Good governance* yang sehat juga akan berkembang sehat dibawah kepemimpinan yang berwibawa dan memiliki visi yang jelas (Effendi, 2005).

Dalam konteks *good governance*, perlu alternatif adanya Negara yang interaktif (*interactive state*) dimana Negara mempunyai posisi yang penting, berinteraksi secara intensif dengan masyarakat melalui mekanisme konstitusional, administratif dan kewargaan (*civic*), menjamin pembangunan ekonomi dan kesejahteraan sosial (Pratikno, 2005).

Pratikno (2007) menjelaskan beberapa bentuk interaksi atau hubungan di antara berbagai aktor atau institusi yang terkait. Yang *pertama* adalah model tradisional yang berasal dari konsep Weber dimana hirarki tersebut diperlukan dalam menjamin berjalannya koordinasi dalam hubungan-hubungan organisasional. . *Kedua*, adalah model pasar, dimana dalam model ini ada hubungan yang berbanding lurus antara fungsi koordinasi dan fungsi kontrol. *Ketiga*, adalah model jaringan dimana hubungan antara pemerintah dan mekanisme jaringan ini bersifat saling membutuhkan (*dependent*).

Dari konsep *good governance* di atas maka dalam pengelolaan hutan lindung juga perlu memperhatikan aspek-aspek yang terkait dengan *good*

governance tersebut. *Participation* menunjukkan adanya motivasi maupun keinginan bekerjasama dari berbagai pihak yang terkait. Seperti yang disampaikan oleh Arifin (2001) menyangkut agenda penggunaan sumberdaya alam, termasuk hutan lindung, dimana perlu adanya peningkatan kualitas dan intensitas kerjasama atau kemitraan antara sektor swasta, sektor pemerintah, dan masyarakat madani.

2.3. Implementasi Kebijakan

Edward III (1980) menyatakan bahwa ada 4(empat) kondisi yang diperlukan agar suatu implementasi kebijakan dapat terlaksana dengan baik, yaitu: (1) komunikasi, (2) sumber daya, (3) disposisi, dan (4)struktur birokrasi. Dalam mencapai keberhasilan implementasi atau pelaksanaan kebijakan sesuai dengan tujuan organisasi maka peran pimpinan sangat menentukan (Mustopadidjaja, 2003).

Salah satu fungsi administrasi publik menurut Tjokroamidjojo (1991) adalah pelaksanaan (*implementing*), disamping perencanaan (*planning*), dan evaluasi (*evaluating*). Sedangkan untuk mencapai implementasi kebijakan yang secara efisien dan efektif ditentukan oleh faktor eksternal dan faktor internal (Tjiptoheriyanto dan Manurung, 2010).

Syahrudin (2010, hal.42) menyatakan hambatan yang ditemui dalam implementasi dapat disebabkan oleh belum terjalannya komunikasi yang efektif antara pembuat kebijakan dengan pelaksana di lapangan serta pengelola kawasan industri.

2.4 Koordinasi

Menurut Witzel(2004) koordinasi tidak terlepas dari aspek kontrol, karena agar koordinasi dapat berjalan dengan efektif maka perlu dilakukan kontrol atas koordinasi yang telah dilakukan tersebut. Oleh karena itu maka Witzel (2004) juga menjelaskan bahwa koordinasi kadang-kadang juga dikenal sebagai kontrol meskipun menurut dia istilah ini sudah jarang digunakan atau telah menjadi usang di banyak kalangan. Menurut Witzel (2004) koordinasi diartikan sebagai apa yang manajer lakukan dalam rangka membawa semua

elemen organisasi secara bersama-sama dan memastikan mereka menuju arah yang sama.

Menurut Bolman & Deal (1991) usaha organisasi dalam mencapai koordinasi dan kontrol secara formal dilakukan melalui dua cara yaitu: Pertama, *vertically*, yaitu kegiatan koordinasi yang dilakukan melalui mekanisme komando, supervisi, kebijakan, aturan, perencanaan, sistem kontrol. Kedua, *laterally*, yaitu kegiatan koordinasi yang dilakukan melalui rapat, gugus tugas, *standing committee*, peranan koordinator khusus, atau struktur matriks. Menyangkut peranan seseorang dalam melakukan koordinasi dalam suatu organisasi, Stewart, G.L., Manz, C.C., & Sims, H.P.(1999) menyatakan bahwa tidak ada pedoman formal mengenai tugas seorang koordinator, namun demikian seorang koordinator lebih berperilaku sesuai dengan konvensi sosial daripada peraturan yang terstruktur.

Menurut Berger (1994) dalam kaitannya dengan pengelolaan perubahan dalam organisasi, terdapat proses perubahan yang saling menguatkan menyangkut: 1) *commitment(motivation)*, 2) *coordination(behavior)*, dan 3) *competence (Skill)*.

BAB 3.

TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

3.1. Tujuan Penelitian

Secara umum tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis proses pembelajaran yang partisipatif dan berbasis budaya dalam sistem terbuka yang rumit dan kompleks yang berbentuk serba sistem aktivitas manusia (*human activity systems*) terkait dengan rekonstruksi tata kelola hutan lindung dalam pengelolaan hutan lindung.

Tujuan penelitian yang berhubungan dengan proses pembelajaran yang terkait dengan *research interest* yaitu:

1. Menganalisis rekonstruksi tata kelola dalam pengelolaan hutan lindung melalui proses pembelajaran partisipatif dan berbasis budaya.

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini yang berkaitan dengan *problem solving interest* adalah:

2. Menganalisis rekonstruksi implementasi kebijakan dalam pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo melalui proses pembelajaran partisipatif dan berbasis budaya.
3. Menganalisis rekonstruksi pelaksanaan koordinasi dalam pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo melalui proses pembelajaran partisipatif dan berbasis budaya.

3.2 Manfaat Penelitian

Tujuan penelitian yang berhubungan dengan proses pembelajaran yang terkait dengan *research interest* yaitu:

1. Memahami rekonstruksi tata kelola dalam pengelolaan hutan lindung melalui proses pembelajaran partisipatif dan berbasis budaya.

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini yang berkaitan dengan *problem solving interest* adalah:

2. Memahami rekonstruksi implementasi kebijakan dalam pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo melalui proses pembelajaran partisipatif dan berbasis budaya.
3. Memahami rekonstruksi pelaksanaan koordinasi dalam pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo melalui proses pembelajaran partisipatif dan berbasis budaya.

3.3 Signifikansi Penelitian

Adapun signifikansi dari penelitian yang dilakukan ini adalah sebagai berikut:

a) Bagi Ilmu Pengetahuan

Untuk memberikan kebaruan teori tata kelola berdasarkan prinsip tata kelola hutan yang baik (FAO-UN, 2011; UNDP, 2007; Osborne & Gaebler, 1992; dan Denhardt & Denhardt, 2007). Target yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah terpublikasikannya hasil penelitian dalam jurnal *Governanc*.

b) Bagi Praktik Bisnis

Bagi Perum Perhutani, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam melakukan rekonstruksi tata kelola dalam pengelolaan hutan lindung serta untuk menyelesaikan permasalahan menyangkut implementasi kebijakan yang belum berjalan secara maksimal serta membantu mengatasi ketidakefektivan koordinasi dalam rangka pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.

BAB 4

METODE PENELITIAN

3.1 Paradigma Penelitian

Penelitian ini merupakan riset aksi yang berdasarkan SSM (*SSM-based action research*) dimana penelitian ini ditandai dengan adanya orang-orang yang dalam peran sosialnya masing-masing berkehendak untuk melakukan aktivitas atau kegiatan yang punya maksud. Serba sistem kegiatan manusia dalam SSM seolah-olah ada di dalam apa yang dianggap sebagai dunia nyata. Kegiatan yang terkandung di dalam serba sistem aktivitas manusia tidak sama dengan tindakan yang terjadi di dalam dunia nyata. Penelitian yang didasarkan SSM ini merupakan kombinasi antara eksplorasi dunia nyata pada level realitas (*reality*) dengan eksplorasi dunia nyata pada level aktualitas (*actuality*) seperti yang disampaikan oleh Hardjosukarto (2012). Hal ini juga sesuai dengan apa yang dinyatakan oleh Uchiyama (2009, p. 9) dimana “ *in SSM-based AR we are not concerned with such an existence of structures or systems in the reality level but interested in the possibility of accommodation among people in the “actuality” level*”. Oleh karena itu berdasarkan uraian sebelumnya maka penelitian ini termasuk dalam lingkup paradigm *interpretivism*, seperti yang diungkapkan oleh Flood & Jackson *after* Holwell dalam Hardjosukarto (2012) yang menegaskan bahwa “*this SSM-based AR is interpretive in nature, in the sense that it uses systems as an organizing framework for thinking, and not as a representation of reality*”.

3.2 Pendekatan Penelitian

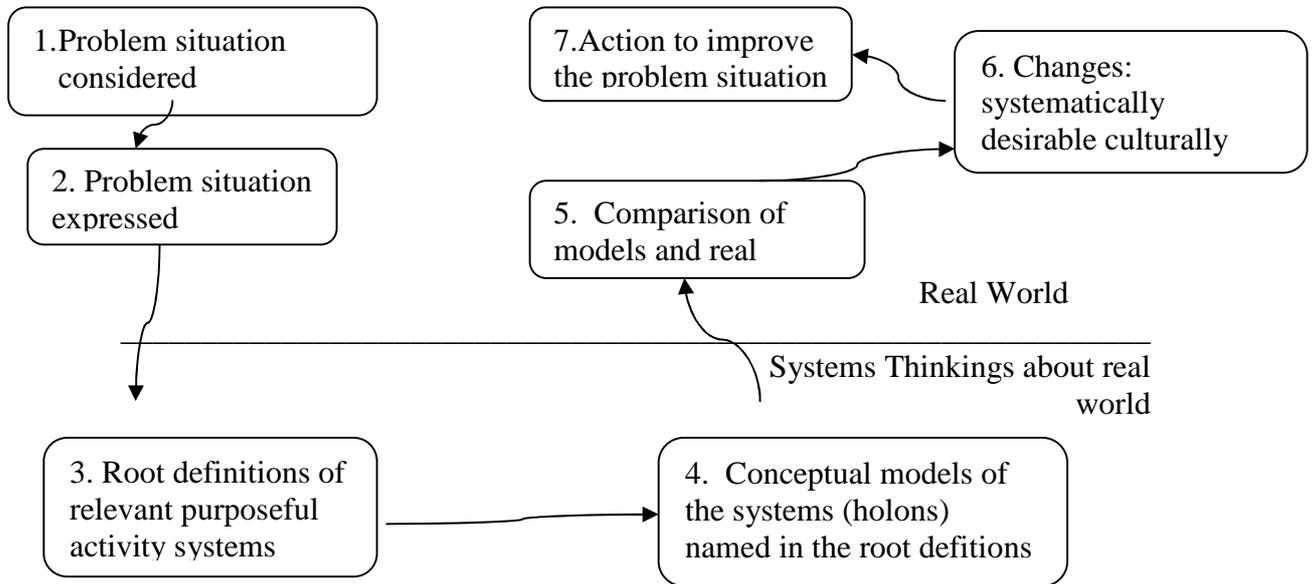
Penelitian ini menggunakan pendekatan metodologi serba sistem lunak (*soft systems methodology/SSM*). Pendekatan SSM tepat digunakan bagi penelitian yang memandang dunia (sosial) sebagai hal yang kompleks, problematik, misterius, dikarakteristikan oleh pertarungan sudut pandang (Checkland and Poulter, 2006). Penelitian ini menyangkut *human activity systems* (HAS) dalam pengelolaan hutan lindung yang ditandai dengan orang-orang yang dalam peran sosialnya masing-masing selalu memiliki

kehendak untuk melakukan kegiatan yang punya maksud (*purposeful activities*). Sedangkan pihak-pihak yang terlibat dalam pengelolaan hutan lindung selalu melakukan suatu proses pembelajaran (*learning process*) yang terkait dengan sistem aktivitas yang punya maksud (*purposeful activity system*). Adapun proses pembelajaran tersebut berada dalam suatu sistem terbuka yang rumit dan kompleks yang berbentuk *human activities system*. Perubahan yang diharapkan dari proses pembelajaran tersebut diharapkan memenuhi kriteria yang logis secara sistematis (*systematically desirable*) dan dapat diterima secara budaya (*culturally feasible*).

3.4 Tahapan SSM

Untuk dapat memperoleh pemahaman dan gambaran yang lengkap mengenai *Human Activity Systems* tersebut, dilakukan 7 langkah-langkah penelitian sesuai dengan siklus baku dalam proses SSM (Chekland and Scholes, 1990) yang dikelompokkan ke dalam 2 ranah, yaitu ranah dunia nyata (*real world*) dan ranah berpikir serba sistem (*systems thinking about the real world*) seperti tampak dalam Gambar 1. Adapun 7 tahapan kegiatan tersebut adalah: (1) menemukan situasi permasalahan yang tidak terstruktur dengan baik (*Problem situation considered problematic*); (2) Menstrukturkan situasi permasalahan (*Problem situation expressed*); (3) Menentukan root definitions dari sistem yang relevan (*Root definitions of relevant purposeful activity system*); (4) Membuat model konseptual (*Conceptual models of the systems named in the root definitions*); (5) Membandingkan tahap 2 dan tahap 4 melalui komparasi model konseptual dengan situasi dunia nyata (*Comparison of models and real world*); (6) Menentukan perubahan yang diinginkan serta layak dilaksanakan (*Changes systematically desirable, culturally feasible*); dan (7) Melakukan suatu tindakan untuk meningkatkan atau memperbaiki situasi masalah (*Action to improve the situation*).

Gambar 4.1. Proses Dasar SSM (The conventional seven-stage model o SSM)



Sumber: Checkland & Scholes, 1990.

Tahap 1 dan tahap 2 termasuk tahap pencarian (*finding out*). Tahap 6 dan tahap 7 termasuk dalam tahap melaksanakan tindakan (*taking action*). Tahap 1, tahap 2, tahap 5, tahap 6, dan tahap 7 merupakan *reality* atau *perception about real world*. Adapun tahap 3 dan tahap 4 merupakan tahap berpikir serba sistem (*systems thinking*) yang merupakan *actuality* atau *feeling about real world*.

Analisis Pembuatan *Rich Picture* dan CATWOE

Untuk mengumpulkan informasi dalam rangka pembuatan dan penyajian *rich picture* menurut Checkland (1999) adalah (1) elemen-elemen struktur yang perubahannya relatif lambat; (2) elemen-elemen proses yang perubahannya berlangsung terus menerus; (3) serta hubungan antara struktur dan proses tersebut. Ada 3 elemen penting untuk memahami dan mengenali dunia nyata sebagai analisis dalam rangka membuat *rich picture* yaitu (a) Analisis Satu yang menyangkut Analisis Intervensi, (b) Analisis Dua yang menyangkut Analisis yang berfokus pada aspek Sosial yang melibatkan aspek peran, norma, dan nilai, dan (c) Analisis Tiga yang berfokus pada Analisis Politik yang menyangkut struktur *power* (Checkland & Poulter, 2006).

Checkland & Poulter, 2006) menyatakan bahwa untuk mempermudah bagi para peneliti membuat suatu *root definition* dibuat suatu rumus PQR yaitu : **“Mengerjakan P dengan Q dalam rangka berkontribusikan pencapaian R”** dimana PQR ditetapkan untuk menjawab pertanyaan : **Apa yang harus dikerjakan (P), bagaimana mengerjakannya (Q), serta mengapa mengerjakan hal tersebut (R)** dalam suatu kajian. Tujuan pemakaian rumus tersebut yang dilakukan sebelum membuat suatu bangunan model adalah untuk memberi suatu keyakinan dimana ada kejelasan berpikir mengenai aktivitas yang bertujuan yang relevan dengan situasi permasalahan. Adapun alat bantu yang tepat untuk menganalisis *root definitions* adalah kata CATWOE. Inti dari CATWOE adalah pasangan dari proses transformasi dengan sudut pandang atau kerangka pikir dimana proses transformasi dan sudut pandang tersebut memiliki makna yang penting. CATWOE merupakan singkatan dari: C (*Customer*), A (*Actors*), T (*Transformation*), W (*Worldview* atau *Weltanschauung*), O (*Owners*), dan E (*Environmental Constraints*).

Metode Pengumpulan Data

Di bawah ini adalah kerangka teori (F), metodologi (M), *real world situation* (A), dan *problem situation* (P) yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 4.1 Kerangka Umum (*Framework*) Penelitian

F (Kerangka Teoritis)	Prinsip-prinsip tata kelola hutan lindung untuk menjamin tercapainya rekonstruksi tata kelola hutan lindung
P (Situasi problematis dunia nyata)	Implementasi prinsip-prinsip tata kelola hutan lindung yang belum maksimal dalam rangka menjamin tercapainya rekonstruksi tata kelola hutan lindung.
A (Area spesifik yang akan diteliti)	A1. Melakukan rekonstruksi tata kelola hutan lindung dari segi: (1) transparansi, (2) akuntabilitas, (3) partisipasi, (4) keadilan dan kesetaraan, (5) efisiensi dan efektivitas, dan (6) Konsensus. A2. Melakukan rekonstruksi optimalisasi implementasi kebijakan yang dapat menjamin tercapainya tata kelola hutan lindung di Kabupaten Wonosobo. A3. Melakukan rekonstruksi koordinasi yang efektif yang dapat menjamin tercapainya tata kelola hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.
M (Metodologi untuk keperluan)	Metodologi Serba Sistem Lunak (<i>Soft Systems Methodology</i>)

Sumber: Diadaptasi dari McKay and Marshall (2001)

Adapun tahapan SSM serta teknik pengumpulan data dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.2. Tahap SSM dan Teknik Pengumpulan Data

Tahap SSM	Uraian	Teknik Pengumpulan Data
1: Menetapkan situasi yang dianggap problematis	<ul style="list-style-type: none"> Mengumpulkan informasi dari berbagai sumber baik data primer maupun sekunder yang berkaitan dengan situasi dunia nyata yang dianggap problematik. Kegiatan ini sangat penting karena hasil tahap ini akan memberikan gambaran mengenai situasi problematik yang nantinya akan dilakukan suatu tindakan perubahan baik perbaikan atau penyempurnaan mengenai situasi problematik tersebut. 	<ul style="list-style-type: none"> Wawancara mendalam, <i>Focus Group Discussion</i> (FGD), studi literatur
2: Penuangan situasi masalah yang dianggap problematis secara terstruktur	<ul style="list-style-type: none"> Menyusun gagasan menyangkut situasi problematik secara sistematis berdasarkan hasil tahapan pertama dengan cara menuangkan situasi masalah yang dianggap problematik ke dalam bentuk penyajian yang disebut <i>rich picture</i>. Penyusunan <i>rich picture</i> dimaksudkan untuk mengenali sejak awal situasi dunia nyata terkait dengan organisasi atau institusi yang sedang menjadi focus perhatian penelitian. 	<ul style="list-style-type: none"> Wawancara mendalam, <i>Focus Group Discussion</i> (FGD), studi literatur
3 : Pemilihan dan penamaan root definitions dari sistem yang relevan	<ul style="list-style-type: none"> Menyusun akar permasalahan tentang system aktivitas manusia yang relevan dengan situasi problematik yang sedang diteliti. Pada tahap ini dilakukan pemilihan dan penamaan <i>root definition</i> dari sistem yang relevan. <i>Root definition</i> disusun dengan menggunakan rumus PQR. Melalui <i>root definition</i> akan tergambar mengenai apa, bagaimana, dan mengapa tentang suatu proses aktivitas yang terjadi. 	<ul style="list-style-type: none"> Wawancara mendalam, <i>Focus Group Discussion</i> (FGD), studi literatur
4: Pembuatan model konseptual	<ul style="list-style-type: none"> Tahap ini merupakan pembuatan model konseptual berdasarkan <i>root definition</i> , melalui analisis PQR, CATWOE, serta criteria 3E (<i>Efficacy</i>, <i>Efficiency</i>, dan <i>Effectiveness</i>). Model ini bukan wujud sesungguhnya dari dunia nyata, namun hanya merupakan hasil dari berpikir serba sistem tentang situasi dunia nyata. 	<ul style="list-style-type: none"> Wawancara mendalam, <i>Focus Group Discussion</i> (FGD), studi literatur
5:Pembandingan situasi dunia nyata dengan model konseptual	<ul style="list-style-type: none"> Membuat perbandingan antara situasi dunia nyata dengan hasil kajian yang berupa model konseptual. Tahap pembandingan ini tidak saja sekedar membandingkan antara model konseptual dengan situasi dunia nyata, tetapi juga mengelola diskusi mengenai situasi dunia nyata sehingga dimungkinkan 	<ul style="list-style-type: none"> Wawancara mendalam, <i>Focus Group Discussion</i> (FGD), studi literatur

	munculnya berbagai sudut pandang yang selama ini tersembunyi. Dari tahapan ini diharapkan muncul perumusan saran langkah tindakan untuk perbaikan, penyempurnaan, dan perubahan situasi dunia nyata.	
6: Perumusan tindakan perubahan yang diinginkan dan mungkin dilakukan	<ul style="list-style-type: none"> Tahap ini merupakan tahap perumusan saran tindak dimana hasil analisisnya digunakan sebagai dasar untuk perbaikan, penyempurnaan, dan perubahan situasi dunia nyata. Kegiatan yang dilakukan adalah dengan menganalisis situasi problematik berdasarkan perbandingan yang telah dilakukan pada tahap lima. Ada 2 pertimbangan penting untuk kemungkinan perubahan dunia nyata ini, yaitu (1) argumennya dapat diterima (<i>arguably and systematically desirable</i>) dan (2) secara kultural dapat dimungkinkan (<i>culturally feasible</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> Wawancara mendalam, <i>Focus Group Discussion</i> (FGD), studi literatur
7: Melakukan tindakan untuk perbaikan, penyempurnaan dan perubahan situasi problematis	<ul style="list-style-type: none"> Ini merupakan tahap terakhir dari tujuh tahap SSM yang merupakan langkah tindakan untuk perbaikan, penyempurnaan, dan perubahan situasi yang problematik. Dalam praktiknya praktisi SSM dapat menentukan pada titik mana penelitian dihentikan, apakah sampai pada langkah ketujuh yaitu tindakan untuk perbaikan, penyempurnaan, dan perubahan situasi dunia nyata atau cukup sampai pada tahap ke enam saja yaitu tahap perumusan saran tindakan saja. 	-

Sumber: Hardjosoekarto, 2012.

BAB 5

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Strukturisasi Situasi Masalah

Checkland dan Scholes (1990) menyebutkan tahapan dalam SSM dikategorikan menjadi dua yaitu (1) *The Stream of Cultural Enquiry* dan (2) *The Stream of Logic-Based Enquiry*. Analisis yang didasarkan atas kultural dilakukan pada tataran dunia nyata, yang berada pada tahap 1, tahap 2, tahap 5, tahap 6, dan tahap 7. Adapun analisis yang berbasis logika berlangsung pada tahap berpikir serba sistem yang terdapat pada tahap 3 dan tahap 4.

Pada tahap strukturisasi masalah, dilakukan dengan cara menuangkan situasi problematik kedalam suatu bentuk yang biasanya berupa gambar (*rich picture*). Untuk memahami dan mengenali situasi problematis dunia nyata dilakukan tiga jenis atau tahap analisis. Menurut Checkland dan Poulter (2006) untuk mengenali situasi problematis dunia nyata terkait dengan institusi yang menjadi perhatian dalam suatu kegiatan penelitian maka dalam langkah awal dilakukan analisis yang mencakup Analisis Satu, Analisis Dua, dan Analisis Tiga. Pada Analisis Dua berfokus pada Analisis Sosial yang menyangkut Peran, Norma, dan Nilai (*roles, norms, values*). Adapun pada Analisis Tiga berfokus pada Analisis Politik yang akan mempengaruhi situasi yang sedang diteliti.

Pengenalan Situasi Problematis: Analisis Satu (Analisis Intervensi)

Langkah pertama dalam rangka pengenalan situasi problematis dunia nyata yang termasuk dalam *The Stream of Cultural Enquiry* dilakukan dengan **Analisis Satu** (*Analysis of the Intervention*). **Analisis Satu** disebut juga **Analisis Intervensi** merupakan suatu proses identifikasi dari pihak-pihak yang terkait dengan *real world* yang akan menjadi rujukan atau dipinjam sebagai obyek penelitian, serta peran mereka dalam *real world* tersebut. Dalam Analisis Satu yang dilakukan adalah melakukan pengidentifikasian C (*clients*), P (*practitioners*), dan O (*owners of the issue addressed*). Checkland dan Poulter (2006) menyatakan bahwa ada 3 pihak yang mempunyai peran utama dalam

kajian Analisis Satu ini yang menyangkut situasi problematik, dimana ketiga pihak tersebut adalah sebagai berikut: (1) *Client* (Klien) yaitu orang atau sekelompok orang yang menyebabkan terjadinya investigasi serta terlaksananya intervensi terkait situasi problematis yang sedang diteliti; (2) *Practitioner* (Praktisi) yaitu orang atau sekelompok orang yang melaksanakan investasi, dimana mereka bertindak sebagai praktisi; dan (3) *Owners of the Issue Addressed* (Pemilik isu) yaitu orang atau sekelompok orang yang mempunyai kepentingan atau *concern* dengan permasalahan maupun sebagai pihak yang nantinya merasakan perubahan sebagai dampak dari usaha perbaikan yang dilakukan atas situasi problematis yang terjadi tersebut.

Tabel di bawah ini merupakan identifikasi ketiga pihak yang menjadi subyek penting dalam penelitian ini, yaitu:

Tabel 5.1 Hasil Analisis Satu

Pihak	Kode	Hasil Identifikasi Analisis Satu
<i>Client</i>	C	Peneliti, Pembimbing, Departemen Ilmu Administrasi, Program Pascasarjana Doktor Universitas Indonesia
<i>Practitioner</i>	P	Peneliti
<i>Owners of the issue addressed</i>	O	<ul style="list-style-type: none"> - Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah - Bagian Kesatuan Pemangkuan Hutan (BKPH) Kabupaten Wonosobo - Resor Pemangkuan Hutan (RPH) Kabupaten Wonosobo - Pemerintah Kabupaten Wonosobo : - Dinas Kehutanan dan Perkebunan, Tim Kerja Pemulihan Dieng (TKPD) - Pihak yang berkepentingan (<i>stakeholder</i>): Lembaga Swadaya Masyarakat, Lembaga Pendidikan, Lembaga Donor, Usaha Swasta - Forum Hutan Wonosobo (FHW) - Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH) - Masyarakat Desa Hutan (MDH)

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2014.

Pengenalan Situasi Problematis: Analisis Dua (Analisis Sosial)

Setelah Analisis Satu selesai dilaksanakan maka pada langkah berikutnya adalah dilakukan **Analisis Dua** atau **Analisis Sosial** dalam rangka pengenalan

situasi problematis dunia nyata. Checkland dan Poulter (2006) menyarankan untuk mempertimbangkan penggunaan tiga elemen sosial dalam melakukan intervensi yaitu elemen: a) **Peran** (*roles*), b) **Norma** (*norms*), dan c) **Nilai** (*values*). Peran (*Roles*) merupakan suatu posisi sosial yang menunjukkan perbedaan di antara para anggota suatu kelompok atau anggota suatu organisasi. Adapun norma (*Norms*) merupakan suatu perilaku yang diinginkan atau diharapkan yang terkait dengan, dan membantu mendefinisikan, suatu peran. Sedangkan nilai (*values*) merupakan suatu standar atau kriteria dimana perilaku yang sesuai dengan peran tersebut dinilai.

Analisis Dua memfokuskan pada analisis sosial hal ini dimaksudkan bahwa dengan memahami permasalahan sosial secara umum maka praktisi SSM dapat membuat gambaran yang semakin lengkap berkaitan dengan situasi dunia nyata. Hal ini sesuai dengan apa yang dinyatakan oleh Hardjosoekarto (2012) dimana dalam kaitannya dengan tahap keenam dari proses SSM (tahap perumusan usulan langkah tindakan perbaikan, penyempurnaan, dan perubahan situasi dunia nyata) diperlukan dua pertimbangan, yaitu argumennya diterima dan secara kultural dimungkinkan. Selanjutnya Hardjosoekarto (2012) menambahkan bahwa pengenalan situasi dunia nyata, khususnya aspek sosialnya, sangat penting. Hal ini penting agar supaya pemilihan sistem yang relevan dari aktivitas manusia atau aktivitas manusia yang punya maksud benar-benar relevan dengan upaya kita untuk melakukan sesuatu terhadap situasi dunia nyata. Ketiga elemen ini yaitu peran, norma, dan nilai tersebut saling berhubungan erat satu sama lainnya, bersifat dinamis, serta selalu berubah seiring dengan perubahan yang terjadi pada dunia nyata. Melalui Analisis Dua atau Analisis Sosial ini peneliti mengidentifikasi tiga elemen penting yaitu bagaimana peran, norma, dan nilai yang ada dalam pengelolaan Hutan Lindung di Kabupaten Wonosobo.

a) Peran (*Roles*) Organisasi

Di bawah ini dijelaskan peran (*roles*) yang dimiliki oleh masing-masing institusi yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo, yaitu sebagai berikut:

• Perum Perhutani Unit 1 Jawa Tengah

Institusi-institusi yang berada di bawah Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara yang bertanggung jawab dalam pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo, seperti Bagian Kesatuan Pemangkuan Hutan (BKPH) serta Resor Pemangkuan Hutan (RPH) dimana secara struktural institusi-institusi tersebut berada di bawah Perhutani Unit 1 Jawa Tengah, mengacu kepada Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2010 tentang Perusahaan Umum (Perum) Kehutanan Negara memiliki peran sebagai berikut:

Pada dasarnya peran dasar dari Perum Perhutani adalah menyelenggarakan usaha yang bertujuan untuk kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang berhubungan dengan pengelolaan hutan dan hasil hutan yang berkualitas dengan harga yang terjangkau oleh masyarakat berdasarkan prinsip pengelolaan hutan lestari dan prinsip governansi perusahaan yang baik. Adapun untuk mencapai tujuan tersebut maka berdasarkan PP No.72 tahun 2010, Perum Perhutani memiliki peran yang sangat penting yaitu: (1) Melakukan penataan hutan dan penyusunan rencana pengelolaan hutan; (2) Melakukan pemanfaatan hutan, yang meliputi pemanfaatan kawasan, pemanfaatan jasa lingkungan, pemanfaatan hasil hutan kayu dan bukan kayu, pemungutan hasil hutan kayu dan bukan kayu; (3) Melakukan rehabilitasi dan reklamasi hutan; (4) Melakukan perlindungan hutan dan konservasi alam; (5) Melakukan pengolahan hasil hutan menjadi bahan baku atau bahan jadi; (6) Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan di bidang kehutanan; (7) Menyelenggarakan penelitian dan pengembangan di bidang kehutanan; (8) Melakukan pengembangan agroforestri; (9) Membangun dan mengembangkan Hutan Rakyat dan/atau Hutan Tanaman Rakyat; (10) Melakukan perdagangan hasil hutan dan hasil produksi sendiri maupun produksi pihak lain; dan (11) Mengusahakan optimalisasi potensi sumber daya yang dimiliki untuk *trading house, agroindustrial complex, agrobisnis, properti, pergudangan, pariwisata, hotel, resort, rest area, rumah sakit, pertambangan galian C, prasarana telekomunikasi, pemanfaatan sumber daya air, dan sumber daya alam lainnya.*

• **Dinas Kehutanan dan Perkebunan**

Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Wonosobo memiliki peran penting dalam melaksanakan urusan pemerintah daerah di bidang produksi, perlindungan dan rehabilitasi sumber daya alam, kelembagaan dan usaha, pengelolaan administrasi, ketatausahaan serta pengawasan dan pelaksanaan. Adapun untuk menyelenggarakan kegiatan tersebut maka peran yang dilakukan oleh Dinas Kehutanan Dan Perkebunan Kabupaten Wonosobo adalah sebagai berikut: (1) Perumusan kebijakan teknis bidang produksi, perlindungan dan rehabilitasi sumber daya alam, kelembagaan dan usaha; (2) Penyelenggaraan urusan pemerintah dan pelayanan urusan bidang produksi, perlindungan dan rehabilitasi sumber daya alam, kelembagaan dan usaha; (3) Pembinaan dan pelaksanaan tugas bidang produksi, perlindungan dan rehabilitasi sumber daya alam, kelembagaan dan usaha; (4) Pemberian pinjaman tertentu; (5) Pengelolaan tata usaha dan rumah tangga Dinas; (6) Pelaksanaan pembinaan pegawai dan tenaga fungsional; (7) Pelaksanaan pembinaan Unit Pelaksana teknis Dinas; dan (8) Pelaksanaan tugas lain yang dimerikan oleh atasan sesuai dengan tugas dan fungsinya (<http://hutbun-wonosobo.blogspot.com/2010>).

• **Tim Kerja Pemulihan Dieng (TKPD)**

Dalam rangka penyelesaian masalah degradasi hutan dan lahan di kawasan Dieng, sebagai bagian dari hutan yang berada di Kabupaten Wonosobo, diperlukan pengintegrasian berbagai program dan rencana pemerintah, lembaga non pemerintah, maupun masyarakat yang benar-benar komprehensif. Oleh karena itu salah satu usaha yang dilakukan adalah membentuk suatu Tim Kerja Pemulihan Dieng (TKPD) sebagai akselerator koordinasi antar *stake holder* dan Program Pemulihan Dieng.

Peran penting dari TKPD adalah mengkoordinasikan dan mengintegrasikan program dan kegiatan yang dibawa oleh para pihak yang memiliki kepentingan terhadap pemulihan dan pelestarian kawasan Dieng. Keanggotaan TKPD selain terdiri atas Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Wonosobo, tetapi juga DPRD Kab Wonosobo, Perhutani, Swasta, LSM dan sebagainya. Agar kinerja TKPD berjalan efektif maka dibentuk Tim

Pengarah dan Tim Teknis. Peran Tugas Tim Pengarah adalah lebih pada tataran perumusan kebijakan program pemulihan dan pelestarian kawasan Dieng. Adapun peran yang dilakukan oleh Tim Teknis adalah membantu Tim Pengarah khususnya dalam hal pelayanan administrasi, seperti notulensi rapat, penyajian draft kebijakan dan sebagainya. Tim Pengarah memiliki peran dalam hal : (a) Memberikan arahan, saran, pertimbangan dan masukan dalam keseluruhan proses pelaksanaan kegiatan pemulihan Kawasan Dieng dan Daerah Aliran Sungai (DAS) Serayu; (b) Menjalin kerjasama dan koordinasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan terhadap pulihnya Kawasan Dieng dan Daerah Aliran Sungai (DAS) Serayu; dan (c) Melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas Tim Teknis. Sedangkan peran yang dilakukan oleh Tim Teknis yaitu : (a) Mengidentifikasi permasalahan yang timbul sebagai akibat penurunan kualitas lingkungan di Kawasan Dieng dan Daerah Aliran Sungai (DAS) Serayu; (b) Menyusun strategi pemulihan Kawasan Dieng dan penyelamatan Daerah Aliran Sungai (DAS) Serayu secara umum; (c) Menyusun kerangka acuan kerja sebagai pedoman pelaksanaan program dan kegiatan pemulihan Kawasan Dieng dan Daerah Aliran Sungai (DAS) Serayu; (d) Menjalankan fungsi koordinasi pelaksanaan program dan kegiatan pemulihan Kawasan Dieng dan Daerah Aliran Sungai (DAS) Serayu; dan (e) Melaporkan hasil kerja Tim Teknis kepada Tim Pengarah secara periodik (Grand Design RTPKD, 2007).

• **Peran Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH)**

Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH) merupakan suatu lembaga yang dibentuk oleh masyarakat desa hutan yang bekerja sama dengan Perum Perhutani untuk mencapai keberlanjutan fungsi dan manfaat hutan serta untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat hutan itu sendiri. Peran utama dari LMDH adalah sebagai berikut: (1) Mewadahi kepentingan Masyarakat Desa Hutan (MDH) yang ingin menjalin kerjasama dengan Perum Perhutani dan pihak-pihak lain yang terkait; (2) Meningkatkan partisipasi Masyarakat Desa Hutan dalam rangka pengelolaan sumber daya hutan; (3) Melakukan kerjasama dengan pihak-pihak lain yang terkait dalam rangka pengembangan program dan kegiatan Pengelolaan Hutan Bersama Masyarakat (PHBM); (4) Memberikan

pengembangan pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan kepada Masyarakat Desa Hutan mengenai pengelolaan hutan yang baik dan lestari; (5) Memfasilitasi Masyarakat Desa Hutan dan pihak yang berkepentingan dalam merencanakan, melaksanakan maupun melakukan evaluasi kegiatan program PHBM; (6) Memberikan peningkatan rasa tanggung jawab dan peran serta Masyarakat Desa Hutan terhadap pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya hutan; dan (7) Meningkatkan kesejahteraan dan kemandirian Masyarakat Desa Hutan (KepDir.Perum Perhutani: No.682/KPTS/DIR/2009).

• **Masyarakat Desa Hutan**

Sebagai sekelompok orang yang bertempat tinggal di desa hutan dan melakukan kegiatan yang berinteraksi dengan sumberdaya hutan untuk mendukung kehidupannya maka peran yang penting dari Masyarakat Desa Hutan adalah a) bersama Perum Perhutani menjaga dan melindungi hutan untuk keberlanjutan fungsi dan manfaatnya, b) mempersiapkan kelompok untuk mengoptimalkan fasilitas yang diberikan oleh Perum Perhutani dan atau pihak yang berkepentingan, c) mengamankan sumberdaya hutan dan proses pemanenan hasil hutan, d) memberikan kontribusi faktor produksi, e) berbagi peran dengan Perum Perhutani serta pihak yang berkepentingan dalam pemanfaatan lahan (tanah maupun kering), waktu, dan pengelolaan kegiatan, dan c) melakukan usaha-usaha produktif yang mendukung terciptanya hutan lestari (KepDir.Perum Perhutani: No.682/KPTS/DIR/2009).

• **Forum Hutan Wonosobo (FHW)**

Forum Hutan Wonosobo (FHW) dibuat dalam rangka menyelaraskan berbagai pihak yang mempunyai kepentingan (*stakeholder*) dalam proses pengelolaan hutan di wilayah Dieng termasuk hutan lindung di Wonosobo. Forum Hutan Wonosobo (FHW) terdiri atas berbagai unsur seperti Pemerintah Daerah yang meliputi Bupati/Wakil Bupati dan DPRD serta kepala-kepala dinas di lingkungan Kabupaten Wonosobo; (2) Perum Perhutani, dan (3) masyarakat, yang diwakili oleh LSM.

Sebagai kelompok kerja lintas sektoral di tingkat kabupaten yang mempunyai misi menempatkan sektor kehutanan sebagai *core* pembangunan dalam rangka menyelamatkan lingkungan, pengembangan ekonomi, dan

kehidupan sosial masyarakat desa hutan maka Forum Hutan Wonosobo (FHW) mempunyai peran penting dalam: a) pengembangan konsep pengelolaan sumberdaya hutan lestari secara partisipatif dan terintegrasi, komunikasi dan koordinasi yang mendorong sinergis antar sektor dan antar stakeholder, monitoring dan evaluasi, serta arbitrase permasalahan-permasalahan kehutanan, b) membantu menyusun rencana-rencana setrategis, serta melaporkan pelaksanaan tugas dan saran kepada bupati untuk pertimbangan dan penetapan kebijakan (Kep.Bup. No. 661/538/2007).

• **Pihak yang berkepentingan (*stakeholder*): Lembaga Swadaya Masyarakat, Lembaga Pendidikan, Lembaga Donor, Usaha Swasta**

Pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) mempunyai perhatian dalam mendorong proses optimalisasi pengelolaan hutan lindung. *Stakeholder* memiliki peran secara bersama-sama dengan Perum Perhutani melakukan: a) perencanaan partisipatif pengelolaan hutan lindung, b) perencanaan pemanfaatan lahan (tanah dan atau ruang), waktu, dan pengelolaan kegiatan, c) penetapan nilai dan proporsi berbagai hasil kegiatan Pengelolaan Hutan Bersama Masyarakat.

b) Norma (*Norms*) yang dimiliki Institusi

Di bawah ini dijelaskan norma yang dimiliki oleh masing-masing institusi yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo, yaitu sebagai berikut:

• Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah termasuk Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH), Bagian Kesatuan Pemangkuan Hutan (BKPH), serta Resor Pemangkuan Hutan (RPH) memiliki norma-norma berupa perundang-undangan seperti Undang-Undang Nomor 41 Tahun 1999 tentang Kehutanan, Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2010 tentang Penggunaan Kawasan Hutan, Keputusan Presiden Nomor 32 Tahun 1990 tentang Pengelolaan Kawasan Lindung, maupun peraturan-peraturan organisasi yang mengatur mekanisme dan prosedur kerja dimana perilaku dari para anggota organisasi diharapkan dapat mematuhi norma-norma tersebut. Norma-norma yang digunakan juga mengacu kepada Anggaran Dasar Perusahaan dan Anggaran Rumah Tangga Perusahaan

berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2010 tentang Perusahaan Umum (Perum) Kehutanan Negara, serta Surat Keputusan Direksi Perum Perhutani Nomor 682/KPTS/DIR/2009 tentang Pedoman Pengelolaan Sumberdaya Hutan Bersama Masyarakat. Pengaturan kelembagaan yang tersusun dengan baik serta pembagian kerja yang jelas akan dapat menciptakan efisiensi dan efektivitas dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Dengan norma atau aturan yang jelas yang terkait dengan peran-peran yang dilakukan oleh anggota-anggota organisasi diharapkan seluruh karyawan Perum Perhutani Unit 1 Jawa Tengah yang bertanggung jawab dalam pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo dapat menjalankan tugasnya dengan penuh tanggung jawab sehingga mampu mewujudkan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo yang lestari.

- Pemerintah Kabupaten Wonosobo dalam hal ini adalah Dinas Kehutanan dan Perkebunan (Dishutbun) serta Tim Kerja Pemulihan Dieng (TKPD) memiliki norma-norma yang berupa perundang-undangan maupun peraturan-peraturan organisasi yang mengatur mekanisme dan prosedur kerja dimana perilaku dari para anggota organisasi diharapkan dapat mematuhi norma-norma tersebut. Norma-norma yang digunakan mengacu kepada Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, Undang-Undang Nomor 41 Tahun 1999 tentang Kehutanan, Peraturan Daerah Kabupaten Wonosobo Nomor 14 Tahun 2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Kabupaten Wonosobo dan dilaksanakan melalui lembaga Dinas Kehutanan dan Perkebunan, Keputusan Bupati Wonosobo Nomor 180/25/2007 Tahun 2007 tentang Pembentukan Tim Kerja Pemulihan Dieng (TKPD) Kabupaten Wonosobo. Dengan diterapkannya norma-norma yang ada tersebut diharapkan Pemerintah Kabupaten Wonosobo dapat bekerjasama secara sinergi dengan Perum Perhutani dan *stakeholder* lainnya sehingga dapat menjaga kelestarian hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.

- Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH) memiliki norma-norma yang berpegang pada peraturan yang dijabarkan dalam Anggaran Dasar (AD) dan Anggaran Rumah Tangga (ART) yang dimiliki serta kode etik organisasi LMDH sesuai dengan kesepakatan dari para pengurus dan anggota organisasi. LMDH

memiliki struktur organisasi yang dapat menunjukkan fungsi dari masing-masing unit yang ada di dalamnya serta deskripsi pekerjaannya dimana segala aktivitas dalam LMDH dapat berfungsi sesuai dengan norma yang telah ditetapkan. Melalui norma-norma tersebut, diharapkan fungsi LMDH dapat berjalan sesuai dengan tujuan pengelolaan hutan lindung agar tetap dapat terjaga dan lestari.

- Forum Hutan Wonosobo (FHW) sebagai suatu wadah bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo mempunyai norma-norma sesuai dengan aturan yang ditetapkan dengan Keputusan Bupati Wonosobo tersebut. Norma-norma yang ada tersebut digunakan sebagai suatu pedoman bagi pihak-pihak yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo sehingga dalam pelaksanaan kegiatannya dapat menciptakan keharmonisan dan sinergi yang positif diantara pihak-pihak yang terkait tersebut.

- Pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) seperti Lembaga Swadaya Masyarakat, Lembaga Pendidikan, Lembaga Donor, Usaha Swasta berpegang pada norma-norma yang berupa perundang-undangan, peraturan maupun kesepakatan informal yang telah disepakati bersama di antara para pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) tersebut. Norma-norma maupun kesepakatan yang ada digunakan untuk saling mendukung kegiatan dan menciptakan suasana kerjasama yang kondusif dalam rangka pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.

c) Nilai (*Values*) Organisasi

Di bawah ini dijelaskan nilai (*values*) yang dimiliki oleh masing-masing institusi yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo, yaitu sebagai berikut:

- Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah termasuk Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH), Bagian Kesatuan Pemangkuan Hutan (BKPH), serta Resor Pemangkuan Hutan (RPH).

Untuk mencapai visi dan misi perusahaan Perhutani, maka melalui Analisis Sosial (Analisis Dua), dapat diketahui bahwa budaya perusahaan merupakan nilai dan falsafah yang telah disepakati dan diyakini oleh seluruh insan Perhutani sebagai landasan dan acuan bagi Perhutani untuk mencapai

tujuan. Untuk itu Perhutani mendefinisikan budaya perusahaan dalam 8 nilai yang disingkat BERMAKNA yang dijabarkan dalam perilaku utama perusahaan yaitu:

a. Berkelanjutan

Nilai yang diterapkan bagi pegawai Perum Perhutani adalah ditujukan untuk selalu melakukan pengembangan dan penyempurnaan institusi Perhutani secara terus menerus, dan belajar hal-hal yang baru untuk memperbarui keadaan serta berorientasi jangka panjang.

b. Ekselen

Nilai ekselen diartikan dengan selalu memperlihatkan gairah keunggulan dan berusaha keras untuk hasil yang terbaik, sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan sehingga tercapai kepuasan seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*).

c. Responsibilitas

Dalam menjalankan tugas dan kewajiban, pegawai Perhutani berusaha untuk selalu menggunakan penalaran (logika berpikir) dalam mempertimbangkan untung dan rugi, memiliki kesadaran diri yang utuh dalam bertindak, mengembangkan imajinasi untuk antisipasi dan selalu mendengarkan suara hati dalam mengambil setiap keputusan yang diambil.

d. Matang

Pegawai Perhutani diharapkan untuk selalu bersikap dewasa dan memiliki keberanian untuk menyampaikan pendapat ataupun keyakinannya dengan mempertimbangkan pendapat /perasaan orang lain, serta dapat menanggapi maupun memecahkan permasalahan secara bijaksana.

e. Akuntabilitas

Dalam melaksanakan setiap pekerjaan, pegawai Perhutani diharapkan untuk selalu mengutamakan data dan fakta.

f. Kerja sama tim

Kerjasama dalam tim sangat penting dan selalu mengutamakan kerja sama tim, agar mampu menghasilkan sinergi optimal bagi perusahaan.

g. Nilai Tambah

Setiap pegawai yang ada di Perhutani harus selalu menghargai kreativitas dan melakukan inovasi, senantiasa belajar untuk mendapatkan cara baru dan hasil yang lebih baik.

h. Agilitas

Dalam rangka melaksanakan tugas dan kewajiban, pegawai Perhutani harus selalu tanggap dan beradaptasi dengan cepat dalam menghadapi perubahan serta melihat perubahan sebagai peluang untuk mencapai sukses di arena persaingan pasar global (perumperhutani.com).

- Pemerintah Kabupaten Wonosobo dalam hal ini adalah Dinas Kehutanan dan Perkebunan, dimana sesuai dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Kabupaten (RPJM) Kabupaten Wonosobo maka pembangunan bidang kehutanan dan perkebunan Kabupaten Wonosobo didasarkan pada nilai yang bertujuan (1) memperkuat sistem perencanaan, mengefektifkan pelaksanaan dan pengawasan penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan, serta (2) meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat.

- Tim Kerja Pemulihan Dieng (TKPD) memiliki nilai dalam hal penciptaan kondisi yang diperlukan untuk implementasi program yang meliputi *raising awareness* bagi publik secara luas untuk pemulihan kawasan terdegradasi, konseptualisasi solusi dari permasalahan kelembagaan dan operasional yang masih dihadapi sampai saat ini serta dukungan dalam bentuk legal dan legislasi dalam pengelolaan lahan berkelanjutan yang mencakup pencegahan konflik, kepastian kawasan, perencanaan, implementasi dan monitoring dan evaluasi secara kolaboratif, serta penyiapan pendanaan dari berbagai pihak (pemerintah pusat, pemda dan para pihak lain). Strategi kedua difokuskan pada penyelarasan pengetahuan dan nilai-nilai lokal bersama-sama dengan pengetahuan berbasis penelitian sebagai dasar untuk mendisain, ujicoba serta implementasi pengelolaan lahan berkelanjutan dan rehabilitasi kawasan berbasis masyarakat.

Masyarakat akan berpartisipasi dalam evaluasi jasa-jasa lingkungan, identifikasi dan promosi praktek-praktek terbaik. Selain itu akan dikembangkan skema-skema insentif tidak langsung, serta pertukaran dan disseminasi informasi hasil implementasi program sebagai bahan pembelajaran bersama. Strategi ketiga difokuskan pada pelibatan parapihak secara luas dalam

membangun strategi bersama dalam konteks pengelolaan lahan dan rehabilitasi kawasan yang terintegrasi secara kolaboratif untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat. Pada level Daerah Aliran Sungai (DAS), akan dikembangkan kesepakatan dan perencanaan antar wilayah dalam konteks konservasi dan pemanfaatan air, perlindungan habitat prioritas, serta pengelolaankawasan terdegradasi. Perencanaan pengelolaan kawasan berbasis masyarakat dan pengetahuan-pengetahuan yang tepat akan dibangun dan diimplementasikan dalam bentuk pilot-pilot site.

- Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH)

Dalam menjalankan kegiatannya LMDH memiliki nilai-nilai yang dapat menjadi pedoman bagi para anggotanya yaitu: sederhana dan tidak birokratis, dapat menjamin kelancaran hubungan pengurus dan anggota, dapat menjamin partisipasi anggota, menjamin kehidupan yang demokratis, dan mudah bagi LMDH untuk berkembang mencapai tujuannya.

- Pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) yaitu Lembaga Swadaya Masyarakat,

Lembaga Pendidikan, Lembaga Donor, Usaha Swasta dimana pihak-pihak ini memiliki nilai untuk mendukung agar pengelolaan hutan lindung dapat dilaksanakan tanpa mengubah fungsi dan kaidah-kaidah hutan lindung itu sendiri. Nilai-nilai yang dimiliki oleh stakeholder tersebut adalah fleksibel, dalam arti bahwa kegiatan-kegiatan yang dikerjasamakan bias disesuaikan dengan potensi dan kemampuan masing-masing pihak. Selain itu nilai partisipatif, dimana dalam kerjasama tersebut masing-masing pihak sama-sama menyumbangkan potensinya masing-masing. Nilai akomodatif, artinya pihak yang satu bias menerima potensi pihak yang lainnya.

- Forum Hutan Wonosobo (FHW)

Forum Hutan Wonosobo mempunyai nilai dimana dalam rangka pengembangan konsep pengelolaan sumberdaya hutan lestari dilakukan secara partisipatif dan terintegrasi, komunikasi dan koordinasi yang mendorong sinergis antar sektor dan antar stakeholder, monitoring dan evaluasi, serta arbitrase permasalahan-permasalahan kehutanan.

- Masyarakat Desa Hutan (MDH)

Masyarakat Desa Hutan memiliki nilai kepedulian terhadap kelestarian dan pemberdayaan lingkungan dan sumber daya hutan khususnya, untuk tercapainya fungsi hutan lindung yang lestari.

Pengenalan Situasi Problematis: Analisis Tiga (Analisis Politik)

Adapun langkah ketiga dalam tahapan pengenalan situasi problematis dunia nyata adalah **Analisis Tiga** atau **Analisis Politik**. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui aspek politik, kewenangan atau kekuasaan yang berperan dan memiliki pengaruh dalam pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo dengan cara menjabarkan bagaimana kekuasaan tersebut muncul dan berperan dalam isu-isu pengelolaan hutan lindung. Dalam hal ini kekuasaan tersebut dapat diidentifikasi menjadi dua unsur yaitu disposisi kekuasaan (*Disposition of Power*) dan sifat atau karakter kekuasaan (*Nature of Power*).

- **Perum Perhutani Unit 1 Jawa Tengah**

Dalam kaitannya dengan **Disposisi Kekuasaan**, secara struktural pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo dilakukan oleh Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara, yang membawahi Bagian Kesatuan Pemangkuan Hutan (BKPH) Kabupaten Wonosobo, serta Resor Pemangkuan Hutan (RPH) setingkat Kecamatan. Kekuasaan tertinggi dalam pengelolaan hutan adalah terletak pada KPH Kedu Utara berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2010 tentang Perum Kehutanan Negara yang memiliki kewenangan dalam membuat kebijakan operasional di wilayah yang menjadi kekuasaannya. Adapun peran dan pembagian kerja masing-masing unit yang berada di bawahnya (BKPH serta RPH) dilakukan dalam rangka melaksanakan program dan kebijakan dari KPH Kedu Utara. Dalam melaksanakan pengelolaan hutan, Perhutani wajib melibatkan masyarakat sekitar hutan dengan memperhatikan prinsip governansi perusahaan yang baik. Perhutani juga memberikan dan menyelenggarakan penyuluhan, bimbingan, pendampingan, pelayanan, bantuan teknik, pendidikan, dan/atau pelatihan; melindungi masyarakat dalam berperan serta pada pelaksanaan Pengelolaan Hutan, antara lain memperhatikan dan menindaklanjuti saran dan usul dari masyarakat dalam

rangka Pengelolaan Hutan sepanjang sesuai dengan prinsip governansi perusahaan yang baik dan dalam rangka perlindungan hutan.

Menyangkut **Karakter Kekuasaan**, Perhutani mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi dan mengajak seluruh anggota organisasi Perhutani supaya mencapai tujuan serta misi dan visi perusahaan. Disamping itu Perhutani juga memiliki kemampuan untuk menyusun kebijakan dan program dalam rangka pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo. Perhutani juga memiliki kemampuan untuk melakukan kerjasama dengan berbagai pihak seperti institusi pemerintah, organisasi non pemerintah, serta institusi-institusi lain yang memiliki kepentingan yang sejalan dengan visi dan misi Perhutani.

• **Pemda Kabupaten Wonosobo**

Disposisi Kekuasaan yang dimiliki Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Wonosobo didasarkan atas Undang- Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah serta Peraturan Daerah Kabupaten Wonosobo Nomor 14 Tahun 2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Kabupaten Wonosobo. Kepala Dinas Kehutanan Dan Perkebunan Kabupaten Wonosobo memiliki kekuasaan menyangkut kebijakan dalam melaksanakan urusan Pemerintah daerah di bidang produksi, perlindungan dan rehabilitas sumber daya alam, kelembagaan dan usaha, pengelolaan administrasi, ketatausahaan serta pengawasan pelaksanaan. Dalam susunan organisasi, Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Wonosobo memiliki struktur organisasi yang disusun dimana terdapat bidang-bidang, unit pelaksana teknis, maupun fungsional yang memiliki peran dan tugas masing-masing. Kekuasaan Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Wonosobo tidak mencakup aspek yang berhubungan dengan pengelolaan hutan lindung namun hanya bersifat membina masyarakat desa hutan yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan demikian Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Wonosobo aktif memberikan penyuluhan dan bimbingan kepada masyarakat desa hutan agar memiliki kesadaran mengenai hutan lindung yang lestari.

Dalam hal **Karakter Kekuasaan**, Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Wonosobo berdasarkan kekuasaan yang dimilikinya mempunyai kemampuan untuk membuat perumusan kebijakan teknis dibidang produksi,

perlindungan dan rehabilitasi sumber daya alam, kelembagaan dan usaha. Selain itu Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Wonosobo juga memiliki kemampuan membuat peraturan yang menyangkut kebijakan dan program yang melibatkan masyarakat terutama masyarakat yang tinggal di sekitar wilayah hutan lindung. Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Wonosobo juga memiliki kemampuan untuk membina kemitraan dengan berbagai pihak khususnya dengan Perum Perhutani dan pihak-pihak yang berkepentingan dengan pengelolaan hutan lindung yang lestari seperti Lembaga Masyarakat Desa Hutan, Satuan Kerja Perangkat Daerah, Perguruan Tinggi. Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Wonosobo memiliki kemampuan untuk memberikan sosialisasi, bimbingan dan pelatihan bagi masyarakat desa hutan agar mereka memiliki kepehaman mengenai pengelolaan hutan lindung yang baik dan benar.

- **Tim Kerja Pemulihan Dieng (TKPD)**

Dalam hubungannya dengan **Disposisi Kekuasaan**, Tim Kerja Pemulihan Dieng (TKPD) memiliki kekuasaan sesuai dengan peraturan yang ada yaitu Keputusan Bupati Wonosobo Nomor 180/25/2007 Tahun 2007 tentang Pembentukan Tim Kerja Pemulihan Dieng (TKPD) Kabupaten Wonosobo. Ketua dan unsur pimpinan TKPD memiliki kekuasaan menyangkut kebijakan pengkoordinasian program-program yang dimiliki pihak-pihak yang terkait (*stakeholder*) dengan pemulihan kawasan Dieng termasuk hutan lindung yang berada di Kabupaten Wonosobo.

Adapun menyangkut **Karakter Kekuasaan**, TKPD mempunyai kemampuan untuk menciptakan koordinasi, integrasi, sinergi dan sinkronisasi (KISS) dalam menyelesaikan problematik Dieng secara partisipatif dan menggandeng semua pihak yang berkepentingan. TKPD juga mampu memperluas jaringan (*network*) dengan sebanyak mungkin berbagai pihak yang merasa berkepentingan dengan perbaikan daya dukung lingkungan di Kawasan Dieng termasuk hutan lindung yang berada di Kabupaten Wonosobo.

- **Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH)**

Menyangkut **Disposisi Kekuasaan**, Ketua dan unsur pimpinan LMDH memiliki kekuasaan menyangkut kebijakan kerjasama dengan Perum Perhutani

dan pihak lain yang berkepentingan dengan pengelolaan hutan lindung dalam rangka mencapai keberlanjutan fungsi dan manfaat hutan serta untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat itu sendiri.

Sedangkan mengenai **Karakter Kekuasaan**, LMDH mempunyai kemampuan untuk melakukan kerjasama dengan Perum Perhutani dan pihak lain yang sesuai dengan tujuan LMDH. Selain itu LMDH juga mempunyai kemampuan untuk menampung aspirasi dari masyarakat desa hutan menyangkut pemanfaatan hutan lindung dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat desa hutan.

- **Masyarakat Desa Hutan (MDH)**

Masyarakat Desa Hutan dalam kaitannya dengan **Disposisi Kekuasaan** memiliki kekuasaan secara menyeluruh mengenai aktivitas kegiatan menyangkut pemanfaatan hutan lindung serta beraktivitas dengan hutan lindung. Sedangkan yang berhubungan dengan **Karakter Kekuasaan**, maka Masyarakat Desa Hutan mempunyai kemampuan untuk memperkuat program kerjasama dengan Perhutani maupun dengan Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Wonosobo dalam mendukung kebijakan dan program Perhutani dalam rangka mencapai hutan lindung yang lestari.

5.2 Pembuatan *Rich Picture*

Rich Picture dibuat berdasarkan hasil informasi yang diperoleh dari narasumber serta dituangkan sebagai hasil dari pengalaman dan persepsi praktisi SSM tentang situasi dunia nyata yang dianggap problematis yang diperoleh melalui proses identifikasi serta dengan cara menghubungkan serangkaian konsep yang saling berhubungan. Adapun kalimat-kalimat yang terdapat dalam *Rich Picture* tersebut merupakan bagian atau potongan dari hasil wawancara dengan para aktor-aktor yang dianggap penting dalam pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo. Dalam penelitian ini pembuatan *Rich picture* didasarkan atas *Research Interest* dan *Problem Solving*. Pembuatan *Rich Picture* yang didasarkan atas *Research Interest* menunjukkan bahwa dalam penerapan Governansi dalam pengelolaan hutan lindung masih terdapat

beberapa hal yang belum berjalan sesuai dengan yang diharapkan oleh beberapa pihak yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung.

Salah satu pucuk pimpinan Perhutani di KPH Kedu Utara yaitu Wakil Administratur/Wakil Kepala Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara menjelaskan bahwa salah satu aspek penting dalam penyelenggaraan Governansi dalam pengelolaan hutan lindung adalah adanya partisipasi masyarakat desa hutan. Diakui bahwa partisipasi masyarakat masih belum maksimal seperti adanya harapan masyarakat desa supaya lebih berpartisipasi dalam program pengelolaan hutan lindung dengan memberikan kontribusi yang lebih optimal. Oleh karena itu untuk lebih berpartisipasi dan berdaya guna dalam pengelolaan hutan lindung maka perlu adanya proses pemberdayaan yang lebih ditingkatkan lagi dan ditumbuhkan dalam lingkungan LMDH. Seperti yang diungkap oleh pimpinan KPH Kedu Utara: “Mereka harus lebih berpartisipasi, lebih berkontribusi lah, ya LMDH itu (Lembaga Masyarakat Desa Hutan), kita merasa mereka belum cukup baik, proses pemberdayaan harus ditumbuhkan di LMDH itu. “

Kepala Seksi Pengelolaan Hutan Bersama Masyarakat (PHBM) KPH Kedu Utara dalam informasinya juga menyatakan bahwa dampak dari permasalahan penjarahan terhadap kawasan hutan lindung pada masa lampau adalah belum adanya kesadaran dari masyarakat untuk berpartisipasi dalam pengelolaan hutan lindung yang dimiliki oleh Perum Perhutani. Masyarakat yang tinggal di sekitar kawasan hutan lindung belum dapat samasekali untuk dikesampingkan dengan kehidupan yang berhubungan dengan kehutanan. Masyarakat desa hutan masih tinggi tingkat ketergantungan terhadap keberadaan hutan di sekitar mereka, termasuk hutan lindung. Penjelasan yang disampaikan oleh Kepala Seksi Pengelolaan Hutan Bersama Masyarakat (PHBM) KPH Kedu Utara dapat adalah sebagai berikut: “ Di hutan lindung dulunya kan penjarahan pak, kita mau merubah masyarakat untuk langsung dibubarkan kan ndak bisa pak, masih dibutuhkan partisipasi masyarakat.”

Dalam governansi hutan lindung yang dilakukan oleh Perum Perhutani, dijumpai permasalahan yang menyangkut kurang jelas informasi mengenai pengelolaan hutan lindung yang dialami oleh masyarakat desa hutan. Hal ini

disampaikan oleh salah satu Kepala Resor Pemangkuan Hutan (RPH) Kabupaten Wonosobo. Masyarakat memiliki persepsi yang berbeda dengan Perum Perhutani yang antara lain ditunjukkan dengan konsep pengelolaan hutan lindung dimana masih ditemui pemikiran oleh masyarakat yang menganggap masih diperbolehkannya kegiatan mencangkul dan menanam tanaman semusim, padahal bentuk kegiatan mencangkul dan menanam tanaman semusim tidak diperbolehkan atau dilarang oleh Perum Perhutani. Konsep pengelolaan hutan lindung yang dilakukan oleh masyarakat desa hutan menurut Perum Perhutani adalah masyarakat desa hutan tidak boleh mencangkul dan menanam tanaman semusim di kawasan hutan lindung. Hal yang dinyatakan oleh salah satu Kepala Resor Pemangkuan Hutan (RPH) Kabupaten Wonosobo:

“Persepsi antara Perhutani dengan masyarakat itu sudah bertolak belakang pak, yang namanya mengelola kan tidak harus mencangkul dan menanam tanaman semusim tapi kehendak masyarakat inginnya mencangkul dan menanam tanaman semusim, padahal kegiatan itu tidak boleh oleh perhutani pak.”

Adapun informan dari Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Wonosobo mengatakan bahwa LMDH itu merupakan lembaga tertinggi di Desa, bukan milik Perhutani tapi miliknya Desa. Dibawah LMDH ada seksi atau bagian yang mengurus pertanian, ada yang mengurus kehutanan, ada yang mengurus tanaman. Jadi ketidakjelasan atau masih adanya anggapan yang keliru mengenai lembaga LMDH sebagai suatu organisasi yang bukan di bawah struktur organisasi Perum Perhutani, tapi sebagai suatu lembaga yang terpisah dari Perum Perhutani harus diinformasikan secara meluas ke seluruh masyarakat. Perum Perhutani menganggap LMDH sebagai lembaga binaannya sehingga harus diberdayakan agar sesuai dengan fungsi kelembagaan LMDH itu sendiri. Hal yang dinyatakan oleh Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Wonosobo: “LMDH itu merupakan lembaga tertinggi di Desa, bukan milik Perhutani tapi milik Desa. Dibawahnya ada yang ngurusi pertanian, ada yang ngurusi kehutanan.”

Governansi hutan lindung yang baik dapat dilihat dari aspek akuntabilitas dari sumberdaya manusia yang dimiliki oleh Perum Perhutani dimana ada anggapan kinerja dari pegawai Perum Perhutani belum optimal. Dalam rangka program kerjasama atau koordinasi dengan institusi lain yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung, masih ditemui kendala dimana pelaksanaan kegiatan atau program belum dapat dilakukan secara maksimal karena mutasi atau pergantian pejabat yang terjadi di internal Perum Perhutani dianggap relatif sering terjadi. Dampak dari perubahan yang sering terjadi tersebut, mengakibatkan suatu koordinasi atau pertemuan diantara institusi-institusi terkait dengan pengelolaan hutan lindung kurang berjalan maksimal, karena pergantian pejabat yang menghadiri kegiatan atau pertemuan tersebut kurang mendukung pelaksanaan program dengan baik. Hal ini disampaikan oleh Tim Kerja Pemulihan Dieng (TKPD) Wonosobo: “Mutasi di Perhutani terlalu sering sehingga sewaktu pelaksanaan atau kerjasama sudah berjalan , menjadikan program berjalan kurang optimal.”

Tanpa adanya perhatian serta peran serta yang sangat signifikan dan aktif dari Perum Perhutani, maka sulit bagi LMDH untuk beraktivitas. Hal tersebut diungkapkan oleh salah satu Camat yang ada di Kabupaten Wonosobo. Hal ini dapat dimaklumi karena lembaga LMDH merupakan lembaga tingkat desa yang minim akan sumberdaya keuangan dan sumberdaya manusia, sehingga agar LMDH juga aktif dalam kegiatan kerjasama dengan Perum Perhutani, maka LMDH harus diberdayakan secara lebih maksimal. LMDH yang berdayaguna serta memiliki sumberdaya manusia yang optimal akan membantu serta memberikan dampak yang positif dalam rangka pengelolaan maupun pemanfaatan hutan lindung yang sesuai dengan kaidah perlindungan hutan lindung. Hal ini dinyatakan Camat Kabupaten Wonosobo:

“Tanpa ada peran serta yang sangat signifikan dan aktif dari Perhutani nonsense LMDH akan bisa bergerak to pak. Tanpa ada perhatian, tanpa ada kepedulian dalam apapun dari perhutani maka LMDH tidak bisa bergerak.”

Masyarakat desa hutan perlu dilibatkan dalam berbagai kebijakan maupun program yang dibuat oleh Perum Perhutani. Namun menurut salah satu

Ketua Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) yang ada di Kabupaten Wonosobo, masyarakat desa hutan belum secara maksimal diberdayakan oleh Perum Perhutani karena masyarakat desa hutan tidak dilibatkan dalam pemeliharaan atau perawatan hutan lindung. Semua pengaturan kebijakan dan program mengenai pengelolaan hutan lindung dilakukan dan ditentukan oleh Perum Perhutani, tidak ada keikutsertaan masyarakat di dalamnya sehingga masyarakat merasa tidak memiliki karena adanya larangan dari Perum Perhutani dalam rangka pengelolaan hutan lindung. Pernyataan Ketua Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) yang ada di Kabupaten Wonosobo:

“Bagaimana masyarakat bisa ikut dalam program baik pemerintah maupun Perhutani. Bagaimana masyarakat merasa memiliki, karena kalau merasa ikut memiliki berarti dapat ikut merawat, selama ini kan ditentukan oleh Perhutani.”

Salah seorang Ketua Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH) di Kabupaten Wonosobo juga beranggapan bahwa dalam rangka pembagian pendapatan dari hasil kerjasama antara Perum Perhutani dan LMDH masih dianggap belum memadai. Perum Perhutani dianggap belum transparan dan adil dalam rangka pembagian pendapatan tersebut, sehingga dengan kondisi demikian dianggap dapat merugikan masyarakat desa hutan yang melakukan penggarapan atau pemanfaatan hutan lindung. Dari pihak LMDH sendiri menganggap bahwa masyarakat desa hutan sudah merintis suatu kegiatan atau bekerja keras dalam rangka ikut mengelola hutan lindung serta bersusah payah dalam mengerjakannya dengan anggapan bahwa memerlukan perjuangan tersendiri untuk masuk ke kawasan hutan lindung tersebut.

“Lha kalau Perhutani itu susahnya itu kalau sharing. Yang jelas untuk Perhutani itu sendiri dapat hijaunya hutan ataupun pedulinya konservasi itu kan sudah untung. Tapi dari hasil nanti, sayangnya itu tetep minta 40 persen, itu yang sayangnya itu pak, saya kurang sreg itu, yang padahal merintisnya wong tani itu kan ga sembarangan pak, berangkat ke gunung itu bener-bener puasa pak.”

Dari penjelasan atau informasi yang diberikan tersebut sebelumnya menyangkut governansi hutan lindung yang disampaikan oleh beberapa informan tersebut diringkas dalam tabel di bawah ini:

Tabel 5.2 Hasil pendapat Para Pelaku ttg Governansi Hutan Lindung

Pelaku	Pikiran dan Pendapat Pelaku
Wakil Administratur/Wakil Kepala Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara	“Mereka harus lebih berpartisipasi, lebih berkontribusi lah ..ya LMDH itu (Lembaga Masyarakat Desa Hutan), kita merasa mereka belum cukup baik, proses pemberdayaan harus ditumbuhkan di LMDH itu. “
Kepala Seksi Pengelolaan Hutan Bersama Masyarakat (PHBM) KPH Kedu Utara	“ Di hutan lindung dulunya kan penjarahan pak, kita mau merubah masyarakat untuk langsung dibubarkan kan ndak bisa pak, masih dibutuhkan partisipasi masyarakat.”
Kepala Resor Pemangkuan Hutan (RPH) Kab. Wonosobo	“ Persepsi antara Perhutani dengan masyarakat itu sudah bertolak belakang pak... yang namanya mengelola kan tidak harus mencangkul dan menanam tanaman semusim. tp kehendak masyarakat inginnya mencangkul dan menanam tanaman semusim... padahal kegiatan itu tidak boleh oleh perhutani pak.”
Dishutbun Wonosobo	“ LMDH itu merupakan lembaga tertinggi di Desa, bukan milik Perhutani tapi milik Desa. Dibawahnya ada yang ngurusi pertanian, ada yang ngurusi kehutanan”
Tim Kerja Pemulihan Dieng (TKPD) Wonosobo	“Mutasi di Perhutani terlalu sering sehingga sewaktu pelaksanaan atau kerjasama sudah berjalan , menjadikan program berjalan kurang optimal.”
Camat	“Tanpa ada peran serta yang sangat signifikan dan aktif dari Perhutani <i>nonsense</i> LMDH akan bisa bergerak to pak... Tanpa ada perhatian, tanpa ada kepedulian dalam apapun dari perhutani maka LMDH tidak bisa bergerak.”
Ketua Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM)	“Bagaimana masyarakat bisa ikut dalam program baik pemerintah maupun perhutani. Bagaimana masyarakat merasa memiliki, karena kalau merasa ikut memiliki berarti dapat ikut merawat, selama ini kan ditentukan oleh Perhutani.”
Ketua Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH)	“ Lha kalau Perhutani itu susahnya itu kalau <i>sharing</i> . Yang jelas untuk Perhutani itu sendiri dapat hijaunya hutan ataupun pedulinya konservasi itu kan sudah untung. Tapi dari hasil nanti, sayangnya itu tetep minta 40 %, itu yg sayangnya itu pak, saya kurang sreg itu, yg padahal merintisnya wong tani itu kan ga sembarangan pak, berangkat ke gunung itu bener2 puasa pak.”
Masyarakat Desa Hutan	“Kulo pun nderek LMDH tahun 1994 pak, tapi mboten enten pelaksanaan nopo2, cuman ndamel jalur hijau, niku mawon mboten dados”

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2014.

Adapun *Rich Picture* yang dibuat berdasarkan *Problem Solving* menunjukkan bahwa dalam implementasi kebijakan yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung Kepala Bagian Kesatuan Pemangkuan Hutan

(BKPH) Kabupaten Wonosobo menjelaskan bahwa masih terdapat beberapa kelemahan dan kekurangan. Terkadang anggota Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH) belum memahami kebijakan dan program dari Perhutani antara lain dengan ditunjukkannya ketidakmengertian anggota LMDH mengenai kondisi wilayah hutan yang akan ditanami. Sebagian anggota LMDH tidak mengetahui daerah atau wilayah mana yang dapat ditanami dan yang tidak dapat ditanami, mereka hanya mengetahui gambaran kondisi hutan berdasarkan informasi atau data yang diperoleh dari buku atau dokumen tertulis saja. Dengan ketidaktahuan kondisi di lapangan secara menyeluruh maka ada sebagian anggota LMDH yang menyadari bahwa tidak semua wilayah hutan yang akan mereka tanami, memiliki kelayakan tanah untuk ditanami. Pernyataan Kepala Bagian Kesatuan Pemangkuan Hutan (BKPH) Kabupaten Wonosobo: “Kadang LMDH itu tahunya hanya luas yang ada di buku atau administrasi, sementara riil di lapangan ternyata tidak bisa ditanami semua.”

Di lain hal Kepala Resor Pemangkuan Hutan (RPH) Kabupaten Wonosobo menyatakan bahwa kebijakan yang dilakukan oleh Perhutani dalam rangka pengelolaan hutan lindung belum maksimal. Hal ini dapat ditunjukkan dengan kurangnya pemahaman masyarakat dalam hal penanaman kopi di hutan lindung. Masyarakat Desa Hutan kurang berminat dalam memelihara dan merawat tanaman kopi karena masyarakat kurang memperoleh informasi yang jelas dari Perhutani menyangkut aspek-aspek yang berhubungan dengan tanaman kopi. Masyarakat memiliki informasi yang minim mengenai bagaimana nanti hasil yang akan dipetik dari penanaman kopi. Disamping itu ada aturan bahwa dalam hutan lindung tidak boleh dilakukan pencangkulan tanah. Masyarakat menganggap bahwa mereka boleh menanam kopi sambil mencangkul tanah, namun ternyata hal tersebut dilarang oleh Perhutani, sehingga masyarakat tidak melanjutkan kegiatan penanaman kopi di daerah hutan lindung sehingga tanaman kopi menjadi terbengkelai dan masyarakat menjadi tidak memperoleh manfaat dari kegiatan tersebut. Kepala Resor Pemangkuan Hutan (RPH) Kabupaten Wonosobo menyatakan:

“Kurang minatnya masyarakat merawat kopi itu karena masyarakat itu tidak hasilnya seberapa, karena hasilnya kan tahunan pak, tahunya

masyarakat merawat kopi sambil mencangkul, tapi aturan Perhutani mencangkul itu tidak boleh, masalahnya seperti itu akhirnya ditinggalkan dan tidak dirawat.”

Adapun Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Wonosobo menambahkan bahwa implementasi kebijakan juga belum sepenuhnya dipahami oleh aparatur Perhutani di lapangan seperti Mandor serta Mantri di lapangan. Ada anggapan bahwa sebagian dari Mandor atau Mantri di tingkat operasional atau lapangan kualitas Sumber Daya Manusianya belum memuaskan. Apabila ada pertemuan dengan pimpinan Perhutani di tingkat kabupaten yaitu Asisten Perhutani (Asper) di Kabupaten Wonosobo, informasi kurang dapat diserap oleh mereka yang ada di level bawah. Demikian juga dengan anggota LMDH, jika dalam suatu kebijakan atau program sudah dibuat, dengan kesepakatan antara Perhutani dan LMDH, dengan konsep *win-win solution*, harusnya anggota LMDH sudah memahami hal tersebut, baik menyangkut hak dan tanggung jawabnya. Namun dalam prakteknya terkadang anggota LMDH menyalahi kesepakatan yang telah dibuatnya. Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Wonosobo menjelaskan:

“Masalahnya pada LMDH, harusnya kalau sudah *win-win solution*, harusnya mereka tahu hak dan tanggung jawabnya, sering mereka menyalahi kesepakatan bersama. Mereka terbatas dalam hal personel, termasuk aspek kualitasnya, karena yg kita sampaikan di level Asper, mungkin mandor sama mantri di lapangan nggak paham.”

Salah satu anggota Tim Kerja Pemulihan Dieng (TKPD) Kabupaten Wonosobo menyatakan bahwa kebijakan dari Perhutani belum efektif karena belum adanya *share* pendanaan yang memadai bagi masyarakat. Selain itu masih ditemui adanya ketidaksepakatan atau ada perbedaan antara keinginan masyarakat dengan keinginan Perhutani. Masyarakat desa hutan pada umumnya ingin bebas dalam menanam di hutan lindung dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya. Masyarakat yang sudah turun temurun hidup di sekitar hutan sulit untuk mengalihkan profesi selain dari mencari atau memanfaatkan hasil hutan. Oleh karena itu walaupun Perhutani memiliki kewenangan untuk mengelola hutan lindung di Kabupaten Wonosobo, namun

masyarakat desa hutan di sekitar hutan lindung juga akan tetap tergantung kehidupannya dengan hutan lindung tersebut. Di lain pihak, pengelolaan program PHBM oleh Perhutani sudah diatur dengan peraturan yang ada yaitu PP No.72 Tahun 2010 yang memberikan kewenangan Perhutani untuk mengelola hutan lindung.

Dengan adanya kewenangan pengelolaan hutan lindung oleh Perhutani maka esensinya adalah semua pihak termasuk masyarakat, khususnya yang tinggal di sekitar hutan lindung, harus mematuhi semua prosedur dan aturan yang telah ditetapkan oleh Perhutani. Masyarakat yang diberi kebebasan secara luas dan tidak terbatas untuk ikut mengelola atau memanfaatkan hutan lindung akan dapat merusak kondisi hutan lindung itu sendiri dan pada akhirnya akan mengganggu fungsi hutan lindung sebagai tempat resapan air, pencegah erosi, atau pencegah banjir. Apabila kondisi ini dibiarkan, maka tugas Perhutani sebagai institusi yang berwenang dalam mengelola hutan lindung akan semakin berat karena berhadapan dengan masyarakat yang berusaha memanfaatkan hasil hutan lindung untuk mencukupi kebutuhan hidupnya. Salah satu anggota Tim Kerja Pemulihan Dieng (TKPD) Kabupaten Wonosobo menyatakan:

“Cuma yang jadi masalah antara keinginan masyarakat dengan keinginan Negara dalam hal ini adalah Perhutani adalah berbeda, kalau masyarakat inginnya bebas menanam, tapi bagi Perhutani atau Negara, sudah ada aturan mainnya. Program belum efektif karena belum adanya share pendanaan itu lho.”

Sedangkan menurut salah satu Camat di Kabupaten Wonosobo, dalam rangka implementasi kebijakan dan program dimana Perhutani pada umumnya bekerja sama atau bersama-sama masyarakat mengelola hutan lindung, maka ditemui beberapa hambatan antara lain berupa keterbatasan kualitas sumberdaya manusia yang dimiliki LMDH. Seperti halnya desa-desa di Indonesia, pada umumnya sumberdaya manusia yang berada di tingkat desa masih belum memadai. Demikian pula dengan sumberdaya anggota LMDH, dalam rangka melakukan kerjasama pelaksanaan program dengan Perhutani, sumberdaya yang dimiliki LMDH belum mampu secara maksimal dalam menggerakkan dan menjalankan LMDH sebagai suatu institusi. Hambatan dalam

mengimplementasikan kebijakan dan program dari Perhutani adalah keterbatasan SDM yang dimiliki oleh LMDH. Camat di Kabupaten Wonosobo menyatakan: “ Secara umum masalahnya adalah SDM pak, jadi untuk menggerakkan suatu institusi itu kan memang diperlukan suatu SDM.”

Kondisi yang dijelaskan oleh beberapa narasumber juga hampir sama seperti yang disampaikan oleh salah satu anggota Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) di Kabupaten Wonosobo. Narasumber tersebut menjelaskan bahwa pada tingkat LMDH itu sendiri, secara kelembagaan, LMDH yang ada di Kabupaten Wonosobo belum kuat semua. Di Kabupaten Wonosobo, semua desa sudah ber LMDH semua, tetapi pada umumnya hanya formalitas kelembagaan. Oleh karena itu dalam rangka implementasi kebijakan oleh Perhutani, terdapat kendala mengenai kualitas sumberdaya manusia. Ketua Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) menyatakan: “Di tingkat LMDH sendiri, secara kelembagaan LMDH belum kuat semua. Di Wonosobo semua Desa sudah ber LMDH semua, tapi hanya formalitas.”

Adapun salah satu Ketua Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH) yang ada di Kabupaten Wonosobo mengharapkan dalam implementasi kebijakan Perhutani yang dianggap belum lancar tidak mengurangi semangat dari anggota LMDH untuk menerapkan dan melaksanakan kebijakan dari Perhutani. Namun demikian diakui bahwa masalah sumberdaya manusia anggota LMDH dalam bidang pendidikan masih belum mampu mengikuti irama kerja dari program yang diterapkan oleh Perhutani. Karena apabila pendidikan dari anggota LMDH tidak ditingkatkan maka pengalaman pengelolaan hutan lindung yang sifatnya merusak yang pernah dilakukan pada masa lalu akan dapat terulang kembali pada masa yang akan datang. Cara kerja sebelumnya hanya berorientasi pada terpenuhinya kebutuhannya sendiri tanpa memperhatikan kepentingan secara menyeluruh untuk kelestarian hutan lindung itu sendiri. Pernyataan yang disampaikan oleh Ketua Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH) yang ada di Kabupaten Wonosobo:

“Kalau tidak ada pendidikan tidak bisa mengakses, maka LMDH itu saya kira kalau menganut orang-orang tua dulu, ya itu, itu petani caranya

bertani masih egois, jadi saya ingin di tahun-tahun mendatang, LMDH bisa mengakses pendidikan juga.”

Kondisi kelembagaan LMDH yang masih belum memadai dalam kaitannya dengan pengelolaan dan pemanfaatan hutan lindung dapat dilihat dari salah satu LMDH yang telah berjalan yaitu LMDH Argo Mulyo. LMDH Argo Mulyo yang berlokasi di Desa Tambi, Kecamatan Kejajar, Kabupaten Wonosobo yang didirikan pada tanggal 29 Maret 2011, memiliki pengurus sebanyak 20 orang serta anggota organisasi sebanyak 190 orang. Dari keseluruhan anggota LMDH Argomulyo, berdasarkan data pada tahun 2014, hanya 1 orang anggota LMDH yang sedang meneruskan kuliah, 10% lulusan SLTA, 20 % lulusan SLTP, dan sisanya adalah lulusan SD. Dengan demikian dilihat dari pendidikan, maka kelembagaan LMDH kurang memadai. Kompetensi yang diharapkan dari anggota LMDH dalam rangka pengelolaan hutan lindung adalah selain pendidikan formalitas yang harus dimiliki oleh anggota LMDH yaitu setingkat SLTA, juga perlunya pengalaman anggota LMDH dalam kaitannya dengan pemanfaatan dan pengelolaan hutan lindung (hasil wawancara dengan ketua LMDH Argo Mulyo). Sebagian informasi yang diberikan oleh informan tersebut diringkas dalam tabel di bawah ini:

Tabel 5.3 Hasil pendapat Para Pelaku ttg Implementasi Kebijakan

Pelaku	Pikiran dan Pendapat Pelaku
Kepala Bagian Kesatuan Pemangkuan Hutan (BKPH) Kab. Wonosobo	“Kadang LMDH itu tahunya hanya luas yang ada di buku atau administrasi, sementara riil di lapangan ternyata tidak bisa ditanami semua.”
Kepala Resor Pemangkuan Hutan (RPH) Kab. Wonosobo	“Kurang minatnya masy merawat kopi itu karena masyarakat itu tidak hasilnya seberapa, karena hasilnya kan tahunan pak ..tahunya masyarakat merawat kopi sambil mencangkul..tapi aturan Perhutani mencangkul itu tidak boleh....masalahnya seperti itu..akhirnya ditinggalkan dan tidak dirawat.”
Dishutbun Wonosobo	“Masalahnya pada LMDH, harusnya kalau sudah <i>win-win solution</i> , harusnya mereka tahu hak dan tanggung jawabnya, sering mereka menyalahi kesepakatan bersama. Mereka terbatas dalam hal personel, termasuk aspek kualitasnya, karena yg kita sampaikan di level Asper, mungkin mandor sama mantri di lapangan nggak paham.”
Tim Kerja Pemulihan Dieng	“Cuma yang jadi masalah antara keinginan masy dengan

Pelaku	Pikiran dan Pendapat Pelaku
(TKPD) Wonosobo	keinginan Negara dalam hal ini adalah perhutani adalah berbeda, kalau masyarakat inginnya bebas menanam, tapi bagi perhutani atau Negara., sudah ada aturan mainnya ...Program belum efektif karena belum adanya <i>share</i> pendanaan itu lho.....”
Camat	“ Secara umum masalahnya adalah SDM pak, jadi untuk menggerakkan suatu institusi itu kan memang diperlukan suatu SDM.”
Ketua Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM)	“Di tingkat LMDH sendiri, secara kelembagaan LMDH belum kuat semua..di Wonosobo semua Desa sudah ber LMDH semua, tapi hanya formalitas.”
Ketua Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH)	“Kalau tidak ada pendidikan tidak bisa mengakses, maka LMDH itu saya kira kalau menganut orang-orang tua dulu, ya itu..itu petani caranya bertani masih egois..jadi saya ingin di tahun-tahun mendatang, LMDH bisa mengakses pendidikan juga.”
Masyarakat Desa Hutan	“Mboten wonten penyuluhan pak. Memang berat pengolahan lahan kangge nanem kopi, gondani , 5 th niku.”

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2014.

Dalam pembuatan *Rich Picture* yang dibuat berdasarkan *Problem Solving* menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan koordinasi yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung masih terdapat beberapa kelemahan dan kekurangan. Menyangkut koordinasi dalam pengelolaan hutan lindung, ditemui adanya suatu perkumpulan atau paguyuban dimana keberadaannya ada di tingkat Unit (provinsi) atau Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara. Hal tersebut disampaikan oleh Kepala Resor Pemangkuan Hutan (RPH), suatu jabatan dalam struktur Perum Perhutani setingkat Kecamatan atau membawahi beberapa Kecamatan. Namun dalam struktur Perum Perhutani, nama paguyuban itu sendiri tidak tercantum. Oleh karena itu konsep paguyuban itu sendiri merupakan suatu bentuk perkumpulan informal yang keanggotannya berasal dari beberapa LMDH yang mempunyai tujuan dalam rangka mengerjakan suatu kegiatan yang berkaitan dengan pemanfaatan hutan lindung. Pernyataan Kepala Resor Pemangkuan Hutan (RPH), Kabupaten Wonosobo: “Peraturan ttg Paguyuban sendiri saya tidak tahu tapi pernah dengar adanya ditingkat Unit atau KPH.”

Masyarakat atau orang yang tinggal dalam suatu wilayah tertentu menjadi tanggung jawab dari pemerintah daerah yang bersangkutan dimana masyarakat atau orang tersebut tinggal. Masyarakat atau orang tersebut mempunyai hak dan kewajiban sebagai warga dari pemerintah daerah. Sebaliknya, pemerintah daerah juga memiliki tanggung jawab terhadap masyarakatnya, antara lain menyangkut pelayanan pendidikan, kesehatan, maupun kesejahteraannya, termasuk dalam kaitannya dengan pemanfaatan hutan lindung oleh masyarakat. Sebaliknya, Perum Perhutani juga mempunyai kewajiban dalam membina masyarakat yang tergabung dalam LMDH sebagai masyarakat binaannya. Yang menjadi masalah adalah Perhutani terkadang dalam pelaksanaan pengelolaan hutan lindung meninggalkan atau tidak mengajak serta pemerintah daerah terutama sewaktu melakukan pembinaan terhadap masyarakat desa hutan yang menjadi binaannya. Hal ini mengakibatkan dampak terhadap masyarakat dalam rangka peningkatan dan pengembangan kapasitas masyarakat desa hutan. Selain itu dengan tanpa mengajak pemerintah daerah, maka penanganan terhadap masyarakat desa hutan tidak sinergis antara Perum Perhutani dan pemerintah daerah, masing-masing pihak jalan sendiri-sendiri. Hal ini seiring dengan pernyataan Dishutbun Kabupaten Wonosobo: “Perhutani mempunyai masyarakat desa hutan sebagai binaan, namun terkadang dalam pelaksanaannya Perhutani sering meninggalkan kami”

Dalam hubungan antara Perhutani dengan LMDH juga masih terjadi kendala khususnya menyangkut petak-petak atau blok penggarapan lahan Perhutani yang dilakukan oleh LMDH. Hal ini disampaikan oleh anggota TKPD. Perhutani kurang memperhatikan peta atau blok lahan yang akan dimanfaatkan oleh LMDH. Perhutani tidak memperhatikan batas yang dibuat menurut versi Perhutani dengan batas menurut administrasi pemerintahan, khususnya wilayah Kecamatan. Ada blok yang dimiliki oleh dua LMDH, dimana pembagian blok perhutani tidak sesuai dengan batas wilayah administrasi pemerintahan, sehingga batas administrasi pemerintahan sering menjadi permasalahan. Dengan demikian ada satu blok yang dikelola 1 LMDH tetapi berada pada 2 wilayah administrasi Kecamatan. Hal tersebut disampaikan oleh Tim Kerja Pemulihan Dieng (TKPD) Wonosobo: “Blok-blok yang ada

dimiliki oleh 2 LMDH, dimana pembagian blok perhutani tidak sesuai dengan batas wilayah administrasi pemerintahan, batas administrasi sering menjadi permasalahan.”

Sumberdaya Manusia di tingkat LMDH menjadi suatu hambatan tersendiri sewaktu akan dilakukan suatu pelaksanaan koordinasi antara Perhutani dengan berbagai institusi terkait dengan pengelolaan hutan lindung, termasuk dengan LMDH. Secara umum kualitas sumberdaya manusia LMDH yang berada di tingkat desa, masih belum memadai, serta kurang mampu mengimbangi kualitas sumberdaya yang pada umumnya dimiliki oleh institusi lain. Hal tersebut disampaikan oleh salah satu camat yang berada di Kabupaten Wonosobo:

“Dalam hal koordinasi, sebetulnya masalah SDM, jadi untuk menggerakkan suatu institusi memang diperlukan SDM, dengan SDM yang biasa saja, ya sulit. Jadi untuk menggerakkan suatu institusi memang diperlukan SDM pak, jadi kalo kita masih biasa-biasa saja dengan SDM semacam itu ya saya mengatakan sulit.”

Menurut salah satu lurah yang ada di Kabupaten Wonosobo, koordinasi yang dilakukan oleh tingkat pemerintah daerah Kabupaten Wonosobo dalam rangka pengelolaan kawasan lindung, termasuk hutan lindung, belum maksimal. Pemerintah Daerah mempunyai kewajiban melalui Forum Komunikasi (Forkom) yang di Kabupaten Wonosobo disebut dengan Forum Hutan Wonosobo (FHW) untuk melakukan koordinasi dalam wilayahnya dalam rangka pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo yang lestari dan terintegrasi (Pengelolaan Sumberdaya Hutan Lestari dan Terintegrasi/PSDHLT). Pemda mengkoordinasi berbagai pihak yang terkait dengan hutan, termasuk hutan lindung, di Kabupaten Wonosobo. Institusi-institusi tersebut antara lain termasuk Dinas Kehutanan dan Perkebunan, Perum Perhutani, Lembaga Masyarakat Desa Hutan. Kondisi ketidak lancaran pelaksanaan koordinasi tersebut menyebabkan jalur komunikasi yang harusnya terjadi antara koordinasi di tingkat desa melalui kecamatan dan ke kabupaten juga kurang lancar. Implikasi hal tersebut menyebabkan pelaksanaan koordinasi menggunakan alternatif lain yaitu melalui pemanfaatan forum Paguyuban yang ada di antara

LMDH tersebut. Pernyataan yang disampaikan oleh Lurah yang ada di Kabupaten Wonosobo:

“Karena di kabupaten belum maksimal, di Kecamatan juga tidak melalui Forkom Kecamatan tapi langsung ke ketua Paguyuban Kabupaten. Rendahnya SDM dari pendidikan jadi pengertian tentang pengelolaan dan pemanfaatn hutan sangat kurang.”

Hal yang hampir sama disampaikan oleh salah satu ketua LSM di Kabupaten Wonosobo, dimana dinyatakan bahwa dalam pengelolaan hutan yang ada di Kabupaten Wonosobo, terdapat Forum Koordinasi yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Wobosobo yang disebut dengan Forum Hutan Wonosobo (FHW). Forum itu berusaha menjembatani berbagai kepentingan pihak-pihak yang terkait dengan pengelolaan hutan di Kabupaten Wonosobo termasuk hutan lindung. Forum itu juga harus dapat mewadahi berbagai kepentingan lembaga-lembaga yang terkait dengan pengelolaan hutan di Kabupaten Wonosobo. Dengan berbagai permasalahan yang ada diharapkan kepentingan masyarakat yang terletak atau berdekatan dengan kawasan atau hutan lindung tidak terabaikan dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Dengan kewenangan yang dimiliki maka kegiatan yang dilakukan oleh FHW diharapkan mampu memfasilitasi sekaligus mengevaluasi kegiatan PHBM di Kabupaten Wonosobo. Hal tersebut diungkap oleh LSM di Kabupaten Wonosobo:

“ Oke lah yang penting Forum Hutan Wonosobo, bagaimana masyarakat bisa ikut terlibat di dalamnya, bagaimana forum itu ya memfasilitasi dan mengevaluasi kegiatan PHBM di Wonosobo, khususnya baik menyangkut kerjasama maupun dalam pelaksanaan pengelolaan bersama.”

Koordinasi yang kurang maksimal dalam pengelolaan hutan lindung mengakibatkan informasi yang diterima beberapa pihak yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung juga kurang berjalan lancar. Apabila sudah dilakukan kesepakatan atau pemahaman mengenai bentuk pengelolaan hutan dalam suatu kawasan hutan lindung, dalam hal ini Perum Perhutani sebagai pihak yang berwenang harus mampu mengkoordinasikan pihak yang terkait,

dalam hal ini adalah LMDH. Salah seorang Ketua LMDH mengatakan bahwa dalam kenyataannya, proses pengurusan kerjasama antara LMDH dengan Perum Perhutani, masih ditemui ketidak jelasan mengenai kepastian penyelesaian Perjanjian Kerjasama (*Memorandum of Understanding/MoU*) antara LMDH dan Perum Perhutani. Hal tersebut diungkap oleh LSM Kabupaten Wonosobo:

“Lha kalau Perhutani itu sudah dapat hijaunya hutan ataupun konservasi pak, tapi sayangnya itu lho dalam bagi hasilnya , itu yang saya kurang sreg bener. Misalkan kita mengusulkan ke pak Admin, itu prosesnya menunggunya lama pak.”

Sebagian informasi yang diberikan oleh informan tersebut diringkas dalam tabel di bawah ini:

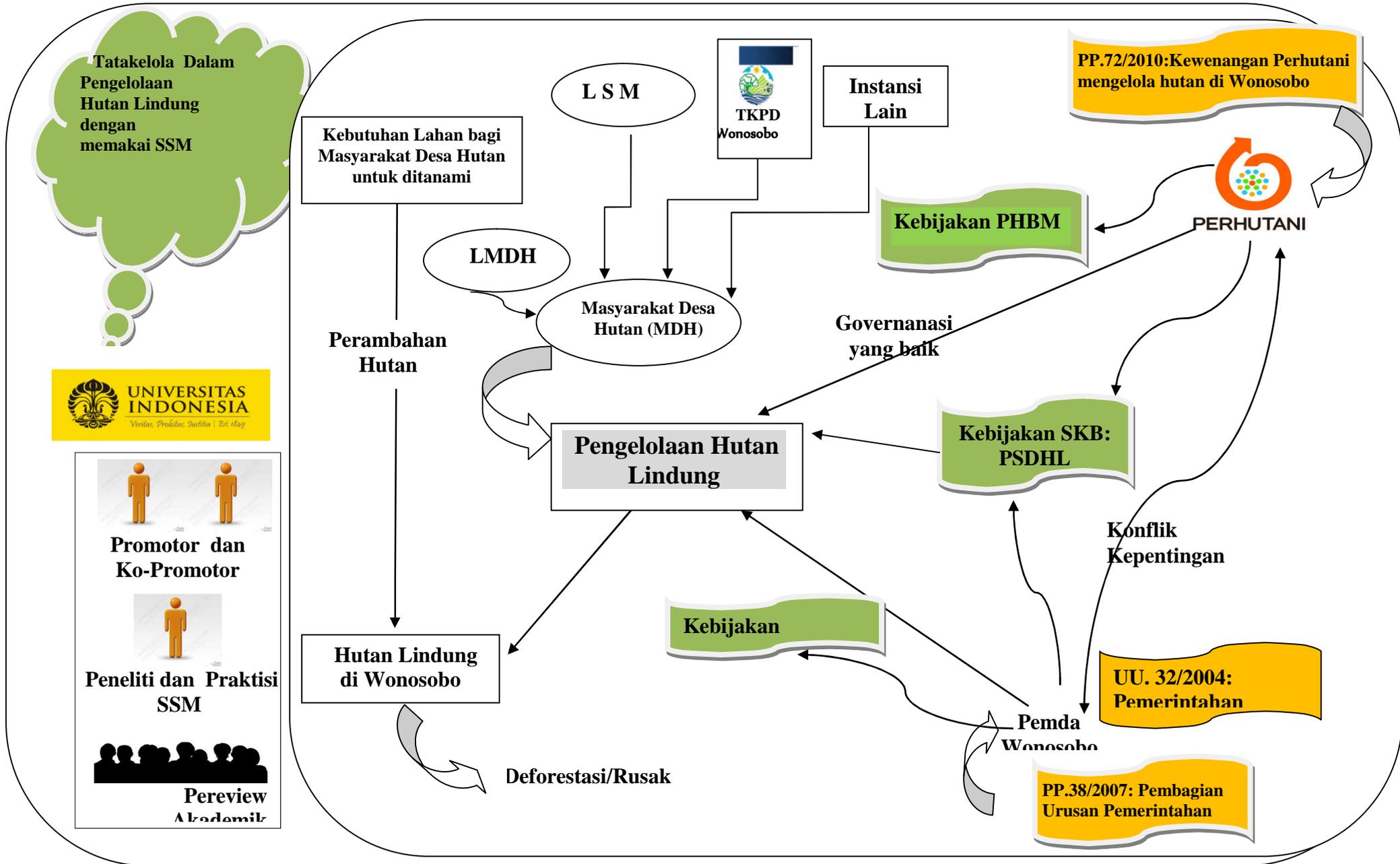
Tabel 5.4 Hasil pendapat Para Pelaku tentang Koordinasi

Pelaku	Pikiran dan Pendapat Pelaku
Kepala Resor Pemangku Hutan (RPH) Kab. Wonosobo	“Peraturan ttg Paguyuban sendiri saya tidak tahu tapi pernah dengar adanya ditingkat Unit atau KPH.”
Dishutbun Wonosobo	“Perhutani mempunyai masyarakat desa hutan sebagai binaan, namun terkadang dalam pelaksanaannya Perhutani sering meninggalkan kami”
Tim Kerja Pemulihan Dieng (TKPD) Wonosobo	“Blok-blok yang ada dimiliki oleh 2 LMDH, dimana pembagian blok perhutani tidak sesuai dengan batas wilayah administrasi pemerintahan, batas administrasi sering menjadi permasalahan.”
Camat	“Dalam hal koordinasi, sebetulnya masalah SDM, jadi untuk menggerakkan suatu institusi memang diperlukan SDM, dengan SDM yang biasa saja, ya sulit. Jadi untuk menggerakkan suatu institusi memang diperlukan SDM pak, jadi kalo kita masih biasa2 sja dg sdm semacam itu ya saya mengatakan sulit.”
Lurah	“Karena di kabupaten belum maksimal, di Kecamatan juga tidak melalui Forkom Kecamatan tapi langsung ke ketua Paguyuban Kabupaten. Rendahnya SDM dari pendidikan jadi pengertian ttg pengelolaan dan pemanfaatn hutan sangat kurang.”
Ketua Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM)	“ Oke lah yang penting Forum Hutan Wonosobo bagaimana masyarakat bisa ikut terlibat di dalamnya,.....bagaimana forum itu ya memfasilitasi dan mengevaluasi kegiatan PHBM di Wonosobo khususnya baik menyangkut kerjasama maupun dalam pelaksanaan pengelolaan bersama.”
Ketua Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH)	“Lha kalau Perhutani itu sudah dapat hijaunya hutan ataupun konservasi, tapi sayangnya dalam bagi hasil, itu saya kurang sreg. Misalkan kita mengusulkan ke pak Admin prosesnya menunggunya lama pak.”

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2014

Berdasarkan pemaparan sebelumnya, berikut ini digambarkan *Rich Picture* mengenai governansi dalam pengelolaan hutan lindung:

Gambar 5.2 Rich Picture Pengelolaan Hutan Lindung



Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2014

ROOT DEFINITIONS DAN MODEL KONSEPTUAL

Dalam bab ini akan dijelaskan *The Stream of Logic-Based Enquiry* dimana analisisnya berbasis logika yang berlangsung pada tahap berpikir serba sistem tahap 3 dan tahap 4 dari SSM. Adapun kategori *The Stream of Cultural Enquiry* yang telah dijelaskan di bagian awal berlangsung pada tataran dunia nyata yang berlangsung pada tahap 1, 2, 5, 6, dan 7 (Checkland dan Scholes, 1990). Pada tahap 3 dan tahap 4 dari *The Stream of Logic-Based Enquiry* ini sebagai tahapan berpikir serba sistem mengenai dunia nyata yang menyangkut tahap pemilihan dan penamaan sistem aktivitas manusia yang relevan (*Relevant Purposeful Activity Systems*) serta tahap pembuatan model konseptual (*Conceptual Model*).

5.1 Root Definitions of Relevant Purposeful Activity Systems

Pada tahap 3 ini dibuat *root definition of relevant system* sebagai suatu deskripsi terstruktur dari sebuah sistem aktivitas manusia yang relevan dengan situasi problematis yang menjadi perhatian di dalam penelitian ini (Hardjosoekarto, 2012). Dalam *root definition* (definisi akar) tergambar proses transformasi dalam organisasi menyangkut apa, bagaimana, dan mengapa dalam hubungannya dengan proses transformasi dalam organisasi. Penulisan *root definition* mengenai governansi dalam pengelolaan hutan lindung dilakukan dengan menggunakan formula “mengerjakan P dengan Q untuk mewujudkan R, dimana PQR menjawab pertanyaan apa, bagaimana, dan mengapa” (Checkland dan Poulter, 2006). *Root definition* disusun berdasarkan 3 pertanyaan penelitian yang akan dijawab melalui penggunaan model konseptual. Dengan menggunakan pendekatan *research interest* dan *problem solving* dari McKay dan Marshall (2001), maka peneliti memilih 1 sistem yang paling relevan mengenai *research interest* dan 2 sistem mengenai *problem solving*, dimana keseluruhan sistem tersebut dijabarkan menjadi 8 *root definition*.

Analisis CATWOE

Agar *root definition* benar-benar dapat dipakai sebagai dasar dalam pembuatan model konseptual, maka perlu dicek dengan menggunakan alat bantu analisis CATWOE, sehingga *root definition* benar-benar mampu menggambarkan sebuah sistem aktivitas manusia yang punya maksud yang relevan yang kita pilih. CATWOE merupakan singkatan dari *Customers (C)*, *Actors (A)*, *Transformation Process (T)*, *Worldview (W)*, *Owners (O)*, *Environment Constraints(E)*. Selain itu juga digunakan kriteria kinerja 3E yaitu: 1) Efikasi, 2) Efisiensi, dan 3) Efektivitas. Efikasi mengacu kepada keberhasilan transformasi T dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan. Adapun kriteria Efisiensi merujuk kepada pemakaian sumberdaya yang minimum dalam mencapai proses transformasi T. Sedangkan kriteria Efektivitas mengacu kepada pencapaian tujuan jangka panjang yang lebih baik yang disebabkan oleh transformasi T. Ketiga kriteria tersebut digunakan dalam pengawasan terhadap kinerja dari seluruh tahapan kegiatan dari suatu sistem aktivitas yang punya maksud yang tujuannya adalah untuk pelaksanaan kontrol terhadap aktivitas kegiatan tersebut.

Dalam rangka kajian mengenai governansi dalam pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo yang menggunakan *rich picture* seperti yang tergambar dalam Gambar 5.1, dilakukan pengelompokan dunia nyata dalam 3 sistem yang relevan yang didasarkan atas konsep dalam pengelolaan hutan lindung, yaitu governansi, implementasi kebijakan, dan koordinasi. Sistem tersebut dijabarkan menjadi 8 *root definition* dengan mengacu kepada elemen CATWOE dalam rangka menganalisis proses transformasi menyangkut *research interest* dan *problem solving*. *Root definitions* dalam *research interest* terdiri atas 6 aspek yaitu: 1)Partisipasi; 2) Efisiensi dan Efektivitas; 3) Keadilan dan Kesetaraan; 4) Transparansi; 5) Akuntabilitas; dan 6) Konsensus, sedangkan *root definitions* pada *problem solving* terdiri atas: 1) Implementasi Kebijakan dan 2) Koordinasi.

**a) Root Definitions Governansi dalam Pengelolaan Hutan Lindung
(Research Interest)**

Root definitions yang merujuk *research interest* mengenai Governansi terdiri atas 6 prinsip yaitu: 1) Partisipasi; 2) Efisiensi dan Efektivitas; 3) Keadilan dan Kesetaraan; 4) Transparansi; 5) Akuntabilitas; dan 6) Konsensus. Dibawah ini adalah tabel mengenai 6 *root definitions* yang berkaitan dengan *research interest* menyangkut governansi dalam pengelolaan hutan lindung.

**Tabel 5.5 Root Definitions Penelitian
(Research Interest)**

Nama Root Definiton (RD)	Kegiatan	Ket
Partisipasi	Sistem yang dimiliki Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah untuk meningkatkan partisipasi masyarakat (P) melalui pemberdayaan masyarakat (Q) dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo (R)	RD 1
Efisiensi dan Efektivitas	Sistem yang dimiliki Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan(P) melalui penyusunan <i>Standard Operational Prosedure</i> (SOP) (Q) dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo (R)	RD 2
Keadilan dan Kesetaraan	Sistem yang dimiliki Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah untuk mengoptimalkan keadilan (<i>fairness</i>) dan kesetaraan (<i>equity</i>) (P) melalui perencanaan program (Q) dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo (R)	RD 3
Transparansi	Sistem yang dimiliki Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah untuk meningkatkan transparansi (P) melalui proses pelayanan kepada masyarakat (Q) dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo (R)	RD 4
Akuntabilitas	Sistem yang dimiliki Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah untuk meningkatkan akuntabilitas (P) melalui implementasi program (Q) dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo (R)	RD 5
Konsensus	Sebuah sistem yang dimiliki Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah untuk meningkatkan konsensus (P) melalui pembuatan	RD 6

Nama Root Definiton (RD)	Kegiatan	Ket .
	keputusan (Q) dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo (R)	

Sumber: Olahan Peneliti, 2014

Di bawah ini disusun CATWOE sebagai alat uji atau analisis untuk keenam *root definition* dalam konteks *research interest* tersebut. *Root Definition* 1 tentang Partisipasi adalah: “ Sistem yang dimiliki Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah untuk meningkatkan partisipasi masyarakat (P) melalui pemberdayaan masyarakat (Q) dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi dalam pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo (R).” Peran dari peneliti, pembimbing, dan penguji dalam konteks ini adalah dalam kaitannya dengan *research interest*, untuk kepentingan pengembangan konsep dan teori partisipasi sebagai salah satu prinsip dalam governansi yang baik, dan bukan dalam rangka pemecahan masalah (*problem solving interest*), sehingga peran mereka tidak langsung berkaitan dengan pemecahan masalah menyangkut partisipasi masyarakat dalam pengelolaan hutan lindung.

Analisis CATWOE untuk *Root Definition* Partisipasi Masyarakat dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.6 CATWOE dan 3E dalam *Root Definition* 1:Partisipasi Masyarakat

<i>Customers (C)</i>	Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah; Pemerintah Kabupaten Wonosobo (Dinas Kehutanan dan Perkebunan),Tim Kerja Pemulihan Dieng (TKPD); Pihak yang berkepentingan (<i>stakeholder</i>) (Lembaga Swadaya Masyarakat, Lembaga Pendidikan, Lembaga Donor, Usaha Swasta); Forum Hutan Wonosobo (FHW); Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH).
<i>Actors (A)</i>	Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah dan Pemerintah Kabupaten Wonosobo (Dinas Kehutanan dan Perkebunan)
<i>Transformation Process (T)</i>	Terwujudnya partisipasi masyarakat yang lebih aktif dalam segala kegiatan yang berhubungan dengan pengelolaan dan pemanfaatan hutan lindung melalui koordinasi program pemberdayaan masyarakat, khususnya dengan LMDH, FHW, Pemkab Wonosobo, dan TKPD; sosialisasi kebijakan Perhutani dan diseminasi informasi kepada MDH terkait fungsi hutan lindung, kelestarian hutan lindung, serta kegiatan MDH yang membahayakan lingkungan hidup; melalui pemberian

	saran atau pertimbangan kepada MDH misalnya mengenai rencana program MDH atau penyusunan Perjanjian Kerja Sama (PKS); melalui pemberdayaan FHW dalam menangani permasalahan pengelolaan hutan lindung; melalui pembinaan dan bantuan bagi MDH yang ingin melakukan kegiatan dalam kawasan hutan lindung; melalui pendidikan dan pelatihan bagi anggota LMDH terkait dengan pemanfaatan dan pengelolaan hutan lindung, dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.	
<i>Worldview (W)</i>	Partisipasi masyarakat yang lebih aktif dalam segala kegiatan yang berhubungan dengan pengelolaan dan pemanfaatan hutan lindung sangat penting dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo. Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah serta Pemerintah Kabupaten Wonosobo (Dinas Kehutanan dan Perkebunan) memahami dan menyadari akan perlunya perubahan menyangkut partisipasi masyarakat sehingga masyarakat dapat ikut serta dalam menjaga kelestarian fungsi hutan lindung, mengingat dampak negatif yang merugikan semua pihak jika hutan lindung rusak.	
<i>Owners (O)</i>	Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah dan Pemerintah Kabupaten Wonosobo (Dinas Kehutanan dan Perkebunan).	
<i>Environmental Constraints (E)</i>	Rendahnya pendidikan masyarakat desa hutan sehingga kurang dapat memahami pentingnya menjaga kelestarian fungsi hutan lindung. Kualitas sumberdaya manusia di Perum Perhutani dapat menjadi kendala dalam meningkatkan partisipasi masyarakat desa hutan. Kurangnya kegiatan pendidikan dan pelatihan bagi masyarakat desa hutan oleh Perum Perhutani sehingga berpengaruh dalam rendahnya partisipasi masyarakat desa hutan dalam pemanfaatan dan pengelolaan hutan lindung. Masyarakat kurang mampu secara ekonomi sehingga membatasi gerak aktivitasnya untuk berpartisipasi. Belum memadainya kondisi organisasi LMDH sehingga berdampak kurang maksimalnya peranan pengurus dan anggota organisasi dalam beraktivitas. Kondisi-kondisi tersebut dapat menyebabkan kendala bagi terselenggaranya partisipasi yang aktif dari masyarakat desa hutan dalam pengelolaan hutan lindung.	
Menetapkan kriteria kinerja melalui 3E.	E-Efikasi/ Keberlangsungan	Kesediaan dan kemampuan masyarakat desa hutan (MDH), sumber daya dan dukungan LMDH, peran Perum Perhutani dan <i>stakeholder</i> , kajian dan penelitian mengenai pemberdayaan masyarakat desa hutan (MDH), serta kebijakan pengelolaan hutan lindung sangat membantu meningkatkan partisipasi masyarakat dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.

	E-Efisiensi	Penggunaan sumber daya manusia dan anggaran Perum Perhutani mengingat luasnya wilayah hutan lindung. Menggunakan fasilitas dan sarana Perum Perhutani terkait dengan beratnya medan hutan lindung.
	E-Efektivitas	Melalui berbagai aktivitas yang dilakukan oleh Perum Perhutani dan <i>stakeholder</i> , terselenggara partisipasi masyarakat secara lebih aktif untuk memanfaatkan dan mengelola hutan lindung dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.

Sumber: Olahan Peneliti, 2014

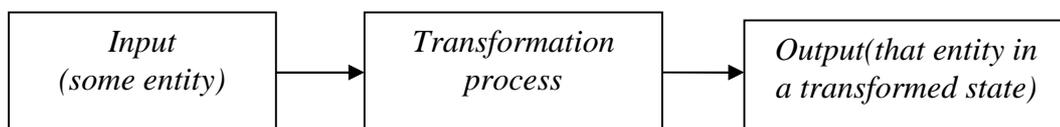
Root Definition 1 merupakan gambaran yang paling relevan mengenai proses peningkatan partisipasi masyarakat melalui pemberdayaan masyarakat dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang prinsip governansi pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo. Pihak-pihak (*Customers*) yang berkepentingan dengan sistem partisipasi adalah Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah; Pemerintah Kabupaten Wonosobo (Dinas Kehutanan dan Perkebunan), Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH); Masyarakat Desa Hutan (MDH). Pihak-pihak ini merupakan sekelompok orang atau lembaga yang langsung atau tidak langsung menjadi pihak yang akan diuntungkan dan berkepentingan dengan proses transformasi menyangkut partisipasi melalui proses pemberdayaan masyarakat khususnya masyarakat sekitar hutan lindung dimana partisipasi merupakan salah satu prinsip governansi yang baik dalam pengelolaan hutan lindung.

Sebagai *Actors*, Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah merupakan sekumpulan orang atau lembaga yang melaksanakan kegiatan dalam rangka pelaksanaan proses transformasi (T) baik langsung maupun tidak langsung menyangkut transformasi partisipasi masyarakat dalam pengelolaan hutan lindung menjadi ke arah partisipasi yang lebih baik. Adapun sebagai *Owners*(O), Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah dan Pemerintah Kabupaten Wonosobo (Dinas Kehutanan dan Perkebunan) mempunyai kewenangan dalam kaitannya dengan pengembangan partisipasi melalui pemberdayaan masyarakat dalam pengelolaan hutan lindung. Pihak-

pihak ini (*owners*) mempunyai kewenangan untuk meneruskan atau menghentikan kegiatan proses transformasi tersebut.

Transformasi (*transformation*) diartikan sebagai suatu proses perubahan *input* menjadi *output*, baik yang bersifat konkret maupun abstrak (Hardjosoekarto, 2012). Sedangkan Checkland dan Scholes (1990) menegaskan bahwa proses transformasi merupakan perubahan atau transformasi entitas tertentu sebagai suatu *input* menjadi suatu *output* dalam suatu entitas yang sama. Gambar di bawah ini menunjukkan formulasi suatu proses transformasi:

Gambar 5.3. Proses Transformasi



Sumber: Checkland dan Scholes (1990).

Yang menjadi *input* dari proses transformasi menyangkut partisipasi adalah masyarakat desa hutan (MDH) yang berada di dalam wadah institusi Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH) yang keterlibatan dalam program pengelolaan hutan lindung masih dianggap kurang partisipatif. Selain itu *input* yang lain adalah adanya kesediaan dan kemampuan masyarakat desa hutan (MDH), sumber daya dan dukungan LMDH, peran Perum Perhutani dan *stakeholder*, kajian dan penelitian mengenai pemberdayaan masyarakat desa hutan (MDH), serta kebijakan pengelolaan hutan lindung.

Proses perubahan atau transformasi T mengenai partisipasi melalui pemberdayaan masyarakat desa hutan dilakukan oleh pihak-pihak yang terkait dengan pengelolaan hutan hutang lindung yaitu Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah serta Pemerintah Kabupaten Wonosobo (Dinas Kehutanan dan Perkebunan). Strategi atau metode pemberdayaan masyarakat yang dilakukan oleh KPH Kedu Utara agar masyarakat desa hutan (MDH) lebih berpartisipasi dalam program pengelolaan hutan lindung adalah dengan memberikan penyuluhan dan sosialisasi program dan kebijakan Perhutani menyangkut kegiatan-kegiatan yang dapat dilakukan

oleh MDH. Adapun usaha yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Wonosobo bersama-sama dengan Tim Kerja Pemulihan Dieng (TKPD) Kabupaten Wonosobo adalah memberikan informasi terkait fungsi hutan lindung serta menjaga kelestarian hutan lindung serta aspek-aspek kegiatan MDH yang dapat membahayakan lingkungan hidup, seperti erosi, longsor, maupun perambahan hutan oleh masyarakat yang dapat berakibat berkurangnya fungsi hutan lindung.

Pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) seperti Lembaga Swadaya Masyarakat memberikan saran atau pertimbangan kepada MDH misalnya dalam memberikan pertimbangan mengenai rencana program MDH atau penyusunan Perjanjian Kerja Sama (PKS) antara LMDH dengan pihak Perum Perhutani. Forum Hutan Wonosobo (FHW) sebagai wadah koordinasi yang dibentuk oleh Pemda Kabupaten Wonosobo bersama-sama dengan Perum Perhutani memiliki peran penting dalam memfasilitasi institusi yang terkait dengan kegiatan MDH seperti Dinas Kehutanan dan Perkebunan serta Perhutani dalam membicarakan atau menangani permasalahan dalam pengelolaan hutan lindung. Adapun Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH) memberikan pembinaan dan bantuan bagi MDH yang ingin melakukan kegiatan dalam kawasan hutan lindung milik Perhutani.

Terwujudnya partisipasi masyarakat yang lebih aktif dalam segala kegiatan yang berhubungan dengan pengelolaan dan pemanfaatan hutan lindung melalui koordinasi program pemberdayaan masyarakat, khususnya dengan LMDH, FHW, Pemkab Wonosobo, dan TKPD; sosialisasi kebijakan Perhutani dan diseminasi informasi kepada MDH terkait fungsi hutan lindung, kelestarian hutan lindung, serta kegiatan MDH yang membahayakan lingkungan hidup; melalui pemberian saran atau pertimbangan kepada MDH misalnya mengenai rencana program MDH atau penyusunan Perjanjian Kerja Sama (PKS); melalui pemberdayaan FHW dalam menangani permasalahan pengelolaan hutan lindung; melalui pembinaan dan bantuan bagi MDH yang ingin melakukan kegiatan dalam kawasan hutan lindung; melalui pendidikan dan pelatihan bagi anggota LMDH terkait dengan pemanfaatan dan pengelolaan hutan lindung, dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi

hutan lindung di Kabupaten Wonosobo. Melalui proses Transformasi T yang dilakukan oleh berbagai pihak yang berkepentingan dalam peningkatan partisipasi MDH melalui pemberdayaan MDH maka *output* yang diharapkan adalah MDH dapat meningkatkan tingkat partisipasinya dari suatu masyarakat yang tingkat partisipasinya kurang baik menjadi lebih baik lagi dalam kaitannya dengan program pengelolaan hutan lindung.

Dalam analisis CATWOE yang menyangkut *Worldview*, aspek partisipasi sangat penting dalam rangka menata ulang governansi dalam pengelolaan hutan lindung. Menurut Denhardt dan Denhardt (2007) dalam rangka pemberdayaan masyarakat maka perlu ada fasilitasi untuk mendorong individu-individu dalam pelaksanaan program untuk menyampaikan kepentingan dan kebutuhan mereka, apa yang menjadi komitmen mereka sehingga dapat menciptakan rasa memiliki bagi individu-individu tersebut, merasa ikut bertanggungjawab mengenai pelaksanaan program. Demikian pula pemberian kewenangan atau kesempatan kepada masyarakat dalam rangka partisipasi dapat meningkat maka pemberdayaan perlu dilakukan terhadap individu dalam pelaksanaan program dilakukan sehingga masyarakat dapat mengatasi dan menolong diri mereka sendiri (Osborne dan Gaebler, 1992). Anggapan pentingnya partisipasi dalam rangka membangun governansi yang baik dalam pengelolaan hutan lindung juga disampaikan oleh salah seorang anggota masyarakat desah hutan yang mengatakan:

“ Inginnya ya harus ada penyuluhan dari pihak Perhutani pak, lebih baik lagi sambil menunggu tanaman kopinya, lebih baik lagi ada bantuan dari pihak Perhutani. Memang berat apabila harus mengolah lahan untuk tanaman kopi dalam jangka waktu 5 tahun”.

Dalam rangka proses transformasi untuk meningkatkan partisipasi melalui pemberdayaan masyarakat dijumpai beberapa hambatan (E: *Environmental Constraints*) menyangkut sumber daya manusia, anggaran, sarana dan prasarana baik hambatan yang dialami oleh pihak Perhutani maupun oleh para pemangku kepentingan yang lain. Sumber daya Perhutani juga masih mengalami kendala dimana pada umumnya pendidikan yang dimiliki oleh pegawai Perhutani yang ditempatkan di Kabupaten Wonosobo (BKPH

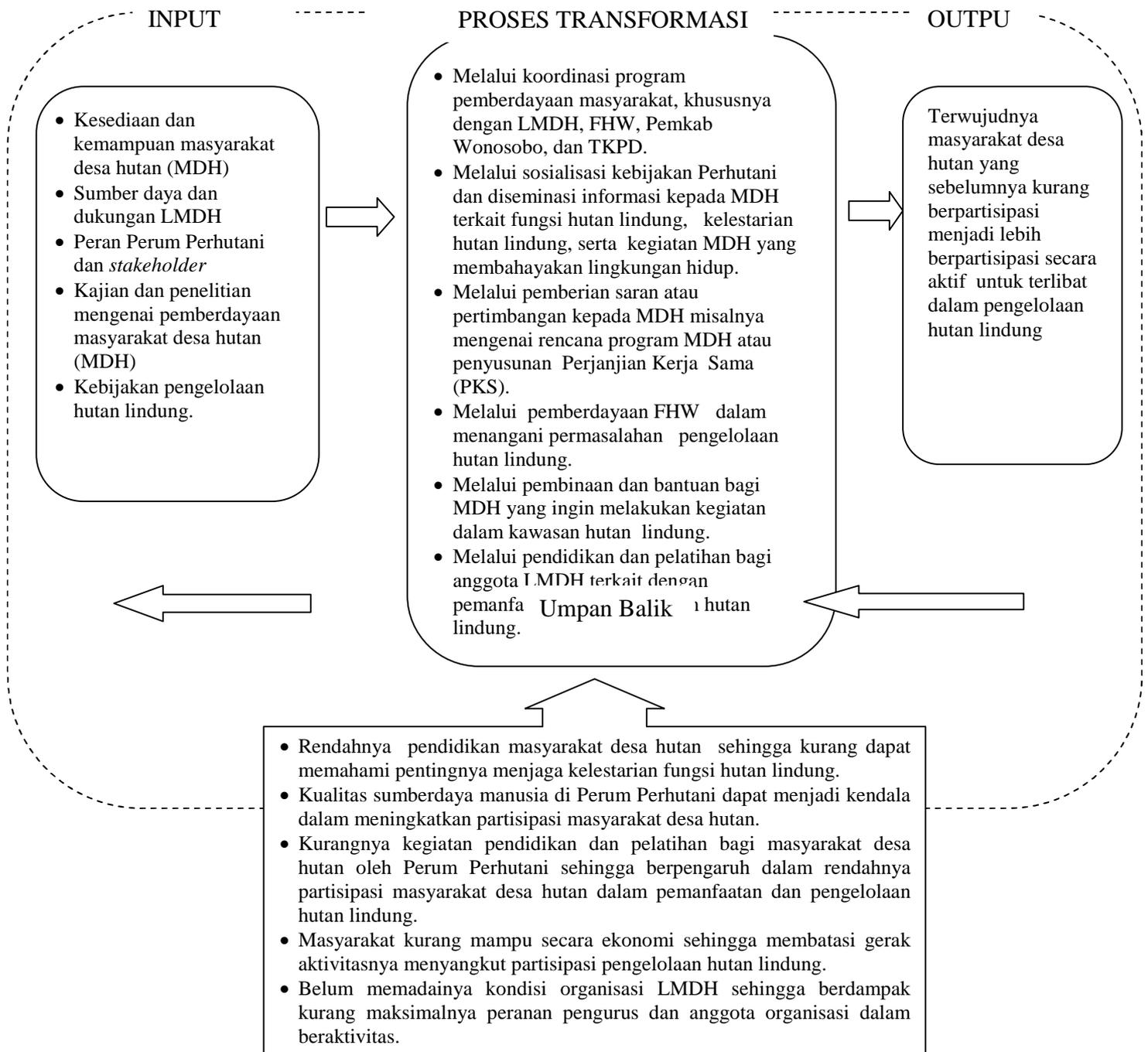
Wonosobo) kebanyakan setingkat sekolah menengah. Dari total jumlah pegawai BKPH Wonosobo sebanyak 42 orang, hanya ada 1 orang yang lulusan Sarjana, SMA=29 orang, SMP= 9 orang, dan SD = 3 orang (Data Statistik BKPH Wonosobo, 2013). Salah satu Lurah di Kabupaten Wonosobo juga memberikan informasi mengenai kendala yang menyangkut Sumber Daya Manusia LMDH: “ Rendahnya SDM dari pendidikan, jadi pengertian tentang pengelolaan dan pemanfaatan hutan sangat kurang”.

Sedangkan permasalahan yang dihadapi oleh masyarakat menyangkut partisipasi adalah karena masih dijumpainya masyarakat yang kurang mampu seperti disampaikan oleh Yulianti (2012) dimana salah satu kebijakan yang tepat untuk meningkatkan partisipasi masyarakat adalah melalui pemberdayaan masyarakat terutama masyarakat miskin dalam organisasi sosial kemasyarakatan yang ada. Selain itu untuk peningkatan partisipasi masyarakat juga dijumpai hambatan berkenaan dengan masih belum memadainya kondisi organisasi LMDH seperti disampaikan oleh salah seorang ketua LMDH yang lain yang mengatakan: ” Di tingkat LMDH sendiri, secara kelembagaan LMDH belum kuat semua. Di Wonosobo semua Desa sudah ber LMDH semua, tapi hanya formalitas.”

Proses transformasi yang telah diidentifikasi dalam CATWOE yang digambarkan melalui beberapa aktivitas kegiatan dipertimbangkan atau diukur kesuksesan atau ketidaksuksesan melalui tiga cara pengukuran yang berbeda yaitu efikasi, efisiensi, dan efektivitas (Checkland dan Scholes, 1991). Dalam aspek efikasi dilihat sejauh mana partisipasi masyarakat dapat berlangsung melalui pemberdayaan masyarakat. Efisiensi terkait dengan sejauh mana penggunaan sumberdaya dapat dilakukan secara minimum (sumberdaya manusia, anggaran, sarana dan prasarana), dan efektivitas menyangkut tercapainya peningkatan dari masyarakat yang kurang berpartisipasi menjadi lebih berpartisipasi dalam kaitannya dengan kebijakan ataupun program dalam pengelolaan hutan lindung. Kesemuanya itu dilakukan dalam rangkaian tindakan kontrol atas kinerja dari proses transformasi yang berlangsung, agar kinerja tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Adapun proses perubahan atau transformasi partisipasi masyarakat dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 5.4. Proses Transformasi Partisipasi Masyarakat



Berikut di bawah ini disusun CATWOE sebagai alat uji atau analisis untuk *Root Definition 2* tentang Efisiensi dan Efektivitas yaitu: “ Sistem

yang dimiliki Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan (P) melalui penyusunan *Standard Operational Procedure* (SOP) (Q) dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo (R).” Adapun yang menjadi peran dari peneliti, pembimbing, dan penguji dalam konteks ini adalah dalam kaitannya dengan *research interest*, untuk kepentingan pengembangan konsep efisiensi dan efektivitas melalui *Standard Operational Procedure* (SOP) sebagai salah satu prinsip dalam governansi yang baik, bukan dalam rangka pemecahan masalah (*problem solving interest*), oleh karena itu peran peneliti, pembimbing, dan penguji tidak secara langsung terkait dengan pemecahan masalah menyangkut efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan hutan lindung.

Analisis CATWOE untuk *Root Definition* Efisiensi dan Efektivitas dapat dilihat pada Tabel 5.3 berikut:

Tabel 5.7 CATWOE dan 3E dalam *Root Definition 2*: Efisiensi dan Efektivitas Kinerja Perum Perhutani

<i>Customers (C)</i>	Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah; Pemerintah Kabupaten Wonosobo (Dinas Kehutanan dan Perkebunan),Tim Kerja Pemulihan Dieng (TKPD); Pihak yang berkepentingan (<i>stakeholder</i>) (Lembaga Swadaya Masyarakat, Lembaga Pendidikan, Lembaga Donor, Usaha Swasta); Forum Hutan Wonosobo (FHW); Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH).
<i>Actors (A)</i>	Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah
<i>Transformation Process (T)</i>	Tercapainya peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja aparatur Perum Perhutani yang mampu mewujudkan visi, misi, serta tujuan Perum Perhutani melalui proses penyusunan <i>Standard Operational Procedure</i> (SOP) yang melibatkan pihak-pihak yang berkompeten; kerjasama dan sinergi antarindividu dan unit-unit organisasi dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan; penggunaan sarana,prasarana, dana, dan anggaran yang tepat; tugas dan tanggung jawab aparatur yang jelas; pelayanan yang meringankan masyarakat pengguna jasa dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.
<i>Worldview (W)</i>	Efisiensi dan Efektivitas melalui penyusunan <i>Standard Operational Procedure</i> (SOP) yang mampu dilaksanakan secara maksimal oleh Perum Perhutani sangat penting dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.
<i>Owners (O)</i>	Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I

	Jawa Tengah	
<i>Environmental Constraints</i> (E)	Kualitas sumberdaya manusia di Perum Perhutani dapat menjadi kendala dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi; motivasi kerja aparatur Perum Perhutani yang kurang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab; birokrasi dalam organisasi yang kurang mendukung; wilayah hutan lindung yang luas dapat menjadi kendala dalam menerapkan efisiensi dan efektivitas kerja; sarana dan prasarana yang kurang memadai bagi aparatur dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Kondisi-kondisi tersebut dapat menyebabkan kendala bagi terselenggaranya kinerja organisasi Perum Perhutani yang efektif dan efisien.	
Menetapkan kriteria kinerja melalui 3E.	E-Efikasi/ Keberlang- sungan	Tuntutan pengguna jasa yang dapat dipenuhi oleh Perum Perhutani, struktur organisasi Perum Perhutani yang sesuai dengan kondisi hutan lindung, sumber daya manusia dan anggaran Perum Perhutani yang memadai, terselenggaranya tugas dan tanggung jawab aparatur Perhutani dalam wilayah hutan lindung maupun kebijakan pengelolaan hutan lindung sangat penting dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.
	E-Efisiensi	Penggunaan sumber daya keuangan Perum Perhutani secara memadai dan sesuai kebutuhan prioritas. Menggunakan fasilitas dan sarana Perum Perhutani secara tepat sesuai dengan kondisi hutan lindung yang menjadi lokasi kegiatan.
	E-Efektivitas	Tercapainya kinerja organisasi Perum Perhutani yang lebih efisien dan efektif berdasarkan <i>Standard Operational Procedure</i> (SOP) dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.

Sumber: Olahan Peneliti, 2014

Root Definition 2 menunjukkan gambaran mengenai proses peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja Perum Perhutani dalam pengelolaan hutan lindung melalui penyusunan *Standard Operational Procedure* (SOP) dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang prinsip governansi pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo. Obyek dalam penelitian ini adalah hutan lindung yang berlokasi di Kabupaten Wonosobo. Adapun *Customers* sebagai orang atau pihak yang berkepentingan dalam penelitian ini khususnya dalam sistem efisiensi dan efektivitas kinerja Perum Perhutani dalam pengelolaan hutan lindung adalah Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah; Pemerintah Kabupaten Wonosobo (Dinas Kehutanan dan Perkebunan); Pihak yang berkepentingan

(*stakeholder*) (Lembaga Swadaya Masyarakat, Lembaga Pendidikan, Lembaga Donor, Usaha Swasta); Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH); Masyarakat Desa Hutan (MDH). Orang-orang atau lembaga-lembaga ini sebagai *Customer* merupakan pihak yang langsung atau tidak langsung akan diuntungkan dan berkepentingan dengan proses transformasi menyangkut efisiensi dan efektivitas kinerja Perhutani melalui penyusunan *Standard Operational Procedure* (SOP) sebagai salah satu prinsip governansi yang baik dalam pengelolaan hutan lindung.

Sebagai *Actor*, Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah merupakan sebuah institusi yang melakukan kegiatan dalam rangka proses Transformasi (T) baik langsung maupun tidak langsung mengenai transformasi yang terkait dengan efisiensi dan efektivitas kinerja Perhutani melalui penyusunan *Standard Operational Procedure* (SOP) dari kinerja Perhutani yang dianggap kurang efisien dan efektif menjadi ke arah kinerja yang lebih efisien dan efektif. Demikian pula sebagai *Owners* (O), Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah mempunyai kewenangan dalam hubungannya dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja Perhutani melalui penyusunan *Standard Operational Procedure*. Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah merupakan suatu lembaga yang mempunyai kemampuan untuk meneruskan atau menghentikan kegiatan proses transformasi tersebut.

Konsep transformasi menyangkut proses perubahan *input* menjadi suatu *output* baik yang bersifat konkret maupun abstrak. Yang menjadi *input* dari proses transformasi ini adalah *Standard Operational Procedure*. Proses pengubahan atau transformasi menyangkut penyusunan *Standard Operational Procedure* (SOP) dilakukan oleh pihak yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung yaitu Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah. Dalam menyusun SOP yang efektif, KPH Perhutani harus merujuk kepada fungsi dan struktur organisasi Perhutani. Selain itu kriteria SOP yang efektif harus menjelaskan upaya pencapaian tujuan, dalam menjalankan misi dan untuk mewujudkan Visi Perum Perhutani; dalam

penyusunannya harus memenuhi kriteria manual SOP, serta dapat menyesuaikan dengan kondisi-kondisi permasalahan yang ada serta kemungkinan hambatan dalam implementasi SOP. Melalui proses Transformasi T yang dilakukan oleh KPH Perum Perhutani dalam peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja Perum Perhutani melalui penyusunan *Standard Operational Procedure* maka *output* yang diharapkan adalah kinerja dari Perum Perhutani yang kurang efisien dan efektif menjadi lebih efisien dan efektif dalam kaitannya dengan pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.

Tercapainya peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja aparatur Perum Perhutani yang mampu mewujudkan visi, misi, serta tujuan Perum Perhutani melalui proses penyusunan *Standard Operational Procedure* (SOP) yang melibatkan pihak-pihak yang berkompeten; kerjasama dan sinergi antarindividu dan unit-unit organisasi dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan; penggunaan sarana, prasarana, dana, dan anggaran yang tepat; tugas dan tanggung jawab aparatur yang jelas; pelayanan yang meringankan masyarakat pengguna jasa dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.

Analisis CATWOE yang menyangkut *Worldview* (W) dalam kaitannya dengan efisiensi dan efektivitas kinerja Perhutani melalui penyusunan *Standard Operational Procedure* sangat penting dalam rangka menata ulang governansi dalam pengelolaan hutan lindung. Menurut Stup (2001) proses pengembangan SOP yang efektif sangat penting untuk keberhasilan pelaksanaan dimana proses penyusunannya harus mempertimbangkan masukan dari semua orang. Praktek terbaik untuk mengembangkan SOP adalah melalui keterlibatan aktif dari para pegawai. Sama seperti kegiatan manajemen lainnya, perencanaan yang baik dapat meningkatkan peluang sukses didasarkan atas standar operasi prosedur (Stup, 2002). Dalam implementasi efisiensi dan efektivitas melalui penggunaan SOP, sudah dibuat suatu SOP antara lain mengenai Penanaman Tanaman Bawah Tegakan, seperti disampaikan oleh Kepala Sub Seksi PHBM Perhutani Kedu Utara.

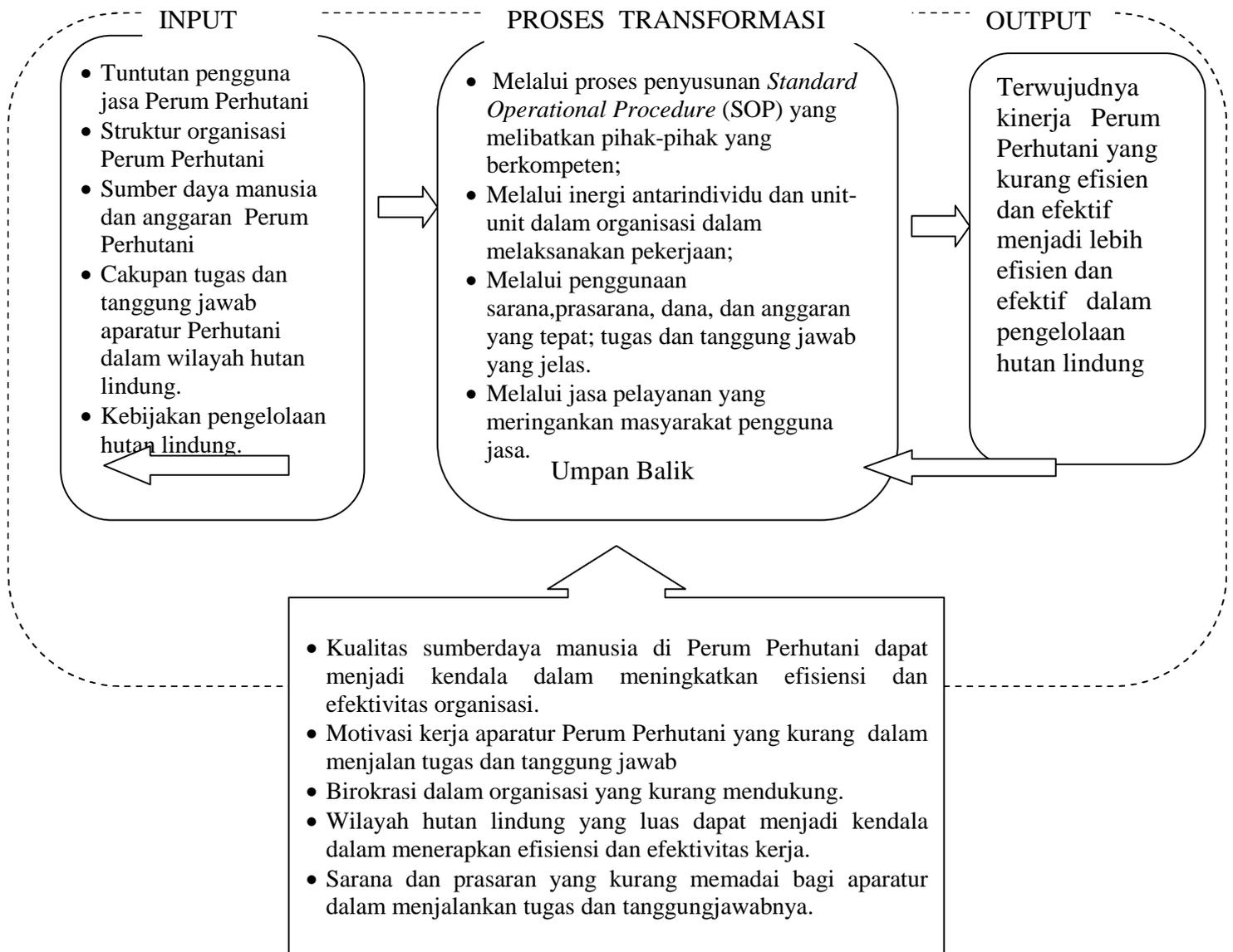
Dalam rangka proses transformasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas melalui penyusunan SOP Perhutani, dijumpai beberapa hambatan (E:

Environmental Constraints) menyangkut sumber daya manusia, anggaran, sarana dan prasarana baik hambatan yang dialami oleh pihak Perhutani maupun oleh para pihak lain yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung. Dalam kaitannya dengan efisiensi dan efektivitas menyangkut pengelolaan hutan lindung, pengelolaan hutan lindung dianggap tidak efisien karena jumlah Mandor yang mengawasi hutan lindung jumlahnya tidak sebanding yang disampaikan oleh Kepala/Asper BKPH Kabupaten Wonosobo. Pengelolaan hutan lindung juga dianggap kurang efektif khususnya sewaktu diadakan kegiatan bersama antar *stake holder* karena SDM Perhutani sering berganti-ganti atau sering dilakukan mutasi sehingga terkadang perlu waktu yang lama lagi dalam suatu kegiatan karena Asper nya baru saja dilantik, seperti disampaikan oleh sfat Dishutbun Kabupaten Wonosobo.

Proses transformasi yang telah diidentifikasi dalam CATWOE yang digambarkan melalui beberapa aktivitas kegiatan dipertimbangkan atau diukur kesuksesan atau ketidaksiuksesan melalui tiga cara pengukuran yang berbeda yaitu efikasi, efisiensi, dan efektivitas (Checkland dan Scholes, 1991). Dalam aspek efikasi dilihat sejauh mana efisiensi dan efektivitas dapat berjalan sesuai yang diharapkan melalui kegiatan penyusunan SOP. Efisiensi terkait dengan sejauh mana penggunaan sumberdaya yang minimum (sumberdaya manusia dan anggaran) dalam rangka penyusunan *Standard Operational Procedure* yang dilakukan oleh Perhutani dalam pengelolaan hutan lindung. Adapun efektivitas menyangkut tercapainya kegiatan yang berkaitan dengan penyusunan SOP yang berkaitan dengan pengelolaan hutan lindung. Kesemuanya itu dilakukan dalam rangkaian tindakan kontrol atas kinerja dari proses transformasi yang berlangsung melalui berbagai aktivitas kegiatan, agar kinerja tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Adapun proses perubahan atau transformasi efisiensi dan efektivitas dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 5.5. Proses Transformasi Efisiensi dan Efektivitas



Berikutnya disusun CATWOE sebagai alat uji atau analisis untuk *Root Definition 3* tentang Keadilan dan Kesetaraan yaitu: “ Sistem yang dimiliki Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah dalam rangka meningkatkan optimalisasi keadilan (*fairness*) dan kesetaraan (*equity*) (P) melalui perencanaan program (Q) dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi dalam pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo (R) “.

Adapun yang menjadi peran dari peneliti, pembimbing, dan penguji dalam konteks ini adalah dalam kaitannya dengan *research interest*, untuk kepentingan

pengembangan konsep keadilan dan kesetaraan melalui perencanaan program sebagai salah satu prinsip dalam governansi yang baik, bukan dalam rangka pemecahan masalah (*problem solving interest*), oleh karena itu peran peneliti, pembimbing, dan penguji tidak secara langsung terkait dengan pemecahan masalah menyangkut implementasi prinsip keadilan dan kesetaraan dalam pengelolaan hutan lindung.

Analisis CATWOE untuk *Root Definition* Keadilan dan Kesetaraan dapat dilihat pada Tabel 5.4 berikut:

Tabel 5.8 CATWOE dan 3E dalam *Root Definition 3*: Keadilan dan Kesetaraan

<i>Customers (C)</i>	Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah; Pemerintah Kabupaten Wonosobo (Dinas Kehutanan dan Perkebunan),Tim Kerja Pemulihan Dieng (TKPD); Pihak yang berkepentingan (<i>stakeholder</i>) (Lembaga Swadaya Masyarakat, Lembaga Pendidikan, Lembaga Donor, Usaha Swasta); Forum Hutan Wonosobo (FHW); Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH).
<i>Actors (A)</i>	Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah
<i>Transformation Process (T)</i>	Tercapainya implementasi keadilan dan kesetaraan secara maksimal yang mampu memberikan kesempatan yang sama kepada masyarakat maupun <i>stakeholder</i> dalam pengelolaan hutan lindung melalui penyusunan perencanaan program pengelolaan hutan lindung; sosialisasi kebijakan dan program pengelolaan hutan lindung; penyusunan standar pelayanan publik; pemberdayaan masyarakat desa hutan; pendidikan dan pelatihan kepada masyarakat desa hutan dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.
<i>Worldview (W)</i>	Implementasi keadilan dan kesetaraan melalui perencanaan program yang mampu dilaksanakan secara maksimal oleh Perum Perhutani dengan memberikan kesempatan yang sama kepada masyarakat maupun <i>stakeholder</i> dalam pengelolaan hutan lindung sangat penting dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.
<i>Owners (O)</i>	Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah
<i>Environmental Constraints (E)</i>	Birokrasi dalam organisasi Perum Perhutani yang kurang mendukung, Peraturan perundangan yang kurang berorientasi kepada masyarakat desa hutan, sumberdaya manusia di Perum Perhutani yang kurang berkualitas, serta sumber daya manusia MDH dan LMDH yang belum memadai dapat menjadi penghambat dalam implementasi keadilan dan kesetaraan bagi masyarakat desa hutan.

Menetapkan kriteria kinerja melalui 3E.	E-Efikasi/ Keberlangsungan	Kesediaan dan tanggung jawab Perum Perhutani dalam membina masyarakat desa hutan, adanya lembaga pendidikan dan pelatihan yang dapat meningkatkan kesadaran masyarakat desa hutan akan pentingnya fungsi hutan lindung, fungsi media sehingga masyarakat desa hutan memahami peran tanggungjawabnya, pengurus LMDH dan tokoh masyarakat untuk menyosialisasikan pentingnya hak dan kewajiban masyarakat desa hutan, serta kerjasama Perum Perhutani dengan <i>stake holder</i> sangat membantu dalam menciptakan keadilan dan kesetaraan bagi masyarakat desa hutan dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.
	E-Efisiensi	Penggunaan sumber daya keuangan Perum Perhutani secara memadai dan sesuai kebutuhan prioritas. Menggunakan fasilitas dan sarana Perum Perhutani secara tepat sesuai
	E-Efektivitas	Tercapainya implementasi keadilan dan kesetaraan secara maksimal yang mampu memberikan kesempatan yang sama kepada masyarakat maupun <i>stakeholder</i> dalam pengelolaan hutan lindung untuk menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.

Sumber: Olahan Peneliti, 2014

Root Definition 3 merupakan gambaran yang paling relevan mengenai peningkatan implementasi keadilan (*fairness*) dan kesetaraan (*equity*) melalui penyusunan perencanaan program Perum Perhutani dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang prinsip governansi dalam pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo. Dalam penelitian ini yang menjadi obyek penelitian adalah hutan lindung di Kabupaten Wonosobo. Adapun pihak yang berkepentingan dengan penelitian ini (*Customers*) adalah Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah; dan Masyarakat Desa Hutan (MDH). Baik masyarakat maupun institusi yang terlibat dalam kegiatan ini merupakan pihak-pihak yang secara langsung atau tidak langsung menjadi pihak yang akan diuntungkan dan berkepentingan dengan proses transformasi menyangkut prinsip keadilan (*fairness*) dan kesetaraan (*equity*) melalui perencanaan program Perum Perhutani dimana keadilan (*fairness*) dan kesetaraan (*equity*) merupakan salah satu prinsip governansi yang baik dalam pengelolaan hutan lindung. Sebagai *Actors*,

Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah adalah sebagai suatu lembaga yang melaksanakan kegiatan dalam rangka pelaksanaan proses transformasi baik langsung maupun tidak langsung menyangkut perubahan atau transformasi prinsip keadilan (*fairness*) dan kesetaraan (*equity*) dalam pengelolaan hutan lindung dari yang kurang optimal menjadi ke arah keadilan (*fairness*) dan kesetaraan (*equity*) yang lebih optimal.

Pemahaman mengenai transformasi menyangkut keadilan dan kesetaraan adalah berhubungan dengan proses perubahan suatu *input* menjadi *output* baik yang sifatnya konkret maupun abstrak. Dalam kaitan dengan proses transformasi tersebut maka yang menjadi *input* dari proses transformasi ini adalah perencanaan program. Proses perubahan atau transformasi menyangkut penyusunan perencanaan program pengelolaan hutan lindung dilakukan oleh Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah sebagai suatu institusi yang berwenang dalam pengelolaan hutan hutang lindung. Konsep transformasi dalam kajian ini adalah mengubah *input* (perencanaan program) sebagai suatu bagian dari sistem keadilan dan kesetaraan dalam prinsip governansi sehingga diharapkan keadilan dan kesetaraan dalam governansi hutan lindung berubah menjadi lebih optimal (*output*) dan dapat bermanfaat bagi *customers* yang dalam kegiatannya berhubungan dengan pengelolaan dan pemanfaatan hutan lindung.

Pada dasarnya perencanaan program merupakan suatu kegiatan yang telah dirumuskan menyangkut berbagai aspek yang harus dilakukan dengan menggunakan metode tertentu sehingga diharapkan tujuan dilaksanakannya program tersebut dapat tercapai. Perum Perhutani dalam merencanakan suatu program sebagai bentuk realisasi dari kebijakan yang telah diambil perlu mempertimbangkan berbagai aspek sehingga dapat dibuat suatu perencanaan program yang dapat direalisasikan dalam pelaksanaannya serta serta meminimalkan hambatan-hambatan yang ada.

Terkait dengan implementasi keadilan dan kesetaraan, maka dalam rangka merencanakan program Perhutani perlu memperhatikan kepentingan *stakeholder* yang terkait dalam pengelolaan hutan lindung khususnya masyarakat desa

hutan (MDH). MDH merupakan pihak yang secara langsung terkena dampak atau pengaruh dari perencanaan program yang dibuat oleh Perum Perhutani. Apabila perencanaan program Perhutani hanya memperhatikan kepentingan dan keuntungan Perum Perhutani saja maka dapat merugikan kepentingan MDH dimana pada umumnya MDH yang tinggal di sekitar hutan lindung mengandalkan kebutuhan hidupnya pada hasil atau isi dari hutan lindung itu sendiri. Melalui proses Transformasi yang dilakukan oleh KPH Perum Perhutani terkait dengan implementasi keadilan dan kesetaraan melalui penyusunan perencanaan program Perum Perhutani maka *output* yang diharapkan adalah tercapainya optimalisasi keadilan dan kesetaraan dari yang sebelumnya kurang optimal.

Proses transformasi keadilan dan kesetaraan menyangkut implementasi keadilan dan kesetaraan secara maksimal yang mampu memberikan kesempatan yang sama kepada masyarakat maupun *stakeholder* dalam pengelolaan hutan lindung melalui penyusunan perencanaan program pengelolaan hutan lindung; sosialisasi kebijakan dan program pengelolaan hutan lindung; penyusunan standar pelayanan publik; pemberdayaan masyarakat desa hutan; pendidikan dan pelatihan kepada masyarakat desa hutan dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.

Adapun sebagai *Owners* (O), Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah merupakan suatu lembaga yang memiliki kewenangan formal dalam kaitannya dengan implementasi prinsip keadilan (*fairness*) dan kesetaraan (*equity*) dalam pengelolaan hutan lindung. Pihak KPH Perum Perhutani ini (*Owners*) mempunyai kewenangan untuk meneruskan atau menghentikan kegiatan proses transformasi tersebut.

Analisis CATWOE yang menyangkut *Worldview* (W) dalam kaitannya dengan keadilan (*fairness*) dan kesetaraan (*equity*) sebagai salah satu prinsip governansi yang baik melalui perencanaan program sangat penting dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo. Selain peran fasilitator, pemerintah juga memiliki kewajiban moral untuk memastikan bahwa setiap solusi yang dihasilkan melalui proses seperti ini sepenuhnya konsisten dengan norma-norma keadilan dan

kewajaran (Denhardt dan Denhardt, 2007). Pemerintah harus lebih dari sekadar pemerintahan yang efektif namun harus menjadi pemerintahan demokratis serta memenuhi perannya sebagai penjamin keadilan sosial. Ini hanya bisa terjadi jika lembaga-lembaga demokrasi lebih inklusif dan berkomitmen untuk menciptakan kondisi di mana semua warga negara memiliki kesempatan dan akses yang sama ke pemerintah (Rizvi, 2007).

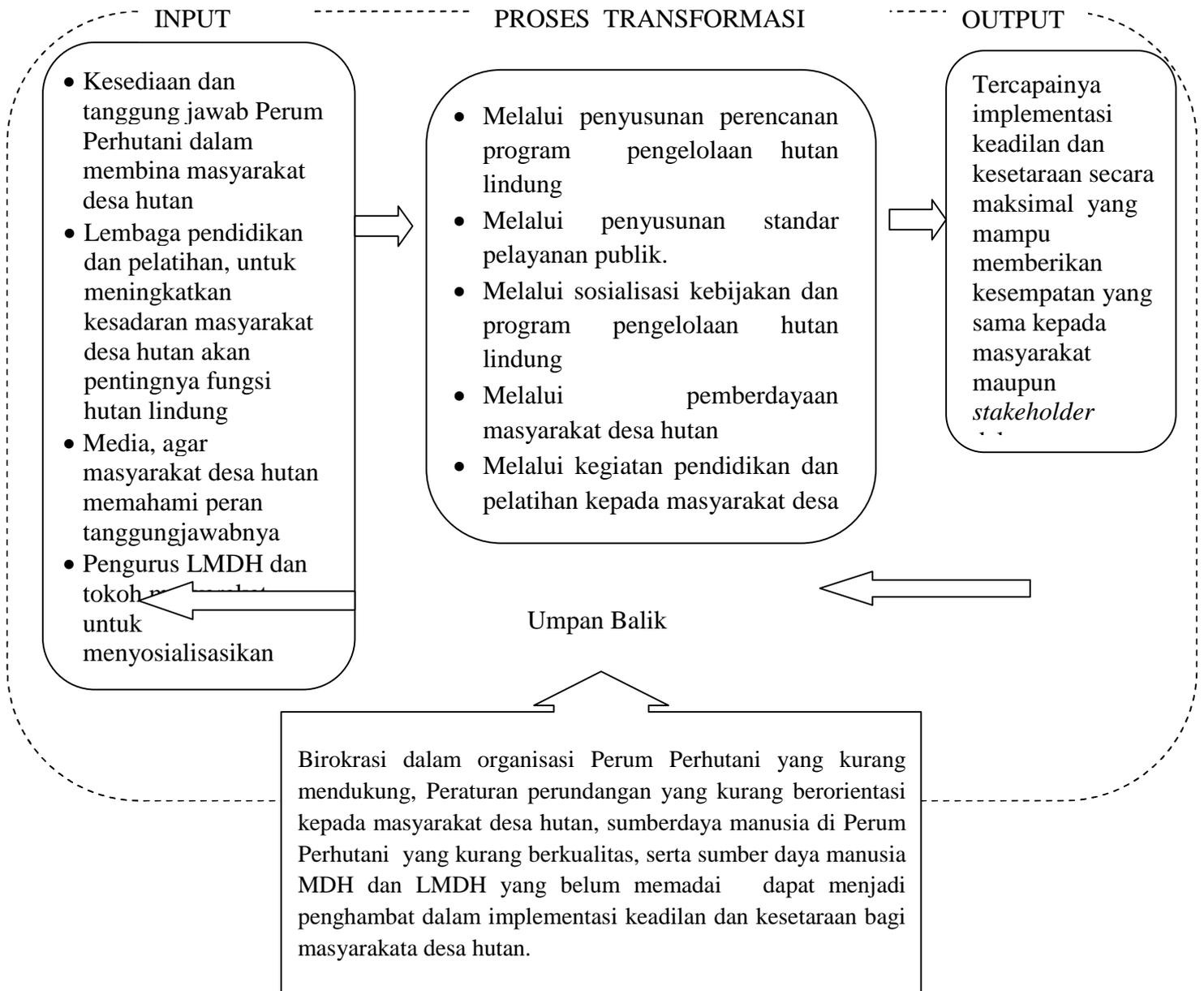
Keadilan dan kesetaraan khususnya bagi masyarakat desa hutan menyangkut prinsip bagi hasil (*sharing*) juga belum dirasakan maksimal oleh LMDH, seperti dinyatakan oleh anggota LMDH Argo Mulyo yang mengatakan bahwa kendala dalam berinteraksi dengan Perhutani adalah bahwa Perhutani inginnya dapat yang lebih banyak padahal masyarakat tidak mudah dalam mengerjakan dan mengelola hutan. Dalam rangka proses transformasi untuk mengoptimalkan keadilan dan kesetaraan melalui perencanaan program pengelolaan hutan lindung ada beberapa hambatan (E: *Environmental Constraints*) menyangkut sumber daya dan anggaran. Ada keterbatasan yang dimiliki oleh *stake holder* khususnya anggota masyarakat LMDH yang pada umumnya tingkat pendidikannya masih rendah. Selain itu juga ada keterbatasan dana dari Perhutani dalam rangka memberdayakan peran LMDH disamping kemampuan anggaran LMDH sendiri yang masih terbatas dalam rangka ikut memanfaatkan hutan dalam rangka pengelolaan hutan lindung.

Proses transformasi yang telah diidentifikasi dalam CATWOE yang digambarkan melalui beberapa aktivitas kegiatan dipertimbangkan atau diukur kesuksesan atau ketidaksuksesan melalui tiga cara pengukuran yang berbeda yaitu efikasi, efisiensi, dan efektivitas (Checkland dan Scholes, 1991). Dalam aspek efikasi dilihat sejauh mana pencapaian dari kegiatan perencanaan program dalam rangka penerapan prinsip keadilan dan kesetaraan sebagai salah satu prinsip governansi yang baik. Efisiensi terkait dengan sejauh mana penggunaan sumberdaya dapat dibuat secara minimum (sumberdaya manusia dan anggaran) dalam rangka penyusunan perencanaan program dalam kaitannya dengan pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo. Adapun efektivitas menyangkut ketercapaian secara maksimal prinsip keadilan dan kesetaraan melalui perencanaan program yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung.

Kesemuanya itu dilakukan dalam rangkaian tindakan kontrol atas kinerja dari proses transformasi yang berlangsung melalui berbagai aktivitas kegiatan, agar kinerja tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Adapun proses perubahan atau transformasi keadilan dan kesetaraan dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 5.6. Proses Transformasi Keadilan dan Kesetaraan



Berikutnya disusun CATWOE sebagai alat uji atau analisis untuk *Root Definition* 4 tentang Transparansi yaitu: “Sebuah sistem yang dimiliki Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa

Tengah untuk meningkatkan transparansi (P) melalui proses pelayanan kepada masyarakat (Q) dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo (R).” Adapun yang menjadi peran dari peneliti, pembimbing, dan penguji dalam konteks ini adalah dalam kaitannya dengan *research interest*, untuk kepentingan pengembangan konsep transparansi sebagai salah satu prinsip dalam governansi yang baik, bukan dalam rangka pemecahan masalah (*problem solving interest*), oleh karena itu peran peneliti, pembimbing, dan penguji tidak secara langsung terkait dengan pemecahan masalah menyangkut penerapan transparansi dari Perhutani dalam pengelolaan hutan lindung.

Analisis CATWOE untuk *Root Definition* Transparansi dapat dilihat pada Tabel 5.10 berikut:

Tabel 5.9 CATWOE dan 3E dalam *Root Definition* 4: Transparansi

<i>Customers (C)</i>	Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah; Pemerintah Kabupaten Wonosobo (Dinas Kehutanan dan Perkebunan),Tim Kerja Pemulihan Dieng (TKPD); Pihak yang berkepentingan (<i>stakeholder</i>) (Lembaga Swadaya Masyarakat, Lembaga Pendidikan, Lembaga Donor, Usaha Swasta); Forum Hutan Wonosobo (FHW); Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH).
<i>Actors (A)</i>	Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah
<i>Transformation Process (T)</i>	Tercapainya peningkatan transparansi oleh Perum Perhutani yang mampu memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat dalam pengelolaan hutan lindung melalui kekompakan dan kerjasama yang baik di antara aparatur Perum Perhutani; dukungan Pimpinan dan birokrasi Perum Perhutani; melalui keterbukaan pertemuan dan rapat Perum Perhutani bagi masyarakat; melalui kemudahan masyarakat untuk mengakses informasi terkait dokumentasi yang dibutuhkan masyarakat; kemudahan masyarakat untuk mengetahui prosedur dan perijinan terkait dengan program pengelolaan hutan lindung; kemudahan bagi masyarakat untuk ikut berperan dalam berdiskusi dan mengemukakan pendapat dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.
<i>Worldview (W)</i>	Implementasi transparansi melalui pelayanan kepada masyarakat yang mampu dilaksanakan secara maksimal oleh Perum Perhutani dengan memberikan kemudahan dan keterbukaan informasi kepada masyarakat maupun <i>stakeholder</i> dalam pengelolaan hutan lindung sangat penting dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.

<i>Owners (O)</i>	Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah	
<i>Environmental Constraints (E)</i>	Birokrasi dalam organisasi Perum Perhutani yang kurang mendukung, peraturan perundangan yang kurang berorientasi kepada kebutuhan dan kepentingan masyarakat, sumberdaya manusia di Perum Perhutani yang kurang berkualitas, penyimpanan dokumen dan arsip yang kurang rapi, ketidakpedulian masyarakat terhadap kinerja Perum Perhutani dapat menjadi penghambat proses transparansi	
Menetapkan kriteria kinerja melalui 3E.	E-Efikasi/ Keberlang- sungan	Kesediaan dan tanggung jawab Perum Perhutani dalam pelayanan kepada masyarakat; tuntutan pengguna jasa Perum Perhutani; struktur organisasi Perum Perhutani; sumber daya manusia dan anggaran Perum Perhutani; peraturan dan kebijakan pengelolaan hutan lindung sangat bermanfaat dalam menciptakan transparansi Perum Perhutani untuk menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.
	E-Efisiensi	Penggunaan sumber daya keuangan Perum Perhutani secara memadai dan sesuai kebutuhan prioritas. Menggunakan fasilitas dan sarana Perum Perhutani secara tepat.
	E-Efektivitas	Tercapainya transparansi oleh Perum Perhutani secara maksimal yang mampu memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat maupun <i>stakeholder</i> dalam pengelolaan hutan lindung untuk menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.

Sumber: Olahan Peneliti, 2014

Root Definition 4 memberikan gambaran yang paling tepat mengenai proses peningkatan transparansi sebagai salah satu prinsip governansi yang baik melalui pelayanan kepada masyarakat yang dilakukan oleh Perum Perhutani dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo. Penelitian ini merupakan *research interest* dengan dengan meminjam obyek penelitian hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.

Pihak yang berkepentingan dengan penelitian ini (*Customers*) adalah Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah; Pemerintah Daerah Kabupaten Wonosobo (Dishutbun); *Stake holder* (Lembaga Swadaya Masyarakat, Lembaga Pendidikan, Lembaga Donor, Usaha Swasta); Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH); dan Masyarakat Desa

Hutan (MDH). Pihak-pihak ini (*Customers*) adalah sekelompok orang atau institusi yang langsung atau tidak langsung menjadi pihak yang akan diuntungkan dan berkepentingan dengan proses transformasi menyangkut transparansi sebagai salah satu prinsip governansi yang baik dalam pengelolaan hutan lindung melalui pelayanan kepada masyarakat dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.

Fungsi *actors* dalam hal ini adalah institusi Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah sebagai pihak yang melakukan kegiatan transformasi sekaligus bertanggung jawab dalam rangka pelaksanaan proses transformasi baik langsung maupun tidak langsung. Proses transformasi tersebut dilakukan melalui penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat sebagai salah satu bentuk kinerja Perhutani yang sebelumnya dianggap kurang transparan menjadi lebih transparan dalam rangka implementasi prinsip governansi yang baik terkait dengan pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.

Sebagai *Owners* (O) (pihak yang berkuasa untuk menghentikan ataupun meneruskan kegiatan proses transformasi T), Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah mempunyai kewenangan secara legal untuk melaksanakan atau menghentikan proses kegiatan pelayanan kepada masyarakat sebagai bagian dari sistem transparansi yang merupakan salah satu prinsip governansi yang baik untuk menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.

Dalam proses transformasi (*transformation*) terkandung suatu proses perubahan *input* menjadi suatu *output* baik yang bersifat konkret maupun abstrak. Dalam *Root Defintion* tentang transparansi, yang menjadi *input* dari proses transformasi ini adalah pelayanan masyarakat. Proses perubahan atau transformasi menyangkut aktivitas pelayanan kepada masyarakat dilakukan oleh pihak yang terkait dengan pengelolaan hutan hutang lindung yaitu Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah (*Actor*).

Strategi yang perlu diperhatikan dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada masyarakat khususnya yang terkait dengan pengelolaan dan pemanfaatan

hutan lindung yang dilakukan oleh pihak Perum Perhutani adalah mengembangkan budaya kualitas pelayanan seperti penerapan nilai-nilai pelayanan, aturan-aturan, atau komitmen yang menyeluruh untuk memuaskan konsumen dalam hal ini adalah *stakeholder* maupun masyarakat desa hutan. Disamping itu perlu juga diperhatikan sistem informasi pelayanan yang dapat memenuhi kebutuhan konsumen atau masyarakat. Pada intinya Perum Perhutani menyelenggarakan pelayanan prima sehingga pelayanan yang diberikan oleh Perum Perhutani dapat memuaskan masyarakat yang membutuhkan jasa dari Perum Perhutani.

Dalam proses transformasi, terkait dengan tercapainya peningkatan transparansi oleh Perum Perhutani yang mampu memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat dalam pengelolaan hutan lindung melalui kekompakan dan kerjasama yang baik di antara aparatur Perum Perhutani; dukungan Pimpinan dan birokrasi Perum Perhutani; melalui keterbukaan pertemuan dan rapat Perum Perhutani bagi masyarakat; melalui kemudahan masyarakat untuk mengakses informasi terkait dokumentasi yang dibutuhkan masyarakat; kemudahan masyarakat untuk mengetahui prosedur dan perijinan terkait dengan program pengelolaan hutan lindung; kemudahan bagi masyarakat untuk ikut berperan dalam berdiskusi dan mengemukakan pendapat dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.

Dalam kaitannya dengan proses transformasi maka *output* yang diharapkan adalah Perum Perhutani dapat memaksimalkan transparansi sebagai salah satu prinsip governansi yang baik melalui pelayanan kepada masyarakat dari kurang maksimal menjadi lebih maksimal dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.

Analisis CATWOE yang menyangkut *Worldview* (W) dalam kaitannya dengan transparansi sebagai salah satu prinsip governansi yang baik melalui perencanaan program sangat penting dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo. Pentingnya transparansi sebagai salah satu aspek penting dalam governansi disampaikan oleh Cheema (2007) yang menyatakan transparansi dalam proses demokrasi

dilakukan melalui suatu pelaporan dan umpan balik, proses dan prosedur yang jelas, dan perilaku dan tindakan mereka yang memegang otoritas pengambilan keputusan. Rondinelli (2007) menambahkan bahwa tanpa lembaga hukum yang transparan, pemilik dan manajer perusahaan membuang-buang waktu dan uang negosiasi setiap transaksi dengan pejabat pemerintah - sebuah proses yang membuka jalan bagi penyuapan dan korupsi. Pentingnya transparansi dalam pengelolaan hutan lindung disampaikan oleh salah satu ketua LMDH di Kabupaten Wonosobo yang menambahkan bahwa perlu ada kejelasan aturan atau prosedur sehingga tidak menyulitkan masyarakat yang membutuhkan:” Masyarakat perlu kejelasan menyangkut hutan lindung khususnya dari Perhutani, sehingga dalam kaitannya dengan pengelolaan hutan lindung, masyarakat tidak dipingpong ke Dishutbun ataupun disuruh datang ke Perhutani.”

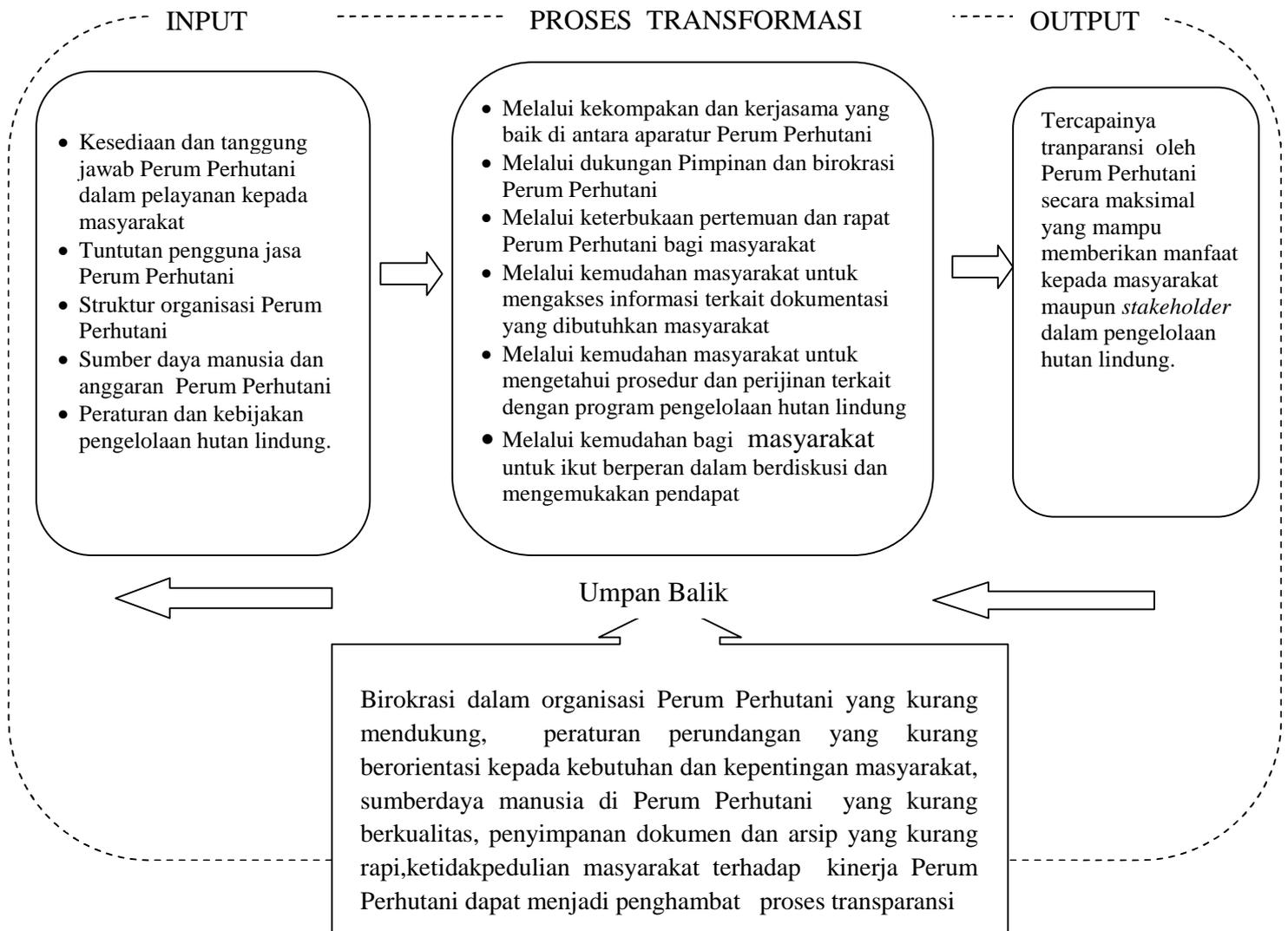
Dalam rangka proses transformasi untuk mengoptimalkan transparansi oleh Perhutani melalui pelayanan kepada masyarakat dalam pengelolaan hutan lindung ada hambatan (E: *Environmental Constraints*) khususnya menyangkut birokrasi dalam organisasi Perhutani. Dalam menerapkan transparansi tidak semudah yang diharapkan oleh masyarakat karena Perhutani memiliki aturan atau prosedur tersendiri untuk menyampaikan informasi kepada masyarakat, seperti disampaikan oleh ketua TKPD Wonosobo, yang mengatakan: “ Namun demikian yang namanya transparansi, tidak semua yang ada di Perhutani harus dibuka semua. Semua harus maklum karena Perhutani mempunyai aturan sendiri.” Hal ini ditambahkan oleh staf Dishutbun: “Kadang masyarakat ekspektasinya terlalu besar, padahal hutan lindung kan ada rambu-rambu yang tidak boleh dilanggar. Nah ini yang perlu kejelasan bagi masyarakat.”

Proses transformasi yang telah diidentifikasi dalam CATWOE yang digambarkan melalui beberapa aktivitas kegiatan dipertimbangkan atau diukur kesuksesan atau ketidaksuksesan melalui tiga cara pengukuran yang berbeda yaitu efikasi, efisiensi, dan efektivitas (Checkland dan Scholes, 1991). Dalam aspek efikasi dilihat sejauh mana pencapaian dari kegiatan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka penerapan prinsip transparansi sebagai salah satu prinsip governansi yang baik. Efisiensi terkait dengan sejauh mana penggunaan

sumberdaya dapat dibuat secara minimum (sumberdaya manusia dan anggaran) dalam rangka pelayanan kepada masyarakat dalam kaitannya dengan transparansi dalam pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo. Adapun efektivitas menyangkut ketercapaian secara maksimal prinsip transparansi yang dilaksanakan oleh Perhutani melalui pelayanan kepada masyarakat yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung. Kesemuanya itu dilakukan dalam rangkaian tindakan kontrol atas kinerja dari proses transformasi yang berlangsung melalui berbagai aktivitas kegiatan, agar kinerja kegiatan-kegiatan tersebut tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Adapun proses perubahan atau transformasi transparansi dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 5.7. Proses Transformasi Menyangkut Transparansi



Berikutnya disusun CATWOE sebagai alat uji atau analisis untuk *Root Definition 5* tentang Akuntabilitas yaitu: “ Sebuah sistem yang dimiliki Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah dalam rangka meningkatkan akuntabilitas (P) melalui implementasi program (Q) dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo (R). Adapun yang menjadi peran dari peneliti, pembimbing, dan penguji dalam konteks ini adalah dalam kaitannya dengan *research interest*, untuk kepentingan pengembangan konsep akuntabilitas sebagai salah satu prinsip dalam governansi yang baik, bukan dalam rangka pemecahan masalah (*problem solving interest*), oleh karena itu peran peneliti, pembimbing, dan penguji tidak secara langsung terkait dengan pemecahan masalah menyangkut penerapan akuntabilitas dari Perhutani dalam pengelolaan hutan lindung.

Analisis CATWOE untuk *Root Definition* Akuntabilitas dapat dilihat pada Tabel 5.11 berikut:

Tabel 5.10 CATWOE dan 3E dalam *Root Definition 5*: Akuntabilitas

<i>Customers (C)</i>	Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah; Pemerintah Kabupaten Wonosobo (Dinas Kehutanan dan Perkebunan),Tim Kerja Pemulihan Dieng (TKPD); Pihak yang berkepentingan (<i>stakeholder</i>) (Lembaga Swadaya Masyarakat, Lembaga Pendidikan, Lembaga Donor, Usaha Swasta); Forum Hutan Wonosobo (FHW); Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH).
<i>Actors (A)</i>	Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah
<i>Transformation Process (T)</i>	Tercapainya peningkatan akuntabilitas oleh Perum Perhutani yang mampu memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat dalam pengelolaan hutan lindung melalui keterbukaan informasi kepada masyarakat dan stakeholder; evaluasi secara berkala mengenai sistem dan prosedur kegiatan, kebijakan program; kebersamaan aparatur Perum Perhutani dalam mencapai visi dan misinya; pemantauan sistem, prosedur, kebijakan serta kinerja organisasi; pengutamaan visi dan misi Perum Perhutani untuk kepentingan masyarakat; dukungan sumber daya yang dimiliki Perum Perhutani dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.
<i>Worldview (W)</i>	Transparansi melalui implementasi program Perum Perhutani yang mampu dilaksanakan secara maksimal dalam pengelolaan hutan lindung sangat penting dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan

	lindung di Kabupaten Wonosobo.	
<i>Owners (O)</i>	Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah	
<i>Environmental Constraints (E)</i>	Adanya struktur birokrasi dalam organisasi Perum Perhutani yang kurang mendukung, nilai-nilai pribadi aparatur yang kurang positif, peraturan perundangan yang kurang berorientasi kepada kebutuhan dan kepentingan masyarakat, sumberdaya manusia di Perum Perhutani yang kurang berkualitas, kurang adanya harmonisasi dalam kerjasama dapat menjadi penghambat proses akuntabilitas Perum Perhutani	
Menetapkan kriteria kinerja melalui 3E.	E-Efikasi/ Keberlangsungan	Tersedianya forum atau wadah bagi keluhan masyarakat dan stakeholder, kesediaan dan tanggung jawab Perum Perhutani dalam pelayanan kepada masyarakat, tuntutan pengguna jasa Perum Perhutani, Sumber daya manusia dan anggaran Perum Perhutani, Peraturan dan kebijakan pengelolaan hutan lindung serta sistem, prosedur, kebijakan akan sangat membantu terciptanya transparansi Perum Perhutani untuk mewujudkan tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.
	E-Efisiensi	Penggunaan sumber daya keuangan Perum Perhutani secara memadai dan sesuai kebutuhan prioritas. Menggunakan fasilitas dan sarana Perum Perhutani secara tepat.
	E-Efektivitas	Tercapainya akuntabilitas oleh Perum Perhutani secara maksimal yang mampu memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat maupun <i>stakeholder</i> dalam pengelolaan hutan lindung untuk menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.

Sumber: Olahan Peneliti, 2014

Root Definition 5 menunjukkan gambaran yang paling tepat mengenai proses peningkatan akuntabilitas kinerja Perhutani dalam pengelolaan hutan lindung melalui implementasi program Perum Perhutani dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang prinsip governansi pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo. Yang menjadi obyek dalam penelitian ini adalah hutan lindung yang berlokasi di Kabupaten Wonosobo. Adapun (*Customers*) sebagai orang atau pihak yang berkepentingan dalam penelitian ini khususnya dalam sistem efisiensi dan efektivitas pengelolaan hutan lindung adalah Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah; Pemerintah Kabupaten Wonosobo (Dinas Kehutanan dan Perkebunan); Pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) (Lembaga Swadaya

Masyarakat, Lembaga Pendidikan, Lembaga Donor, Usaha Swasta); Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH); Masyarakat Desa Hutan (MDH). Orang atau lembaga-lembaga ini sebagai *Customer* merupakan orang atau lembaga yang langsung atau tidak langsung menjadi pihak yang akan diuntungkan dan berkepentingan dengan proses transformasi menyangkut akuntabilitas kinerja Perhutani melalui implementasi program Perum Perhutani sebagai salah satu prinsip governansi yang baik dalam pengelolaan hutan lindung.

Sebagai *Actors*, Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah merupakan sebuah institusi yang melakukan kegiatan dalam rangka proses Transformasi baik langsung maupun tidak langsung mengenai transformasi yang terkait dengan akuntabilitas Perum Perhutani melalui implementasi program Perum Perhutani yang dianggap kurang akuntabel berubah menjadi ke arah kinerja yang lebih akuntabel. Demikian pula sebagai *Owners*, Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah mempunyai kewenangan dalam hubungannya dengan peningkatan akuntabilitas Perum Perhutani melalui implementasi program Perum Perhutani. Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah merupakan suatu lembaga yang mempunyai kemampuan untuk meneruskan atau menghentikan kegiatan proses transformasi tersebut.

Konsep transformasi menyangkut proses perubahan *input* menjadi suatu *output* baik yang bersifat konkret maupun abstrak. Yang menjadi *input* dari proses transformasi ini adalah implementasi program. Proses perubahan atau transformasi menyangkut implementasi program dilakukan oleh pihak yang terkait dengan pengelolaan hutan hutang lindung yaitu Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah. Dalam implementasi program, Perum Perhutani perlu memperhatikan sejauh mana program tersebut bermanfaat bagi Perum Perhutani sendiri maupun bagi masyarakat atau *stakeholder* lainnya. Selain itu efektivitas implementasi program Perum Perhutani akan tercapai apabila dampak yang ditimbulkan oleh implementasi program tersebut tercapai seperti yang diharapkan, khususnya oleh mereka yang terkait dengan program pengelolaan hutan lindung. Implementasi

program harus dilakukan dengan penuh tanggung jawab, dengan memperhatikan aspek komunikasi yang efektif, maupun sumberdaya yang dimiliki. Melalui proses transformasi yang dilakukan oleh KPH Perum Perhutani dalam peningkatan akuntabilitas Perum Perhutani melalui implementasi program maka *output* yang diharapkan adalah kinerja dari Perum Perhutani yang kurang akuntabel menjadi lebih akuntabel dalam kaitannya dengan pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.

Dalam proses transformasi, terkait dengan tercapainya peningkatan akuntabilitas oleh Perum Perhutani yang mampu memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat dalam pengelolaan hutan lindung melalui keterbukaan informasi kepada masyarakat dan *stakeholder*; evaluasi secara berkala mengenai sistem dan prosedur kegiatan, kebijakan program; kebersamaan aparatur Perum Perhutani dalam mencapai visi dan misinya; pemantauan sistem, prosedur, kebijakan serta kinerja organisasi; pengutamaan visi dan misi Perum Perhutani untuk kepentingan masyarakat; dukungan sumber daya yang dimiliki Perum Perhutani dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.

Analisis CATWOE yang menyangkut *Worldview* (W) dalam kaitannya dengan akuntabilitas sebagai salah satu prinsip governansi yang baik melalui implementasi program sangat penting dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo. Akuntabilitas adalah pilar demokrasi dan *good governance* yang memaksa negara, sektor swasta, dan masyarakat sipil untuk berfokus pada hasil, berusaha menjelaskan tujuan, mengembangkan strategi yang efektif, memantau dan melaporkan kinerja (Cheema, 2007). Callahan juga berpendapat bahwa akuntabilitas sektor publik adalah kewajiban pemerintah untuk menjelaskan secara terbuka, penuh, dan cukup, bagaimana pemerintah melaksanakan, atau gagal untuk melaksanakan tanggung jawab pemerintah yang mempengaruhi masyarakat (Callahan, 2007).

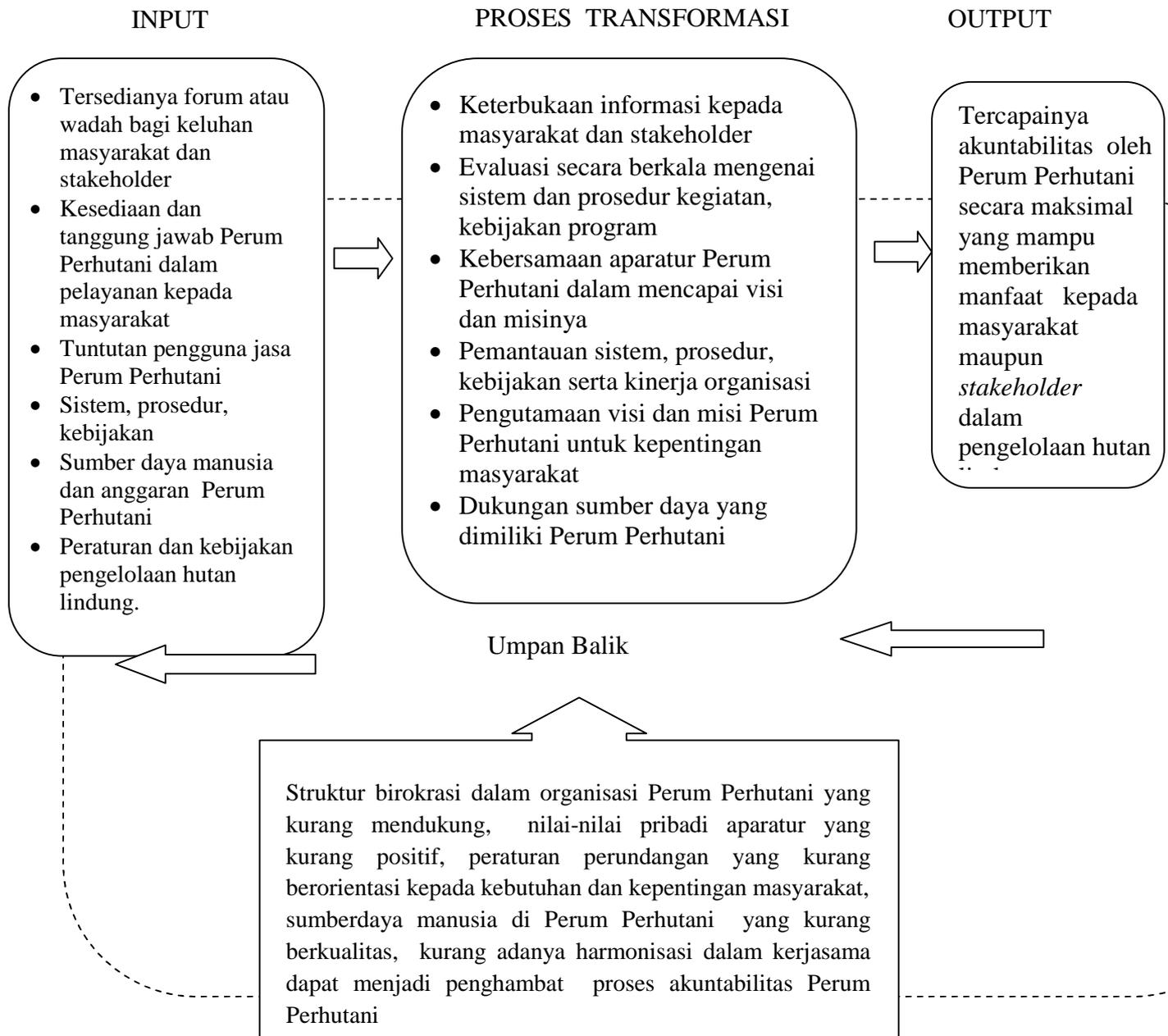
Dalam rangka proses transformasi untuk memaksimalkan akuntabilitas Perhutani melalui implementasi program dalam pengelolaan hutan lindung memiliki hambatan (E: *Environmental Constraints*) khususnya menyangkut

sumber daya manusia dalam organisasi Perhutani. Dalam menjalankan program, kinerja Perhutani juga belum sesuai dengan yang diharapkan, seperti disampaikan oleh staf Dishutbun sebagai berikut: “ Perhutani sebagai institusi yang punya lahan, tetapi mereka terbatas dalam hal personel, termasuk aspek kualitasnya. “ Selain itu juga ada keterbatasan dana dalam menjalankan kegiatan pemanfaatan dan pengelolaan hutan lindung salah satunya adalah dalam rangka pemberdayaan masyarakat desa hutan.

Proses transformasi yang telah diidentifikasi dalam CATWOE yang digambarkan melalui beberapa aktivitas kegiatan dipertimbangkan atau diukur kesuksesan atau ketidaksiuksesan melalui tiga cara pengukuran yang berbeda yaitu efikasi, efisiensi, dan efektivitas (Checkland dan Scholes, 1991). Dalam aspek efikasi dilihat sejauh mana pencapaian dari kegiatan implementasi program dalam rangka penerapan prinsip akuntabel sebagai salah satu prinsip governansi yang baik. Efisiensi terkait dengan sejauh mana penggunaan sumberdaya dapat dibuat secara minimum mungkin (sumberdaya manusia dan anggaran) dalam rangka implementasi program dalam kaitannya dengan akuntabilitas dalam pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo. Adapun efektivitas menyangkut ketercapaian secara maksimal prinsip akuntabilitas yang dilaksanakan oleh Perhutani melalui implementasi program yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung. Kesemuanya itu dilakukan dalam rangkaian tindakan kontrol atas kinerja dari proses transformasi yang berlangsung melalui berbagai aktivitas kegiatan, agar kinerja kegiatan-kegiatan tersebut tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Adapun proses perubahan atau transformasi akuntabilitas dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 5.8. Proses Transformasi Menyangkut Akuntabilitas



Berikutnya disusun CATWOE sebagai alat uji atau analisis untuk *Root Definition* 6 tentang Konsensus yaitu: “ Sebuah sistem yang dimiliki Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah dalam rangka meningkatkan konsensus (P) melalui pembuatan keputusan (Q) dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo (R). Adapun yang menjadi peran dari peneliti, pembimbing, dan penguji dalam konteks ini adalah dalam kaitannya

dengan *research interest*, untuk kepentingan pengembangan konsep consensus sebagai salah satu prinsip dalam governansi yang baik, bukan dalam rangka pemecahan masalah (*problem solving interest*), oleh karena itu peran peneliti, pembimbing, dan penguji tidak secara langsung terkait dengan pemecahan masalah menyangkut penerapan konsensus dari Perhutani dalam pengelolaan hutan lindung. Analisis CATWOE untuk *Root Definition* Konsensus dapat dilihat pada Tabel 5.7 berikut.

Tabel 5.11 CATWOE dan 3E dalam *Root Definition* 6: Konsensus

<i>Customers (C)</i>	Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah; Pemerintah Kabupaten Wonosobo (Dinas Kehutanan dan Perkebunan),Tim Kerja Pemulihan Dieng (TKPD); Pihak yang berkepentingan (<i>stakeholder</i>) (Lembaga Swadaya Masyarakat, Lembaga Pendidikan, Lembaga Donor, Usaha Swasta); Forum Hutan Wonosobo (FHW); Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH).
<i>Actors (A)</i>	Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah dan <i>stakeholder</i> yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung
<i>Transformation Process (T)</i>	Terwujudnya konsensus antara Perum Perhutani dengan <i>stakeholder</i> yang berhubungan dengan pengelolaan dan pemanfaatan hutan lindung melalui pembuatan keputusan oleh Perum Perhutani yang disetujui secara bersama-sama antarkelompok atau individu yang teribat; penampungan berbagai aspirasi dan kepentingan ; curah pendapat atau gagasan yang diadopsi menjadi suatu kesepakatan; wadah atau forum yang memfasilitasi berbagai kepentingan dalam rangka pencapaian konsensus; pengesahan kesepakatan di antara pihak yang terkait diwujudkan dalam bentuk konsensus dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.
<i>Worldview (W)</i>	Tercapainya konsensus di antara pihak yang terkait dalam segala kegiatan yang berhubungan dengan pengelolaan dan pemanfaatan hutan lindung sangat penting dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.
<i>Owners (O)</i>	Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah
<i>Environmental Constraints (E)</i>	Ketidaksiapan untuk menerima kenyataan bahwa idea atau pemikirannya tidak diterima oleh forum; sifat memaksakan kehendak yang dapat menggagalkan konsensus; mementingkan ego individu atau kelompoknya; keengganan untuk berpartisipasi dalam pencapaian konsensus karena sudah memiliki sikap apriori. Kondisi-kondisi tersebut dapat menyebabkan hambatan bagi terwujudnya kesepakatan untuk

	mencapai konsensus dalam pengelolaan hutan lindung.	
Menetapkan kriteria kinerja melalui 3E.	E-Efikasi/ Keberlangsungan	Pemahaman mengenai prinsip benar salah dan menang kalah; menghindari ego untuk tujuan individu atau kelompok kepentingannya; komunikasi efektif; keterlibatan pikiran, perasaan, dorongan; kesempatan menyampaikan alasan; adanya pihak yang berperan sebagai penengah atau mediator sangat membantu meningkatkan konsensus dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.
	E-Efisiensi	Penggunaan sumber daya manusia dan anggaran Perum Perhutani mengingat luasnya wilayah hutan lindung. Menggunakan fasilitas dan sarana Perum Perhutani.
	E-Efektivitas	Terwujudnya konsensus dari berbagai pihak yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.

Sumber: Olahan Peneliti, 2014

Root Definition 6 menunjukkan gambaran yang paling tepat mengenai proses peningkatan konsensus dalam pengelolaan hutan lindung melalui pembuatan keputusan dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang prinsip governansi pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo. Yang menjadi obyek dalam penelitian ini adalah hutan lindung yang berlokasi di Kabupaten Wonosobo. Adapun *Customers* sebagai orang atau pihak yang berkepentingan dalam penelitian ini khususnya dalam sistem konsensus adalah Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah; Pemerintah Kabupaten Wonosobo (Dinas Kehutanan dan Perkebunan); Pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) (Lembaga Swadaya Masyarakat, Lembaga Pendidikan, Lembaga Donor, Usaha Swasta); Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH); Masyarakat Desa Hutan (MDH). Orang atau Lembaga-lembaga ini sebagai *Customer* merupakan orang atau lembaga yang langsung atau tidak langsung menjadi pihak yang akan diuntungkan dan berkepentingan dengan proses transformasi menyangkut konsensus melalui pembuatan keputusan sebagai salah satu prinsip governansi yang baik dalam pengelolaan hutan lindung.

Sebagai *Actors* Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah merupakan sebuah institusi yang melakukan kegiatan dalam rangka proses transformasi baik langsung maupun tidak langsung mengenai transformasi yang terkait dengan konsensus dalam pengelolaan hutan lindung melalui pembuatan keputusan oleh Perum Perhutani yang pelaksanaan konsensusnya masih dianggap rendah berubah menjadi ke arah pencapaian konsensus yang lebih tinggi. Demikian pula sebagai *Owners*, Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah mempunyai kewenangan dalam hubungannya dengan peningkatan tercapainya konsensus melalui pembuatan keputusan. Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah merupakan suatu lembaga yang mempunyai kemampuan untuk meneruskan atau menghentikan kegiatan proses transformasi tersebut.

Proses transformasi menyangkut proses perubahan *input* menjadi suatu *output* baik yang bersifat konkret maupun abstrak. Yang menjadi *input* dari proses transformasi ini adalah pembuatan keputusan. Proses pengubahan atau transformasi menyangkut pembuatan keputusan dilakukan oleh pihak yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung yaitu Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah. Dalam pembuatan keputusan, strategi yang dilakukan oleh KPH Perhutani sehingga konsensus diharapkan dapat meningkat adalah dilaksanakan melalui berbagai aktivitas kegiatan mulai dari menjalin hubungan atau menetapkan *stake holder* yang terkait dengan program pengelolaan hutan lindung sampai dengan mengimplementasikan keputusan sesuai hasil konsensus. Melalui proses transformasi yang dilakukan oleh KPH Perum Perhutani dalam peningkatan konsensus melalui pembuatan keputusan maka *output* yang diharapkan adalah tercapainya konsensus dari yang rendah berubah menjadi konsensus yang lebih tinggi dalam kaitannya dengan pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.

Dalam proses transformasi, terkait dengan terwujudnya konsensus antara Perum Perhutani dengan *stakeholder* yang berhubungan dengan pengelolaan dan pemanfaatan hutan lindung melalui pembuatan keputusan oleh Perum

Perhutani yang disetujui secara bersama-sama antarkelompok atau individu yang terlibat; penampungan berbagai aspirasi dan kepentingan ; curah pendapat atau gagasan yang diadopsi menjadi suatu kesepakatan; wadah atau forum yang memfasilitasi berbagai kepentingan dalam rangka pencapaian konsensus; pengesahan kesepakatan di antara pihak yang terkait diwujudkan dalam bentuk konsensus dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.

Analisis CATWOE yang menyangkut *Worldview* (W) dalam kaitannya dengan konsensus sebagai salah satu prinsip governansi yang baik melalui pembuatan keputusan sangat penting dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo. Menurut UNDP (1997) *governance* yang baik menjamin bahwa politik, sosial dan prioritas ekonomi didasarkan pada konsensus yang luas dalam masyarakat. Nugraha (2007) menyatakan perlu dialog secara berkesinambungan sehingga akan tumbuh konsensus, kerjasama atau kooperasi dan sinergi pada keseluruhan tataran dari sistem penyelenggaraan negara.

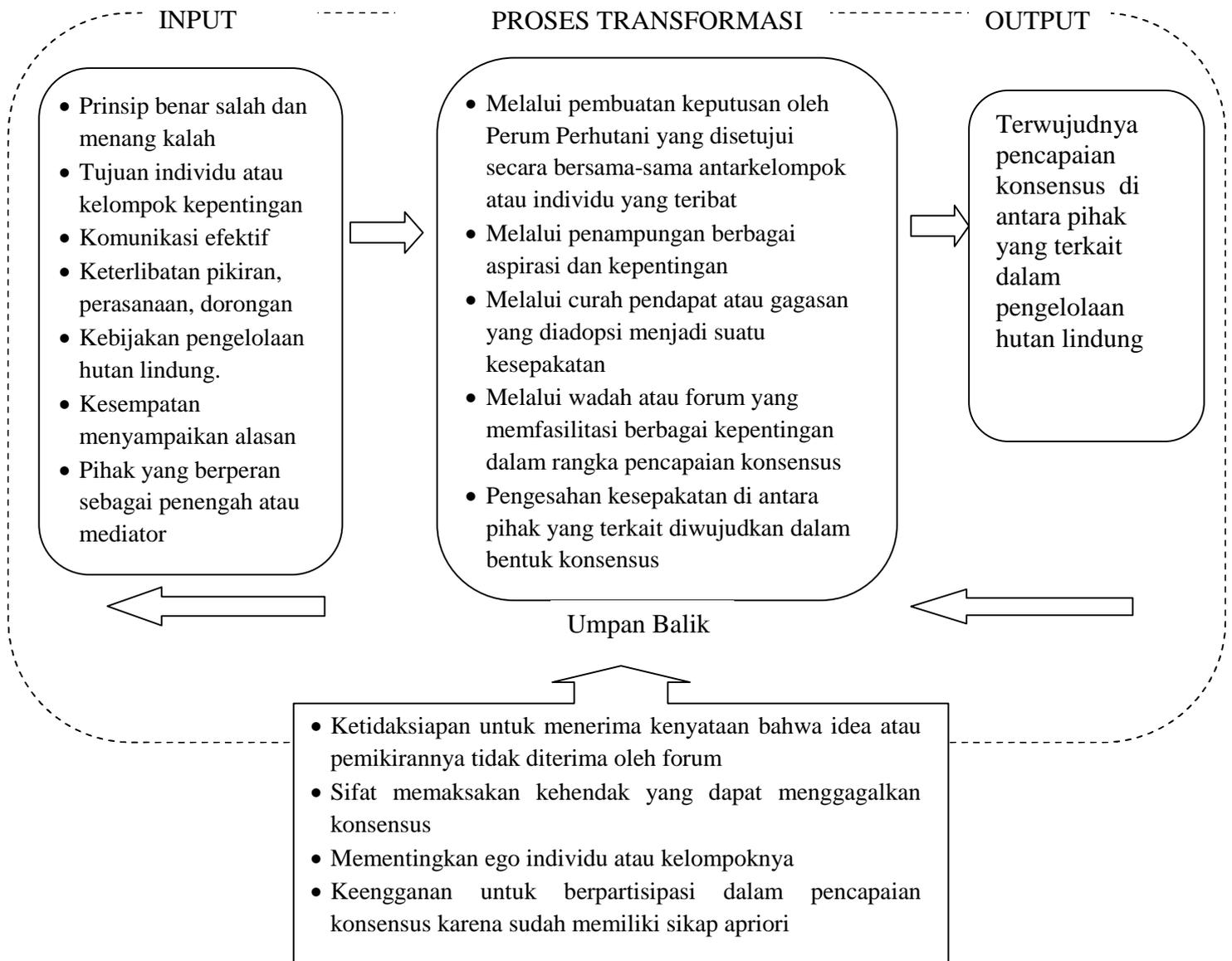
Dalam rangka proses transformasi untuk memaksimalkan konsensus di antara pihak-pihak yang terkait dalam pengelolaan hutan lindung, Perhutani melalui pembuatan keputusan dalam pengelolaan hutan lindung memiliki hambatan (E: *Environmental Constraints*) khususnya menyangkut birokrasi dan lingkungan. Secara aturan dan kewenangan, berdasarkan PP No.72 tahun 2010, Perum Perhutani memiliki landasan yang kuat sebagai lembaga yang mempunyai kewenangan penuh dalam pengelolaan hutan lindung. Namun demikian tidak dapat dipungkiri bahwa kawasan hutan lindung yang berada di Kabupaten Wonosobo berada di wilayah yang secara administratif berada di dalam kewenangan atau wilayah pemerintahan Kabupaten Wonosobo berdasarkan undang-undang tentang otonomi daerah. Di lain pihak, di dalam kawasan maupun di luar kawasan hutan lindung terdapat sekelompok masyarakat yang sebagian besar kehidupannya tergantung dari hasil hutan. Kondisi tersebut menyebabkan terkadang muncul permasalahan atau konflik baik antara Perhutani dan Pemda Wonosobo, maupun dengan masyarakat itu sendiri. Juga adanya konflik kepentingan seperti disampaikan oleh salah satu

ketua LSM yang ada di Wonosobo yang mengatakan bahwa Perhutani tetap menginginkan konsep PHBM sedangkan pihak lain ada yang mengharapkan dengan konsep PSDHLT padahal konsep PSDHLT telah disepakati antara Pemkab Wonosobo dengan Perhutani.

Proses transformasi yang telah diidentifikasi dalam CATWOE yang digambarkan melalui beberapa aktivitas kegiatan dipertimbangkan atau diukur kesuksesan atau ketidaksiuksesan melalui tiga cara pengukuran yang berbeda yaitu efikasi, efisiensi, dan efektivitas (Checkland dan Scholes, 1991). Dalam aspek efikasi dilihat sejauh mana pencapaian dari kegiatan pembuatan keputusan dalam rangka penerapan prinsip konsensus sebagai salah satu prinsip governansi yang baik. Efisiensi terkait dengan sejauh mana penggunaan sumberdaya dapat dibuat secara minimum mungkin (sumberdaya manusia dan anggaran) dalam rangka pembuatan keputusan dalam kaitannya dengan penerapan konsensus dalam pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo. Adapun efektivitas menyangkut ketercapaian secara maksimal prinsip konsensus yang dilaksanakan oleh Perhutani melalui pembuatan keputusan yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung. Kesemuanya itu dilakukan dalam rangkaian tindakan kontrol atas kinerja dari proses transformasi yang berlangsung melalui berbagai aktivitas kegiatan, agar kinerja kegiatan-kegiatan tersebut tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Adapun proses perubahan atau transformasi konsensus dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 5.9. Proses Transformasi Konsensus



a) Root Definitions (Problem Solving)

Menurut Checkland dan Poulter (2006) SSM digunakan dalam rangka pemecahan masalah (*problem solving*) dimana sebenarnya juga dapat digunakan untuk keperluan praktik riset teoritik (McKay dan Marshall, 2001; Hardjosukarto, 2013). Pada bagian awal sudah dibahas mengenai SSM yang berorientasi pada praktek riset teoritis, sedangkan selanjutnya akan dijelaskan permasalahan yang berhubungan dengan pemecahan masalah. Di bawah ini adalah tabel mengenai 2 *root definition* yang berkaitan dengan pemecahan

masalah (*problem solving interest*) menyangkut: 1) implementasi kebijakan dan 2) koordinasi.

**Tabel 5.12 Root Definitions Penelitian
(Problem Solving)**

Nama Root Definiton (RD)	Kegiatan	Ket.
Implementasi Kebijakan	Sistem yang dimiliki Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah untuk menghasilkan kebijakan (P) melalui pemahaman masyarakat mengenai kebijakan Perum Perhutani (Q) dalam rangka menjamin optimalisasi implementasi kebijakan pengelolaan hutan lindung (R).	RD 7
Koordinasi	Sistem yang dimiliki dan dikelola oleh Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah untuk mewujudkan koordinasi (P) melalui komunikasi dan interaksi antarinststitusi yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung(Q) dalam rangka menjamin efektivitas pelaksanaan koordinasi dalam rangka pengelolaan hutan lindung (R)	RD 8

Sumber: Olahan Peneliti, 2014

Di bawah ini adalah CATWOE sebagai alat uji atau analisis untuk *Root Definition 7* tentang Implementasi Kebijakan yaitu: “ Sistem yang dimiliki Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah untuk menghasilkan kebijakan (P) melalui pemahaman masyarakat mengenai kebijakan Perum Perhutani (Q) dalam rangka menjamin optimalisasi implementasi kebijakan pengelolaan hutan lindung (R). Analisis CATWOE untuk *Root Definition* Implementasi Kebijakan dapat dilihat pada Tabel 5.9 berikut.

Tabel 5.13 CATWOE dan 3E dalam Root Definition 7: Implementasi Kebijakan

<i>Customers (C)</i>	Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah; Pemerintah Kabupaten Wonosobo (Dinas Kehutanan dan Perkebunan),Tim Kerja Pemulihan Dieng (TKPD); Pihak yang berkepentingan (<i>stakeholder</i>) (Lembaga Swadaya Masyarakat, Lembaga Pendidikan, Lembaga Donor, Usaha Swasta); Forum Hutan Wonosobo (FHW); Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH).
<i>Actors (A)</i>	Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah

<i>Transformation Process (T)</i>	Terwujudnya implementasi kebijakan Perum Perhutani yang maksimal melalui komunikasi dan interaksi antarinstansi yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung; penjelasan mengenai harapan-harapan yang akan dipenuhi sekaligus juga mampu memenuhi komitmen yang sudah diikrarkan; penyampaian informasi yang bermanfaat bagi masyarakat dan <i>stakeholder</i> ; pemberdayaan SDM Perum Perhutani mencakup sikap, ketrampilan, dan budaya; jaminan kualitas pelayanan dalam bentuk standarisasi pelayanan, monitoring, dan evaluasi ; penyediaan pedoman dan prosedur pelayanan kepada masyarakat dan <i>stakeholder</i> dalam rangka menjamin governansi yang baik dalam pengelolaan hutan lindung.	
<i>Worldview (W)</i>	Tercapainya implementasi kebijakan Perum Perhutani secara maksimal sangat penting dalam rangka menjamin governansi yang baik dalam pengelolaan hutan lindung	
<i>Owners (O)</i>	Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah	
<i>Environmental Constraints (E)</i>	Keterbatasan sumber daya yang dimiliki Perum Perhutani, terbatasnya sumberdaya yang ada dalam masyarakat desa hutan (MDH), Fungsi LMDH belum maksimal, kebijakan Perum Perhutani yang belum sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Sarana dan prasarana yang belum memadai. Kondisi-kondisi tersebut dapat menyebabkan kendala bagi terwujudnya implementasi kebijakan yang maksimal dalam pengelolaan hutan lindung.	
Menetapkan kriteria kinerja melalui 3E.	E-Efikasi/ Keberlangsungan	Misi dan tujuan kebijakan pengelolaan hutan lindung Perum Perhutani, sumber daya Perum Perhutani; peran serta masyarakat desa hutan (MDH) dan <i>stakeholder</i> untuk berpartisipasi; kemudahan prosedur bagi masyarakat desa hutan dan <i>stakeholder</i> untuk berpartisipasi; situasi dan kondisi lingkungan yang kondusif akan membantu mewujudkan implementasi kebijakan yang maksimal dalam rangka menjamin tercapainya governansi hutan lindung yang baik di Kabupaten Wonosobo.
	E-Efisiensi	Penggunaan sumber daya manusia dan anggaran Perum Perhutani mengingat luasnya wilayah hutan lindung. Menggunakan fasilitas dan sarana Perum Perhutani.
	E-Efektivitas	Terwujudnya implementasi kebijakan Perum Perhutani yang maksimal dalam rangka menjamin tercapainya governansi hutan lindung yang baik di Kabupaten Wonosobo.

Sumber: Olahan Peneliti, 2014

Root Definition 7 menunjukkan gambaran yang paling tepat mengenai implementasi kebijakan Perum Perhutani dalam pengelolaan hutan lindung

melalui pemahaman masyarakat mengenai kebijakan Perum Perhutani dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang prinsip governansi pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo. Yang menjadi obyek dalam penelitian ini adalah hutan lindung yang berlokasi di Kabupaten Wonosobo. Adapun *Customers* sebagai orang atau pihak yang berkepentingan dalam penelitian ini khususnya dalam sistem implementasi kebijakan dalam pengelolaan hutan lindung adalah Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah; Pemerintah Kabupaten Wonosobo (Dinas Kehutanan dan Perkebunan); Pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) (Lembaga Swadaya Masyarakat, Lembaga Pendidikan, Lembaga Donor, Usaha Swasta); Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH); serta Masyarakat Desa Hutan (MDH). Orang atau lembaga-lembaga ini sebagai *Customer* merupakan pihak-pihak yang secara langsung atau tidak langsung menjadi pihak yang akan diuntungkan dan berkepentingan dengan proses transformasi menyangkut implelementasi kebijakan dari Perum Perhutani melalui pemahaman masyarakat mengenai kebijakan Perum Perhutani dalam pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.

Sebagai *Actors*, Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah merupakan sebuah institusi yang melakukan kegiatan dalam rangka proses transformasi baik secara langsung maupun tidak langsung mengenai transformasi yang terkait dengan implementasi kebijakan Perum Perhutani melalui pemahaman masyarakat mengenai kebijakan Perum Perhutani yang dianggap kurang optimal menjadi ke arah implementasi kebijakan yang lebih optimal mengenai pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo. Demikian pula sebagai *Owners*, Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah mempunyai kewenangan dalam hubungannya dengan optimalisasi implementasi kebijakan Perum Perhutani melalui pemahaman masyarakat mengenai kebijakan Perum Perhutani. Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah merupakan suatu lembaga yang mempunyai kemampuan untuk meneruskan atau menghentikan kegiatan proses transformasi tersebut.

Proses transformasi menyangkut proses perubahan *input* menjadi suatu *output* baik yang bersifat konkret maupun abstrak. Yang menjadi *input* dari proses transformasi ini adalah pemahaman masyarakat mengenai kebijakan Perum Perhutani. Proses perubahan atau transformasi menyangkut pemahaman masyarakat mengenai kebijakan Perum Perhutani dilakukan oleh pihak yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung yaitu Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah. Agar supaya transformasi tersebut dapat dilakukan dan dapat menghasilkan *output* sesuai dengan yang diharapkan maka perlu ada suatu strategi atau cara yang dilakukan oleh Perum Perhutani sehingga implementasi kebijakan dapat berdampak secara lebih optimal. Berbagai cara dapat dilakukan untuk melakukan transformasi tersebut melalui upaya agar tercipta pemahaman masyarakat mengenai kebijakan Perum Perhutani. Berbagai aktivitas kegiatan dapat dilakukan mulai dari penetapan aparatur Perhutani yang terkait dengan implementasi kebijakan pengelolaan hutan lindung sampai dengan pelaksanaan koordinasi dan kerjasama dengan pihak-pihak yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo. Aparatur Perum Perhutani yang kompeten dengan pengelolaan hutan lindung perlu lebih diberdayakan sehingga hasilnya dapat lebih maksimal. Perlu adanya koordinasi serta kerjasama dengan stakeholder yang lain sehingga implementasi kebijakan tersebut mendapatkan dukungan dari berbagai pihak, termasuk masyarakat desa hutan (MDH) sendiri yang tinggal di sekitar wilayah hutan lindung dan langsung berhubungan dengan hutan lindung. Melalui proses transformasi yang dilakukan oleh KPH Perum Perhutani dalam implementasi kebijakan Perum Perhutani melalui pemahaman masyarakat mengenai kebijakan Perum Perhutani maka *output* yang diharapkan adalah implementasi kebijakan Perum Perhutani yang sebelumnya kurang optimal menjadi lebih optimal lagi dalam kaitannya dengan pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.

Dalam proses transformasi, terkait dengan terwujudnya implementasi kebijakan Perum Perhutani yang maksimal melalui komunikasi dan interaksi antarinstansi yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung; penjelasan mengenai harapan-harapan yang akan dipenuhi sekaligus juga mampu

memenuhi komitmen yang sudah diikrarkan; penyampaian informasi yang bermanfaat bagi masyarakat dan *stakeholder*; pemberdayaan SDM Perum Perhutani mencakup sikap, ketrampilan, dan budaya; jaminan kualitas pelayanan dalam bentuk standarisasi pelayanan, monitoring, dan evaluasi ; penyediaan pedoman dan prosedur pelayanan kepada masyarakat dan *stakeholder* dalam rangka menjamin governansi yang baik dalam pengelolaan hutan lindung.

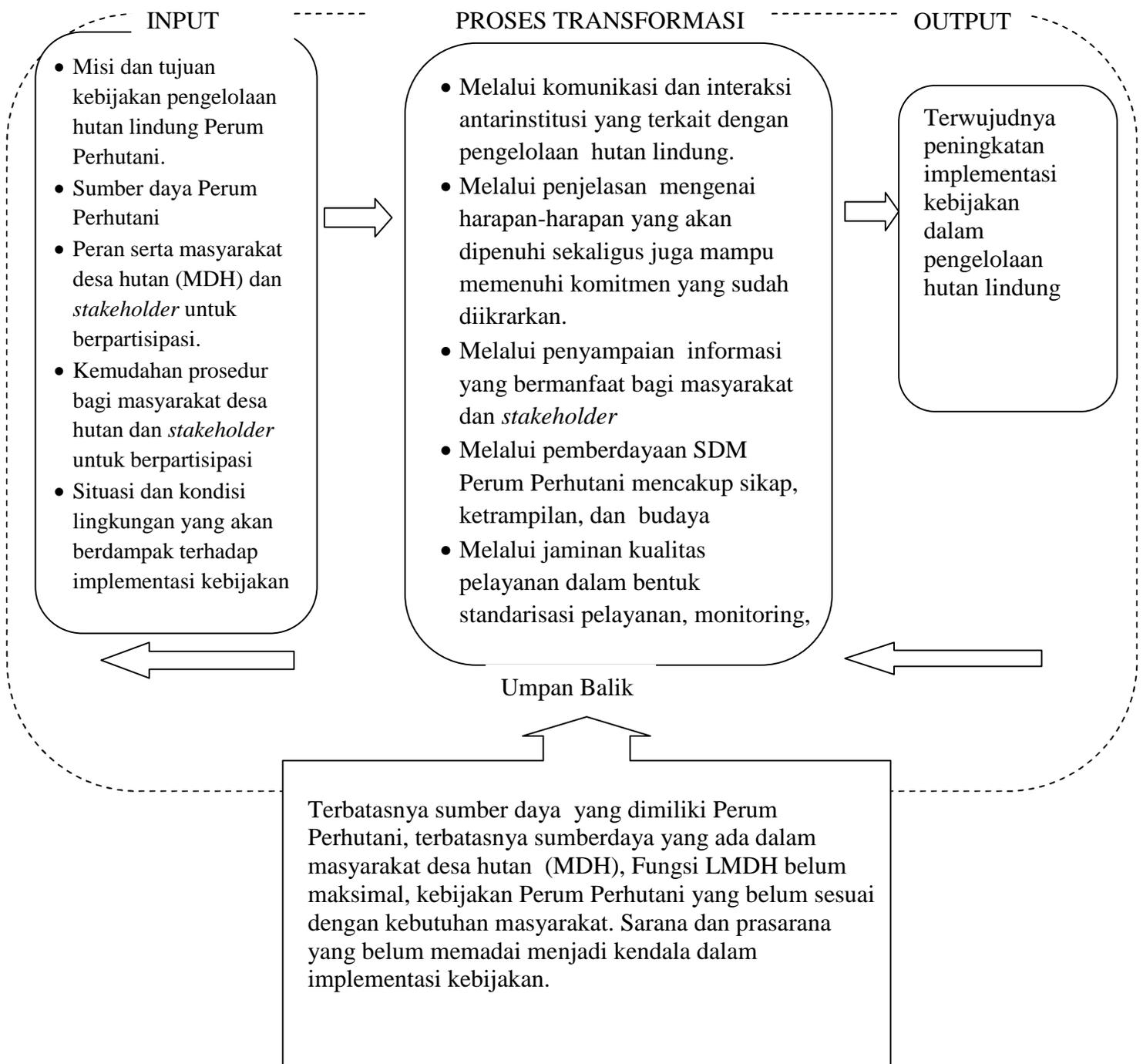
Analisis CATWOE yang menyangkut *Worldview* (W) dalam kaitannya dengan implementasi kebijakan Perhutani melalui pemahaman masyarakat mengenai kebijakan Perhutani sangat penting dalam rangka menjamin tercapainya governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo. Edward III (1980) mengatakan bahwa ada 4 (empat) kondisi yang diperlukan agar suatu implementasi kebijakan dapat terlaksana dengan baik, yaitu: 1) komunikasi, 2) sumber daya, 3)disposisi, dan 4)struktur birokrasi. Program akan berjalan dengan baik apabila semua individu yang terlibat dalam pelaksanaan program tersebut mengetahui tujuan dasar dari pelaksanaan program tersebut. Oleh karena itu sosialisasi sangat penting bagi anggota yang terlibat dalam pelaksanaan program dengan mengetahui tujuan pelaksanaan program (Osborne dan Gaebler, 1992).

Dalam rangka proses transformasi untuk memaksimalkan implementasi kebijakan di antara pihak-pihak yang terkait dalam pengelolaan hutan lindung melalui pemahaman masyarakat mengenai implementasi kebijakan tersebut dalam pengelolaan hutan lindung memiliki hambatan (E: *Environmental Constraints*) khususnya menyangkut birokrasi dan sumber daya manusia. Birokrasi kadang menghambat masyarakat dalam menjalankan implementasi kebijakan Perhutani seperti disampaikan oleh salah satu ketua LMDH yang mengatakan bahwa sudah lama proses tentang Perjanjian Kerja Sama (PKS) tapi hasilnya belum nampak. Hambatan lain adalah menyangkut kualitas sumber daya manusia seperti disampaikan oleh staf Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Wonosobo yang menyatakan bahwa terdapat keterbatasan dalam hal personel LMDH sehingga terkadang mereka menyalahi kesepakatan bersama.

Proses transformasi yang telah diidentifikasi dalam CATWOE yang digambarkan melalui beberapa aktivitas kegiatan dipertimbangkan atau diukur kesuksesan atau ketidaksuksesan melalui tiga cara pengukuran yang berbeda yaitu efikasi, efisiensi, dan efektivitas (Checkland dan Scholes, 1991). Dalam aspek efikasi dilihat sejauh mana pencapaian dari keberlangsungan kegiatan implementasi kebijakan Perhutani. Efisiensi terkait dengan sejauh mana penggunaan sumberdaya dapat dibuat secara minimum mungkin (sumberdaya manusia dan anggaran) dalam rangka implementasi kebijakan dalam kaitannya dengan pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo. Adapun efektivitas menyangkut ketercapaian secara maksimal implementasi kebijakan yang dilaksanakan oleh Perhutani terkait dengan pengelolaan hutan lindung. Kesemuanya itu dilakukan dalam rangkaian tindakan kontrol atas kinerja dari proses transformasi yang berlangsung melalui berbagai aktivitas kegiatan, agar kinerja kegiatan-kegiatan tersebut tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Adapun proses perubahan atau transformasi implementasi kebijakan dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 5.10. Proses Transformasi Implementasi Kebijakan



Di bawah ini adalah CATWOE sebagai alat uji atau analisis untuk *Root Definition 8* tentang Koordinasi yaitu: “ Sistem yang dimiliki dan dikelola oleh Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah untuk mewujudkan koordinasi (P) melalui komunikasi dan interaksi antarinstansi yang terkait dengan pengelolaan hutan

lindung(Q) dalam rangka menjamin efektivitas pelaksanaan koordinasi dalam rangka pengelolaan hutan lindung (R).

Analisis CATWOE untuk *Root Definition* Koordinasi dapat dilihat pada Tabel 5.10 berikut:

Tabel 5.14 CATWOE dan 3E dalam *Root Definition* 8: Koordinasi

<i>Customers (C)</i>	Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah; Pemerintah Kabupaten Wonosobo (Dinas Kehutanan dan Perkebunan),Tim Kerja Pemulihan Dieng (TKPD); Pihak yang berkepentingan (<i>stakeholder</i>) (Lembaga Swadaya Masyarakat, Lembaga Pendidikan, Lembaga Donor, Usaha Swasta); Forum Hutan Wonosobo (FHW); Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH).	
<i>Actors (A)</i>	Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah	
<i>Transformation Process (T)</i>	Terwujudnya koordinasi oleh Perum Perhutani yang efektif melalui komunikasi dan interaksi yang intensif dengan pihak yang terkait; kejelasan peran dan fungsi dari masing-masing pihak yang berkoordinasi; pemantauan terhadap kondisi dan permasalahan yang terjadi; penentuan tujuan yang jelas dalam menyelenggarakan koordinasi; penempatan aparatur yang tepat dalam kegiatan koordinasi dalam rangka menjamin governansi yang baik dalam pengelolaan hutan lindung.	
<i>Worldview (W)</i>	Tercapainya koordinasi yang efektif sangat penting dalam rangka menjamin governansi yang baik dalam pengelolaan hutan lindung	
<i>Owners (O)</i>	Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah	
<i>Environmental Constraints (E)</i>	Keterbatasan sumber daya yang dimiliki Perum Perhutani, terbatasnya sumberdaya yang ada dalam masyarakat desa hutan (MDH), fungsi LMDH belum maksimal, kepentingan yang berbeda-beda, orientasi yang berbeda terhadap kebijakan atau sasaran program, perbedaan orientasi waktu, serta pengaruh geografis hutan lindung. Kondisi-kondisi tersebut dapat menyebabkan kendala bagi terwujudnya koordinasi yang efektif dalam pengelolaan hutan lindung.	
Menetapkan kriteria kinerja melalui 3E.	E-Efikasi/ Keberlang- sungan	Motivasi dan dukungan dari berbagai pihak; adanya kesatuan sikap dan tindakan terhadap aspek tertentu; perolehan, diseminasi, dan pemrosesan informasi; penerapan teknik manajemen dasar; struktur organisasi, dan sumber daya Perum Perhutani akan membantu mewujudkan koordinasi yang efektif dalam rangka menjamin tercapainya governansi hutan lindung yang baik di Kabupaten Wonosobo.

	E-Efisiensi	Penggunaan sumber daya manusia dan anggaran Perum Perhutani mengingat luasnya wilayah hutan lindung. Menggunakan fasilitas dan sarana Perum Perhutani.
	E-Efektivitas	Terwujudnya koordinasi Perum Perhutani yang efektif dalam rangka menjamin tercapainya governansi hutan lindung yang baik di Kabupaten Wonosobo.

Sumber: Olahan Peneliti, 2014

Root Definition 8 menunjukkan gambaran yang paling tepat mengenai sistem koordinasi dalam pengelolaan hutan lindung melalui komunikasi dan interaksi antarinstansi yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang prinsip governansi pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo. Yang menjadi obyek dalam penelitian ini adalah hutan lindung yang berlokasi di Kabupaten Wonosobo. *Customers* merupakan orang atau pihak yang berkepentingan dalam penelitian ini khususnya dalam sistem koordinasi dalam pengelolaan hutan lindung, dalam hal ini adalah Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah; Pemerintah Kabupaten Wonosobo (Dinas Kehutanan dan Perkebunan); Pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) (Lembaga Swadaya Masyarakat, Lembaga Pendidikan, Lembaga Donor, Usaha Swasta); Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH); serta Masyarakat Desa Hutan (MDH). Orang atau lembaga-lembaga ini sebagai *Customer* merupakan pihak-pihak yang secara langsung atau tidak langsung menjadi pihak yang akan diuntungkan dan berkepentingan dengan proses transformasi menyangkut koordinasi melalui komunikasi dan interaksi antarinstansi yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo

Sebagai *Actors*, Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah merupakan sebuah institusi yang melakukan kegiatan dalam rangka proses transformasi baik secara langsung maupun tidak langsung mengenai transformasi yang terkait dengan koordinasi yang dilakukan oleh Perum Perhutani melalui komunikasi dan interaksi antarinstansi yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung yang sebelumnya dianggap

kurang efektif menjadi koordinasi yang lebih efektif mengenai pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo. Demikian pula sebagai *Owners*, Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah mempunyai kewenangan dalam hubungannya dengan efektivitas koordinasi oleh Perum Perhutani melalui komunikasi dan interaksi antarinststitusi yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung. Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah merupakan suatu lembaga yang mempunyai kemampuan untuk meneruskan atau menghentikan kegiatan proses transformasi tersebut.

Transformasi merupakan suatu proses perubahan dari *input* menjadi suatu *output* baik yang bersifat konkret maupun abstrak. Yang menjadi *input* dari proses transformasi ini adalah komunikasi dan interaksi antarinststitusi yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung. Proses pengubahan atau transformasi menyangkut komunikasi dan interaksi antarinststitusi yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung dilakukan oleh pihak yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung yaitu Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah. Agar supaya transformasi tersebut dapat dilakukan dan dapat menghasilkan *output* sesuai dengan yang diharapkan maka perlu ada suatu strategi atau cara yang dilakukan oleh Perum Perhutani sehingga koordinasi dapat berjalan secara lebih efektif. Berbagai cara dapat dilakukan untuk melakukan transformasi tersebut melalui komunikasi dan interaksi antarinststitusi yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung. Dalam melakukan komunikasi dan interaksi yang baik sehingga berdampak pada implementasi koordinasi yang lebih efektif oleh Perum Perhutani dapat dilakukan melalui berbagai cara atau strategi. Dalam berkomunikasi dan berinteraksi, diperlukan suatu sikap empati kepada orang lain. Dalam hal ini aparatur Perum Perhutani dapat menyelami dan memahami apa yang diharapkan oleh pihak-pihak yang berkepentingan dengan pengelolaan hutan lindung. Koordinasi akan dapat berjalan efektif apabila dalam berkomunikasi dan berinteraksi, pihak Perum Perhutani mampu memberikan penjelasan mengenai harapan-harapan yang akan dipenuhi sekaligus juga mampu memenuhi komitmen atau janji yang sudah diikrarkan. Dalam

berkomunikasi dan berinteraksi, perlu disampaikan informasi yang bermanfaat bagi *stakeholder* dimana informasi tersebut sebagai dasar dalam melakukan koordinasi. Aspek penting lainnya dalam berkomunikasi dan berinteraksi yang efektif adalah adanya persepsi dan harapan yang sama mengenai manfaat dan tujuan dilakukannya komunikasi dan interaksi tersebut, karena hal tersebut akan berdampak kepada sejauhmana koordinasi dapat dilakukan secara efektif atau tidak. Melalui proses transformasi yang dilakukan oleh KPH Perum Perhutani menyangkut koordinasi dalam pengelolaan hutan lindung melalui komunikasi dan interaksi antarinstansi yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung maka *output* yang diharapkan adalah tercapainya koordinasi oleh Perum Perhutani yang sebelumnya kurang efektif menjadi lebih efektif lagi dalam kaitannya dengan pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.

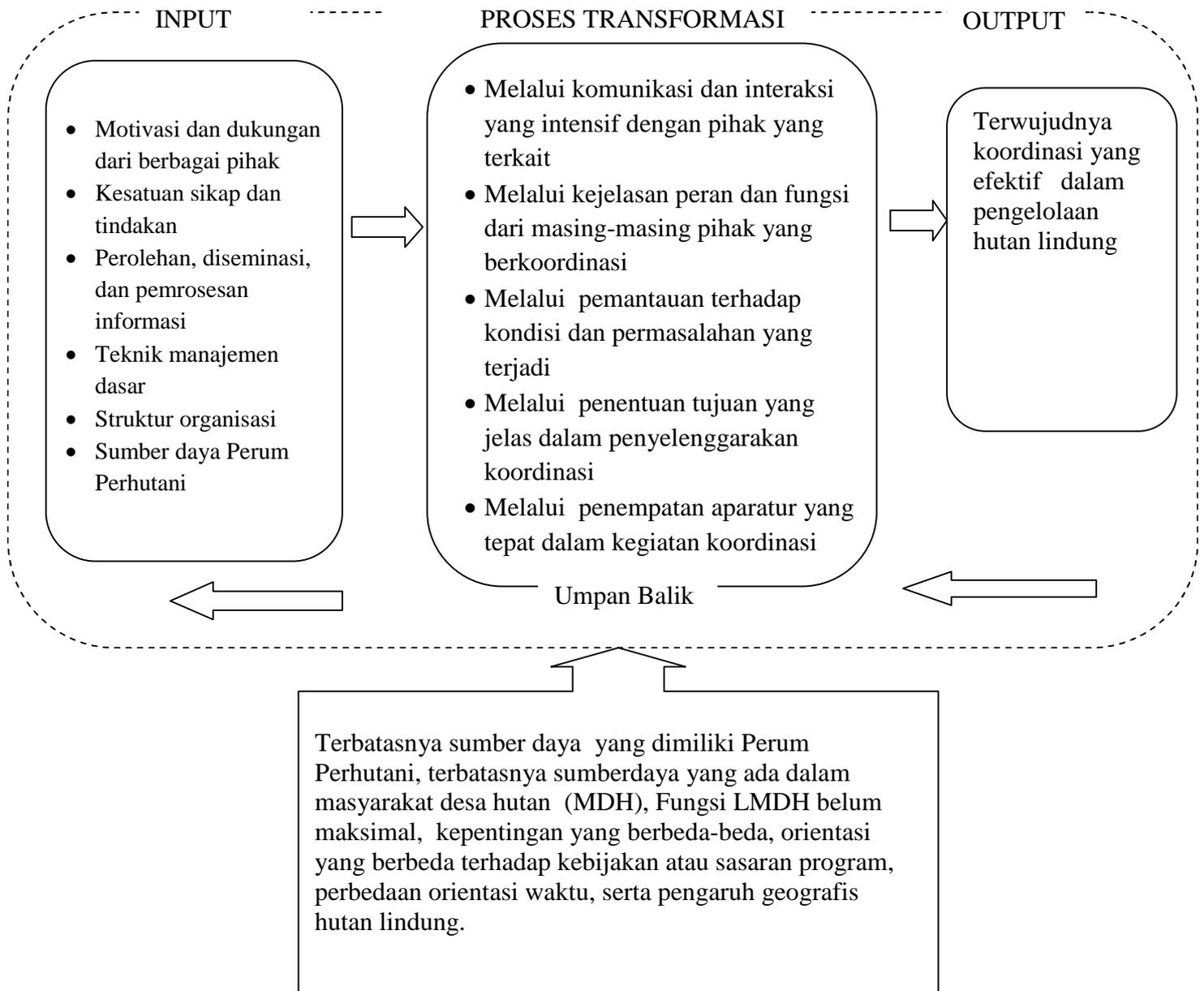
Dalam proses transformasi, terwujudnya koordinasi oleh Perum Perhutani yang efektif melalui komunikasi dan interaksi yang intensif dengan pihak yang terkait; kejelasan peran dan fungsi dari masing-masing pihak yang berkoordinasi; pemantauan terhadap kondisi dan permasalahan yang terjadi; penentuan tujuan yang jelas dalam menyelenggarakan koordinasi; penempatan aparatur yang tepat dalam kegiatan koordinasi dalam rangka menjamin governansi yang baik dalam pengelolaan hutan lindung.

Analisis CATWOE yang menyangkut *Worldview* (W) dalam kaitannya dengan pelaksanaan koordinasi melalui komunikasi dan interaksi dari berbagai pihak yang terkait sangat penting dalam rangka menjamin tercapainya governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo. Witzel (2004) menyatakan bahwa koordinasi tidak terlepas dari aspek kontrol, karena agar koordinasi dapat berjalan dengan efektif maka perlu dilakukan kontrol atas koordinasi yang telah dilakukan tersebut. Adapun Bolman dan Deal (1991) menjelaskan bahwa usaha organisasi dalam mencapai koordinasi dan kontrol secara formal dilakukan melalui dua cara yaitu: Pertama, *vertically*, yaitu kegiatan koordinasi yang dilakukan melalui mekanisme komando, supervisi, kebijakan, aturan, perencanaan, sistem kontrol. Kedua, *laterally*, yaitu kegiatan koordinasi yang dilakukan melalui rapat, gugus tugas, *standing committee*, peranan koordinator khusus, atau struktur matriks.

Dalam rangka proses transformasi untuk mengefektifkan pelaksanaan koordinasi di antara pihak-pihak yang terkait dalam pengelolaan hutan lindung melalui komunikasi dan interaksi dari pihak-pihak yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung tersebut memiliki hambatan (E: *Environmental Constraints*) khususnya menyangkut birokrasi dan sumberdaya manusia. Hambatan menyangkut birokrasi sehingga koordinasi kurang berjalan lancar antara lain menyangkut proses pengurusan kerjasama antara LMDH dengan Perum Perhutani, dimana masih ditemui ketidakjelasan mengenai kepastian penyelesaian Perjanjian Kerjasama (PKS) antara LMDH dan Perum Perhutani seperti diungkapkan oleh salah seorang ketua LSM Kabupaten Wonosobo. Di lain pihak masalah sumber daya manusia khususnya anggota LMDH juga menjadi kendala dalam pelaksanaan koordinasi yang dilakukan oleh Perhutani seperti disampaikan oleh salah satu camat di Kabupaten Wonosobo. Proses transformasi yang telah diidentifikasi dalam CATWOE yang digambarkan melalui beberapa aktivitas kegiatan dipertimbangkan atau diukur kesuksesan atau ketidaksuksesan melalui tiga cara pengukuran yang berbeda yaitu efikasi, efisiensi, dan efektivitas (Checkland dan Scholes, 1991). Dalam aspek efikasi dilihat sejauh mana pencapaian dari pelaksanaan kegiatan koordinasi yang dilakukan oleh Perhutani. Efisiensi terkait dengan sejauh mana penggunaan sumberdaya dapat dibuat secara minimum mungkin (sumberdaya manusia dan anggaran) dalam rangka koordinasi dalam kaitannya dengan pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo. Adapun efektivitas menyangkut ketercapaian secara maksimal pelaksanaan koordinasi yang dilaksanakan oleh Perhutani terkait dengan pengelolaan hutan lindung. Kesemuanya itu dilakukan dalam rangkaian tindakan kontrol atas kinerja dari proses transformasi yang berlangsung melalui berbagai aktivitas kegiatan, agar kinerja kegiatan-kegiatan tersebut tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Adapun proses perubahan atau transformasi koordinasi dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 5.11. Proses Transformasi Koordinasi



Setelah tahap ke 3 SSM yaitu penyusunan *root definitions*, maka selanjutnya adalah melaksanakan tahap ke 4 yaitu dengan membangun model konseptual baik untuk *research interest* maupun *problem solving*. Seperti dijelaskan sebelumnya, model konseptual menurut Checkland (1999) adalah merupakan suatu bentuk sistem aktivitas manusia yang sistemik, yang dibangun

atas dasar *root definition*, yang biasanya berbentuk kata kerja yang terstruktur. Model konseptual tidak merupakan bentuk dari dunia nyata, namun hanya merupakan hasil berpikir serba sistem tentang situasi dunia nyata.

Sesuai dengan penetapan jumlah sistem yang dilakukan pada tahap ke 3 SSM sebelumnya, maka dalam tahap ke 4 ini kegiatan yang dilakukan yaitu membangun model konseptual berdasarkan *root definition* yang sudah dipilih dan diberi nama pada tahap sebelumnya, yaitu dengan menetapkan 8 buah model konseptual, yang terdiri atas 6 model konseptual merujuk kepada *research interest* dan 2 model konseptual merujuk kepada *problem solving*. Ke delapan model konseptual tersebut menggambarkan 8 *root definition* yang telah dirumuskan sebelumnya. Dasar dari penetapan model sistem aktivitas manusia ini dilandaskan pada penggunaan kriteria atau tolok ukur PQR, CATWOE, dan *Root Definitions*.

a) Model Konseptual (*Research Interest*)

Untuk membuat model konseptual menyangkut 6 prinsip governansi yang merujuk *research interest* maka terlebih dahulu dibuat suatu uraian kegiatan yang beraktivitas (*purposeful activity*). Tabel di bawah ini menunjukkan kegiatan yang beraktivitas dari masing-masing sistem aktivitas yang bertujuan.

Tabel 5.15 Kegiatan Sistem 1: Peningkatan Partisipasi Melalui Pemberdayaan Masyarakat

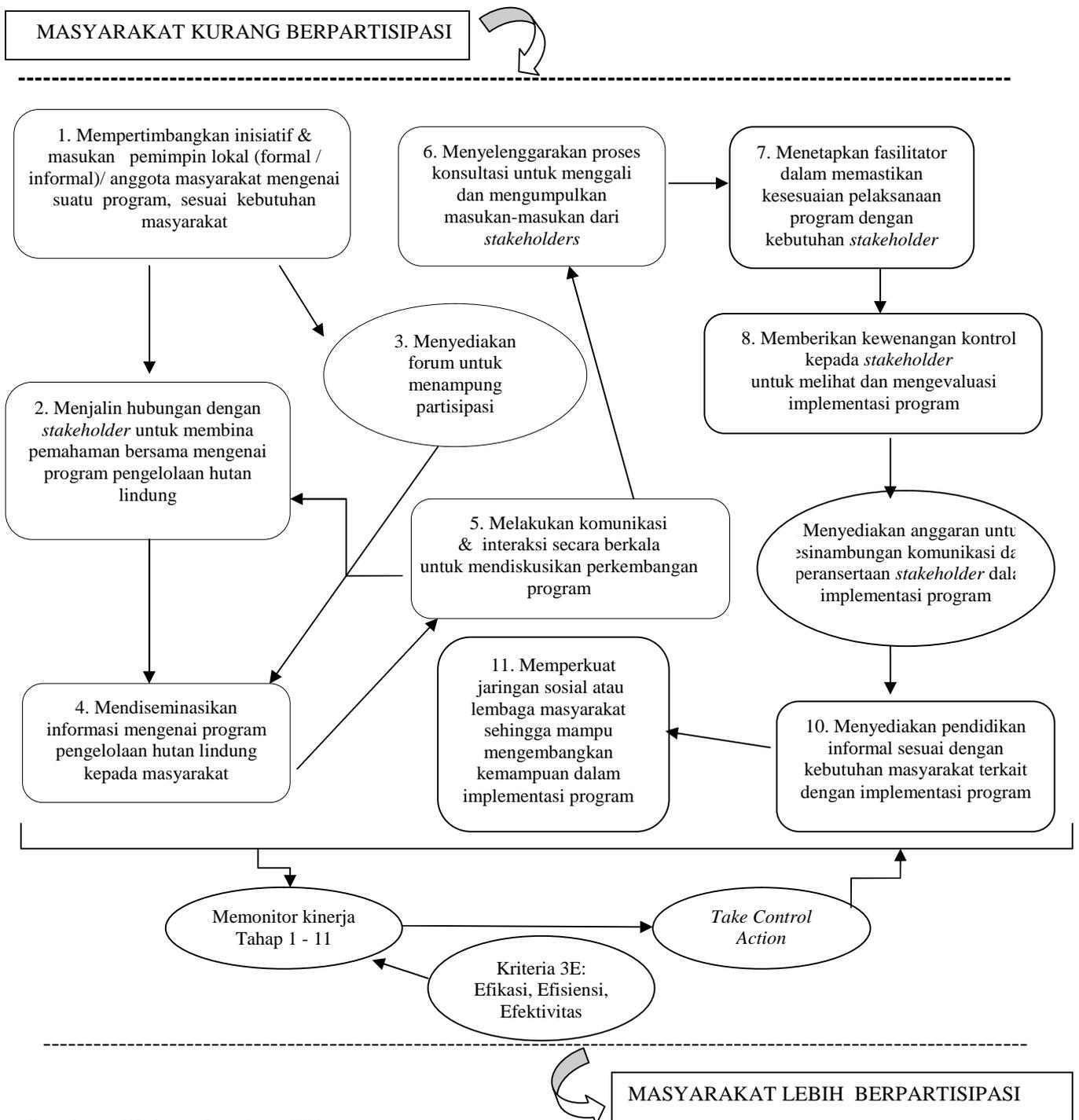
1	Mempertimbangkan inisiatif dan masukan dari pemimpin lokal, baik formal maupun informal, ataupun dari anggota masyarakat mengenai suatu program, yang nantinya program tersebut merupakan kebutuhan masyarakat
2	Menjalin hubungan dengan <i>stakeholder</i> untuk membina pemahaman bersama mengenai program pengelolaan hutan lindung
3	Menyediakan forum untuk menampung partisipasi masyarakat
4	Mendiseminasikan informasi mengenai program pengelolaan hutan lindung kepada masyarakat
5	Melakukan komunikasi dan interaksi secara berkala untuk mendiskusikan perkembangan program
6	Menyelenggarakan proses konsultasi untuk menggali dan

	mengumpulkan masukan-masukan dari <i>stakeholders</i>
7	Menetapkan fasilitator dalam memastikan kesesuaian pelaksanaan program dengan kebutuhan <i>stakeholder</i>
8	Memberikan kewenangan kontrol kepada stakeholder untuk melihat dan mengevaluasi implementasi program
9	Menyediakan anggaran untuk kesinambungan komunikasi dan keperansertaan <i>stakeholder</i> dalam implementasi program
10	Menyediakan pendidikan informal sesuai dengan kebutuhan masyarakat terkait dengan implementasi program
11	Memperkuat jaringan sosial atau lembaga masyarakat sehingga mampu mengembangkan kemampuan dalam implementasi program

Sumber: Olahan Peneliti, 2014

Sehubungan dengan hal tersebut maka di bawah ini adalah model konseptual yang dibuat berdasarkan aktivitas-aktivitas dalam Sistem 1 sebagai berikut:

Gambar 5.10 Model Konseptual Sistem 1: Peningkatan Partisipasi Melalui Pemberdayaan Masyarakat



Sumber: Olahan Peneliti, 2014.

Model konseptual tersebut di atas didasarkan atas *Root Definition 1*, menggambarkan tentang partisipasi yang dilakukan oleh masyarakat desa hutan dalam rangka pengelolaan hutan lindung. Diperlukan pertimbangan mengenai inisiatif dan masukan dari pemimpin lokal, baik formal maupun informal, ataupun dari anggota masyarakat mengenai suatu program, yang nantinya program tersebut merupakan kebutuhan masyarakat yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung. disediakan forum atau wadah yang memadai dan tepat dalam rangka menampung pemikiran dan partisipasi dari masyarakat desa hutan. Sebelum itu perlu adanya jalinan hubungan dengan *stakeholder* dalam rangka membina persepsi dan pemahaman secara bersama mengenai program pengelolaan hutan lindung.

Kegiatan yang penting dalam rangka pengelolaan hutan menyangkut partisipasi masyarakat adalah adanya diseminasi atau penyampaian informasi mengenai program pengelolaan hutan lindung kepada masyarakat. Komunikasi dan interaksi secara berkala secara berkala juga penting untuk mendiskusikan perkembangan program tersebut. Selain itu perlu diselenggarakan proses konsultasi untuk menggali dan mengumpulkan masukan-masukan dari *stakeholders* sehingga perencanaan dan pelaksanaan program dapat berjalan dengan lancar. Dalam hal ini juga perlu adanya penetapan fasilitator dalam memastikan kesesuaian pelaksanaan program dengan kebutuhan *stakeholder*.

Selanjutnya perlu adanya pemberian kewenangan dan kontrol kepada *stakeholder* untuk melihat dan mengevaluasi implementasi program. Adapun anggaran yang ada juga perlu disediakan dalam rangka kesinambungan proses komunikasi dan keberansertaan *stakeholder* dalam implementasi program tersebut. Selain itu juga diperlukan adanya penyelenggaraan pendidikan informal yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat terkait dengan implementasi kebijakan dan program tersebut. Dalam hal ini juga perlu adanya penguatan jaringan sosial atau lembaga masyarakat sehingga mereka diharapkan mampu mengembangkan kemampuan dalam implementasi kebijakan dan program pengelolaan hutan lindung.

Monitor kinerja dilaksanakan terhadap apa-apa yang telah dicapai pada masing-masing kegiatan tersebut dengan mengacu kepada penetapan kriteria

kinerja 3E (Efikasi, Efisiensi, dan Efektivitas). Dengan demikian keberhasilan Model Konseptual Sistem 1 dapat diukur melalui kriteria sebagai berikut:

E-Efikasi	Berlangsungnya partisipasi masyarakat dalam rangka implementasi kebijakan dan program
E-Efisiensi	Penggunaan Sumberdaya yang minimum (sumberdaya manusia, anggaran, sarana dan prasarana)
E-Efektivitas	Tercapainya peningkatan dari kurang berpartisipasi menjadi lebih berpartisipasi

Efikasi menyangkut berlangsungnya partisipasi masyarakat dalam rangka implementasi kebijakan dan program, sedangkan Efisiensi terkait dengan penggunaan sumberdaya yang minimum (sumberdaya manusia, anggaran, sarana dan prasarana), dan Efektivitas menyangkut tercapainya peningkatan dari kurang berpartisipasi menjadi lebih berpartisipasi. Kesemuanya itu dilakukan dalam rangkaian tindakan kontrol atas kinerja dari proses transformasi yang berlangsung, agar kinerja tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Selanjutnya, kegiatan yang beraktivitas (*Purposeful Activity*) pada Sistem 2 Efisiensi dan Efektivitas yaitu sebagai berikut:

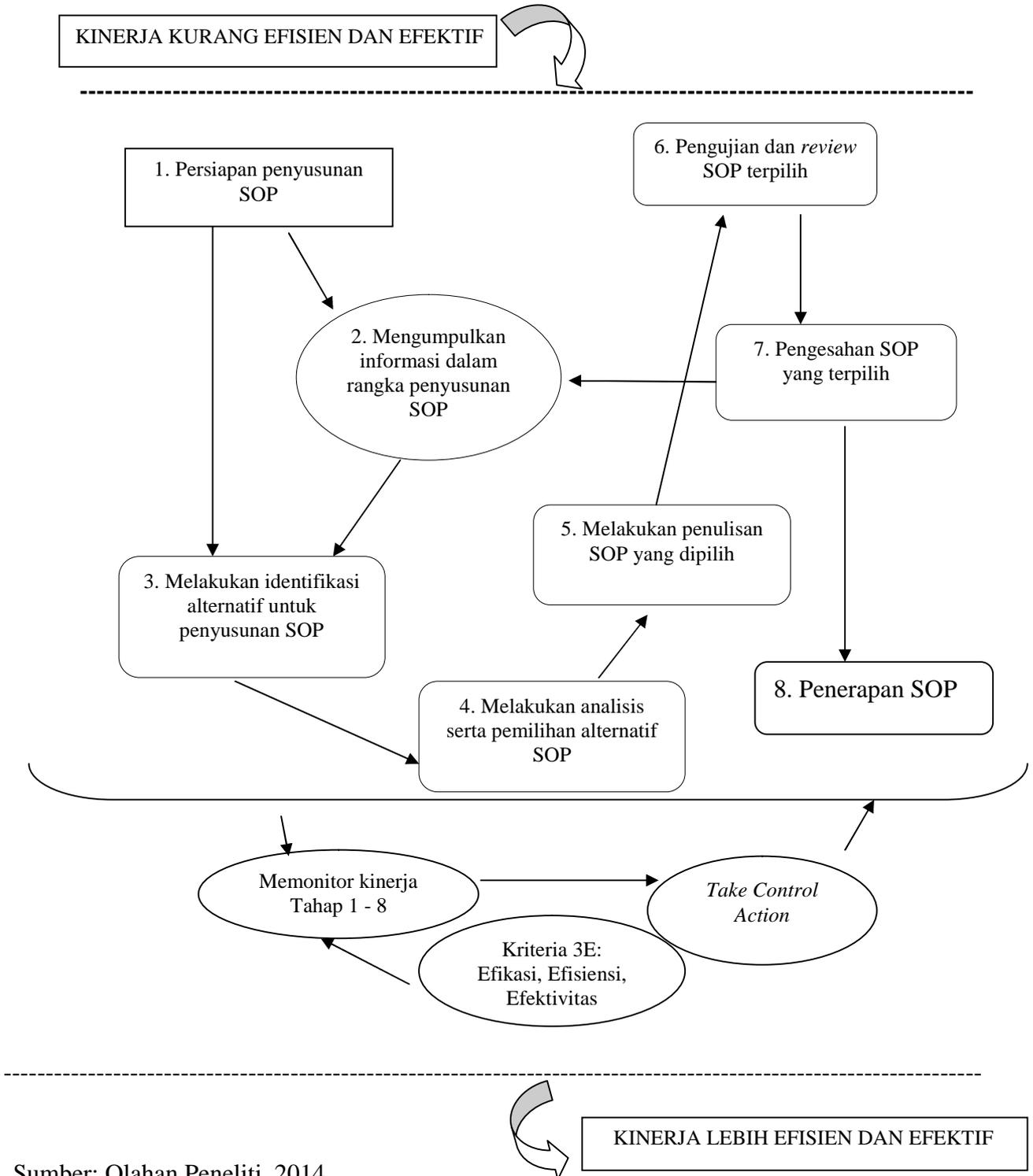
Tabel 5.16 Kegiatan Sistem 2: Peningkatan Efisiensi dan Efektivitas Melalui Penyusunan *Standard Operational Procedure* (SOP)

1	Persiapan penyusunan SOP
2	Mengumpulkan informasi dalam rangka penyusunan SOP
3	Melakukan identifikasi alternatif untuk penyusunan SOP
4	Melakukan analisis serta pemilihan alternatif SOP
5	Melakukan penulisan SOP yang dipilih
6	Pengujian dan <i>review</i> SOP terpilih
7	Pengesahan SOP yang terpilih
8	Penerapan SOP
9	Monitoring tahapan dalam pelaksanaan SOP
10	Evaluasi penerapan SOP.

Sumber: Olahan Peneliti, 2014

Terkait dengan hal tersebut di atas maka di bawah ini adalah model konseptual yang dibuat berdasarkan aktivitas-aktivitas dalam Sistem 2 sebagai berikut:

Gambar 5.11 Model Konseptual Sistem 2: Peningkatan Efisiensi dan Efektivitas Melalui Penyusunan *Standard Operational Procedure* (SOP)



Sumber: Olahan Peneliti, 2014

Model konseptual di atas menggambarkan mengenai Efisiensi dan Efektivitas Melalui *Standard Operational Procedure* (SOP) dalam pengelolaan hutan lindung yang dilakukan oleh Perum Perhutani. Kegiatan awal dilakukan melalui persiapan-persiapan yang diperlukan dalam rangka penyusunan SOP, yang dilanjutkan dengan pengumpulan informasi dari berbagai nara sumber serta dokumen-dokumen yang terkait dengan SOP tersebut. Langkah berikutnya adalah melakukan analisis serta pemilihan alternative SOP. Namun sebelum langkah ini dilakukan, terlebih dahulu dilakukan identifikasi alternatif untuk penyusunan SOP tersebut. Beberapa tahapan kegiatan dilakukan dalam kaitannya dengan SOP yang terdapat di Perum Perhutani yaitu kegiatan penulisan SOP yang dipilih, melakukan pengujian dan review SOP terpilih, melakukan pengesahan SOP terpilih, dilanjutkan dengan pengesahan dan akhirnya dilakukan penerapan SOP terpilih tersebut. Monitor kinerja pada model konseptual tersebut dilaksanakan terhadap apa-apa yang telah dicapai pada masing-masing kegiatan tersebut dengan mengacu kepada penetapan kriteria kinerja 3E (Efikasi, Efisiensi, dan Efektivitas).

E-Efikasi	Berlangsungnya penyusunan SOP
E-Efisiensi	Penggunaan Sumberdaya yang minimum (sumberdaya manusia, anggaran, sarana dan prasarana)
E-Efektivitas	Tercapainya peningkatan efisiensi dan efektivitas perusahaan melalui penyusunan (SOP)

Efikasi terkait dengan berlangsungnya penyusunan SOP, Efisiensi: Penggunaan Sumberdaya yang minimum (sumberdaya manusia, anggaran, sarana dan prasarana), dan Efektivitas berhubungan dengan tercapainya peningkatan efisiensi dan efektivitas perusahaan melalui penyusunan (SOP). Aktivitas-aktivitas itu dilakukan dalam rangkaian tindakan kontrol atas kinerja dari proses transformasi yang berlangsung, agar kinerja tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Selanjutnya, kegiatan yang beraktivitas (*Purposeful Activity*) pada Sistem 3 Keadilan dan Kesetaraan yaitu sebagai berikut:

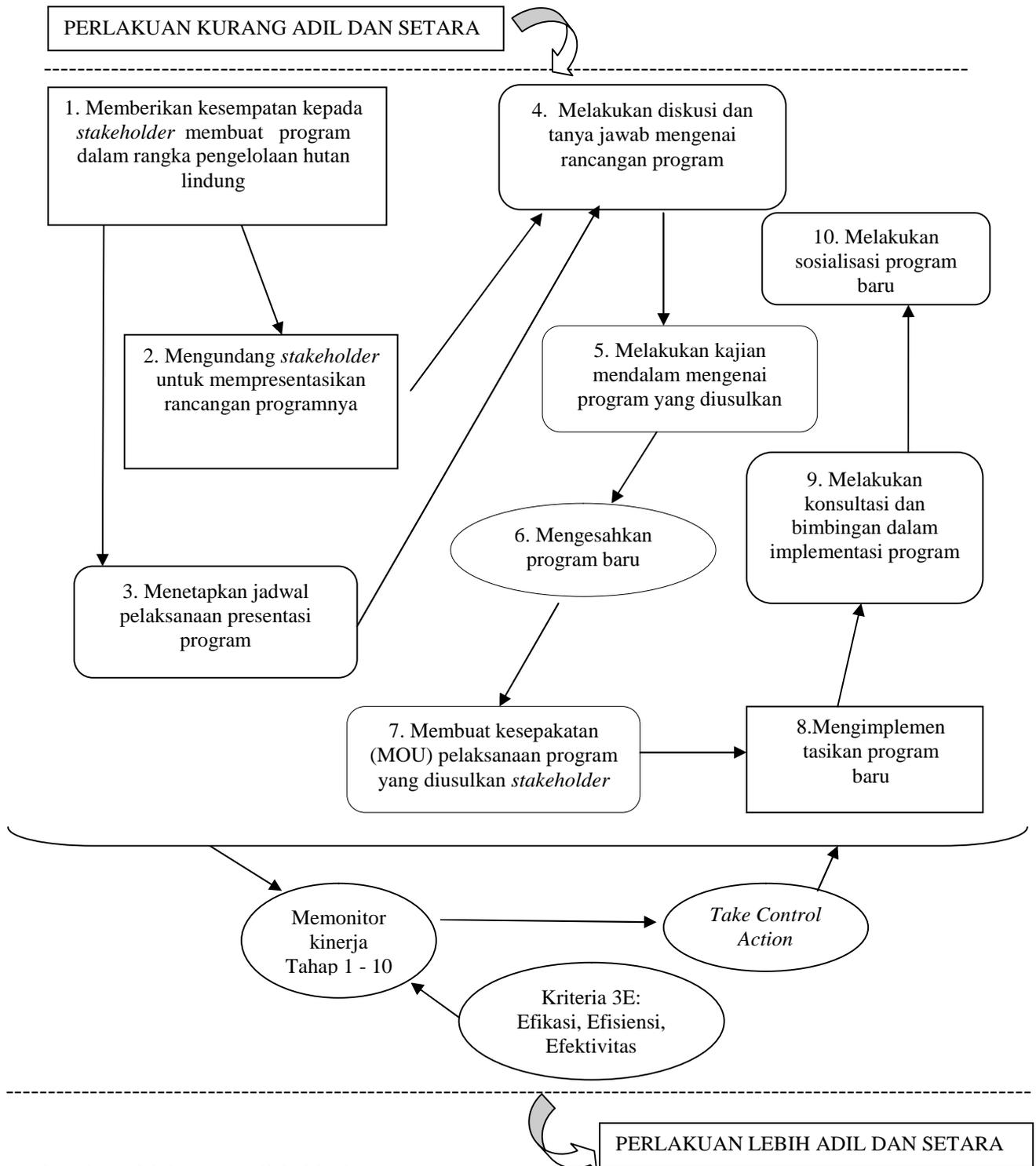
Tabel 5.17 Kegiatan Sistem 3: Optimalisasi Keadilan dan Kesetaraan Melalui Perencanaan Program

1	Memberikan kesempatan kepada <i>stakeholder</i> untuk membuat suatu program dalam rangka pengelolaan hutan lindung
2	Mengundang <i>stakeholder</i> untuk mempresentasikan rancangan programnya
3	Menetapkan jadwal pelaksanaan presentasi program
4	Melakukan diskusi dan tanya jawab mengenai rancangan program
5	Melakukan kajian mendalam mengenai program yang diusulkan
6	Mengesahkan program baru
7	Membuat kesepakatan (MOU) pelaksanaan program yang diusulkan <i>stakeholder</i>
8	Mengimplementasikan program baru
9	Melakukan konsultasi dan bimbingan dalam implementasi program
10	Melakukan sosialisasi program baru
11	Melakukan evaluasi implementasi program

Sumber: Olahan Peneliti, 2014

Sehubungan dengan hal tersebut maka berikut ini adalah model konseptual yang dibuat berdasarkan aktivitas-aktivitas dalam Sistem 3 sebagai berikut:

Gambar 5.12 Model Konseptual Sistem 3: Optimalisasi Keadilan dan Kesetaraan Melalui Perencanaan Program



Sumber: Olahan Peneliti, 2014

Model konseptual yang tergambar di atas menunjukkan optimalisasi keadilan dan kesetaraan dalam pengelolaan hutan lindung yang dilakukan oleh

Perum Perhutani. Beberapa aktivitas dilakukan yaitu memberikan kesempatan kepada *stakeholder* untuk membuat suatu program dalam rangka pengelolaan hutan lindung. Kemudian kegiatan berikutnya adalah melakukan diskusi dan Tanya jawab mengenai rancangan program yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung. Namun sebelum kegiatan tersebut dilakukan, langkah yang harus dilakukan adalah mengundang *stakeholder* untuk mempresentasikan rancangan programnya dan diikuti dengan penetapan jadwal pelaksanaan presentasi program. Tahap selanjutnya adalah melakukan kajian secara mendalam mengenai program yang diusulkan oleh para *stakeholder* tersebut. Setelah itu dilakukan pengesahan program yang baru dengan membuat kesepakatan (MOU) pelaksanaan program yang diusulkan *stakeholder*. Berikutnya dilakukan implementasi program baru, yang ditindaklanjuti dengan kegiatan sosialisasi. Setiap langkah kegiatan yang telah dicapai pada masing-masing kegiatan tersebut dalam model konseptual dilakukan monitor kinerja dengan mengacu kepada penetapan kriteria kinerja 3E (Efikasi, Efisiensi, dan Efektivitas).

E-Efikasi	Berlangsungnya perencanaan program untuk mewujudkan keadilan dan kesetaraan dalam rangka pengelolaan hutan lindung.
E-Efisiensi	Penggunaan Sumberdaya yang minimum (sumberdaya manusia, anggaran, sarana dan prasarana)
E-Efektivitas	Tercapainya peningkatan keadilan dan kesetaraan dalam rangka perencanaan program dari dari kurang adil dan kurang setara menjadi lebih adil dan lebih setara

Efikasi merupakan kriteria menyangkut berlangsungnya perencanaan program untuk mewujudkan keadilan dan kesetaraan dalam rangka pengelolaan hutan lindung. Efisiensi: Penggunaan Sumberdaya yang minimum (sumberdaya manusia, anggaran, sarana dan prasarana). Adapun Efektivitas menunjukkan ketercapaian peningkatan keadilan dan kesetaraan dalam rangka perencanaan program dari dari kurang adil dan kurang setara menjadi lebih adil dan lebih setara. Adapun aktivitas-aktivitas itu dilakukan dalam rangkaian tindakan kontrol atas kinerja dari proses transformasi yang berlangsung, agar kinerja tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Selanjutnya, kegiatan

yang beraktivitas (*Purposeful Activity*) pada Sistem 4 Transparansi, yaitu sebagai berikut:

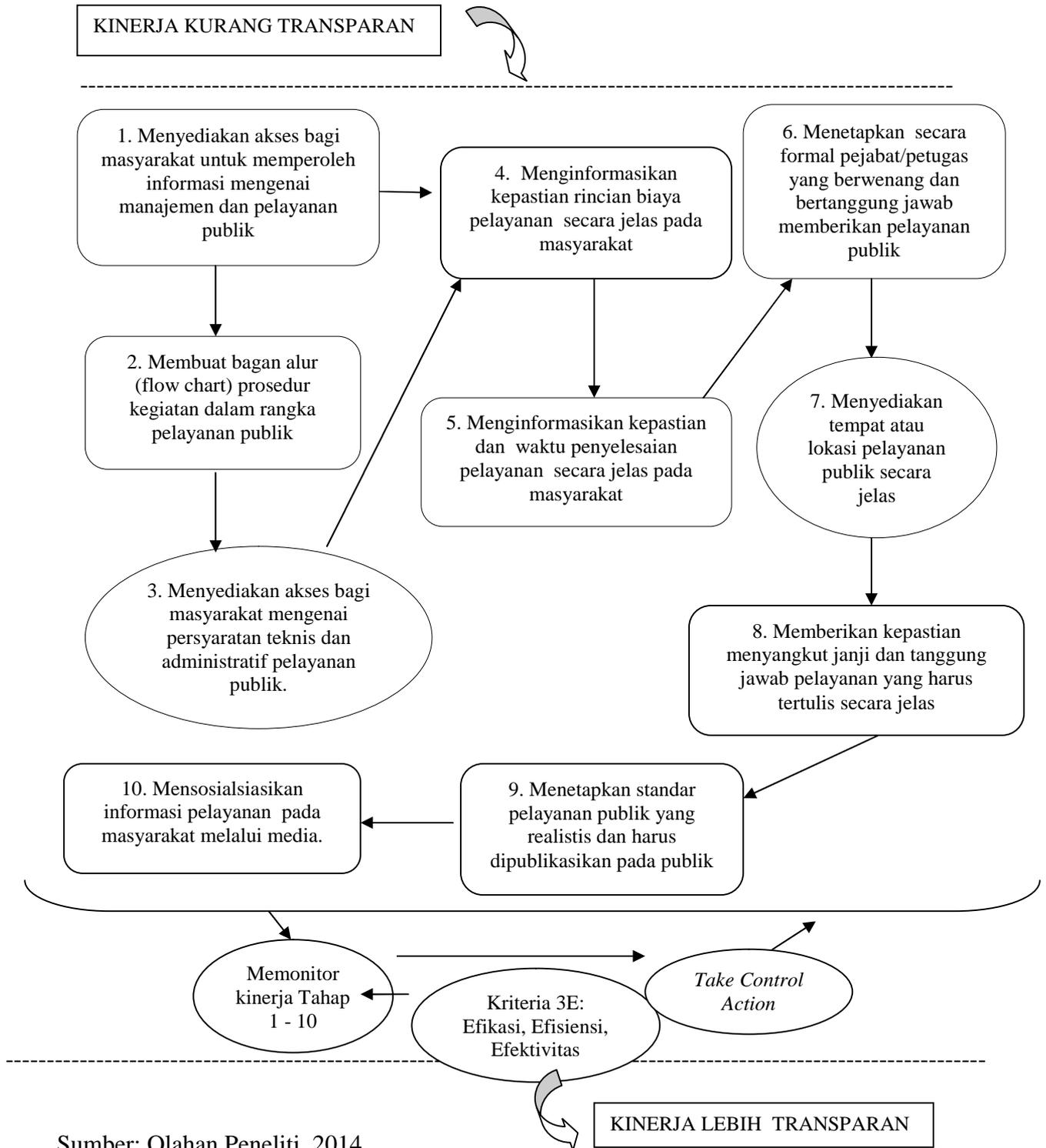
Tabel 5.18 Kegiatan Sistem 4: Peningkatan Transparansi Melalui Pelayanan Masyarakat

1	Menyediakan akses bagi masyarakat untuk memperoleh informasi mengenai manajemen dan pelayanan publik
2	Membuat bagan alur (flow chart) prosedur kegiatan dalam rangka pelayanan publik
3	Menyediakan akses bagi masyarakat mengenai persyaratan teknis dan administratif pelayanan publik.
4	Menginformasikan kepastian rincian biaya pelayanan secara jelas pada masyarakat
5	Menginformasikan kepastian dan waktu penyelesaian pelayanan secara jelas pada masyarakat
6	Menetapkan secara formal pejabat/petugas yang berwenang dan bertanggung jawab memberikan pelayanan publik
7	Menyediakan tempat atau lokasi pelayanan publik secara jelas
8	Memberikan kepastian menyangkut janji dan tanggung jawab pelayanan yang harus tertulis secara jelas
9	Menetapkan standar pelayanan publik yang realistis dan harus dipublikasikan pada publik
10	Mensosialisasikan informasi pelayanan pada masyarakat melalui media.

Sumber: Olahan Peneliti, 2014

Berkaitan dengan kondisi tersebut maka di bawah ini adalah model konseptual yang dibuat berdasarkan aktivitas-aktivitas dalam Sistem 4 yaitu sebagai berikut:

Gambar 5. 13 Model Konseptual Sistem 4: Peningkatan Transparansi Melalui Pelayanan Masyarakat



Sumber: Olahan Peneliti, 2014

Model konseptual tersebut di atas menggambarkan transparansi dalam rangka pengelolaan hutan lindung. Akses bagi masyarakat adalah pemberian

kesempatan bagi masyarakat untuk memperoleh informasi mengenai manajemen dan pelayanan publik yang dilakukan oleh Perum Perhutani. Selanjutnya perlu dibuat suatu bagan alur (*flow chart*) mengenai prosedur kegiatan dalam rangka pelayanan publik yang dilakukan oleh Perum Perhutani. Akses juga disediakan bagi masyarakat mengenai persyaratan teknis dan administratif pelayanan publik. Tahap kegiatan berikutnya adalah menyangkut informasi dimana perlu adanya pemberian informasi mengenai kepastian rincian biaya pelayanan secara jelas pada masyarakat serta kepastian dan waktu penyelesaian pelayanan secara jelas pada masyarakat. Dalam hal ini perlu adanya penetapan secara formal pejabat/petugas Perum Perhutani yang berwenang dan bertanggung jawab memberikan pelayanan publik. Selain itu juga perlu adanya penyediaan tempat atau lokasi pelayanan publik secara jelas sehingga masyarakat yang membutuhkan tidak mengalami hambatan.

Aspek penting lainnya dalam tahapan ini adalah adanya pemberian kepastian menyangkut janji dan tanggung jawab pelayanan yang harus tertulis secara jelas yang harus dilakukan oleh Perum Perhutani. Setelah ditetapkan standar pelayanan publik yang realistis dan harus dipublikasikan pada publik maka dilanjutkan dengan kegiatan sosialisasi informasi pelayanan pada masyarakat melalui media. Setiap langkah kegiatan yang telah dicapai pada masing-masing kegiatan tersebut dalam model konseptual dilakukan monitor kinerja dengan mengacu kepada penetapan kriteria kinerja 3E (Efikasi, Efisiensi, dan Efektivitas).

E-Efikasi:	Berlangsungnya transparansi dalam pengelolaan hutan lindung
E-Efisiensi:	Penggunaan Sumberdaya yang minimum (sumberdaya manusia, anggaran, sarana dan prasarana)
E-Efektivitas	Tercapainya peningkatan transparansi dari kurang kurang transparan menjadi lebih transparan

Efikasi terkait dengan berlangsungnya transparansi dalam pengelolaan hutan lindung. Adapun Efisiensi menunjukkan penggunaan Sumberdaya yang minimum (sumberdaya manusia, anggaran, sarana dan prasarana). Sedangkan Efektivitas menggambarkan tercapainya peningkatan transparansi dari kurang kurang transparan menjadi lebih transparan. Adapun aktivitas-aktivitas itu

dilakukan dalam rangkaian tindakan kontrol atas kinerja dari proses transformasi yang berlangsung, agar kinerja tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Selanjutnya, kegiatan yang beraktivitas (*Purposeful Activity*) pada Sistem 5 Akuntabilitas, yaitu sebagai berikut:

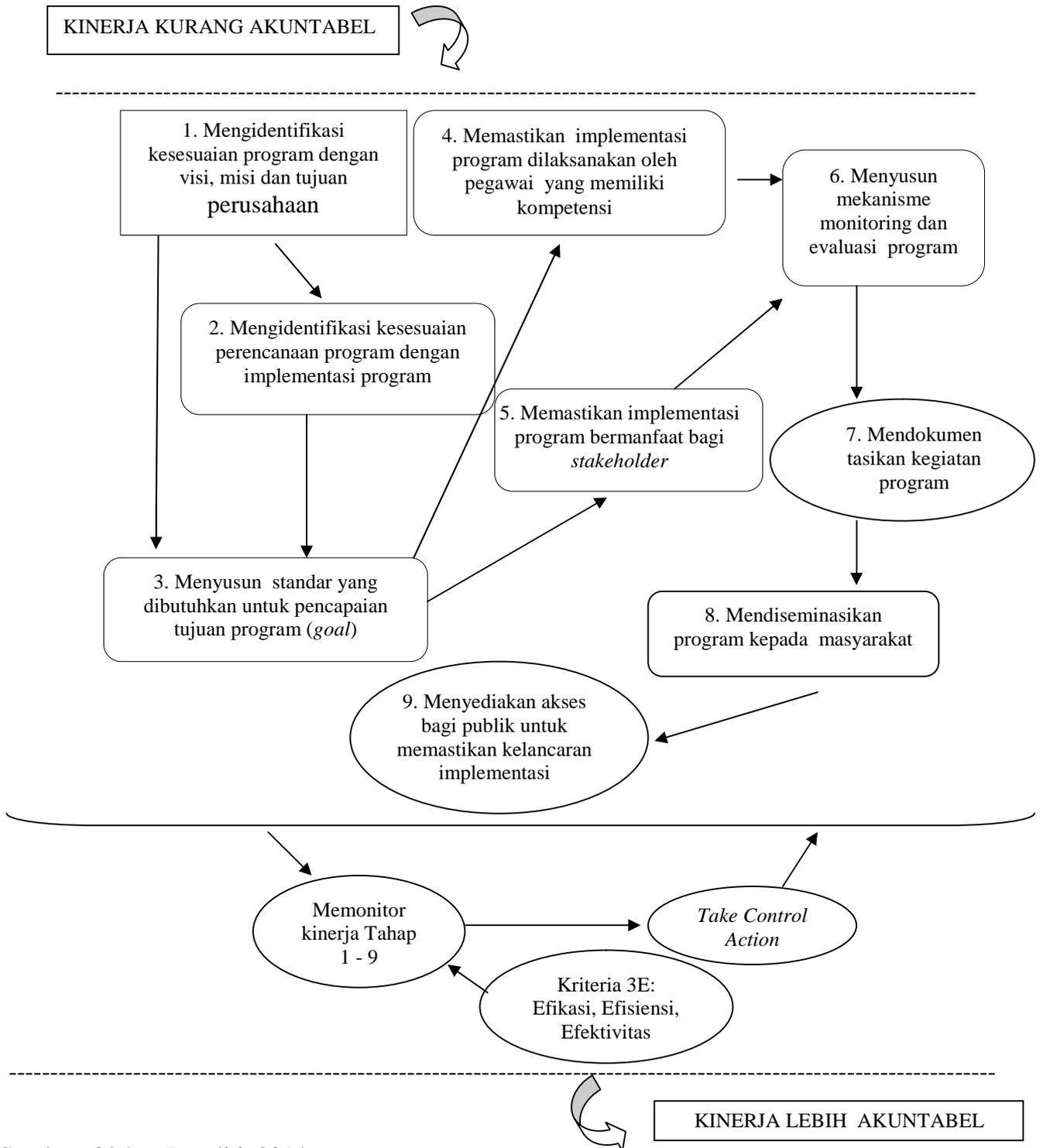
Tabel 5.19 Kegiatan Sistem 5: Peningkatan Akuntabilitas Melalui Implementasi Program

1	Mengidentifikasi kesesuaian program dengan visi, misi dan tujuan perusahaan
2	Mengidentifikasi kesesuaian perencanaan program dengan implementasi program
3	Menyusun standar yang dibutuhkan untuk pencapaian tujuan program (<i>goal</i>) tersebut.
4	Memastikan implementasi program dilaksanakan oleh pegawai yang memiliki kompetensi
5	Memastikan implementasi program bermanfaat bagi <i>stakeholder</i>
6	Menyusun mekanisme monitoring dan evaluasi program
7	Mendokumentasikan kegiatan program
8	Mendiseminasikan program kepada masyarakat
9	Menyediakan akses bagi publik untuk memastikan kelancaran implementasi program

Sumber: Olahan Peneliti, 2014

Sehubungan dengan hal tersebut maka di bawah ini adalah model konseptual yang dibuat berdasarkan aktivitas-aktivitas dalam Sistem 5, yaitu sebagai berikut:

Gambar 5.14 Model Konseptual Sistem 5: Peningkatan Akuntabilitas Melalui Implementasi Program



Sumber: Olahan Peneliti, 2014

Model konseptual di atas menggambarkan akuntabilitas dalam pengelolaan hutan lindung yang dilakukan oleh Perum Perhutani. Identifikasi yang dilakukan pada langkah awal ini adalah mengidentifikasi mengenai kesesuaian program dengan visi, misi dan tujuan Perum Perhutani. Selain itu juga dilakukan pengidentifikasian kesesuaian perencanaan program dengan implementasi program itu sendiri. Kemudian dilakukan langkah memastikan implementasi program dilaksanakan oleh pegawai yang memiliki kompetensi. Namun sebelum tahap tersebut dilaksanakan, dilakukan penyusunan standar yang dibutuhkan untuk pencapaian tujuan program (*goal*) tersebut. Langkah selanjutnya adalah memastikan bahwa implementasi program yang telah ada tersebut benar-benar bermanfaat bagi *stakeholder* yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung. setelah itu dilakukan penyusunan mekanisme monitoring dan evaluasi program.

Setelah dilakukan pendokumentasian kegiatan program maka dilakukan diseminasi program kepada masyarakat serta penyediaan akses bagi publik untuk memastikan kelancaran implementasi program yang dilakukan oleh Perum Perhutani tersebut. Setiap langkah kegiatan yang telah dicapai pada masing-masing kegiatan tersebut dalam model konseptual dilakukan monitor kinerja dengan mengacu kepada penetapan kriteria kinerja 3E (Efikasi, Efisiensi, dan Efektivitas).

Efikasi berhubungan dengan berlangsungnya proses akuntabilitas dalam rangka implementasi program. Adapun Efisiensi berhubungan dengan penggunaan Sumberdaya yang minimum (sumberdaya manusia, anggaran, sarana dan prasarana). Sedangkan Efektivitas menyangkut tercapainya implementasi program yang sebelumnya kurang akuntabel menjadi lebih akuntabel. Adapun aktivitas-aktivitas itu dilakukan dalam rangkaian tindakan kontrol atas kinerja dari proses transformasi yang berlangsung, agar kinerja tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Selanjutnya, kegiatan

yang beraktivitas (*Purposeful Activity*) pada Sistem 6: Konsensus, yaitu sebagai berikut:

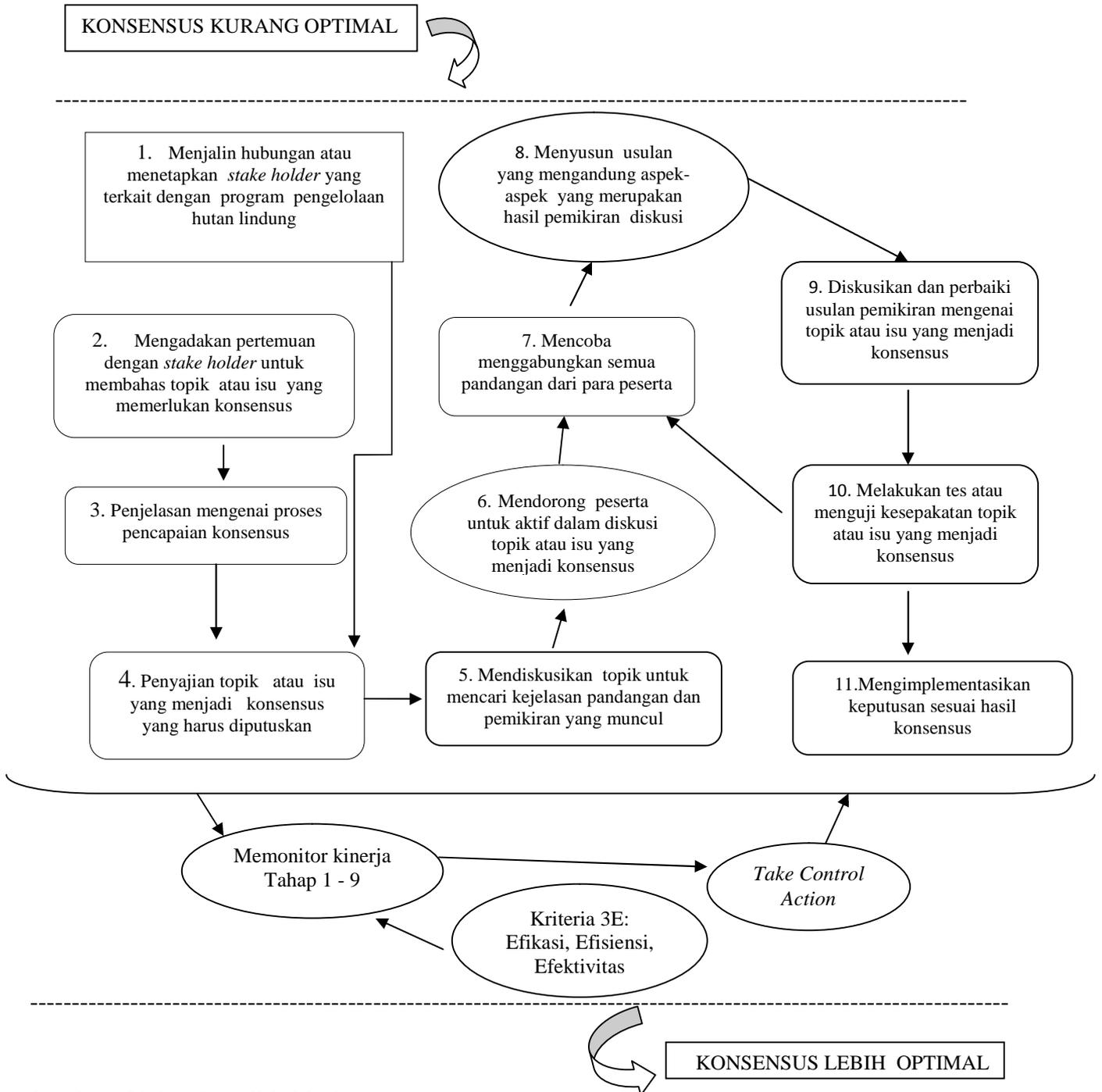
Tabel 5.20 Kegiatan Sistem 6: Pencapaian Konsensus Melalui Pembuatan Keputusan.

1	Menjalin hubungan atau menetapkan <i>stake holder</i> yang terkait dengan program pengelolaan hutan lindung
2	Mengadakan pertemuan dengan <i>stake holder</i> untuk membahas topik atau isu yang memerlukan konsensus
3	Penjelasan mengenai proses pencapaian konsensus
4	Penyajian topik atau isu yang menjadi konsensus yang harus diputuskan
5	Mendiskusikan topik untuk mencari kejelasan pandangan dan pemikiran yang muncul
6	Mendorong peserta untuk aktif dalam diskusi topik atau isu yang menjadi konsensus
7	Mencoba menggabungkan semua pandangan dari para peserta
8	Menyusun usulan atau pemikiran yang mengandung aspek-aspek yang merupakan hasil pemikiran dari diskusi
9	Diskusikan dan perbaiki usulan pemikiran mengenai topik atau isu yang menjadi konsensus
10	Melakukan tes atau menguji kesepakatan topik atau isu yang menjadi konsensus
11	Mengimplementasikan keputusan sesuai hasil konsensus

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2014

Sehubungan dengan hal tersebut maka di bawah ini adalah model konseptual yang dibuat berdasarkan aktivitas-aktivitas dalam Sistem 6, yaitu sebagai berikut:

Gambar 5.17 Model Konseptual Sistem 6: Pencapaian Konsensus Melalui Pembuatan Keputusan



Sumber: Olahan Peneliti, 2014

Model konseptual sistem 6 mengenai konsensus tersebut menggambarkan pencapaian suatu konsensus yang dihasilkan dari kesepakatan-kesepakatan dari

berbagai pihak yang terkait dalam pengelolaan hutan lindung. Langkah awal dari model ini adalah didahului dengan adanya persiapan-persiapan yang perlu dilakukan oleh pihak Perhutani dalam rangka pencapaian konsensus suatu kegiatan yaitu dimulai dengan adanya kegiatan menjalin hubungan antara berbagai pihak atau *stake holder* yang terkait dengan program dalam rangka pengelolaan hutan lindung. Para *stake holder* tersebut adalah para pihak yang memanfaatkan atau mendayagunakan isi hutan lindung yang dalam pelaksanaannya harus bernegosiasi dengan pihak yang berwenang secara formal yaitu Perhutani. Pihak yang terkait dengan sistem konsensus sebagian besar adalah masyarakat desa hutan sebagai elemen masyarakat yang tinggal dan langsung berhubungan dengan lingkungan hutan lindung.

Dalam langkah persiapan juga dilakukan suatu kegiatan dengan mengadakan pertemuan dengan *stake holder* untuk membahas topik atau isu yang memerlukan konsensus. Setelah kedua kegiatan tersebut selesai dikerjakan maka langkah selanjutnya adalah kegiatan penjelasan mengenai proses pencapaian konsensus. Perhutani sebagai pihak fasilitator kegiatan ini memberikan penjelasan kepada para peserta kegiatan sehingga para peserta jelas memahami struktur dan teknik diskusi yang dilakukan. Hal ini penting dilakukan oleh Perhutani sehingga para peserta dapat menyampaikan pemikiran atau usul mengenai isu konsensus yang perlu disepakati bersama.

Tahap berikutnya adalah penyajian topik atau isu yang menjadi konsensus yang nantinya akan disepakati bersama dan harus diputuskan. Jika memungkinkan, para peserta konsensus dapat menyampaikan proposal sehingga para peserta dapat lebih siap mengenai topik atau isu yang perlu disepakati. Namun apabila kondisi tidak memungkinkan karena keterbatasan pengetahuan para peserta, maka para peserta dapat menyampaikan permasalahan dengan menyampaikan secara lisan kepada peserta lain. Langkah kelima adalah mendiskusikan topik atau isu untuk mencari kejelasan pandangan dan pemikiran yang muncul. Dalam diskusi biasanya berkembang pro dan kontra terhadap isu yang berkembang dalam pencapaian kesepakatan tersebut. semua argumen dari para peserta baik yang mendukung maupun yang kurang mendukung, perlu menjadi perhatian umum dari seluruh peserta karena hal

tersebut yang nantinya akan menjadi landasan bagi tercapainya konsensus. Dalam diskusi tersebut juga dilakukan usaha untuk mencoba mengakomodir pandangan semua pihak dan juga mendorong para peserta untuk aktif dalam diskusi tersebut.

Dari hasil diskusi dan penyampaian pemikiran mengenai topik atau isu tersebut maka disusun suatu usulan atau pemikiran yang mengandung aspek-aspek yang nantinya dapat merupakan suatu hasil kesepakatan dalam rangka konsensus. Hasil susunan atau kesimpulan sementara tersebut kemudian didiskusikan kembali dan diperbaiki sehingga dapat dijadikan suatu hasil yang sudah lebih baik lagi sebagai dasar dalam pencapaian consensus. Dalam tahap ini sudah mulai berkurang pemikiran-pemikiran yang terlalu umum, dan sebaliknya sudah nampak fokus untuk tercapainya konsensus tersebut. Tahap selanjutnya dalam aktivitas ini adalah menguji kepada para peserta sejauh mana topik atau isu dalam pemikiran mengenai suatu program pengelolaan hutan lindung dapat dibuat suatu kesepakatan untuk mencapai konsensus. Permasalahan ini dapat dilakukan dengan cara menanyakan kembali kepada pihak-pihak yang terlibat, terutama kepada pihak yang kurang sepakat dalam pemikiran-pemikiran dari hasil diskusi tersebut. Apabila kesepakatan mengenai suatu topik atau isu sudah dapat dicapai dari sebagian besar peserta dan dapat dipahami segala dampaknya maka suatu konsensus sudah dapat disepakati bersama. Tahap selanjutnya adalah mengimplementasikan keputusan-keputusan yang telah disepakati bersama sebagai suatu hasil konsensus yang dapat ditindaklanjuti bersama dengan kewajiban-kewajiban untuk konsekuen dalam menjalankan konsensus tersebut. Setiap langkah kegiatan yang telah dicapai pada masing-masing kegiatan tersebut dalam model konseptual dilakukan monitor kinerja dengan mengacu kepada penetapan kriteria kinerja 3E (Efikasi, Efisiensi, dan Efektivitas).

E-Efikasi	Berlangsungnya proses konsensus dalam rangka penyusunan program
E-Efisiensi	Penggunaan Sumberdaya yang minimum (sumberdaya manusia, anggaran, sarana dan prasarana)
E-Efektivitas	Tercapainya konsensus yang sebelumnya rendah menjadi lebih tinggi

Efikasi berhubungan dengan berlangsungnya proses konsensus dalam rangka penyusunan program. Adapun efisiensi berhubungan dengan penggunaan sumberdaya yang minimum (sumberdaya manusia, anggaran, sarana dan prasarana). Sedangkan efektivitas menyangkut tercapainya konsensus yang sebelumnya rendah menjadi lebih tinggi. Adapun aktivitas-aktivitas itu dilakukan dalam rangkaian tindakan kontrol atas kinerja dari proses transformasi yang berlangsung, agar kinerja tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

b) Model Konseptual (*Problem Solving*)

Model konseptual menyangkut problem solving terdiri atas dua sistem yaitu implementasi kebijakan dan koordinasi. Untuk membuat model konseptual yang merujuk kepada *problem solving* maka terlebih dahulu dibuat suatu uraian kegiatan yang beraktivitas (*purposeful activity*) yang terdiri atas sistem implementasi kebijakan dan sistem koordinasi. Tabel di bawah ini menunjukkan kegiatan yang beraktivitas dari masing-masing sistem aktivitas yang bertujuan tersebut:

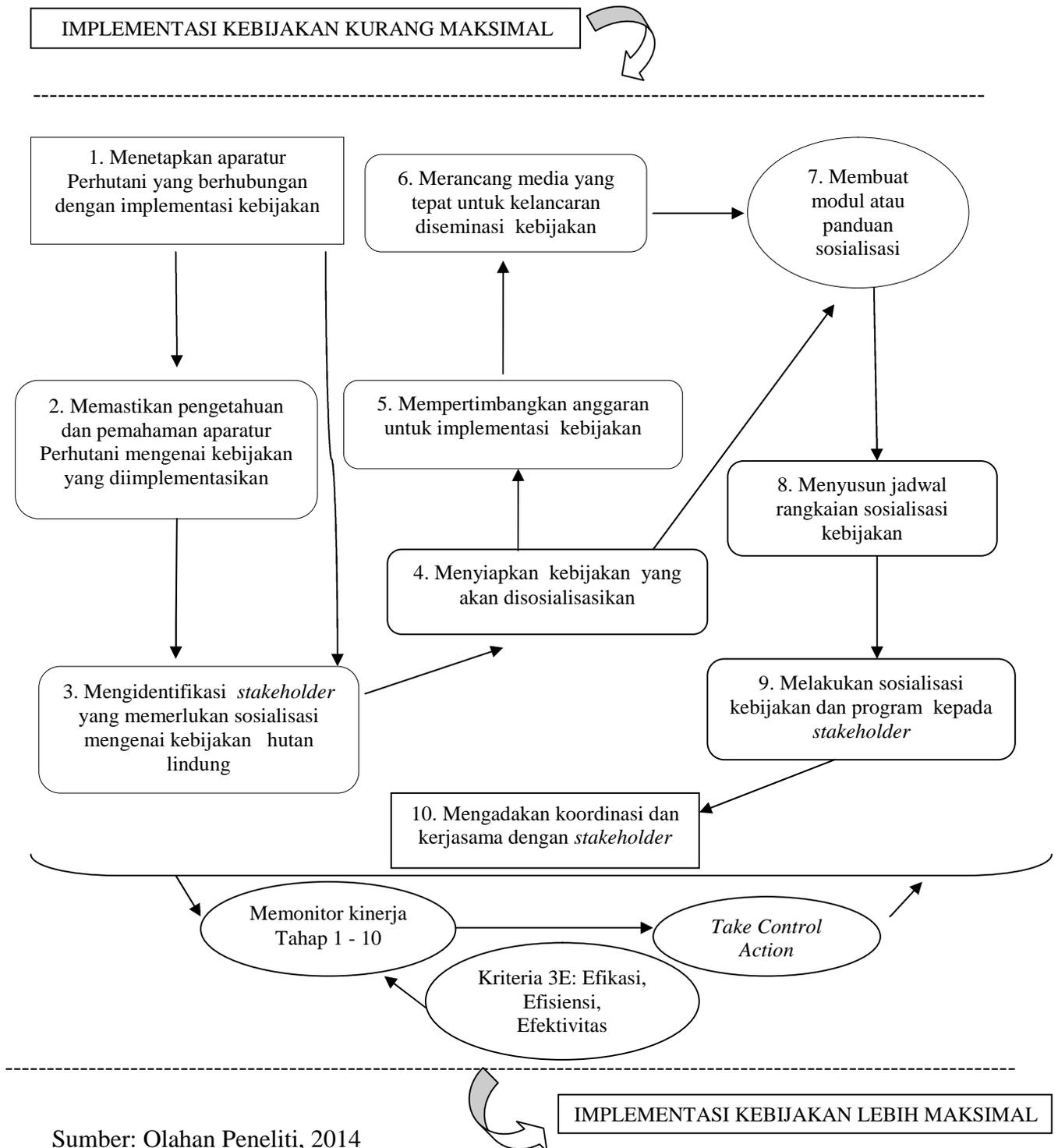
Tabel 5.21 Kegiatan Sistem 7: Optimalisasi Implementasi Kebijakan Melalui Pemahaman Masyarakat

1	Menetapkan aparatur Perhutani yang berhubungan dengan implementasi kebijakan
2	Memastikan pengetahuan dan pemahaman aparatur Perhutani mengenai kebijakan yang diimplementasikan
3	Mengidentifikasi <i>stakeholder</i> yang memerlukan sosialisasi mengenai kebijakan pengelolaan hutan lindung
4	Menyiapkan kebijakan yang akan disosialisasikan
5	Mempertimbangkan anggaran untuk implementasi kebijakan
6	Merancang media yang tepat untuk kelancaran penyebarluasan (diseminasi) kebijakan kepada <i>stakeholder</i>
7	Membuat modul atau panduan sosialisasi kebijakan
8	Menyusun jadwal rangkaian sosialisasi peraturan dan program
9	Melakukan sosialisasi kebijakan kepada <i>stakeholder</i>
10	Mengadakan koordinasi dan kerjasama dengan <i>stakeholder</i>

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2014

Sehubungan dengan hal tersebut maka di bawah ini digambarkan model konseptual yang dibuat berdasarkan aktivitas-aktivitas dalam Sistem 7, yaitu sebagai berikut:

Gambar 5. 18 Model Konseptual Sistem 7: Optimalisasi Implementasi Kebijakan Melalui Pemahaman Masyarakat



Sumber: Olahan Peneliti, 2014

Model konseptual di atas menggambarkan implementasi kebijakan dan program dalam pengelolaan hutan lindung. Pada kegiatan awal dilakukan penetapan siapa saja pegawai atau aparatur Perhutani yang memiliki peranan dan berhubungan dengan implementasi kebijakan dan program dalam pengelolaan hutan lindung. Selanjutnya dipastikan mengenai pengetahuan dan pemahaman aparatur Perhutani mengenai kebijakan dan program yang diimplementasikan tersebut. Berikutnya adalah menyiapkan kebijakan dan program yang berkaitan dengan pengelolaan hutan lindung yang akan disosialisasikan. Namun sebelum hal tersebut dilakukan, juga diidentifikasi terlebih dahulu siapa saja *stakeholder* yang memerlukan sosialisasi mengenai kebijakan dan program pengelolaan hutan lindung.

Pada aktivitas selanjutnya adalah mempertimbangkan seberapa besar anggaran yang diperlukan untuk implementasi kebijakan dan program tersebut. Setelah itu baru dilakukan kegiatan-kegiatan seperti perancangan media sarana atau media yang tepat untuk kelancaran penyebarluasan (diseminasi) kebijakan dan program kepada *stakeholder* sekaligus menyusun modul atau panduan sosialisasi kebijakan dan program dari Perhutani. Setelah kegiatan tersebut di atas sudah dilakukan maka kegiatan berikutnya adalah menyusun jadwal sosialisai peraturan dan program, kemudikan diikuti dengan langkah sosialisasi itu sendiri mengenai kebijakan dan program pengelolaan hutan lindung yang ditujukan kepada *stakeholder*. Koordinasi dan kerjasama dilakukan dengan para *stakeholder*. Monitor kinerja dilaksanakan terhadap apa-apa yang telah dicapai pada masing-masing kegiatan tersebut dengan mengacu kepada penetapan kriteria kinerja 3E (Efikasi, Efisiensi, dan Efektivitas).

E-Efikasi	Berlangsungnya implementasi kebijakan
E-Efisiensi	Penggunaan Sumberdaya secara minimum (sumberdaya manusia, anggaran, sarana dan prasarana)
E-Efektivitas	Tercapainya optimalisasi implementasi kebijakan menyangkut kewenangan pengelolaan hutan lindung tercapai

Efikasi mengacu kepada berlangsungnya implementasi kebijakan dan program, sedangkan Efisiensi menyangkut penggunaan sumberdaya secara minimum baik sumberdaya manusia, anggaran, sarana dan prasarana, serta

Efektivitas yaitu tercapainya optimalisasi implementasi kebijakan dan program menyangkut kewenangan pengelolaan hutan lindung dapat tercapai. Kesemuanya itu dilakukan dalam rangkaian tindakan kontrol atas kinerja dari proses transformasi yang berlangsung. Selanjutnya, kegiatan yang beraktivitas (*Purposeful Activity*) pada Sistem 8 Koordinasi yaitu sebagai berikut:

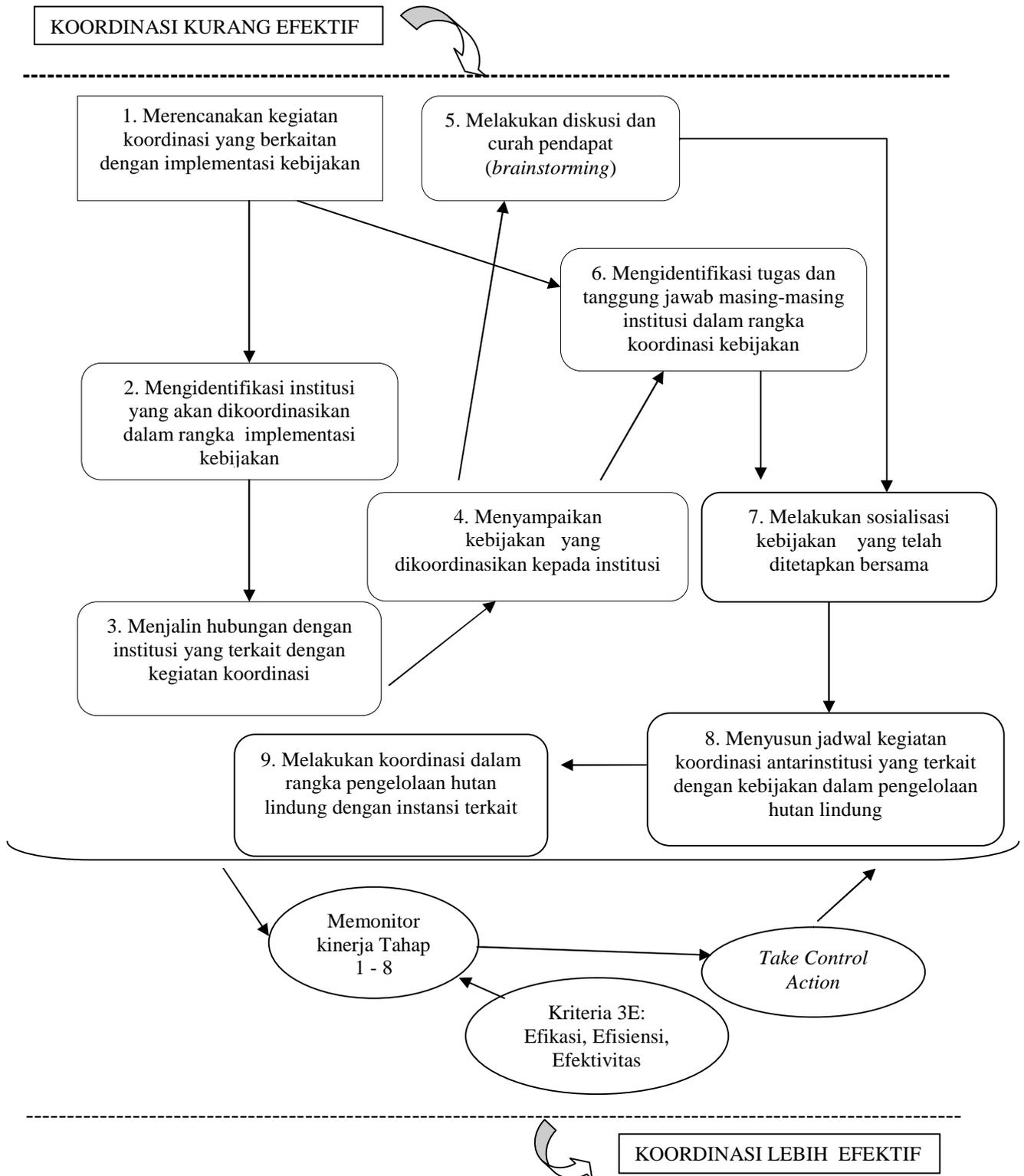
Tabel 5.22 Kegiatan Sistem 8: Efektivitas Koordinasi Melalui Komunikasi dan Interaksi Antarinstansi

1	Merencanakan kegiatan koordinasi yang berkaitan dengan implementasi kebijakan dan program pengelolaan hutan lindung
2	Mengidentifikasi instansi yang akan dikoordinasikan dalam rangka mengimplementasikan kebijakan dan program
3	Menjalin hubungan dengan instansi yang terkait dengan kegiatan koordinasi
4	Menyampaikan dan menjelaskan kebijakan dan program yang dikoordinasikan kepada instansi
5	Melakukan diskusi dan curah pendapat (<i>brainstorming</i>)
6	Mengidentifikasi tugas dan tanggung jawab masing-masing instansi dalam rangka koordinasi kebijakan dan program
7	Melakukan sosialisasi kebijakan atau program yang telah ditetapkan bersama
8	Menyusun jadwal kegiatan koordinasi antarinstansi yang terkait dengan kegiatan serta program PHBM dalam pengelolaan hutan lindung
9	Melakukan evaluasi pelaksanaan koordinasi antarinstansi

Sumber: Olahan Peneliti, 2014

Sehubungan dengan hal tersebut maka di bawah ini adalah model konseptual yang dibuat berdasarkan aktivitas-aktivitas dalam Sistem 8, yaitu sebagai berikut:

Gambar 5.19 Model Konseptual Sistem 8: Efektivitas Koordinasi Melalui Komunikasi dan Interaksi Antarinsitansi



Sumber: Olahan Peneliti, 2014

Model konseptual tersebut di atas menggambarkan mengenai pelaksanaan koordinasi dalam rangka pengelolaan hutan lindung. Perencanaan yang dilakukan adalah perencanaan mengenai kegiatan koordinasi yang berkaitan dengan implementasi kebijakan dan program pengelolaan hutan lindung. Sedangkan identifikasi merujuk kepada lembaga atau institusi yang akan dikoordinasikan dalam rangka mengimplementasikan kebijakan dan program tersebut. Kegiatan yang juga dilakukan adalah menjalin hubungan dengan institusi yang terkait dengan kegiatan koordinasi. Setelah identifikasi dan menjalin hubungan dengan institusi sudah dilakukan, berikutnya adalah menyampaikan dan menjelaskan kebijakan dan program yang dikoordinasikan kepada institusi yang terkait tersebut. Tindakan selanjutnya adalah melakukan diskusi dan curah pendapat (*brainstorming*).

Identifikasi juga dilakukan menyangkut tugas dan tanggung jawab masing-masing institusi dalam rangka koordinasi kebijakan dan program. Setelah itu disusun jadwal kegiatan koordinasi antarinstansi yang terkait dengan kegiatan serta program PHBM dalam pengelolaan hutan lindung. Monitor kinerja dilaksanakan terhadap apa-apa yang telah dicapai pada masing-masing kegiatan tersebut dengan mengacu kepada penetapan kriteria kinerja 3E (Efikasi, Efisiensi, dan Efektivitas).

E-Efikasi	Berlangsungnya koordinasi implementasi kebijakan dan program
E-Efisiensi	Penggunaan Sumberdaya yang minimum (sumberdaya manusia, anggaran, sarana dan prasarana)
E-Efektivitas	Tercapainya peningkatan koordinasi dari kurang efektif menjadi lebih efektif

Efikasi berhubungan dengan berlangsungnya koordinasi implementasi kebijakan dan program, Efisiensi menyangkut penggunaan Sumberdaya yang minimum (sumberdaya manusia, anggaran, sarana dan prasarana), sedangkan Efektivitas adalah tercapainya peningkatan koordinasi dari kurang efektif menjadi lebih efektif. Kesemuanya itu dilakukan dalam rangkaian tindakan kontrol atas kinerja dari proses transformasi yang berlangsung.

5.3 Perbandingan Model Konseptual dan Dunia Nyata

Pada Tahap 5 SSM dilakukan perbandingan model konseptual dengan situasi problematik dunia nyata. Model konseptual digunakan sebagai alat intelektual dalam membahas situasi problematik dunia nyata. Model tersebut bukan sebagai gambaran utuh tentang dunia nyata namun hanya sebagai duplikat dari sistem atau serba sistem aktivitas manusia yang relevan dan dipilih. Model-model yang telah disusun sebelumnya tersebut dikonstruksikan berdasarkan logika yang dimiliki oleh peneliti (*logic based*). Dalam tahap perbandingan maka model-model yang dibuat tersebut tidak dipersepsikan sebagai model yang paling benar dan sempurna dalam rangka menilai situasi problematis dunia nyata, sebaliknya model konseptual dari sistem aktivitas hanyalah merupakan alat yang memungkinkan diselenggarakannya diskusi yang terkelola (Checkland dan Poulter, 2006). Model-model tersebut dipilih oleh peneliti dengan alasan bahwa model-model tersebut dianggap relevan dan berhubungan dengan governansi dalam pengelolaan hutan lindung. Model-model tersebut sebagai hasil konstruksi yang didasarkan atas logika peneliti digunakan untuk merumuskan perubahan, penyempurnaan ataupun perbaikan terkait dengan situasi problematis menyakut governansi dalam pengelolaan hutan lindung.

Seperti dinyatakan di bagian awal bahwa kajian penelitian yang berdasarkan SSM ini dikategorikan menjadi *research interest* dan *problem solving interest*. Pembahasan dalam Bab 6 ini dibagi menjadi dua sub bagian dalam rangka menjawab setiap butir pertanyaan penelitian. Sub bagian pertama yang merupakan *research interest* akan membahas hasil penelitian merujuk pada pertanyaan kesatu yang menyangkut 6 prinsip governansi dalam pengelolaan hutan lindung. Sub bagian kedua yang merupakan *problem solving interest* akan membahas hasil penelitian merujuk pada pertanyaan kedua menyangkut implementasi kebijakan dalam pengelolaan hutan lindung dan pertanyaan ketiga yang menyangkut koordinasi dalam pengelolaan hutan lindung.

**Perbandingan Model Konseptual dan Dunia Nyata menyangkut
Governansi dalam Pengelolaan Hutan Lindung
(*Research Interest*)**

Pembahasan mengenai perbandingan model konseptual dan dunia nyata yang berhubungan dengan governansi dalam pengelolaan hutan lindung yang merujuk kepada *research interest* akan menjawab pertanyaan penelitian nomor satu yaitu yang berhubungan dengan proses penataan ulang governansi menyangkut *research interest* pengelolaan hutan lindung yang berlangsung secara partisipatif dan berbasis budaya dalam menentukan 6 prinsip governansi yang baik, yaitu: 1) Partisipasi, 2) Efisiensi dan Efektivitas, 3) Keadilan dan Kesetaraan, 4) Transparansi, 5) Akuntabilitas, dan 6) Konsensus. Pada sub bab ini dilakukan perbandingan model konseptual terhadap situasi dunia nyata yang merujuk pada *research interest*, menyangkut governansi dalam pengelolaan hutan lindung yang terbentuk pada sistem 1 sampai dengan sistem 6, yaitu : 1) partisipasi, 2) efisiensi dan efektivitas, 3) keadilan dan kesetaraan, 4) transparansi, 5) akuntabilitas, dan 6) konsensus. Tabel perbandingan antara model konseptual dengan dunia nyata berisi: (1) aktivitas model konseptual, (2) deskripsi aktivitas, (3) prinsip governansi, (4) keluaran aktivitas, dan (5) refleksi teori.

Untuk memahami bagaimana keterkaitan antara model konseptual dengan dunia nyata terkait dengan partisipasi maka berikut ini adalah tabel perbandingan model konseptual dengan situasi dunia nyata yang berhubungan dengan prinsip governansi pada Sistem 1: Partisipasi.

**Tabel 5.23 Perbandingan Model Konseptual dengan Situasi Dunia Nyata
Sistem 1: Peningkatan Partisipasi Melalui Pemberdayaan Masyarakat**

No	Aktivitas Model Konseptual	Dunia Nyata			Refleksi Teoritis
		Deskripsi Aktivitas	Prinsip Governansi: Partisipasi	Keluaran Aktivitas	
1	Mempertimbangkan inisiatif dan	Mendengarkan saran dan masukan	Perhutani memberikan	Munculnya inisiatif dan	• Kepercayaan terhadap individu-individu harus

No	Aktivitas Model Konseptual	Dunia Nyata			Refleksi Teoritis
		Deskripsi Aktivitas	Prinsip Governansi: Partisipasi	Keluaran Aktivitas	
	masukan mengenai suatu program yang dibutuhkan masyarakat.	dari berbagai sumber, termasuk dari pimpinan suatu institusi formal maupun informal terutama menyangkut suatu program yang dibutuhkan .	kesempatan kepada <i>stake holder</i> untuk mengajukan rencana pemanfaatan hutan lindung, misalnya penanaman bambu cendani, salak.	masukan dari masyarakat mengenai program pengelolaan hutan lindung.	diberikan dengan asumsi bahwa mereka merupakan individu yang kompeten dalam bidangnya. Individu akan bertindak dengan lebih bertanggung jawab bila mereka mengontrol sendiri lingkungannya disbanding jika mereka di bawah kendali dan perintah orang lain (Osborne dan Gaebler, 1992). <ul style="list-style-type: none"> Informasi merupakan suatu hubungan satu arah di mana pemerintah membuat dan memberikan informasi bagi warga. Ini mencakup baik "pasif", akses ke informasi saat diminta oleh warga negara dan "aktif" tindakan pemerintah untuk menyebarkan informasi. Contoh mencakup akses ke catatan publik, media resmi, situs web pemerintah (OECD, 2001).
2	Menjalin hubungan dengan <i>stakeholder</i> untuk membina pemahaman bersama mengenai program pengelolaan hutan lindung	<ul style="list-style-type: none"> Mengidentifikasi institusi yang terkait dengan program pengelolaan hutan lindung Membangun kerjasama dan komunikasi dengan institusi atau <i>stakeholder</i> dalam rangka kepengelolaan hutan lindung 	Penyelenggaraan program dilakukan melalui suatu kerjasama (MOu) antara Perhutani dan <i>stake holder</i> .	Eksistensi hubungan antarpihak yang terkait dengan program pengelolaan hutan lindung.	<ul style="list-style-type: none"> Peran utama pelayan publik adalah tidak semata merespon tuntutan masyarakat, tetapi lebih fokus membangun hubungan kepercayaan dan kerjasama dengan dan di antara warganegara (Denhardt dan Denhardt, 2007).
3	Menyediakan forum untuk menampung partisipasi masyarakat	Memfasilitasi <i>stakeholder</i> dengan suatu forum kegiatan dalam rangka mendengarkan masukan dan mengetahui keinginan dan kebutuhan program yang dibutuhkan masyarakat	Belum ada forum resmi yang dibentuk oleh Perhutani dalam rangka menampung aspirasi masyarakat. LMDH yang dibentuk sebagai mitra Perhutani hanya sebagai wadah resmi masyarakat desa hutan dalam rangka mengelola hutan lindung. Ada	Terbentuknya forum atau wadah sebagai tempat aktivitas yang berkaitan dengan partisipasi masyarakat.	<ul style="list-style-type: none"> Untuk meningkatkan partisipasi individu maka perlu dikembangkan suatu forum untuk menciptakan dialog diantara individu-individu tersebut dan mendorong individu memiliki motivasi untuk bertindak dalam mendukung pelaksanaan program tersebut (Denhardt dan Denhardt, 2007). Yang paling penting adalah

No	Aktivitas Model Konseptual	Dunia Nyata			Refleksi Teoritis
		Deskripsi Aktivitas	Prinsip Governansi: Partisipasi	Keluaran Aktivitas	
			Paguyuban namun keberadaannya tidak formal.		akses ke informasi yang berkualitas, saluran terbuka untuk komunikasi elektronik, tanggap atas struktur dan konektivitas administrasi dan jaringan antara warga negara (Cheema, 2007)
4	Mendiseminasikan informasi mengenai program pengelolaan hutan lindung kepada berbagai pihak yang terkait/ <i>stakeholder</i>	Memberikan penjelasan kepada <i>stakeholder</i> tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan program pengelolaan hutan lindung	Belum sepenuhnya <i>stakeholder</i> memahami informasi program pengelolaan hutan lindung (PHBM).	<i>Stakeholder</i> memperoleh informasi yang memadai untuk melaksanakan aktivitas pengelolaan hutan lindung	<ul style="list-style-type: none"> • Program akan berjalan dengan baik apabila semua individu yang terlibat dalam pelaksanaan program tersebut mengetahui tujuan dasar dari pelaksanaan program tersebut. Oleh karena itu sosialisasi sangat penting bagi anggota yang terlibat dalam pelaksanaan program dengan mengetahui tujuan pelaksanaan program (Osborne dan Gaebler, 1992).
5	Melakukan komunikasi dan interaksi secara berkala untuk mendiskusikan perkembangan program	Informasi dan perkembangan program pengelolaan hutan lindung selalu dikomunikasikan dan disampaikan secara berkelanjutan kepada <i>stakeholder</i> .	Komunikasi dan interaksi dengan LMDH dirasa masih kurang sehingga masyarakat masih beranggapan Perhutani belum berpihak kepada masyarakat	Terciptanya bentuk komunikasi dan interaksi secara rutin dari berbagai pihak yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung melalui berbagai bentuk diskusi.	<ul style="list-style-type: none"> • Orientasi yang tertuju kepada arogansi birokrasi harus diubah ke fokus kebutuhan pelanggan dengan cara mendengarkan pelanggan serta memberikan pilihan kepada pelanggan untuk menentukan keputusan (Osborne dan Gaebler, 1992).
6	Menyediakan sarana konsultasi untuk menggali dan mengumpulkan masukan-masukan dari <i>stakeholders</i>	Memfasilitasi <i>stakeholder</i> dengan sarana konsultasi sehingga perkembangan program dapat terdeteksi dan dapat segera dilakukan tindakan pemecahan masalah.	Hampir tidak ada sarana dan prasarana konsultasi dan diskusi	Terealisirnya tempat, waktu dan tenaga sebagai sarana untuk memperoleh masukan dan pemikiran untuk membangun kesepahaman menyangkut pengelolaan hutan lindung	<ul style="list-style-type: none"> • Ada fasilitasi untuk mendorong individu-individu dalam pelaksanaan program untuk menyampaikan kepentingan dan kebutuhan mereka, apa yang menjadi komitmen mereka sehingga dapat menciptakan rasa memiliki bagi individu-individu tersebut, merasa ikut bertanggungjawab mengenai pelaksanaan program (Denhardt dan Denhardt, 2007).
7	Menetapkan fasilitator menyangkut kesesuaian pelaksanaan program dengan	Diperlukan adanya petugas atau fasilitator yang bertujuan untuk mengecek apakah program yang	Sudah ada pegawai Perhutani (Mandor) yang langsung berinteraksi dengan masyarakat tapi fungsinya masih	Dalam penyelenggaraan program telah ditunjuk fasilitator yang bertanggung jawab dalam	<ul style="list-style-type: none"> • Peran pengarah sangat penting dalam mengarahkan individu-individu untuk tercapainya suatu program. (Osborne dan Gaebler, 1992).

No	Aktivitas Model Konseptual	Dunia Nyata			Refleksi Teoritis
		Deskripsi Aktivitas	Prinsip Governansi: Partisipasi	Keluaran Aktivitas	
	kebutuhan <i>stakeholder</i>	diselenggarakan telah memenuhi kebutuhan dan kepentingan <i>stakeholder</i>	terbatas, hanya fungsi pengawasan.	monitor kebutuhan <i>stakeholder</i> dengan program yang diselenggarakan	
8	Memberikan kewenangan kontrol kepada <i>stakeholder</i> untuk melihat dan mengevaluasi penyelenggaraan program	<i>Stakeholder</i> diberi kewenangan untuk mengecek dan mengevaluasi penyelenggaraan program	Hampir tidak ada kewenangan kontrol karena LMDH dianggap bentukan dari Perhutani.	Diperolehnya kewenangan bagi <i>stakeholder</i> untuk berperan serta dalam mengevaluasi penyelenggaraan program	<ul style="list-style-type: none"> • Perlu ada pembelajaran untuk mempercayai individu, memberikan kesempatan, serta memberikan kesempatan memilih bagi individu. Yang penting adalah bukan dimunculkan adanya lingkungan kerja yang didasarkan keharusan, namun lebih ke basis kepercayaan (Denhardt dan Denhardt, 2007). • Pemberdayaan terhadap individu dalam pelaksanaan program dilakukan melalui pemberian kewenangan sehingga mereka dapat mengatasi dan menolong diri mereka sendiri (Osborne dan Gaebler, 1992).
9	Mengalokasikan anggaran untuk kesinambungan komunikasi dan keperansertaan <i>stakeholder</i> dalam penyelenggaraan program	Penyelenggaran program pengelolaan hutan lindung memerlukan anggaran yang memadai khususnya dalam kegiatan komunikasi dan hubungan pihak-pihak yang terkait.	Anggaran yang tersedia masih belum memadai	Teralokasinya anggaran yang memadai bagi penyelenggaraan program, khususnya menyangkut kegiatan komunikasi dan hubungan antarpihak yang terkait.	<ul style="list-style-type: none"> • Anggaran mengendalikan segala sesuatu yang dilakukan oleh sebuah lembaga (Osborne dan Gaebler, 1992).
10	Membantu penyelenggaraan pendidikan informal sesuai dengan kebutuhan masyarakat terkait dengan penyelenggaraan program	Terpenuhinya kepentingan masyarakat dalam aspek pendidikan informal serta pengetahuan yang terkait dengan penyelenggaraan program.	Belum maksimalnya peningkatan pendidikan maupun ketrampilan masyarakat desa hutan oleh Perhutani	Dapat direalisasikan pendidikan informal serta pemenuhan kebutuhan pengetahuan bagi masyarakat yang memerlukan terkait dengan penyelenggaraan	<ul style="list-style-type: none"> • Melalui refleksi diri, masyarakat mampu memahami kondisinya, sehingga pada akhirnya mampu mengatasi permasalahannya. Melalui pengelolaan pendidikan, individu dapat memahami kebutuhannya sehingga membuka peluang komunikasi dan dialog di antara mereka (Denhardt, 2004).

No	Aktivitas Model Konseptual	Dunia Nyata			Refleksi Teoritis
		Deskripsi Aktivitas	Prinsip Governansi: Partisipasi	Keluaran Aktivitas	
				program.	
11	Memperkuat jaringan sosial atau lembaga masyarakat sehingga mampu mengembangkan kemampuan dalam penyelenggaraan program.	Memberdayakan lembaga yang terkait dengan program pengelolaan hutan lindung sehingga memiliki kemampuan yang memadai untuk menangani permasalahan menyangkut penyelenggaraan program.	Belum optimalnya pengembangan kelembagaan masyarakat. Dukungan Perhutani untuk pengembangan LMDH dirasakan masih kurang memadai.	Jaringan sosial atau lembaga dalam masyarakat menjadi lebih berdaya guna untuk memenuhi kepentingannya.	<ul style="list-style-type: none"> • Pemberdayaan terhadap individu dalam pelaksanaan program dilakukan melalui pemberian kewenangan sehingga mereka dapat mengatasi dan menolong diri mereka sendiri (Osborne dan Gaebler, 1992).

Sumber: Olahan Peneliti, 2014

Pada perbandingan model konseptual pada Sistem 1 Partisipasi (Tabel 6.1), alur aktivitas pertama menyangkut mendengarkan saran dan masukan dari berbagai sumber, termasuk dari pimpinan suatu institusi formal maupun informal terutama menyangkut suatu program yang dibutuhkan oleh masyarakat. Pada tahap aktivitas selanjutnya adalah menjalin hubungan dengan *stakeholder* untuk membina pemahaman bersama mengenai program pengelolaan hutan lindung. Kondisi ini dapat dilakukan dengan melalui pengidentifikasian institusi yang terkait dengan program pengelolaan hutan lindung serta tindakan membangun kerjasama dan komunikasi dengan institusi atau *stakeholder* dalam rangka pengelolaan hutan lindung.

Berikutnya adalah menyediakan forum untuk menampung partisipasi masyarakat dengan memberikan fasilitasi *stakeholder* dengan suatu forum kegiatan dalam rangka mendengarkan masukan dan mengetahui keinginan dan kebutuhan program yang dibutuhkan masyarakat. Setelah itu kemudian dilakukan langkah yaitu memberikan penjelasan kepada *stakeholder* tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan program pengelolaan hutan lindung. Kemudian informasi dan perkembangan program pengelolaan hutan lindung selalu dikomunikasikan dan disampaikan secara berkelanjutan kepada *stakeholder*.

Perlunya sarana konsultasi untuk menggali dan mengumpulkan masukan-masukan dari *stake holder* yaitu dilakukan dengan fasilitasi sarana konsultasi. Hal ini dilakukan untuk mendeteksi perkembangan program dan dapat segera dilakukan tindakan pemecahan masalah. *Stakeholder* diberi kewenangan untuk mencek dan mengevaluasi penyelenggaraan program. Kemudian langkah berikutnya adalah penyelenggaraan program pengelolaan hutan lindung memerlukan anggaran yang memadai khususnya dalam kegiatan komunikasi dan hubungan pihak-pihak yang terkait. Untuk membantu penyelenggaraan program maka perlu dipenuhinya kepentingan masyarakat dalam aspek pendidikan informal serta pengetahuan yang terkait dengan penyelenggaraan program. Peningkatan partisipasi masyarakat desa hutan melalui pengembangan program pendidikan masyarakat desa hutan dalam rangka pengelolaan hutan lindung dapat berbentuk penyuluhan oleh pihak-pihak yang berkompeten dengan pengelolaan hutan, khususnya hutan lindung. Tolok ukur keberhasilan program ini dapat diketahui antara lain dengan melihat sejauh mana masyarakat desa hutan memahami konsep hutan lindung, mengetahui peraturan-peraturan atau perundang-undangan yang berhubungan dengan pemanfaatan hasil hutan lindung, atau sejauh mana akibat yang ditimbulkan apabila terjadi kerusakan pada hutan lindung. Adapun tahap terakhir dari aktivitas kegiatan partisipasi masyarakat ini adalah memperkuat jaringan sosial atau lembaga masyarakat melalui pemberdayaan lembaga yang terkait dengan program pengelolaan hutan lindung sehingga memiliki kemampuan yang memadai untuk menangani permasalahan menyangkut penyelenggaraan program pengelolaan hutan lindung.

Suatu program akan berjalan dengan baik apabila semua individu yang terlibat dalam pelaksanaan program tersebut mengetahui tujuan dasar dari pelaksanaan program tersebut. Oleh karena itu sosialisasi sangat penting bagi anggota yang terlibat dalam pelaksanaan program dengan mengetahui tujuan pelaksanaan program (Osborne dan Gaebler, 1992). Karena peran utama pelayan publik adalah tidak semata merespon tuntutan masyarakat, tetapi lebih fokus membangun hubungan kepercayaan dan kerjasama dengan dan di antara warganegara (Denhardt dan Denhardt, 2007). Dengan demikian peran pengarah

sangat penting dalam mengarahkan individu-individu untuk tercapainya suatu program (Osborne dan Gaebler, 1992).

Untuk meningkatkan partisipasi individu maka perlu dikembangkan suatu forum untuk menciptakan dialog diantara individu-individu tersebut dan mendorong individu memiliki motivasi untuk bertindak dalam mendukung pelaksanaan program tersebut (Denhardt dan Denhardt, 2007). Forum itu dibuat dalam rangka pemberdayaan terhadap masyarakat. Pemberdayaan terhadap individu dalam pelaksanaan program dilakukan melalui pemberian kewenangan sehingga mereka dapat mengatasi dan menolong diri mereka sendiri (Osborne dan Gaebler, 1992). Dalam hal ini ada fasilitasi untuk mendorong individu-individu dalam pelaksanaan program untuk menyampaikan kepentingan dan kebutuhan mereka, apa yang menjadi komitmen mereka sehingga dapat menciptakan rasa memiliki bagi individu-individu tersebut, merasa ikut bertanggungjawab mengenai pelaksanaan program (Denhardt dan Denhardt, 2007).

Orientasi yang tertuju kepada arogansi birokrasi harus diubah ke fokus kebutuhan pelanggan dengan cara mendengarkan pelanggan serta memberikan pilihan kepada pelanggan untuk menentukan keputusan (Osborne dan Gaebler, 1992). Dalam hal ini yang paling penting adalah akses ke informasi yang berkualitas, saluran terbuka untuk komunikasi elektronik, tanggap atas struktur dan konektivitas administrasi dan jaringan antara warga negara (Cheema, 2007), karena informasi merupakan suatu hubungan satu arah di mana pemerintah membuat dan memberikan informasi bagi warga. Ini mencakup baik "pasif", akses ke informasi saat diminta oleh warga negara dan "aktif" tindakan pemerintah untuk menyebarkan informasi. Contoh mencakup akses ke catatan publik, media resmi, situs web pemerintah (OECD, 2001).

Kepercayaan terhadap individu-individu harus diberikan dengan asumsi bahwa mereka merupakan individu yang kompeten dalam bidangnya. Individu akan bertindak dengan lebih bertanggung jawab bila mereka mengontrol sendiri lingkungannya disbanding jika mereka di bawah kendali dan perintah orang lain (Osborne dan Gaebler, 1992). Dengan demikian perlu ada pembelajaran untuk mempercayai individu, memberikan kesempatan, serta memberikan kesempatan

memilih bagi individu. Yang penting adalah bukan dimunculkan adanya lingkungan kerja yang didasarkan keharusan, namun lebih ke basis kepercayaan (Denhardt dan Denhardt, 2007). Oleh karena itu melalui refleksi diri, masyarakat mampu memahami kondisinya, sehingga pada akhirnya mampu mengatasi permasalahannya. Melalui pengelolaan pendidikan, individu dapat memahami kebutuhannya sehingga membuka peluang komunikasi dan dialog di antara mereka (Denhardt, 2004).

Dalam governansi menyangkut prinsip Partisipasi pada dasarnya Perhutani telah memberikan kesempatan kepada *stake holder* untuk mengajukan rencana pemanfaatan hutan lindung, misalnya penanaman bambu cendani, salak. Hal ini dibuktikan dengan adanya suatu penyelenggaraan program yang dilakukan melalui suatu kerjasama antara Perhutani dan *stake holder* yang disebut dengan PKS (Perjanjian Kerja Sama). Namun demikian PKS tersebut masih dianggap belum menguntungkan masyarakat Desa hutan, seperti disampaikan oleh Ketua LMDH Argo Mulya:

“Tapi dari hasil nanti itu yang sayangnya itu Perhutani tetep minta 40 persen, itu yang sayangnya itu pak, itu yang saya kurang sreg itu itu. Yang padahal merintisnya wong tani itu kan nggak sembarangan pak. Minta perhutani 30, nggak pernah dapat padahal Perhutani itu sudah sangat diuntungkan dengan hijaunya hutan, lestarnya hutan dan pedulinya konservasi masyarakat itu kan dah peduli. Nanti waktunya panen, Perhutani minta bersih 40 persen. Harusnya cuman 30 pak.”

Belum ada forum resmi yang dibentuk oleh Perhutani dalam rangka menampung aspirasi masyarakat. LMDH yang dibentuk sebagai mitra Perhutani hanya sebagai wadah resmi masyarakat desa hutan dalam rangka mengelola hutan lindung. Ada Paguyuban namun keberadaannya tidak formal. Forum yang ada justru dibentuk oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Wonosobo yang disebut dengan FHW (Forum Hutan Wonosobo), yang didirikan pada tahun 2006. Belum sepenuhnya *stake holder* memahami informasi program pengelolaan hutan lindung (PHBM). Komunikasi dan interaksi dengan LMDH dirasa masih kurang sehingga masyarakat masih beranggapan Perhutani belum berpihak kepada masyarakat. Hal ini ditunjukkan dengan adanya ketidakharmonisan di

antara *stake holder* yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung seperti disampaikan oleh Ketua LMDH Argo Mulyo:

“Kalau LMDH yang ada di Wonosobo itu memang tidak seperti LMDH yang ada di kabupaten lain, keharmonisannya kurang di antara pihak-pihak terkait, seperti pemda atau Perhutani, sehingga dampak tidak baik bagi LMDH dalam membantu pembangunan di bidang pelestarian hutan.”

Karena belum optimalnya pengembangan kelembagaan masyarakat dan juga kurangnya dukungan Perhutani untuk pengembangan LMDH maka masyarakat juga masih merasa keberatan dalam mengelola hutan lindung. Hal ini disampaikan oleh seorang masyarakat desa hutan yang belum ikut LMDH:

“ Inginnya ya harus ada penyuluhan dari pihak Perhutani pak, lebih baik lagi sambil menunggu tanaman kopinya, lebih baik lagi ada bantuan dari pihak Perhutani. Memang berat apabila harus mengolah lahan untuk tanaman kopi dalam jangka waktu 5 tahun”.

Dalam kaitannya dengan partisipasi masyarakat dalam pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo, sudah semestinya Perum Perhutani Kedu Utara serta BKPH Kabupaten Wonosobo memperhatikan dan mempertimbangkan kondisi masyarakat sekitar hutan lindung (Masyarakat Desa Hutan=MDH) sehingga dengan partisipasi masyarakat maka tidak terulang lagi penjarahan hutan lindung yang ada di Kabupaten Wonosobo sekaligus memberdayakan masyarakat untuk ikut berpartisipasi dalam rangka pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo. Partisipasi masyarakat yang positif dapat menjamin tercapainya rekonstruksi governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.

Setelah sebelumnya diuraikan perbandingan menyangkut model konseptual dengan situasi dunia nyata untuk sistem 1: Partisipasi, maka berikutnya di bawah ini adalah tabel perbandingan Model Konseptual dengan Situasi Dunia Nyata untuk Sistem 2: Efisiensi dan Efektivitas.

Tabel 5.24 Perbandingan Model Konseptual dengan Situasi Dunia Nyata Sistem 2: Peningkatan Efisiensi dan Efektivitas Melalui Penyusunan SOP

No	Aktivitas Model Konseptual	Dunia Nyata			Refleksi Teoritis
		Deskripsi Aktivitas	Prinsip Governansi: Efisiensi dan Efektivitas	Keluaran Aktivitas	
1	Persiapan perencanaan penyusunan SOP	Mengerjakan hal-hal yang diperlukan dalam rangka persiapan dan pertemuan para aparatur Perhutani dalam rangka penyusunan SOP	Mencari masukan-masukan dan informasi dalam rangka penyusunan SOP	Aspek-aspek yang berhubungan dengan persiapan penyusunan SOP dapat dilakukan	<ul style="list-style-type: none"> • Aturan rinci dan aturan kaku dalam beberapa kondisi membuat pembuatan kebijakan, pelaksanaan, dan penegakan hukum menjadi lebih efektif, namun juga suatu sistem mungkin juga memerlukan suatu aturan yang memungkinkan diskresi dan fleksibilitas. Oleh karena itu dampak jangka pendek dan jangka panjang suatu aturan mungkin berbeda, misalnya, standar operasi prosedur dapat meningkatkan efisiensi jangka pendek dan pada saat yang sama mengurangi adaptasi jangka panjang (Olsen, 2005). • Sama seperti kegiatan manajemen lainnya, perencanaan yang baik dapat meningkatkan peluang sukses didasarkan atas standar operasi prosedur (Stup, 2002).
2	Mengumpulkan informasi dalam rangka penyusunan SOP	Mengadakan diskusi untuk berbagi saran dan masukan serta melakukan <i>brainstorming</i> dalam rangka menghasilkan SOP	Pengumpulan materi oleh tim penyusun SOP	Data dan informasi serta dokumen yang diperlukan dalam rangka penyusunan SOP telah disiapkan dan dikumpulkan	<ul style="list-style-type: none"> • Proses pengembangan SOP yang efektif sangat penting untuk keberhasilan pelaksanaan dimana proses penyusunannya harus mempertimbangkan masukan dari semua orang. Praktek terbaik untuk mengembangkan SOP adalah melalui keterlibatan aktif dari para pegawai (Stup, 2001).

Sumber: Olahan Peneliti, 2014

Langkah pertama yang perlu dipersiapkan dalam rangka penyusunan *Standard Operating Procedure* (SOP) (Tabel 6.2) adalah mengerjakan hal-hal yang diperlukan dalam rangka persiapan dan pertemuan para aparat Perhutani dalam rangka penyusunan SOP. Persiapan ini perlu dilakukan antara lain menyangkut informasi-informasi kegiatan yang berhubungan dengan pengelolaan hutan lindung, dokumen-dokumen yang terkait serta nara sumber yang berkompeten dalam kaitannya dengan penyusunan SOP tersebut. Kegiatan selanjutnya adalah yang berkaitan dengan pengumpulan informasi itu sendiri dalam rangka penyusunan SOP. Informasi yang diperlukan dapat diperoleh dari berbagai sumber baik dari aparat Perhutani maupun dari dokumen-dokumen yang telah disiapkan sebelumnya. Kegiatan ini dilakukan dalam rangka mendukung penyelenggaraan diskusi sebagai tahap selanjutnya. Mengadakan diskusi dilaksanakan dengan tujuan untuk berbagi saran dan masukan serta melakukan *brainstorming* dalam rangka menghasilkan SOP serta mengidentifikasi pilihan-pilihan yang muncul dalam kegiatan diskusi tersebut. Pilihan-pilihan akan muncul dalam diskusi yang perlu dipertimbangkan dengan seksama dan hati-hati sehingga SOP yang terwujud nantinya memang dapat dimanfaatkan dengan semaksimal mungkin.

Langkah selanjutnya adalah melakukan pemilihan alternatif yang ada dari berbagai pilihan-pilihan yang ada melalui suatu kegiatan analisis sebagai landasan dalam penulisan SOP. Analisis juga harus dilakukan secara seksama dan dengan pertimbangan yang matang dengan didasari atas informasi yang komprehensif. Dari hasil pilihan alternatif tersebut maka dilakukan langkah selanjutnya yaitu penulisan draft SOP sesuai dengan alternatif yang telah dipilih. Draft SOP yang telah dibuat juga perlu dilakukan analisis dan pembahasan yang mendalam sebelum SOP tersebut diterapkan dalam pelaksanaannya. Hal yang tidak boleh dilupakan dan sangat penting adalah penyetujuan dan pengesahan SOP itu sendiri oleh pimpinan Perhutani. Dalam pengesahan harus melihat kembali kemungkinan masih munculnya SOP versi yang lama. Hal ini perlu dilakukan sehingga dalam prakteknya tidak dijumpai adanya dobel SOP yang nantinya akan membingungkan para pelaksana SOP itu sendiri, yang hasilnya

nanti dapat fatal dan merugikan semua pihak yang berkepentingan dengan pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.

Dalam penyusunan SOP, proses pengembangan SOP yang efektif sangat penting untuk keberhasilan pelaksanaan dimana proses penyusunannya harus mempertimbangkan masukan dari semua orang. Praktek terbaik untuk mengembangkan SOP adalah melalui keterlibatan aktif dari para pegawai (Stup, 2001). Dalam penyusunan SOP ada berbagai cara yang digunakan dimana sebuah cara sederhana untuk memulai SOP adalah dengan mengamati seseorang yang melakukan proses seperti yang sekarang ada dan menuliskan segala sesuatu yang mereka lakukan (Stup, 2001). Selain itu dalam penulisan, SOP yang terbaik adalah yang ditulis oleh orang yang terlibat dalam aktivitas, serta proses fungsi yang diperlukan untuk ditetapkan atau tercakup dalam SOP (Manghani, 2011).

Dalam kaitannya dengan penulisan dan penyusunan SOP pegawai akan merasa memiliki dan komitmen untuk melaksanakan SOP jika mereka yakin bahwa manajemen menggunakan, atau setidaknya dipertimbangkan, ide-ide mereka. Agar prosedur menjadi efektif, SOP harus muncul di tempat kerja. Setiap langkah-langkah dalam SOP yang menyebabkan kebingungan atau ragu-ragu bagi pekerja harus direvisi (Stup, 2001). Juga perlu mencurahkan waktu untuk merencanakan bagaimana SOP akan ditulis, dari konsepsi sampai produk akhir, adalah cara yang tepat untuk menghindari masalah dalam organisasi maupun dalam tugas. SOP lebih memperpendek kegiatan tahap perencanaan, tahap review, dan tahap penulisan (Moreau, 2010). Sama seperti kegiatan manajemen lainnya, perencanaan yang baik dapat meningkatkan peluang sukses didasarkan atas standar operasi prosedur (Stup, 2002).

Ada dua faktor yang menentukan jenis SOP yang akan digunakan. *Pertama*, berapa banyak keputusan yang dibutuhkan pengguna selama prosedur selama pelaksanaan prosedur tersebut? *Kedua*, berapa banyak aktivitas yang dilakukan dalam prosedur? Prosedur rutin yang pendek dan memerlukan beberapa keputusan dapat ditulis dengan menggunakan format langkah sederhana. Prosedur panjang yang terdiri dari lebih dari sepuluh langkah, dengan beberapa keputusan, harus ditulis dalam format langkah hirarkis atau dalam

format grafis. Prosedur yang memerlukan banyak keputusan harus ditulis dalam bentuk *flowchart* (Stup, 2001).

SOP harus direview sebelum diimplementasikan, sehingga dianggap sudah memadai, lengkap dan sesuai dengan standar perusahaan dan semua hukum, persyaratan etika dan peraturan yang berlaku (Manghani, 2011). Ketika SOP yang sudah usang dianggap masih memadai, maka SOP harus diidentifikasi dan diperhatikan untuk mencegah penggunaan yang tidak diinginkan. Oleh karena itu hanya SOP yang relevan dalam versi sekarang yang harus tersedia di tempat penggunaan dan harus tetap terbaca (Manghani, 2011). Dalam hal ini maka untuk perbaikan organisasi secara terus menerus, suatu prosedur yang dibuat membutuhkan pengembangan yang berkelanjutan, dan dengan demikian, membutuhkan ide-ide kreatif dan ide yang cemerlang sesuai dengan tugas dari orang-orang menggunakan prosedur tersebut (Treville, et al 2012).

Aturan rinci dan aturan kaku dalam beberapa kondisi membuat pembuatan kebijakan, pelaksanaan, dan penegakan hukum menjadi lebih efektif, namun juga suatu sistem mungkin juga memerlukan suatu aturan yang memungkinkan diskresi dan fleksibilitas. Oleh karena itu dampak jangka pendek dan jangka panjang suatu aturan mungkin berbeda, misalnya, SOP dapat meningkatkan efisiensi jangka pendek dan pada saat yang sama mengurangi adaptasi jangka panjang (Olsen, 2005). Dalam implementasi efisiensi dan efektivitas melalui penggunaan SOP, sudah dibuat suatu SOP antara lain mengenai Penanaman Tanaman Bawah Tegakan, seperti disampaikan oleh Kepala Sub Seksi PHBM Perhutani Kedu Utara:

“Kita pada saat ini sudah mempunyai Standard Operating Procedures mengenai Penanaman Tanaman di Bawah Tegakan Pak, dimana tanaman tersebut dapat digunakan sebagai acuan bagi masyarakat untuk menanam pohon di kawasan hutan lindung.”

Di lain pihak dalam kaitannya dengan efisiensi dan efektivitas menyangkut pengelolaan hutan lindung, pengelolaan hutan lindung dianggap tidak efisien karena jumlah Mandor yang mengawasi hutan lindung jumlahnya

tidak sebanding. Hal ini disampaikan oleh Kepala/Asper BKPH Kabupaten Wonosobo yang mengatakan:

“Memang tidak efektif secara sosial dimana dengan jumlah Mandor hanya 16 orang harus mengawasi area hutan lindung seluas kurang lebih 6.600 hektar. Total Mandor di Kedu Utara jumlahnya 41 orang dan luas hutan sekitar 10.000 hektar. Tapi sulit dikatakan tidak efisien secara ekonomi karena fungsi hutan lindung tidak terkait dengan aspek ekonomi, tetapi aspek sosial.”

Pengelolaan hutan lindung juga dianggap kurang efektif khususnya sewaktu diadakan kegiatan bersama antar *stake holder* karena SDM Perhutani sering berganti-ganti atau sering dilakukan mutasi sehingga terkadang perlu waktu yang lama lagi dalam suatu kegiatan karena Asper nya baru saja dilantik. Hal ini disampaikan oleh sfat Dishutbun Kabupaten Wonosobo yang mengatakan:

“Kendala yang sering dialami adalah sepele, mutasi dan rotasi di Perhutani sangat cepat sekali, Asper paling tidak sampai satu tahun diganti. Sedangkan personel di Perhutani tergantung sama Asper nya, Asper yang ini punya kebiasaan begini-begini-begini.”

Pelaksanaan pemberdayaan masyarakat desa hutan oleh Perhutani juga kurang efektif. Hal ini disampaikan oleh seorang masyarakat yang tidak ikut LMDH:

“ Kaitannya dengan pihak Perhutani, saya sedikitpun tidak mendapat bantuan biaya untuk kebutuhan desa. Oleh karena itu rasanya akan sulit apabila akan melaksanakan kegiatan di dalam lahan hutan, namun masyarakat sendiri yang harus membiayai semua kegiatan tersebut.”

Jadi menurut warga masyarakat yang belum menjadi anggota LMDH, kalau dihubungkan dengan pihak Perhutani, masyarakat sedikitpun tidak ada bantuan untuk kepentingan desa, sehingga sulit juga kalau masyarakat diminta melakukan kegiatan yang berhubungan dengan hutan, namun masyarakat itu sendiri yang harus membiayai segala kegiatannya. Dalam kaitannya dengan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo sebagai rujukan penelitian, maka penyusunan SOP sudah semestinya dibuat dengan memperhatikan berbagai

aspek yang mendukung SOP dapat diterapkan dengan baik, sehingga SOP tersebut dapat menjamin tercapainya rekonstruksi governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.

Untuk memahami bagaimana keterkaitan antara model konseptual dengan dunia nyata terkait dengan keadilan dan kesetaraan, maka berikut ini adalah tabel perbandingan model konseptual dengan situasi dunia nyata yang berhubungan dengan prinsip governansi pada Sistem 3: Keadilan dan Kesetaraan.

Tabel 5.25 Perbandingan Model Konseptual dengan Situasi Dunia Nyata Sistem 3: Optimalisasi Keadilan dan Kesetaraan Melalui Perencanaan Program

No	Aktivitas Model Konseptual	Dunia Nyata			Refleksi Teoritis
		Deskripsi Aktivitas	Prinsip Governansi: Keadilan dan Kesetaraan	Keluaran Aktivitas	
1	Memberikan kesempatan kepada LMDH atau <i>stakeholder</i> untuk membuat suatu kegiatan atau program dalam rangka pengelolaan hutan lindung	LMDH atau pihak-pihak yang berhubungan dengan program pengelolaan hutan lindung termasuk pemanfaatan kawasan, memiliki kesempatan untuk mengusulkan atau mengajukan suatu kegiatan dalam rangka kerjasama pengelolaan hutan lindung dengan Perhutani	LMDH atau <i>stakeholder</i> memiliki kesempatan membuat program dalam rangka memanfaatkan hutan lindung	Tersedianya kesempatan bagi pihak terkait untuk mengusulkan kegiatan atau program pengelolaan hutan lindung	<ul style="list-style-type: none"> Selain peran fasilitator, pemerintah juga memiliki kewajiban moral untuk memastikan bahwa setiap solusi yang dihasilkan melalui proses seperti ini sepenuhnya konsisten dengan norma-norma keadilan dan kewajaran (Denhardt dan Denhardt, 2007) Lembaga negara juga dapat memberdayakan masyarakat yang mereka layani serta memberikan kesempatan yang sama dan memastikan kepesertaan sosial, ekonomi dan politik dan akses ke sumber daya (UNDP, 1997).
2	Mengundang LMDH atau <i>stakeholder</i> untuk mempresentasikan rancangan kegiatan atau programnya	LMDH atau pihak-pihak yang berkepentingan dengan pengelolaan hutan lindung menyampaikan gagasan atau	LMDH atau stakeholder mengajukan proposal kegiatan dalam bentuk perjanjian kerjasama (PKS) dengan Perhutani	Terlaksananya presentasi rancangan kegiatan atau program oleh LMDH atau pihak terkait.	<ul style="list-style-type: none"> Sebagai peserta aktif dalam pemerintahan yang demokratis, administrator bertanggung jawab untuk mendengarkan suara rakyat dan harus responsif terhadap apa

No	Aktivitas Model Konseptual	Dunia Nyata			Refleksi Teoritis
		Deskripsi Aktivitas	Prinsip Governansi: Keadian dan Kesetaraan	Keluaran Aktivitas	
		rancangan kegiatan yang digagas oleh Perhutani			yang dikatakan rakyat. Dalam proses harus mendengarkan, hati-hati dan jelas, administrator bergabung dengan masyarakat dalam hubungan yang reflektif. (Denhardt dan Denhardt, 2007)
3	Menetapkan jadwal pelaksanaan presentasi kegiatan atau program	<ul style="list-style-type: none"> Perhutani mengidentifikasi LMDH atau kelompok masyarakat yang akan berpartisipasi dalam kegiatan program Perhutani menghubungi LMDH atau kelompok masyarakat atau pihak-pihak yang terkait, dalam rangka pengalokasian waktu pelaksanaan penyampaian program. Ditetapkannya jadwal waktu pemaparan program yang dilakukan oleh LMDH atau pihak terkait. 		Adanya alokasi waktu yang telah ditetapkan oleh Perhutani untuk terlaksananya presentasi kegiatan atau program yang diusulkan	<ul style="list-style-type: none"> Sebuah pemerintahan yang dipilih secara populer lebih mungkin akuntabel, transparan, dan responsif terhadap opini publik, karena itu, pemerintahan semacam itu akan menghormati hak asasi manusia dan kesetaraan gender dan mengizinkan kebebasan berekspresi dan beragama. Sebuah pemerintah yang melakukan semua ini juga akan memungkinkan kreativitas manusia penuh dengan menciptakan situasi dan kondisi di mana warga negara akan dapat mengembangkan bakat mereka sepenuhnya dan menerima layanan yang mereka butuhkan dari pemerintah (Rizvi, 2007).
4	Melakukan diskusi dan tanya jawab mengenai rancangan kegiatan atau program	Perum Perhutani menyediakan sarana atau forum untuk dengar pendapat dengan LMDH atau pihak-pihak yang terkait yang menyampaikan pemikiran kegiatan dalam kaitannya dengan	Proposal yang diajukan oleh LMDH atau <i>stake holder</i> ditelaah dalam rangka persetujuan/penolakan proposal	Pembicaraan antara Perhutani dan LMDH serta pihak-pihak yang terkait menyangkut rancangan kegiatan atau program dapat dilaksanakan	<ul style="list-style-type: none"> Yang penting, peran edukatif administrator tidak hanya "memberi saran," melainkan menciptakan situasi dialog dan keterlibatan di mana saling belajar dapat berlangsung (Denhardt dan Denhardt, 2007) Konsultasi merupakan hubungan dua arah di

No	Aktivitas Model Konseptual	Dunia Nyata			Refleksi Teoritis
		Deskripsi Aktivitas	Prinsip Governansi: Keadilan dan Kesetaraan	Keluaran Aktivitas	
		pengelolaan hutan lindung			mana warga memberikan umpan balik kepada pemerintah. Pemerintah menentukan masalah untuk konsultasi, mengatur pertanyaan dan mengelola proses, sedangkan warga diundang untuk berkontribusi mengenai pandangan dan pendapat mereka. Contohnya misalnya sewaktu diadakan survei opini public maupun komentar mengenai rancangan undang-undang (OECD, 2001)
5	Melakukan kajian mendalam mengenai kegiatan atau program yang diusulkan	Perhutani dan aparaturnya yang bertanggung jawab menyangkut kegiatan atau program pengelolaan hutan lindung melakukan analisis mendalam mengenai kegiatan atau program yang diusulkan LMDH atau pihak yang terkait		Hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan atau program dapat diketahui dan diidentifikasi melalui suatu kajian.	<ul style="list-style-type: none"> • Pemerintah harus lebih dari sekadar pemerintahan yang efektif. Harus menjadi pemerintahan yang demokratis yang menikmati legitimasi populer dan efektif serta memenuhi perannya sebagai penjamin keadilan sosial. Ini hanya bisa terjadi jika lembaga-lembaga demokrasi lebih inklusif dan berkomitmen untuk menciptakan kondisi di mana semua warga negara memiliki kesempatan dan akses yang sama ke pemerintah (Rizvi, 2007).
6	Mengesahkan kegiatan atau program baru	Perhutani sebagai pihak yang memiliki kewenangan dalam pengelolaan hutan lindung menetapkan suatu kegiatan atau	Proposal dalam bentuk PKS yang telah ditelaah dan disetujui kemudian dibuat PKS	Rancangan kegiatan atau program dapat ditetapkan untuk nantinya dilaksanakan.	<ul style="list-style-type: none"> • Aturan mayoritas harus memberikan perlindungan hak-hak sipil, politik, sosial-ekonomi, dan budaya dasar dari minoritas. Untuk alasan ini, demokrasi

No	Aktivitas Model Konseptual	Dunia Nyata			Refleksi Teoritis
		Deskripsi Aktivitas	Prinsip Governansi: Keadian dan Kesetaraan	Keluaran Aktivitas	
		program yang ditujukan dalam rangka pemanfaatan atau pengelolaan hutan lindung			memberikan perlindungan kepada kelompok minoritas melalui langkah-langkah spesifik: pemberian otonomi daerah kepada kelompok minoritas, sehingga membuatnya mayoritas di daerah sendiri, menciptakan sistem kuota untuk komposisi parlemen, badan pemerintah daerah, dan cabang eksekutif pemerintah, dan bersandar pada berbagai bentuk pembagian kekuasaan dan program tindakan yang disepakati (Cheema, 2007).
7	Membuat kesepakatan (MOU) pelaksanaan kegiatan atau program yang diusulkan <i>stakeholder</i>	Perhutani membuat suatu bentuk kerjasama dengan LMDH atau pihak-pihak yang terkait dengan pemanfaatan atau pengelolaan hutan lindung	PKS yang telah disetujui oleh Perhutani dipakai sebagai landasan formal dalam rangka melaksanakan program	Disepakatinya kerjasama antar Perhutani, LMDH dan pihak-pihak yang terkait dengan kegiatan atau program yang telah ditetapkan.	<ul style="list-style-type: none"> • Membentuk kemitraan publik-swasta yang bermanfaat bagi masyarakat dan pemerintah. Kemitraan publik-swasta dapat membawa ide-ide baru untuk merancang program dan proyek. Kemitraan dengan sektor swasta memungkinkan pemerintah berusaha meningkatkan kualitas dan efisiensi pelayanan untuk menyesuaikan kemampuan program yang sesuai dengan kebutuhan perubahan (Rondinelli, 2007)
8	Mengimplementasikan kegiatan atau program baru	Kerjasama yang telah disepakati melalui suatu MOU dapat dilaksanakan dengan tanpa menghilangkan hak dan kewajiban masing-masing	Kegiatan implementasi program yang terdapat dalam PKS dapat dilaksanakan selama tidak melanggar aturan kesepakatan dalam	Kegiatan atau program yang telah masuk dalam MoU dapat dilaksanakan oleh pihak-pihak yang terkait dengan pengelolaan hutan	<ul style="list-style-type: none"> • Pemerintah harus lebih dari sekadar pemerintahan yang efektif. Harus menjadi pemerintahan demokratis yang menikmati legitimasi populer dan efektif

No	Aktivitas Model Konseptual	Dunia Nyata			Refleksi Teoritis
		Deskripsi Aktivitas	Prinsip Governansi: Keadilan dan Kesetaraan	Keluaran Aktivitas	
		pihak	PKS tersebut. Pelanggaran terhadap PKS yang dilakukan oleh LMDH atau stake holder dapat berakibat dibekukannya LMDH oleh Perhutani.	lindung.	memenuhi perannya sebagai penjamin keadilan sosial. Ini hanya bisa terjadi jika membuat lembaga-lembaga demokrasi lebih inklusif dan berkomitmen untuk menciptakan kondisi di mana semua warga negara memiliki kesempatan dan akses yang sama ke pemerintah (Rizvi, 2007).

Sumber: Olahan Peneliti, 2014

Pada Tabel 6.3 ini kegiatan aktivitas dimulai dengan pemberian kesempatan kepada Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH) atau pihak-pihak yang berhubungan dengan program pengelolaan hutan lindung termasuk pemanfaatan kawasan, memiliki kesempatan untuk mengusulkan atau mengajukan suatu kegiatan dalam rangka kerjasama pengelolaan hutan lindung dengan Perhutani. Selanjutnya tahap berikutnya adalah LMDH atau pihak-pihak yang berkepentingan dengan pengelolaan hutan lindung menyampaikan gagasan atau rancangan kegiatan yang digagas oleh Perhutani. Hal yang sangat penting dalam langkah selanjutnya adalah menyangkut penetapan jadwal pelaksanaan presentasi kegiatan atau program yang diusulkan. Dalam hal ini perlu perhatian dari pihak Perhutani untuk mengidentifikasi LMDH atau kelompok masyarakat yang akan berpartisipasi dalam kegiatan program. Selain itu Perhutani menghubungi LMDH atau kelompok masyarakat atau pihak-pihak yang terkait, dalam rangka pengalokasian waktu pelaksanaan penyampaian program. Setelah tahapan tersebut selesai dilakukan maka langkah selanjutnya adalah penetapan jadwal waktu pemaparan program yang dilakukan oleh LMDH atau pihak terkait.

Tahap selanjutnya adalah menyangkut diskusi dan tanya jawab mengenai rancangan kegiatan atau program. Dalam hal ini Perum Perhutani menyediakan sarana atau forum untuk mendengar pendapat dengan LMDH atau pihak-pihak yang terkait terkait yang menyampaikan pemikiran kegiatan dalam kaitannya dengan pengelolaan hutan lindung. Adapun dalam rangka kajian atau pendalaman program maka Perhutani dan aparaturnya yang bertanggung jawab menyangkut kegiatan atau program pengelolaan hutan lindung melakukan analisis mendalam mengenai kegiatan atau program yang diusulkan LMDH atau pihak yang terkait. Langkah selanjutnya adalah pengesahan kegiatan atau program baru dimana Perhutani sebagai pihak yang memiliki kewenangan dalam pengelolaan hutan lindung menetapkan suatu kegiatan atau program yang ditujukan dalam rangka pemanfaatan atau pengelolaan hutan lindung.

Dalam kegiatan selanjutnya, Perhutani membuat suatu bentuk kerjasama dengan LMDH atau pihak-pihak yang terkait dengan pemanfaatan atau pengelolaan hutan lindung yang kemudian kerjasama yang telah disepakati melalui suatu MOU tersebut dilaksanakan dengan tanpa menghilangkan hak dan kewajiban masing-masing pihak yang berkepentingan. Dalam kaitannya dengan keadilan dan kesetaraan, Rizvi (2007) menyatakan bahwa pemerintah harus lebih dari sekadar pemerintahan yang efektif. Harus menjadi pemerintahan demokratis yang menikmati legitimasi populer dan efektif serta memenuhi perannya sebagai penjamin keadilan sosial. Ini hanya bisa terjadi jika lembaga-lembaga demokrasi lebih inklusif dan berkomitmen untuk menciptakan kondisi di mana semua warga negara memiliki kesempatan dan akses yang sama ke pemerintah. Selanjutnya Rizvi (2007) menambahkan bahwa sebagai sebuah pemerintahan yang dipilih secara populer lebih mungkin akuntabel, transparan, dan responsif terhadap opini publik, karena itu, maka pemerintahan semacam itu akan menghormati hak asasi manusia dan kesetaraan gender dan mengizinkan kebebasan berekspresi dan beragama. Sebuah pemerintah yang melakukan semua ini juga akan memungkinkan kreativitas manusia penuh dengan menciptakan situasi dan kondisi di mana warga negara akan dapat mengembangkan bakat mereka sepenuhnya dan menerima layanan yang mereka butuhkan dari pemerintah.

Aturan mayoritas harus memberikan perlindungan hak-hak sipil, politik, sosial-ekonomi, dan budaya dasar dari minoritas. Untuk alasan ini, demokrasi memberikan perlindungan kepada kelompok minoritas melalui langkah-langkah spesifik: pemberian otonomi daerah kepada kelompok minoritas, sehingga membuatnya mayoritas di daerah sendiri, menciptakan sistem kuota untuk komposisi parlemen, badan pemerintah daerah, dan cabang eksekutif pemerintah, dan bersandar pada berbagai bentuk pembagian kekuasaan dan program tindakan yang disepakati (Cheema, 2007).

Dalam hal ini mak selain peran fasilitator, pemerintah juga memiliki kewajiban moral untuk memastikan bahwa setiap solusi yang dihasilkan melalui proses seperti ini sepenuhnya konsisten dengan norma-norma keadilan dan kewajaran (Denhardt dan Denhardt, 2007). Namun demikian menurut Denhardt dan Denhardt (2007) yang penting, peran edukatif administrator tidak hanya "memberi saran," melainkan menciptakan situasi dialog dan keterlibatan di mana saling belajar dapat berlangsung. Membentuk kemitraan publik-swasta yang bermanfaat bagi masyarakat dan pemerintah. Kemitraan publik-swasta dapat membawa ide-ide baru untuk merancang program dan proyek. Kemitraan dengan sektor swasta memungkinkan pemerintah berusaha meningkatkan kualitas dan efisiensi pelayanan untuk menyesuaikan kemampuan program yang sesuai dengan kebutuhan perubahan.

Sebagai peserta aktif dalam pemerintahan yang demokratis, administrator bertanggung jawab untuk mendengarkan suara rakyat dan harus responsif terhadap apa yang dikatakan rakyat. Dalam proses harus mendengarkan, hati-hati dan jelas, administrator bergabung dengan masyarakat dalam hubungan yang refleksif (Denhardt dan Denhardt, 2007). Selain itu Lembaga negara juga dapat memberdayakan masyarakat yang mereka layani serta memberikan kesempatan yang sama dan memastikan kepesertaan sosial, ekonomi dan politik dan akses ke sumber daya (UNDP, 1997). Dalam praktek penyelenggaraan keadilan dan kesetaraan, praktek konsultasi sebagai hubungan dua arah perlu dilakukan di mana warga memberikan umpan balik kepada pemerintah. Pemerintah menentukan masalah untuk konsultasi, mengatur pertanyaan dan mengelola proses, sedangkan warga diundang untuk berkontribusi mengenai

pandangan dan pendapat mereka. Contohnya misalnya sewaktu diadakan survei opini public maupun komentar mengenai rancangan undang-undang (OECD, 2001).

Dalam praktek pengelolaan hutan lindung, Perhutani masih belum sepenuhnya dapat menerapkan prinsip keadilan atau kesamaan dimana Perhutani masih dirasa membedakan perlakuan terhadap LMDH, seperti disampaikan oleh anggota LMDH Argo Mulyo:

“Di Wonosobo sistem PHBM ndak ditemukan, kalo yang lain di situ selalu dapat bimbingan dari pihak-pihak terkait, sementara sekarang LMDH lagi prihatin dan dalam prihatin ini seharusnya diberi motivasi dan bimbingan baik material maupun moril, dimana banyak masyarakat desa hutan yang belum ikut LMDH.”

Keadilan menyangkut prinsip bagi hasil (*sharing*) juga belum dirasakan maksimal oleh LMDH. Hal ini juga dinyatakan oleh anggota LMDH Argo Mulyo:

“Kendala dalam hubungannya dengan Perhutani, keinginnya Perhutani itu pengen dapat lebih banyak. Padahal pokoknya kita merintis di hutan itu ga sepele pak, yang sebenarnya kadang-kadang LMDH ngenyang untuk pakan ternak atau bambu cendani, Perhutani supaya dapat 30 ga pernah terima, padahal Perhutani sudah sangat diuntungkan hijaunya hutan, lestarnya hutan, pedulinya konservasi, masyarakat itu kan sudah peduli padahal yang paling tahu tentang hutan adalah masyarakat bukan pemerintah atau Perhutani, tapi masyarakat di daerah hutan itu penting untuk membantu Indonesia.”

Dalam kaitannya dengan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo sebagai rujukan penelitian, maka Perhutani perlu menerapkan keadilan dan kesetaraan dalam praktek governansi dalam pengelolaan hutan lindung. Perum Perhutani sebagai suatu institusi pemerintah yang menjalankan tugas dan fungsinya dalam mengelola hutan lindung di Kabupaten Wonosobo, perlu memberikan perhatian dan kesempatan yang sama, secara adil kepada pihak-pihak lain yang terkait dan berkepentingan dengan hutan lindung yang berada di Kabupaten Wonosobo.

Penerapan prinsip keadilan dan kesetaraan tersebut diharapkan dapat menjamin rekonstruksi tata kelola hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.

Untuk memahami bagaimana keterkaitan antara model konseptual dengan dunia nyata terkait dengan transparansi maka berikut ini adalah tabel perbandingan model konseptual dengan situasi dunia nyata yang berhubungan dengan prinsip governansi pada Sistem 4: Transparansi.

Tabel 5.26 Perbandingan Model Konseptual dengan Situasi Dunia Nyata Sistem 4: Peningkatan Transparansi Melalui Pelayanan Masyarakat

No	Aktivitas Model Konseptual	Dunia Nyata			Refleksi Teoritis
		Deskripsi Aktivitas	Prinsip Governansi: Transparansi	Keluaran Aktivitas	
1	Menyediakan akses bagi masyarakat untuk memperoleh informasi mengenai manajemen dan pelayanan publik	Masyarakat atau pihak-pihak yang berhubungan dengan pengelolaan hutan lindung memiliki kesempatan untuk memperoleh data atau informasi mengenai manajemen dan pelayanan publik yang disediakan oleh Perhutani	Bentuk pelaporan dan pertanggung jawaban maupun kegiatan Perhutani belum sepenuhnya dianggap transparan oleh masyarakat.	Tersedianya akses bagi masyarakat dalam rangka memperoleh informasi mengenai manajemen dan pelayanan public.	<ul style="list-style-type: none"> • Sebagai peserta aktif dalam pemerintahan yang demokratis, administrator bertanggung jawab untuk mendengarkan suara rakyat dan harus responsif terhadap apa yang dikatakan rakyat. (Denhardt dan Denhardt, 2007) • Transparansi promosikan dalam proses demokrasi melalui suatu pelaporan dan umpan balik, proses dan prosedur yang jelas, dan perilaku dan tindakan mereka yang memegang otoritas pengambilan keputusan. (Cheema, 2007)
2	Membuat bagan alur (<i>flow chart</i>) prosedur kegiatan dalam rangka pelayanan publik	Perhutani mengidentifikasi berbagai kegiatan dan program yang berhubungan dengan penyediaan informasi kepada masyarakat.	Aturan atau prosedur yang harus dipenuhi oleh masyarakat yang dibuat oleh Perhutani masih dirasakan menyulitkan masyarakat. Sebagai contoh,	Terbentuknya bagan alur suatu prosedur kegiatan pelayanan publik	

No	Aktivitas Model Konseptual	Dunia Nyata			Refleksi Teoritis
		Deskripsi Aktivitas	Prinsip Governansi: Transparansi	Keluaran Aktivitas	
			aturan –aturan tentang pemanfaatan hutan lindung masih belum disosialisasikan kepada masyarakat sehingga masih ada masyarakat yang tidak paham dengan aturan Perhutani.		

Sumber: Olahan Peneliti, 2014

Kegiatan Perum Perhutani yang terkait dengan prinsip transparansi sangatlah penting dalam rangka governansi dalam pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo. Alur kegiatan (Tabel 6.4) dimulai dari masyarakat atau pihak-pihak yang berhubungan dengan pengelolaan hutan lindung memiliki kesempatan untuk memperoleh data atau informasi mengenai manajemen dan pelayanan publik yang disediakan oleh Perhutani. Perum Perhutani menyediakan akses bagi masyarakat untuk memperoleh informasi mengenai manajemen dan pelayanan publik yang dilakukan oleh Perum Perhutani. Langkah selanjutnya adalah menyangkut pembuatan bagan alur (*flow chart*) prosedur kegiatan dalam rangka pelayanan publik. Dalam hal ini Perhutani perlu mengidentifikasi berbagai kegiatan dan program yang berhubungan dengan penyediaan informasi kepada masyarakat. Dari hasil identifikasi yang telah dilakukan tersebut maka tahap selanjutnya adalah Perhutani merancang suatu alur prosedur (*flow chart*) kegiatan yang berhubungan dengan program yang berhubungan dengan pengelolaan hutan lindung.

Selanjutnya, dalam kaitannya dengan aspek biaya dalam rangka pengurusan suatu kegiatan dengan Perhutani, maka Perhutani memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk mengetahui segala sesuatu yang berhubungan dengan persyaratan menyangkut prosedur teknis dan administratif pelayanan kepada masyarakat. Kondisi tersebut dapat diharapkan menciptakan

suasana yang nyaman bagi para pihak yang terkait dengan pelayanan oleh Perum Perhutani. Kondisi tersebut dilaksanakan dengan melalui identifikasi biaya-biaya secara jelas dan terbuka kepada masyarakat yang berhubungan dengan segala kegiatan dalam program pengelolaan hutan lindung. Selain aspek biaya maka diperlukan kepastian dan kejelasan kepada masyarakat mengenai penyelesaian suatu pelayanan yang diberikan oleh Perhutani.

Langkah selanjutnya adalah penunjukan secara jelas dan diketahui oleh masyarakat petugas Perhutani yang bertugas melayani masyarakat sehingga tidak menimbulkan kebingungan bagi masyarakat yang membutuhkan pelayanan. Setelah itu perlu ada kesiapan ruang atau tempat yang representatif dalam rangka pelayanan kepada masyarakat sehingga masyarakat mudah sewaktu berhubungan dengan Perhutani. Berikutnya adalah ditetapkannya suatu aturan tertulis secara jelas menyangkut suatu janji atau kesepakatan menyangkut hubungan antara masyarakat dengan Perhutani. Aktivitas selanjutnya menyangkut standar dimana dalam hal ini Perhutani membuat suatu standar yang jelas mengenai segala program yang berhubungan dengan keterlibatan masyarakat. Standar tersebut dijelaskan dan diberitahukan kepada masyarakat. Kegiatan terakhir adalah sosialisasi yang dilakukan agar masyarakat mengetahui adanya pelayanan yang diberikan kepada masyarakat oleh Perhutani.

Dalam kaitannya dengan transparansi kegiatan, maka aspek transparansi mempromosikan dalam proses demokrasi melalui suatu pelaporan dan umpan balik, proses dan prosedur yang jelas, dan perilaku dan tindakan mereka yang memegang otoritas pengambilan keputusan. Itu membuat informasi yang dapat dimengerti dan standar yang jelas dapat diakses oleh warga. Integritas melengkapi kontinum akuntabilitas dan transparansi karena itu adalah penting untuk konsep etika profesional (Cheema, 2007). Selain itu tanpa lembaga hukum yang transparan, pemilik dan manajer perusahaan membuang-buang waktu dan uang negosiasi setiap transaksi dengan pejabat pemerintah - sebuah proses yang membuka jalan bagi penyusunan dan korupsi (Rondinelli, 2007)

Dalam membangun masyarakat terbuka yang sukses, jaminan akses ke informasi adalah unsur yang paling penting. Kebebasan berbicara dan kebebasan

berserikat juga memainkan bagian penting. Warga harus dapat membahas isu-isu hari, menghadapi media dan pemerintah, dan, turun ke jalan untuk mendaftar protes mereka dalam demonstrasi damai. Pada gilirannya, mereka yang memegang kepercayaan publik dan otoritas harus mendengarkan dan memperhatikan kepentingan warga (Pope, 2007). Selain itu informasi merupakan suatu hubungan satu arah di mana pemerintah membuat dan memberikan informasi bagi warga. Ini mencakup baik "pasif", akses ke informasi saat diminta oleh warga negara dan "aktif" tindakan pemerintah untuk menyebarkan informasi. Contoh mencakup akses ke catatan publik, media resmi, situs web pemerintah (OECD, 2001).

Sebagai peserta aktif dalam pemerintahan yang demokratis, administrator bertanggung jawab untuk mendengarkan suara rakyat dan harus responsif terhadap apa yang dikatakan rakyat. Dalam proses mendengarkan, hati-hati dan jelas, administrator bergabung dengan masyarakat dalam hubungan yang reflektif (Denhardt dan Denhardt, 2007). Hal ini menunjukkan bahwa pemegang jabatan publik tidak menempatkan diri mereka sendiri di bawah pengaruh finansial atau tekanan lainnya bagi individu atau organisasi yang berada luar atau yang dapat mempengaruhi mereka dalam pelaksanaan tugas resmi mereka (Cheema, 2007). Kode dan peraturan tidak menerapkan diri mereka sendiri. Pelatihan dan saran sangat dibutuhkan oleh para pegawai (Pope, 2007). Media yang bebas, independen dan pluralistik sangat penting untuk masyarakat yang bebas dan terbuka, dan juga bagi sistem pemerintah yang akuntabel (Paus 2007).

Dalam penerapan transparansi, perlu adanya fasilitasi untuk mendorong individu-individu dalam pelaksanaan program untuk menyampaikan kepentingan dan kebutuhan mereka, apa yang menjadi komitmen mereka sehingga dapat menciptakan rasa memiliki bagi individu-individu tersebut, merasa ikut bertanggungjawab mengenai pelaksanaan program (Denhardt dan Denhardt, 2007). Dalam rangka pengelolaan hutan, transparansi perlu ditingkatkan oleh pihak perhutani. Hal ini disampaikan oleh ketuta TKPD Wonosobo, yang mengatakan:

“Dalam pengelolaan hutan, selain partisipasi maka perlu duduk bareng-bareng antara berbagai pihak atau stakeholder yang terkait sehingga perencanaan sampai dengan implementasi program dapat berjalan dengan maksimal. Namun demikian yang namanya transparansi, tidak semua yang ada di Perhutani harus dibukak semua. Semua harus maklum karena Perhutani mempunyai aturan sendiri.”

Namun demikian salah satu ketua LMDH di Kabupaten Wonosobo menambahkan bahwa perlu ada kejelasan aturan atau prosedur sehingga tidak menyulitkan masyarakat yang membutuhkan. Dia menyatakan:

“Masyarakat perlu kejelasan dari pihak-pihak terkait yang berhubungan dengan hutan lindung khususnya Perhutani, sehingga dalam kaitannya dengan pengelolaan hutan lindung, masyarakat tidak dipingpong ke Dishutbun ataupun disuruh datang ke Perhutani.”

Hal tersebut juga dibenarkan oleh staf Dishutbun yang mengatakan :

“Kira-kira apa yang bisa dikerjasamakan, rambu-rambu apa saja yang tidak boleh. Kadang memang masyarakat ekspektasinya terlalu besar, padahal hutan lindung kan ada rambu-rambu yang tidak boleh dilanggar. Nah ini yang perlu kejelasan bagi masyarakat.”

Dalam kaitannya dengan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo sebagai rujukan penelitian, maka *stake holder* atau pihak yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung perlu transparansi dari Perum Perhutani sebagai pihak yang mempunyai kewenangan utama dalam pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo. Untuk itu maka sudah semestinya pihak Perum Perhutani menjalankan transparansi secara lebih maksimal sehingga mampu meyakinkan pihak lain yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung serta mampu menjamin tercapainya rekonstruksi governansi dalam pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo. Namun demikian juga tidak dapat dipaksakan bahwa semua yang dilakukan atau menjadi peraturan dari Perhutani harus diberitahukan ke seluruh masyarakat luas.

Untuk memahami bagaimana keterkaitan antara model konseptual dengan dunia nyata terkait dengan akuntabilitas maka berikut ini adalah tabel

perbandingan model konseptual dengan situasi dunia nyata yang berhubungan dengan prinsip governansi pada Sistem 5: Akuntabilitas.

Tabel 5.27 Perbandingan Model Konseptual dengan Situasi Dunia Nyata Sistem 5: Peningkatan Akuntabilitas Melalui Implementasi Program

No	Aktivitas Model Konseptual	Dunia Nyata			Refleksi Teoritis
		Deskripsi Aktivitas	Prinsip Governansi: Akuntabilitas	Keluaran Aktivitas	
1	Mengidentifikasi kesesuaian program dengan visi, misi dan tujuan perusahaan	Melakukan pendataan program-program Perhutani yang berhubungan dengan pengelolaan hutan lindung Mencek sejauh mana program dibuat berdasarkan visi dan misi serta tujuan perusahaan	Perhutani hampir tidak pernah melibatkan masyarakat dalam membuat aturan atau program.	Program yang diimplementasikan tidak melenceng dari visi, misi dan tujuan Perhutani	<ul style="list-style-type: none"> • Akuntabilitas adalah pilar demokrasi dan <i>good governance</i> yang memaksa negara, sektor swasta, dan masyarakat sipil untuk berfokus pada hasil, berusaha menjelaskan tujuan, mengembangkan strategi yang efektif, memantau dan melaporkan kinerja (Cheema, 2007)
2	Mengidentifikasi kesesuaian perencanaan program dengan implementasi program	Mendata perencanaan program pengelolaan hutan lindung Melakukan pengecekan sejauh mana program yang dilaksanakan tidak menyimpang dari perencanaan yang dibuat	Implementasi perencanaan program tidak sesuai dengan harapan masyarakat. Sebagai contoh program sosialisasi tentang aturan-aturan dalam pengelolaan hutang lindung kepada masyarakat, kurang	Implementasi program tidak melenceng dari perencanaan program yang telah dibuat	

No	Aktivitas Model Konseptual	Dunia Nyata			Refleksi Teoritis
		Deskripsi Aktivitas	Prinsip Governansi: Akuntabilitas	Keluaran Aktivitas	
			dijalankan dengan baik, hanya sekali-kali saja sehingga belum semuanya masyarakat desa hutan yang mengetahui dan memahami.		

Sumber: Olahan Peneliti, 2014

Awal kegiatan dalam rangka kesesuaian program dengan visi, misi dan tujuan perusahaan maka dilakukan pendataan program-program (Tabel 6.5). Perhutani yang berhubungan dengan pengelolaan hutan lindung. Selain itu juga dilakukan dengan mencek sejauh mana program dibuat berdasarkan visi dan misi serta tujuan perusahaan. Sedangkan tahap mengenai kesesuaian perencanaan program dengan implementasi program maka perlu mendata perencanaan program pengelolaan hutan lindung serta melakukan pengecekan sejauh mana program yang dilaksanakan tidak menyimpang dari perencanaan yang dibuat.

Tahap selanjutnya adalah mengidentifikasi program dalam pengelolaan hutan lindung. Kegiatan yang lain adalah membuat suatu pedoman sehingga tujuan program dapat terlaksana. Adapun tahap untuk memastikan program dilaksanakan oleh pegawai yang berkompeten maka mengidentifikasi aparatur Perhutani yang terlibat dalam implementasi program serta mencek kompetensi aparatur Perhutani yang melaksanakan program. Kegiatan program yang telah dilaksanakan dapat disimpan dan didokumentasikan. Tahap berikutnya adalah sosialisasi program kepada masyarakat sehingga masyarakat mengetahui isi dari kegiatan atau program yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung. Setelah itu dilakukan tahap dimana masyarakat atau pihak-pihak yang

berhubungan dengan pengelolaan hutan lindung memiliki kesempatan untuk memperoleh data atau informasi mengenai implementasi program.

Akuntabilitas adalah pilar demokrasi dan *good governance* yang memaksa negara, sektor swasta, dan masyarakat sipil untuk berfokus pada hasil, berusaha menjelaskan tujuan, mengembangkan strategi yang efektif, memantau dan melaporkan kinerja (Cheema, 2007). Ada tiga hal dalam menyiratkan individu dan organisasi yang bertanggung jawab untuk kinerja yang diukur seobjektif mungkin. Akuntabilitas finansial berarti kewajiban pada penanganan sumber daya, yang memegang jabatan publik untuk melaporkan penggunaan sumber daya. Akuntabilitas politik berarti metode terbuka untuk sanksi atau penghargaan mereka yang memegang posisi kepercayaan publik melalui sistem checks and balances antara eksekutif, legislatif, dan yudikatif cabang. Akuntabilitas administrasi menyiratkan sistem kontrol internal pemerintah, termasuk standar pelayanan sipil dan insentif, kode etik, dan review administratif (Cheema, 2007).

Pemerintah, di sisi lain, memiliki tanggung jawab yang luas terhadap warga negara mereka. Tidak seperti pasar, mereka tidak dapat mengabaikan yang lemah, rentan, pengangguran, orang sakit, dan orang miskin. Pemerintah memiliki tanggung jawab terhadap semua dari mereka sebagai penjamin keadilan sosial (Rizvi, 2007). Akuntabilitas di sektor publik harus didasarkan pada gagasan bahwa administrator publik dapat dan harus melayani warga untuk kepentingan umum, bahkan dalam situasi yang melibatkan pertimbangan nilai yang rumit dan tumpang tindih norma. Untuk melakukannya, administrator publik tidak harus membuat keputusan sendiri. Sebaliknya, masalah ini harus diselesaikan tidak hanya didasarkan pada dialog dalam organisasi, tetapi juga pada pemberdayaan dan berbasis luas keterlibatan warga sipil (Denhardt dan Denhardt, 2007). Bagi warga, adalah adil untuk mengatakan bahwa akuntabilitas sektor publik adalah kewajiban pemerintah untuk menjelaskan secara terbuka, penuh, dan cukup, bagaimana pemerintah melaksanakan, atau gagal untuk melaksanakan tanggung jawab pemerintah yang mempengaruhi masyarakat (Callahan, 2007).

Dalam realitas di lapangan, kadang akuntabilitas perhutani masih dipertanyakan, mengingat apa yang seharusnya menjadi kewajiban dari perhutani belum dilaksanakan secara maksimal, seperti yang disampaikan oleh anggota masyarakat desa hutan sebagai berikut: “ *Hutan lindung ning mboten enten kajenge, wong ketutupan alang-alang niku, wong mung ditanem mawon*”. Pernyataan tersebut disetujui oleh Ketua LMDH Argo Mulyo yang menambahkan:

“Karena hutan itu cepet rumpute, belum tumbuh sudah ilang pak, kesesep rumpute. Rumpute cepet banget tumbuhe pak. Lha perhutani tidak ada pemeliharaan cuman nanem-nanem-namen ga ada pemeliharaan, lha Perhutani sekarang kerjasama dengan LMDH, tapi LMDH cuman pahite pak. Kepengine LMDH itu nanam kopi, sambil nunggu taneman kopi 5 tahun, terus dibawahnya itu bisa ditanami tanaman yang untuk mendukung kekuatan para petani, yang ada nilai jual.”

Akuntabilitas Perhutani dianggap masih kurang terutama menyangkut SDM nya yang kurang mendukung program Perhutani itu sendiri. Hal ini disampaikan oleh staf Dishutbun sebagai berikut:

“Kenapa ada rapat-rapat seperti itu, pertemuan koordinasi di tingkat desa, muaranya kan masyarakat butuh lahan, sedangkan Perhutani sebagai institusi yang punya lahan, tetapi mereka terbatas dalam hal personel, termasuk aspek kualitasnya, karena yang kita sampaikan di level Asper, mungkin Mandor sama Mantri di lapangan nggak mudeng, nggak paham.”

Untuk itu sudah seharusnya Perhutani memperhatikan aspek akuntabilitas dengan memperhatikan berbagai pihak yang berkepentingan dengan kegiatan pengelolaan hutan lindung yang dilakukan oleh Perhutani sehingga program-program yang dijalankan dapat bermanfaat baik bagi Perhutani sendiri maupun bagi pihak lain yang terkait, serta menjamin tercapainya penataan ulang governansi dalam pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.

Untuk memahami bagaimana keterkaitan antara model konseptual dengan dunia nyata terkait dengan konsensus maka berikut ini adalah tabel perbandingan model konseptual dengan situasi dunia nyata yang berhubungan dengan prinsip governansi pada Sistem 6: Konsensus.

Tabel 5.28 Perbandingan Model Konseptual dengan Situasi Dunia Nyata Sistem 6: Peningkatan Konsensus Melalui Pembuatan Keputusan

No	Aktivitas Model Konseptual	Dunia Nyata			Refleksi Teoritis
		Deskripsi Aktivitas	Prinsip Governansi: Konsensus	Keluaran Aktivitas	
1	Menjalin hubungan atau menetapkan <i>stake holder</i> yang terkait dengan program pengelolaan hutan lindung	Perhutani mengidentifikasi institusi yang memiliki topik atau isu yang akan disepakati sebagai konsensus menyangkut program pengelolaan hutan lindung	Konsensus dapat dilakukan antara Perhutani sebagai pihak yang memiliki kewenangan formal dalam pengelolaan hutan lindung dengan <i>stake holder</i> yang mempunyai kepentingan dengan pemanfaatan hutan lindung. Konsensus yang telah disepakati bersama antara Perhutani dan <i>stake holder</i> dapat dilakukan dengan menggunakan suatu bentuk Perjanjian Kerja Sama (PKS) yang memuat unsure-unsur atau elemen yang menjadi kesepakatan antara Perhutani dengan <i>stake holder</i> tersebut.	Eksistensi hubungan Perhutani dengan pihak yang terkait dengan program pengelolaan hutan lindung.	Peran utama pelayan publik adalah tidak semata merespon tuntutan masyarakat, tetapi lebih fokus membangun hubungan kepercayaan dan kerjasama dengan dan di antara warganegara (Denhardt dan Denhardt, 2007). Menurut Dwiyanto (2004) <i>governance</i> dipahami sebagai sebuah proses dimana para pemimpin dan inovator kebijakan dari berbagai lembaga yang ada di dalam dan di luar pemerintahan mengembangkan jaringan untuk mengelola proses kebijakan publik. Orientasi yang tertuju kepada arogansi birokrasi harus diubah ke fokus kebutuhan pelanggan dengan cara mendengarkan pelanggan serta memberikan pilihan kepada pelanggan untuk menentukan keputusan (Osborne dan Gaebler, 1992). Effendi (2005) menjelaskan bahwa
2	Mengadakan pertemuan dengan <i>stake holder</i> untuk membahas topik atau isu yang memerlukan konsensus	Para pihak yang memiliki topik atau isu yang nanti akan dilakukan konsensus kemudian dikumpulkan dan dilakukan pertemuan yang difasilitasi oleh	Penyampaian topik atau isu yang akan menjadi konsensus, dilakukan dalam suatu rapat atau pertemuan antara Perhutani dengan pihak yang	Terselenggaranya pertemuan antara Perhutani dengan pihak-pihak yang menginginkan terjadinya konsensus mengenai	

No	Aktivitas Model Konseptual	Dunia Nyata			Refleksi Teoritis
		Deskripsi Aktivitas	Prinsip Governansi: Konsensus	Keluaran Aktivitas	
		Perhutani sebagai pihak yang memiliki kewenangan dalam pengelolaan hutan lindung.	menginginkan terjadinya suatu konsensus mengenai suatu permasalahan pemanfaatan pengelolaan hutan lindung. Pertemuan tersebut misalnya terjadi antara Perhutani dengan Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH)	program pemanfaatan hutan lindung	dalam <i>governance</i> mengandung makna bagaimana cara suatu bangsa mendistribusikan kekuasaan dan mengelola sumberdaya dan berbagai masalah yang dihadapi masyarakat. Dengan kata lain, dalam konsep <i>governance</i> terkandung unsur demokratis, adil, transparan, <i>rule of law</i> , partisipasi dan kemitraan.
3	Penjelasan mengenai proses pencapaian konsensus	Perhutani sebagai fasilitator dalam pertemuan dengan <i>stake holder</i> memberikan informasi dan gambaran mengenai segala hal yang berhubungan dengan topik atau isu yang akan disepakati bersama sebagai konsensus. Hal ini sangat penting dilakukan untuk memastikan bahwa setiap peserta harus memahami secara jelas mengenai struktur dan teknik diskusi sehingga dalam proses pencapaian konsensus tidak ditemui kendala.	Aktivitas penjelasan mengenai proses pencapaian konsensus kadang tidak dilakukan oleh Perhutani.	Tercapainya pemahaman mengenai proses terjadinya konsensus di antara pihak-pihak yang terkait	Menurut Susskind dalam suatu artikel di suatu <i>Web</i> yang berjudul <i>Governance: What does it mean? And, what is good governance?</i> dinyatakan bahwa ada tiga cara untuk mengatasi permasalahan konsensus. <i>Pertama</i> , pemecahan masalah dan pengambilan keputusan difasilitasi atau dimediasi oleh seorang yang ahli dan profesional. <i>Kedua</i> , sebelum pertemuan dilakukan, fasilitator atau mediator harus melakukan pertemuan atau pembicaraan awal dengan para peserta. Hal ini akan mempermudah bagi para peserta untuk mengatasi konflik yang mungkin terjadi serta merancang pemecahan masalah untuk kebaikan kelompok atau organisasi. <i>Ketiga</i> , keputusan yang akan diambil akan ditentukan
4	Penyajian topik atau isu yang menjadi konsensus yang harus diputuskan	Dalam pertemuan, para peserta diberi kesempatan untuk menyampaikan proposal atau topik yang menurut mereka perlu dilakukan suatu kesempatan untuk nantinya dapat dicapai suatu konsensus dalam suatu program pengelolaan hutan lindung. Penyaji perlu menyampaikan proposal atau	<i>Stake holder</i> atau peserta yang terkait menyampaikan kepada Perhutani mengenai topik atau isu yang mau disepakati atau akan menjadi konsensus tersebut. Penyampaian topik atau isu tersebut biasanya dilakukan secara lisan dalam pertemuan, jarang yang	Munculnya topik atau isu yang disampaikan oleh para peserta pertemuan mengenai program pengelolaan hutan lindung.	

No	Aktivitas Model Konseptual	Dunia Nyata			Refleksi Teoritis
		Deskripsi Aktivitas	Prinsip Governansi: Konsensus	Keluaran Aktivitas	
		pemikirannya mengenai sejauhmana relevansi dan pentingnya topik atau isu tersebut.	menyampaikan dalam bentuk tertulis atau proposal.		dengan sejauh mana konsensus di antara peserta dapat tercapai (<i>The Concensus Building</i>).
5	Mendiskusikan topik untuk mencari kejelasan pandangan dan pemikiran yang muncul	Proposal atau topik yang dipresentasikan oleh penyaji, didiskusikan sehingga dapat mendorong munculnya komentar dan interaksi yang kreatif dari para peserta. Dalam diskusi tersebut terdapat kemungkinan munculnya pro dan kontra menyangkut proposal atau topik yang diusulkan oleh peserta pertemuan	Perhutani dan pihak yang berkepentingan dengan topik atau isu untuk pencapaian konsensus, saling memberikan pandangan dan pemikirannya. Sebagai contoh, dalam pembagian bagi hasil (<i>sharing</i>), pihak LMDH meminta persentase bagi hasil yang lebih banyak dibanding Perhutani. Perhutani sendiri juga menyampaikan argumentasi mengenai persentase yang mereka inginkan.	Terselenggaranya diskusi menyangkut topik atau isu yang diharapkan dapat menjadi konsensus dari pihak-pihak yang terkait.	<p>Ketiga elemen ini secara bersama-sama - data, informasi, dan pengetahuan - merupakan dasar keputusan yang dibuat oleh pemerintah untuk mencapai tujuan pembangunan nasional yang berkelanjutan serta meningkatkan kehidupan warganya (United Nations, 2013).</p> <p>Proses konsensus hanya mempertimbangkan proposal yang dibuat untuk mencapai tujuan. Dalam pembahasan proposal, semua orang bekerja untuk meningkatkan kualitas proposal untuk membuat keputusan yang terbaik. Semua proposal dapat diadopsi selama tidak bertentangan dengan kepentingan kelompok (Butler dan Rothstein, 1991).</p> <p>Menurut UNDP (1997) <i>governance</i> yang baik menjamin bahwa politik, sosial dan prioritas ekonomi didasarkan pada konsensus yang luas dalam masyarakat. Konflik biasanya dianggap sebagai halangan untuk mencapai kesepakatan serta mengganggu</p>
6	Mendorong peserta untuk aktif dalam diskusi topik atau isu yang menjadi konsensus	Memberikan dorongan dan kesempatan yang luas kepada <i>stake holder</i> untuk memberikan saran dan masukan dari para peserta menyangkut proposal atau topik yang sedang dibahas dalam pertemuan tersebut sehingga dapat menghasilkan suatu kesepakatan yang nantinya tercapai suatu konsensus bersama.	Diharapkan para peserta aktif dalam diskusi mengenai topik atau isu yang akan dicapai konsensusnya. Namun tidak semua peserta aktif berdiskusi, biasanya yang aktif adalah pimpinan atau pengurus lembaga yang sedang mengadakan pertemuan. Contohnya, yang aktif dalam diskusi antara LMDH dengan Perhutani adalah pengurus LMDH sendiri.	Munculnya keaktifan para peserta dalam mengikuti diskusi menyangkut topik atau isu yang akan menjadi konsensus menyangkut pemanfaatan hutan lindung	

No	Aktivitas Model Konseptual	Dunia Nyata			Refleksi Teoritis
		Deskripsi Aktivitas	Prinsip Governansi: Konsensus	Keluaran Aktivitas	
7	Menggabungkan semua pandangan dari para peserta pertemuan	Dari diskusi yang dilakukan dalam pertemuan tersebut diusahakan dapat dicari suatu kesatuan pandangan mengenai konsensus yang akan dicapai.	Perhutani berusaha merangkum semua pemikiran dari para peserta yang hadir dalam pertemuan tersebut.	Tercapainya kesatuan atau gabungan pemikiran dari para peserta mengenai topik atau isu yang dibicarakan.	<p>hubungan yang harmonis. Namun demikian untuk mencapai suatu konsensus formal, adanya konflik tanpa kekerasan tetap diperlukan, karena memberkan motivasi untuk perbaikan proposal (Butler dan Rothstein, 1991).</p> <p>Nugraha (2007) menyatakan pemerintah tetap memainkan peranan penting, tetapi pemerintahan atau <i>governance</i> dilaksanakan secara bersama dan sinerjik oleh pemerintah, dunia usaha dan masyarakat warganegara. Perlu dialog secara berkesinambungan agar para pelaku saling memahami perbedaan-perbedaan di antara mereka. Hanya dengan demikian akan tumbuh konsesus, kerjasama atau kooperasi dan sinergi pada keseluruhan tataran dari sistem penyelenggaraan negara bagi pencapaian tujuan bernegara, berbangsa dan bertanah air.</p> <p>Proses konsensus hanya mempertimbangkan proposal yang dibuat untuk mencapai tujuan.</p>
8	Menyusun usulan atau pemikiran yang mengandung aspek-aspek yang merupakan hasil pemikiran dari diskusi	Membuat suatu usulan sebagai suatu hasil yang disepakati bersama oleh para peserta mengenai topik atau isu yang akan disepakati bersama.	Semua usulan atau topik yang menjadi pemikiran dalam usaha mencapai konsensus kemudian dibuat suatu rangkuman yang memuat elemen-elemen dalam suatu konsensus sehingga hasilnya sudah menjadi lebih fokus.	Tersusunnya usulan atau rancangan yang memuat elemen-elemen yang akan menjadi suatu konsensus yang nantinya akan diambil keputusan	<p>Dalam pembahasan proposal, semua orang bekerja untuk meningkatkan kualitas proposal untuk membuat keputusan yang terbaik. Semua</p>
9	Diskusikan dan perbaiki usulan pemikiran mengenai topik atau isu yang menjadi konsensus	Usulan atau proposal yang telah disepakati bersama kemudian didiskusikan kembali dan bilamana perlu dilakukan perubahan sehingga benar-benar sebagai suatu usulan yang akan disepakati bersama	Kesepakatan yang telah menjadi konsensus mengenai pemanfaatan atau pengelolaan hutan lindung dituangkan dalam Perjanjian Kerja Sama (PKS) antara Perhutani dengan <i>stake holder</i> .	Terselenggaranya pembicaraan mengenai usulan atau topik yang akan menjadi konsensus.	<p>Dalam pembahasan proposal, semua orang bekerja untuk meningkatkan kualitas proposal untuk membuat keputusan yang terbaik. Semua</p>
10	Melakukan tes atau menguji kesepakatan topik atau isu yang menjadi konsensus	Melakukan pencekan terakhir kepada peserta pertemuan sebelum topik atau isu yang akan disepakati, diputuskan dan akan ditetapkan sebagai	Usulan atau kesepakatan yang akan menjadi konsensus tersebut diserahkan kepada pihak-pihak yang berkepentingan	Terselenggaranya pencekan hasil kesepakatan yang dilakukan para pihak yang terkait dengan topik atau isu yang akan	<p>Dalam pembahasan proposal, semua orang bekerja untuk meningkatkan kualitas proposal untuk membuat keputusan yang terbaik. Semua</p>

No	Aktivitas Model Konseptual	Dunia Nyata			Refleksi Teoritis
		Deskripsi Aktivitas	Prinsip Governansi: Konsensus	Keluaran Aktivitas	
		suatu konsensus.	untuk dibaca dan dipahami kembali menyangkut kebenaran isi atau topik yang menjadi kesepakatan.	dikonsensuskan.	proposal dapat diadopsi selama tidak bertentangan dengan kepentingan kelompok (Butler dan Rothstein, 1991).
11	Mengimplementasikan keputusan sesuai hasil konsensus	Topik atau isu yang telah disepakati dan ditetapkan bersama dan sudah menjadi suatu konsensus, kemudian diimplementasikan di lapangan.	Apabila pihak-pihak telah sepakat mengenai elemen atau aspek-aspek yang menjadi konsensus, maka PKS tersebut di tanda tangani oleh pihak-pihak yang terkait. Karena Perhutani sebagai pihak yang memiliki kewenangan formal dalam pengelolaan dan pemanfaatan hutan lindung, maka dalam PKS tersebut Perhutani mempunyai daya tawar yang lebih tinggi dimana Perhutani berhak membatalkan perjanjian secara sepihak.	Terimplementasinya keputusan menyangkut konsensus yang tertuang dalam Perjanjian Kerja Sama yang dilakukan antara Perhutani dengan pihak yang terkait dalam rangka pemanfaatan atau pengelolaan hutan lindung.	

Sumber: Olahan Peneliti, 2013

Tahap pertama dari model aktivitas dalam Sistem Konsensus adalah menjalin hubungan atau menetapkan *stake holder* yang terkait dengan program pengelolaan hutan lindung. Dalam kegiatan ini Perhutani mengidentifikasi institusi yang memiliki topik atau isu yang akan disepakati sebagai konsensus menyangkut program pengelolaan hutan lindung. Dari aktivitas ini maka diharapkan adanya eksistensi atau keberlangsungan hubungan Perhutani dengan pihak yang terkait dengan program pengelolaan hutan lindung. Tahap kedua dalam aktivitas ini menyangkut pelaksanaan pertemuan dengan *stake holder* untuk membahas topik atau isu yang memerlukan konsensus. Dalam aktivitas ini para pihak yang memiliki topik atau isu yang nanti akan dilakukan

konsensus kemudian dikumpulkan dan dilakukan pertemuan yang difasilitasi oleh Perhutani sebagai pihak yang memiliki kewenangan dalam pengelolaan hutan lindung. dari kegiatan ini diharapkan terselenggaranya pertemuan antara Perhutani dengan pihak-pihak yang menginginkan terjadinya konsensus mengenai program pemanfaatan hutan lindung.

Pada aktivitas ketiga dilakukan penjelasan mengenai proses pencapaian konsensus. Perhutani sebagai fasilitator dalam pertemuan dengan *stake holder* memberikan informasi dan gambaran mengenai segala hal yang berhubungan dengan topik atau isu yang akan disepakati bersama sebagai konsensus. Hal ini sangat penting dilakukan untuk memastikan bahwa setiap peserta harus memahami secara jelas mengenai struktur dan teknik diskusi sehingga dalam proses pencapaian konsensus tidak ditemui kendala. Hasil akhir yang diharapkan dari aktivitas ini adalah tercapainya pemahaman mengenai proses terjadinya konsensus di antara pihak-pihak yang terkait. Pada tahap keempat dilaksanakan penyajian topik atau isu yang menjadi konsensus yang harus diputuskan. Dalam pertemuan, para peserta diberi kesempatan untuk menyampaikan proposal atau topik yang menurut mereka perlu dilakukan suatu kesempatan untuk nantinya dapat dicapai suatu konsensus dalam suatu program pengelolaan hutan lindung. Penyaji perlu menyampaikan proposal atau pemikirannya mengenai sejauhmana relevansi dan pentingnya topik atau isu tersebut. Harapan dari aktivitas ini adalah munculnya topik atau isu yang disampaikan oleh para peserta pertemuan mengenai program pengelolaan hutan lindung.

Tahap kelima mengenai diskusi menyangkut topik untuk mencari kejelasan pandangan dan pemikiran yang muncul dari para peserta. Proposal atau topik yang dipresentasikan oleh penyaji, didiskusikan sehingga dapat mendorong munculnya komentar dan interaksi yang kreatif dari para peserta. Dalam diskusi tersebut terdapat kemungkinan munculnya pro dan kontra menyangkut proposal atau topik yang diusulkan oleh peserta pertemuan. Dari aktivitas ini diharapkan terselenggaranya diskusi menyangkut topik atau isu yang diharapkan dapat menjadi konsensus dari pihak-pihak yang terkait. Tahap keenam dari aktivitas ini adalah mengenai usaha mendorong peserta untuk aktif dalam diskusi topik atau isu yang menjadi konsensus. Aktivitas yang dilakukan

pada tahap ini adalah adanya upaya dari Perhutani untuk memberikan dorongan dan kesempatan yang luas kepada *stake holder* untuk memberikan saran dan masukan dari para peserta menyangkut proposal atau topik yang sedang dibahas dalam pertemuan tersebut sehingga dapat menghasilkan suatu kesepakatan yang nantinya tercapai suatu konsensus bersama. Adapun harapan dari aktivitas tersebut adalah munculnya keaktifan para peserta dalam mengikuti diskusi menyangkut topik atau isu yang akan menjadi konsensus menyangkut pemanfaatan hutan lindung.

Aktivitas yang dilakukan dalam tahap ketujuh adalah menggabungkan semua pandangan dari para peserta pertemuan. Dari diskusi yang dilakukan dalam pertemuan tersebut diusahakan dapat dicari suatu kesatuan pandangan mengenai konsensus yang akan dicapai. Harapan dari kegiatan yang dilakukan tersebut adalah tercapainya kesatuan atau gabungan pemikiran dari para peserta mengenai topik atau isu yang dibicarakan. Langkah selanjutnya setelah tahap ketujuh adalah menyusun usulan atau pemikiran yang mengandung aspek-aspek yang merupakan hasil pemikiran dari diskusi.

Langkah yang dilakukan adalah dengan membuat suatu usulan sebagai suatu hasil yang disepakati bersama oleh para peserta mengenai topik atau isu yang akan disepakati bersama. Hal ini dilakukan dengan tujuan tercapainya susunan usulan atau rancangan yang memuat elemen-elemen yang akan menjadi suatu konsensus yang nantinya akan diambil keputusan. Pada langkah kesembilan yaitu dilaksanakannya diskusikan dan perbaiki usulan pemikiran mengenai topik atau isu yang menjadi konsensus. Dalam kegiatan ini maka usulan atau proposal yang telah disepakati bersama kemudian didiskusikan kembali dan bilamana perlu dilakukan perubahan sehingga benar-benar sebagai suatu usulan yang akan disepakati bersama. Dengan aktivitas ini maka diharapkan terselenggaranya pembicaraan mengenai usulan atau topik yang akan menjadi konsensus. Pada langkah kesepuluh mengenai pelaksanaan tes atau menguji kesepakatan topik atau isu yang menjadi consensus, maka hal ini dilakukan pengecekan terakhir kepada peserta pertemuan sebelum topik atau isu yang akan disepakati, diputuskan dan akan ditetapkan sebagai suatu konsensus. Harapan dari kegiatan ini adalah terselenggaranya pengecekan hasil kesepakatan

yang dilakukan para pihak yang terkait dengan topik atau isu yang akan dikonsensuskan. Pada langkah terakhir yaitu langkah kesebelas, mengimplementasikan keputusan sesuai hasil konsensus. Aktivitas pada tahap ini adalah topik atau isu yang telah disepakati dan ditetapkan bersama dan sudah menjadi suatu konsensus, kemudian diimplementasikan di lapangan. Harapannya adalah terimplementasinya keputusan menyangkut konsensus yang tertuang dalam Perjanjian Kerja Sama yang dilakukan antara Perhutani dengan pihak yang terkait dalam rangka pemanfaatan atau pengelolaan hutan lindung. Pencapaian konsensus melibatkan berbagai pihak yang mengharapkan topik atau isu berhubungan dengan suatu kebijakan dalam pengelolaan hutan lindung dapat disepakati oleh para peserta yang terlibat. Dalam pengelolaan hutan lindung, peran Perhutani sangat besar sebagai pihak yang memiliki kewenangan dalam pengelolaan hutan lindung.

Dalam pencapaian konsensus, Perhutani dapat berperan sebagai fasilitator yang memfasilitasi pertemuan berbagai pihak yang menginginkan terjadinya suatu konsensus menyangkut suatu kebijakan program dalam pengelolaan hutan lindung. Pihak lain yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung dan secara lebih spesifik berkepentingan dalam pemanfaatan hutan lindung, misalnya Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH), merupakan pihak yang mengharapkan tercapainya konsensus dengan Perhutani. Dalam hal hubungan antara LMDH dan Perhutani, LMDH sebagai pihak yang lebih lemah dibandingkan dengan Perhutani baik dilihat dari segi besarnya organisasi, finansial, Sumber Daya Manusia, maupun Keuangan, sehingga Perhutani lebih berperan sebagai fasilitator dalam pelaksanaan suatu kegiatan atau pertemuan dalam rangka pencapaian konsensus dengan pihak LMDH. Dalam hal ini Peran Perhutani sudah sesuai dengan apa yang dinyatakan oleh Denhardt dan Denhardt dimana peran utama pelayan publik adalah tidak semata merespon tuntutan masyarakat, tetapi lebih fokus membangun hubungan kepercayaan dan kerjasama dengan dan di antara warganegara (Denhardt dan Denhardt, 2007).

Konsensus dianggap penting sebagai salah satu cara untuk mengatasi konflik yang terjadi bagi pihak-pihak yang terlibat dalam suatu program atau kegiatan. Konflik biasanya dianggap sebagai halangan untuk mencapai

kesepakatan serta mengganggu hubungan yang harmonis. Namun demikian untuk mencapai suatu konsensus formal, adanya konflik tanpa kekerasan tetap diperlukan, karena memberikan motivasi untuk perbaikan proposal (Butler dan Rothstein, 1991). Prinsip konsensus sebagai salah satu elemen dalam governansi juga terkait dengan pengembangan jaringan dimana dalam hal ini menyangkut suatu kesepakatan untuk mencapai konsensus bersama di antara pihak-pihak yang terkait. Keadaan ini juga sama dengan yang disampaikan Dwiyanto (2004) dimana *governance* dipahami sebagai sebuah proses dimana para pemimpin dan inovator kebijakan dari berbagai lembaga yang ada di dalam dan di luar pemerintahan mengembangkan jaringan untuk mengelola proses kebijakan publik. Sebagai fasilitator dalam kaitannya dengan konsensus maka Perhutani perlu lebih banyak mendengarkan pemikiran pihak lain. Orientasi yang tertuju kepada arogansi birokrasi harus diubah ke fokus kebutuhan pelanggan dengan cara mendengarkan pelanggan serta memberikan pilihan kepada pelanggan untuk menentukan keputusan (Osborne dan Gaebler, 1992). Sedangkan Effendi (2005) menjelaskan bahwa dalam *governance* mengandung makna bagaimana cara suatu bangsa mendistribusikan kekuasaan dan mengelola sumberdaya dan berbagai masalah yang dihadapi masyarakat. Dengan kata lain, dalam konsep *governance* terkandung unsur demokratis, adil, transparan, *rule of law*, partisipasi dan kemitraan.

Susskind dalam suatu artikel di suatu *Web* yang berjudul *Governance: What does it mean? And, what is good governance?* menyatakan bahwa ada tiga cara untuk mengatasi permasalahan konsensus. *Pertama*, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan difasilitasi atau dimediasi oleh seorang yang ahli dan professional. *Kedua*, sebelum pertemuan dilakukan, fasilitator atau mediator harus melakukan pertemuan atau pembicaraan awal dengan para peserta. Hal ini akan mempermudah bagi para peserta untuk mengatasi konflik yang mungkin terjadi serta merancang pemecahan masalah untuk kebaikan kelompok atau organisasi. *Ketiga*, keputusan yang akan diambil akan ditentukan dengan sejauh mana konsensus di antara peserta dapat tercapai (*The Concensus Building*). Pertemuan yang membahas proposal ataupun pemikiran dalam rangka pencapaian konsensus perlu dilaksanakan dengan memperhatikan

setiap aspek yang menjadi dasar dalam penentuan kesepakatan. Proses konsensus hanya mempertimbangkan proposal yang dibuat untuk mencapai tujuan. Dalam pembahasan proposal, semua orang bekerja untuk meningkatkan kualitas proposal untuk membuat keputusan yang terbaik. Semua proposal dapat diadopsi selama tidak bertentangan dengan kepentingan kelompok (Butler dan Rothstein, 1991).

Dalam hal ini Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) menyebutkan tiga aspek yang menjadi kunci penting dalam suatu pengambilan keputusan yang dibuat oleh suatu institusi pemerintahan dimana ketiga elemen ini secara bersama-sama, yaitu data, informasi, dan pengetahuan, adalah merupakan dasar keputusan yang dibuat oleh pemerintah untuk mencapai tujuan pembangunan nasional yang berkelanjutan serta meningkatkan kehidupan warganya (United Nations, 2013). Menurut UNDP (1997) *governance* yang baik menjamin bahwa politik, sosial dan prioritas ekonomi didasarkan pada konsensus yang luas dalam masyarakat. Nugraha (2007) menyatakan pemerintah tetap memainkan peranan penting, tetapi pemerintahan atau *governance* dilaksanakan secara bersama dan sinerjik oleh pemerintah, dunia usaha dan masyarakat warganegara. Perlu dialog secara berkesinambungan agar para pelaku saling memahami perbedaan-perbedaan di antara mereka. Hanya dengan demikian akan tumbuh konsesus, kerjasama atau kooperasi dan sinergi pada keseluruhan tataran dari sistem penyelenggaraan negara bagi pencapaian tujuan bernegara, berbangsa dan bertanah air.

Dalam realitas dunia nyata menyangkut prinsip konsensus dalam governansi pengelolaan hutan lindung pada dasarnya sudah dilaksanakan oleh pihak-pihak yang berkepentingan dengan pemanfaatan atau pengelolaan hutan lindung namun belum dilaksanakan secara komprehensif. Pihak-pihak yang terkait (*stake holder*) dalam pengelolaan hutan lindung misalnya Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH), Dinas Kehutanan, atau Organisasi non Pemerintah, dapat menyampaikan suatu pemikiran atau isu yang berhubungan dengan suatu keputusan menyangkut kebijakan dalam pengelolaan hutan lindung kepada Perhutani sebagai institusi yang memiliki kewenangan formal dalam pengelolaan hutan lindung.

Secara aturan dan kewenangan, berdasarkan PP No.72 tahun 2010, Perum Perhutani memiliki landasan yang kuat sebagai lembaga yang mempunyai kewenangan penuh dalam pengelolaan hutan lindung. Namun demikian tidak dapat dipungkiri bahwa kawasan hutan lindung yang berada di Kabupaten Wonosobo berada di wilayah yang secara administratif berada di dalam kewenangan atau wilayah pemerintahan Kabupaten Wonosobo berdasarkan undang-undang tentang otonomi daerah. Di lain pihak, di dalam kawasan maupun di luar kawasan hutan lindung terdapat sekelompok masyarakat yang sebagian besar kehidupannya tergantung dari hasil hutan. Kondisi tersebut menyebabkan terkadang muncul permasalahan atau konflik baik antara Perhutani dan Pemda Wonosobo, maupun dengan masyarakat itu sendiri. Salah satu konflik yang diakibatkan dengan keberadaan hutan lindung di wilayah tersebut adalah terpecahnya masyarakat yang setuju hutan lindung dikelola pemerintah daerah berdasarkan otonomi daerah dan sekelompok masyarakat yang mendukung program Perhutani. Konflik yang terjadi memunculkan adanya suatu program yang terkait dengan pengelolaan hutan yang dibuat pemerintah daerah yang dinamakan PSDHBM (Pengelolaan Sumber Daya Hutan Berbasis Masyarakat). Di lain pihak, Perhutani sendiri sudah memiliki program yang disebut dengan PHBM (Pengelolaan Hutan Bersama Masyarakat). Konflik antara Pemkab Wonosobo dengan Perum Perhutani tersebut kemudian dicoba diatasi dengan munculnya konsep PSDHLT (Pengelolaan Sumber Daya Hutan Lestari dan Terintegrasi). Namun dalam prakteknya tidak mudah untuk menerapkan konsep PSDHLT tersebut karena pada dasarnya Perhutani masih tetap menjalankan konsep PHBM nya berdasarkan kewenangan yang dimilikinya. Ketidakberdayaan PemKab Wonosobo dalam ikut mengelola hutan lindung tersebut semakin nyata dengan ditolaknya konsep PSDHBM oleh Menteri Dalam Negeri. Masyarakat di sekitar kawasan tersebut juga dalam posisi yang sulit karena dianggap sebagai pihak yang sering dianggap merusak kawasan hutan lindung antara lain dengan melakukan penjarahan dan pemanfaatan lahan di hutan lindung untuk ditanami tanaman semusim. Salah satu ketua LSM yang ada di Wonosobo mengatakan:

“Sesuai konsep PSDHLT itu yang bisa mengelola hutan lindung adalah KPH (Kelompok Petani Hutan) dan LMDH. Namun walaupun PSDHLT itu telah disepakati oleh kedua belah pihak yaitu Pemkab Wonosobo dan Unit Perhutani, tapi tetep Perhutani itu ya harus PHBM. Apalagi di Wonosobo tidak ada bidang khusus yang menangani masalah itu sehingga seiring berjalannya waktu, yang di masyarakat lebih dikenal dengan konsep PHBM. PSDHLT banyak yang tidak mengenal. Padahal konsep sebenarnya di Wonosobo itu jalan tengahnya tidak ikut PSDHBM tidak ikut PHBM tapi PSDHLT. Tapi karena di Perhutani itu kebijakan itu dari Pusat, jadi BKPH Wonosobo okelah bagaimana yang penting masyarakat bisa ikut terlibat di dalamnya.”

Sedangkan salah satu ketua LSM yang lain menjelaskan permasalahan yang berkaitan dengan konsensus tersebut yaitu:

“Kapasitas khususnya pengurus LMDH dan para petaninya itu memang perlu-perlu kita tingkatkan mulai dari manajemen, bagaimana melakukan kerjasama, kemudian memahami tentang fungsi hutan, dan bagaimana memanfaatkan hasil hutan, manfaat hutan lindung itu hanya dua, hijauan pakan ternak, jasa lingkungan itu yang memang kita sebetulnya berpikir bagaimana temen-temen Perhutani juga ada pendapatan, karena tidak boleh nebang tapi kan butuh pendapatan. Masyarakat LMDH kan juga butuh pendapatan, mendapatkan langsung yang nilai ekonomi yang langsung. Nah ini yang memang saya rasakan saat ini memang belum maksimal. Nah untuk maksimal ini memang dibutuhkan tadi, kapasitas LMDH perlu kita tingkatkan, koordinasi-koordinasi, kerjasama-kerjasama harus kita maksimalkan. Agar fungsi hutan lindung tetep terjaga ekonomi, tetep ada ini. Ini yang menurut saya penting kita kawal. Di Petak 9 di Dieng itu Bappeda telah membuat bagaimana luas hutan itu tidak merusak lingkungan, tapi juga masing-masing pihak itu bisa mendapatkan ekonomi dari penjualan jasa itu.”

Walaupun dalam pemanfaatan ataupun pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo masih ditemui adanya hambatan ataupun permasalahan,

namun pada dasarnya konsensus dapat dilakukan antara Perhutani sebagai pihak yang memiliki kewenangan formal dalam pengelolaan hutan lindung dengan *stake holder* yang mempunyai kepentingan dengan pemanfaatan hutan lindung. Konsensus yang telah disepakati bersama antara Perhutani dan *stake holder* dapat dilakukan dengan menggunakan suatu bentuk Perjanjian Kerja Sama (PKS) yang memuat unsur-unsur atau elemen yang menjadi kesepakatan antara Perhutani dengan *stake holder* tersebut. Perhutani dan pihak yang berkepentingan dengan topik atau isu untuk pencapaian konsensus, saling memberikan pandangan dan pemikirannya. Sebagai contoh, dalam pembagian bagi hasil (*sharing*), pihak LMDH meminta persentase bagi hasil yang lebih banyak dibanding Perhutani. Perhutani sendiri juga menyampaikan argumentasi mengenai persentase yang mereka inginkan. Namun demikian karena Perhutani sebagai pihak yang memiliki kewenangan formal dalam pengelolaan dan pemanfaatan hutan lindung, maka dalam PKS tersebut Perhutani mempunyai daya tawar yang lebih tinggi dimana salah satu klausul dalam PKS tersebut adalah kewenangan Perhutani untuk membatalkan perjanjian secara sepihak jika pihak kedua atau mitranya melanggar perjanjian tersebut, artinya pihak kedua tidak boleh lagi melakukan kegiatan dalam memanfaatkan hutan lindung karena sudah dilarang oleh Perhutani.

Apabila ingin melakukan kegiatan pemanfaatn hutan lindung kembali, maka mitra Perhutani tersebut harus membuat PKS baru lagi yang telah disepakati di antara keduanya. Dengan demikian pelaksanaan pencapaian konsensus sebagai salah satu prinsip dalam governansi antara *stake holder* dengan Perhutani dalam pemanfaatan atau pengelolaan hutan lindung dapat diterapkan dengan memenuhi berbagai prosedur dan peraturan yang ada khususnya menyangkut dengan peraturan pengelolaan hutan lindung seperti tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2010 tentang Perusahaan Umum (Perum) Kehutanan Negara. Pencapaian konsensus dapat dilaksanakan dengan memperhatikan kebutuhan masing-masing pihak yang terlibat dalam pemanfaatan maupun pengelolaan hutan lindung yang pada intinya adalah bagaimana konsensus yang nantinya dapat diterapkan tidak merusak kesepakatan yang telah dibuat diantara pihak-pihak yang terkait. Pada

prinsipnya apabila telah terjadi konsensus yang dilandasi oleh pemikiran yang positif dalam rangka menjaga hutan lindung di Kabupaten Wonosobo, maka kegiatan-kegiatan yang merusak fungsi hutan lindung tidak akan terjadi.

Perbandingan Model Konseptual dan Dunia Nyata menyangkut Implementasi Kebijakan dan Koordinasi dalam Pengelolaan Hutan Lindung (*Problem Solving*)

Dalam Sub Bab ini akan diuraikan perbandingan model konseptual dan dunia nyata yang merujuk kepada *problem solving* serta akan menjawab pertanyaan penelitian nomor dua yaitu yang berhubungan dengan implementasi kebijakan dalam pengelolaan hutan lindung serta menjawab pertanyaan nomor tiga yang berhubungan dengan koordinasi dalam pengelolaan hutan lindung.

Perbandingan Model Konseptual dan Dunia Nyata menyangkut Implementasi Kebijakan Pengelolaan Hutan Lindung (*Problem Solving*)

Pada Sub Bab ini dilakukan uraian langkah ke 5 dari SSM mengenai perbandingan model konseptual terhadap situasi dunia nyata yang merujuk pada *problem solving* menyangkut sistem implementasi kebijakan dalam pengelolaan hutan lindung. Tabel perbandingan antara model konseptual dengan dunia nyata menyangkut implementasi kebijakan dalam pengelolaan hutan lindung terdiri atas : (1) Aktivitas model konseptual, (2) Kondisi nyata pengelolaan hutan lindung yang dirinci menjadi pertanyaan menyangkut: a) Keberadaan, b) Bagaimana, c) Siapa, dan d) Baik atau jelek, yang dikaitkan dengan aktivitas model konseptual, serta (3) Alternatif tindakan. Berikut ini adalah tabel perbandingan model konseptual dengan situasi dunia nyata yang berhubungan dengan Implementasi Kebijakan dalam pengelolaan hutan lindung.

**Tabel 5.29 Perbandingan Model Konseptual dengan Situasi Dunia Nyata
Sistem 7: Optimalisasi Implementasi Kebijakan Melalui Pemahaman
Masyarakat**

No	Aktivitas Model Konseptual	Dunia Nyata				Alternatif Tindakan
		Keberadaannya?	Bagaimana?	Siapa?	Baik/Jelek?	
1	Menetapkan aparatur Perhutani yang berhubungan dengan implementasi kebijakan	Ada	Rapat Internal	KPH Kedu Utara BKPH WOnosobo	Kurang Optimal	Tingkat pendidikan dan pengetahuan aparatur Perhutani yang memadai dalam rangka implementasi kebijakan Perhutani
2	Memastikan pengetahuan dan pemahaman aparatur Perhutani mengenai kebijakan yang diimplementasikan	Ada	Rapat Internal	KPH Kedu Utara	Sudah Optimal	Menyiapkan aparatur Perhutani yang memiliki pemahaman mengenai kebijakan Perhutani
3	Mengidentifikasi <i>stakeholder</i> yang memerlukan sosialisasi mengenai kebijakan pengelolaan hutan lindung	Ada	Rapat Internal	LMDH Pemerintah Daerah LSM Organisasi nonpemerintah (Ornop)	Sudah Optimal	Menelaah <i>stakeholder</i> yang terkait dengan sosialisasi kebijakan Perhutani
4	Menyiapkan kebijakan yang akan disosialisasikan	Ada	Rapat Internal	KPH Kedu Utara	Sudah optimal	Menelaah dokumentasi berkaitan dengan sosialisasi kebijakan
5	Menyiapkan anggaran untuk implementasi kebijakan	Ada	Pengajuan Anggaran	KPH Kedu Utara	Kurang Optimal	Menambah anggaran sehingga implementasi kebijakan Perhutani dapat terlaksana dan tepat sasaran
6	Merancang media yang tepat dalam rangka penyebarluasan (diseminasi) kebijakan kepada <i>stakeholder</i>	Ada	Rapat Internal	KPH Kedu Utara BKPH WOnosobo	Kurang optimal	Melakukan kajian sasaran/obyek/orang yang akan diberikan informasi
7	Membuat modul atau panduan sosialisasi kebijakan	Ada	Rapat Internal	KPH Kedu Utara	Perlu Perbaikan	Harus ada gambaran yang komprehensif mengenai diseminasi kebijakan, menyangkut materi, sasaran, dsb.
8	Menyusun jadwal rangkaian	Ada	Rapat Internal	KPH Kedu Utara	Kurang optimal	Perlu kajian yang lebih komprehensif mengenai sosialisasi

No	Aktivitas Model Konseptual	Dunia Nyata				Alternatif Tindakan
		Keberadaannya?	Bagaimana?	Siapa?	Baik/Jelek?	
	sosialisasi kebijakan			BKPH WOnosobo		sehingga jadwal dapat terlaksana dan tepat sasaran
9	Melakukan sosialisasi kebijakan <i>stakeholder</i>	Ada	Rapat Koordinasi	KPH Kedu Utara BKPH WOnosobo RPH Wonosobo	Belum optimal	<ul style="list-style-type: none"> • Lebih memperhatikan jadwal yang telah tersusun • Memperhatikan obyek/orang yang akan disosialisasikan sehingga obyek/orang dapat memahami • Melakukan pendekatan secara individual sehingga sosialisasi tepat sasaran
10	Mengadakan koordinasi dan kerjasama dengan <i>stakeholder</i> terkait dengan implementasi kebijakan dari Perhutani	Ada	Rapat Koordinasi	LMDH Pemerintah Daerah LSM Organisasi nonpemerintah (Ornop)	Belum optimal	<ul style="list-style-type: none"> • Perhutani lebih memahami permasalahan <i>stakeholder</i> • Perhutani lebih memahami kebutuhan <i>stakeholder</i> • Perhutani mencari cara dan metode koordinasi yang tepat

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2014

Dalam Tabel 6.7 diuraikan mengenai implementasi kebijakan dalam pengelolaan hutan lindung ini didasarkan atas beberapa isu yang muncul seperti disampaikan oleh salah satu ketua LMDH :

“Masyarakat saya sudah sosialisasikan selama 2 tahun pak untuk tanam kopi, dengan luas sekitar 90,2 hektar, tapi sudah 1 tahun belum ada keterangan untuk penyelesaian SPKS. Ada 5 LMDH di Wonosobo yang mau buat percontohan kali pak, tapi sudah 1 tahun belum riil juga tentang SPKS itu. Jadi saya alih membina 1 tahun itu, kadang-kadang malah dilontari pertanyaan dari anggota, wuah endi ngurus semene lawase, padahal itu dari perhutani sing kesuwen pak.”

Dari pihak Perum Perhutani sendiri muncul pernyataan oleh Kepala Bagian Kesatuan Pemangkuan Hutan (BKPH) Kabupaten Wonosobo: “Kadang LMDH itu tahunya hanya luas yang ada di buku atau administrasi, sementara riil di lapangan ternyata tidak bisa ditanami semua.”

Di lain hal Kepala Resor Pemangkuan Hutan (RPH) Kabupaten Wonosobo menyatakan bahwa kebijakan yang dilakukan oleh Perhutani dalam

rangka pengelolaan hutan lindung belum maksimal. Masyarakat memiliki informasi yang minim mengenai bagaimana nanti hasil yang akan dipetik dari penanaman kopi. Disamping itu ada aturan bahwa dalam hutan lindung tidak boleh dilakukan pencangkulan tanah. Masyarakat menganggap bahwa mereka boleh menanam kopi sambil mencangkul tanah, namun ternyata hal tersebut dilarang oleh Perhutani, sehingga masyarakat tidak melanjutkan kegiatan penanaman kopi di daerah hutan lindung sehingga tanaman kopi menjadi terbengkelai dan masyarakat menjadi tidak memperoleh manfaat dari kegiatan tersebut. Kepala Resor Pemangkuan Hutan (RPH) Kabupaten Wonosobo menyatakan:

“Kurang minatnya masyarakat merawat kopi itu karena masyarakat itu tidak tahu hasilnya seberapa, karena hasilnya kan tahunan pak, tahunya masyarakat merawat kopi sambil mencangkul, tapi aturan Perhutani mencangkul itu tidak boleh, masalahnya seperti itu, akhirnya ditinggalkan dan tidak dirawat.”

Demikian juga dengan anggota LMDH, jika dalam suatu kebijakan atau program sudah dibuat, dengan kesepakatan antara Perhutani dan LMDH, dengan konsep *win-win solution*, harusnya anggota LMDH sudah memahami hal tersebut, baik menyangkut hak dan tanggung jawabnya. Namun dalam prakteknya terkadang anggota LMDH menyalahi kesepakatan yang telah dibuatnya. Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Wonosobo menjelaskan:

“Masalahnya pada LMDH, harusnya kalau sudah *win-win solution*, harusnya mereka tahu hak dan tanggung jawabnya, sering mereka menyalahi kesepakatan bersama. Mereka terbatas dalam hal personel, termasuk aspek kualitasnya, karena yang kita sampaikan di level Asper, mungkin mandor sama mantri di lapangan nggak paham.”

Menurut masyarakat, kebijakan dari Perhutani belum efektif karena belum adanya *share* pendanaan yang memadai. Selain itu juga masih ditemui adanya ketidaksepakatan atau ada perbedaan antara keinginan masyarakat dengan keinginan Perhutani. Masyarakat desa hutan pada umumnya ingin bebas dalam menanam di hutan lindung dalam rangka memenuhi kebutuhan

hidupnya, sedangkan di pihak Perhutani sebagai perusahaan milik negara, dalam pengelolaan program sudah diatur dengan peraturan yang ada. Hal tersebut disampaikan oleh Tim Kerja Pemulihan Dieng (TKPD) Kabupaten Wonosobo:

“Cuma yang jadi masalah antara keinginan masyarakat dengan keinginan Negara dalam hal ini adalah Perhutani adalah berbeda, kalau masyarakat inginnya bebas menanam, tapi bagi Perhutani atau Negara,, sudah ada aturan mainnya. Program belum efektif karena belum adanya *share* pendanaan itu lho.”

Hambatan dalam mengimplementasikan kebijakan dan program dari Perhutani adalah keterbatasan SDM yang dimiliki oleh LMDH. Camat di Kabupaten Wonosobo menyatakan: “ Secara umum masalahnya adalah SDM pak, jadi untuk menggerakkan suatu institusi itu kan memang diperlukan suatu SDM.” Pada tingkat LMDH itu sendiri, secara kelembagaan, LMDH yang ada di Kabupaten Wonosobo belum kuat semua. Di Kabupaten Wonosobo, semua desa sudah ber LMDH semua, tetapi pada umumnya hanya formalitas kelembagaan. Oleh karena itu dalam rangka implementasi kebijakan oleh Perhutani, terdapat kendala mengenai kualitas sumberdaya manusia. Ketua Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) menyatakan: “Di tingkat LMDH sendiri, secara kelembagaan LMDH belum kuat semua, di Wonosobo semua Desa sudah ber LMDH semua, tapi hanya formalitas.

Masalah sumberdaya manusia anggota LMDH dalam bidang pendidikan masih belum mampu mengikuti irama kerja dari program yang diterapkan oleh Perhutani. Karena apabila pendidikan dari anggota LMDH tidak ditingkatkan maka pengalaman pengelolaan hutan lindung yang sifatnya merusak yang pernah dilakukan pada masa lalu akan dapat terulang kembali dimana pada masa lalu petani atau masyarakat desa hutan cara bekerjanya masih hanya mementingkan kebutuhannya sendiri tanpa memperhatikan kepentingan secara menyeluruh termasuk kelestarian dari hutan lindung itu sendiri. Pernyataan yang disampaikan oleh Ketua Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH) yang ada di Kabupaten Wonosobo:

“Kalau tidak ada pendidikan tidak bisa mengakses, maka LMDH itu saya kira kalau menganut orang-orang tua dulu, ya itu, itu petani caranya bertani masih egois, jadi saya ingin di tahun-tahun mendatang, LMDH bisa mengakses pendidikan juga.”

Kondisi permasalahan tersebut di atas memunculkan kebutuhan suatu perbaikan dalam rangka implementasi kebijakan yang dibuat oleh Perum Perhutani. Oleh karena itu model konseptual dalam rangka perbaikan implementasi kebijakan terdiri atas serangkaian aktivitas – aktivitas sebagai berikut: (1) Menetapkan aparatur Perhutani yang berhubungan dengan implementasi kebijakan, (2) Memastikan pengetahuan dan pemahaman aparatur Perhutani mengenai kebijakan yang diimplementasikan, (3) Mengidentifikasi *stakeholder* yang memerlukan sosialisasi mengenai kebijakan pengelolaan hutan lindung, (4) Menyiapkan kebijakan yang akan disosialisasikan, (5) Menyiapkan anggaran untuk implementasi kebijakan, (6) Merancang media yang tepat dalam rangka penyebarluasan (diseminasi) kebijakan kepada *stakeholder*, (7) Membuat modul atau panduan sosialisasi kebijakan, (8) Menyusun jadwal rangkaian sosialisasi kebijakan, (9) Melakukan sosialisasi kebijakan *stakeholder*, dan (10) Mengadakan koordinasi dan kerjasama dengan *stakeholder* terkait dengan implementasi.

Refleksi teori kegiatan ini adalah program akan berjalan dengan baik apabila semua individu yang terlibat dalam pelaksanaan program tersebut mengetahui tujuan dasar dari pelaksanaan program tersebut. Oleh karena itu sosialisasi sangat penting bagi anggota yang terlibat dalam pelaksanaan program dengan mengetahui tujuan pelaksanaan program (Osborne dan Gaebler, 1992). Peran utama pelayan publik adalah tidak semata merespon tuntutan masyarakat, tetapi lebih fokus membangun hubungan kepercayaan dan kerjasama dengan dan di antara warganegara (Denhardt dan Denhardt, 2007).

Perbandingan Model Konseptual dan Dunia Nyata menyangkut Koordinasi dalam Pengelolaan Hutan Lindung (*Problem Solving*)

Pada tahap ini dilakukan perbandingan model konseptual terhadap situasi dunia nyata yang merujuk pada *problem solving* yang menyangkut sistem

koordinasi dalam pengelolaan hutan lindung. Tabel perbandingan antara model konseptual dengan dunia nyata menyangkut koordinasi dalam pengelolaan hutan lindung terdiri atas : (1) Aktivitas model konseptual, (2) Kondisi nyata pengelolaan hutan lindung yang dirinci menjadi pertanyaan menyangkut: a) Keberadaan, b) Bagaimana, c) Siapa, dan d) Baik atau jelek yang dikaitkan dengan aktivitas model konseptual tersebut, serta (3) Alternatif tindakan. Berikut ini adalah tabel perbandingan model konseptual dengan situasi dunia nyata yang berhubungan dengan Koordinasi dalam pengelolaan hutan lindung.

Tabel 5.30 Perbandingan Model Konseptual dengan Situasi Dunia Nyata Sistem 8: Efektivitas Koordinasi Melalui Komunikasi dan Interaksi Antarinstitusi

No	Aktivitas Model Konseptual	Dunia Nyata				Alternatif
		Keberadaannya?	Bagaimana?	Siapa?	Baik/Jelek?	
1	Merencanakan kegiatan koordinasi yang berkaitan dengan kebijakan pengelolaan hutan lindung	Pernah	Rapat Internal	KPH Kedu Utara BKPH WOnosobo	Kurang Efektif	Diperlukan analisis kegiatan kerjasama yang akan dilakukan secara lebih komprehensif dengan institusi lain yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung
2	Mengidentifikasi institusi yang akan dikoordinasikan menyangkut kebijakan pengelolaan hutan lindung	Pernah	Rapat Internal	KPH Kedu Utara BKPH Wonosobo	Sudah Efektif	Tidak ada alternatif
3	Menjalin hubungan dengan institusi yang terkait dengan kegiatan koordinasi	Pernah	Rapat koordinasi	LMDH Pemerintah Daerah LSM Organisasi nonpemerintah(Ornop)	Kurang Efektif	Diperlukan kegiatan kerjasama yang lebih komprehensif dengan institusi lain yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung
4	Menyampaikan dan menjelaskan kebijakan yang dikoordinasikan kepada pihak lain.	Pernah	Rapat koordinasi	LMDH Pemerintah Daerah LSM, (Ornop)	Kurang Efektif	Menentukan cara dan strategi yang tepat dalam penyampaian kebijakan pengelolaan hutan lindung kepada institusi lain
5	Melakukan diskusi dan curah pendapat (<i>brainstorming</i>) mengenai kebijakan	Pernah	Rapat koordinasi	LMDH Pemerintah Daerah LSM	Kurang efektif	Perlu intensitas yang lebih mendalam dalam pelaksanaan <i>brainstorming</i>

				Organisasi nonpemerintah(Ornop)		
6	Mengidentifikasi tugas dan tanggung jawab masing-masing institusi/ <i>stakeholder</i> dalam rangka koordinasi pengelolaan hutan lindung	Pernah	Rapat koordinasi	KPH Kedu Utara LMDH Pemerintah Daerah LSM Organisasi nonpemerintah(Ornop)	Kurang efektif	Diperlukan informasi yang lebih mendetail mengenai tugas dan tanggung jawab masing-masing institusi Diperlukan SDM yang lebih memahami dan menguasai permasalahan dalam pengelolaan hutan lindung.
7	Melakukan sosialisasi kebijakan yang telah ditetapkan bersama.	Pernah	Rapat koordinasi	KPH Kedu Utara BKPH Wonosobo	Kurang Efektif	Diperlukan intensitas yang lebih mendalam serta tepat sasaran mengenai sosialisasi kebijakan.
8	Menyusun jadwal kegiatan koordinasi antar institusi yang terkait dengan kegiatan serta program PHBM dalam pengelolaan hutan lindung	Pernah	Rapat koordinasi	LMDH Pemerintah Daerah LSM Organisasi nonpemerintah(Ornop)	Kurang efektif	Diperlukan kesepakatan serta kesungguhan dari insitusi ² yang terkait sehingga tersusun jadwal kegiatan koordinasi yang lebih baik.

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2014

Kegiatan dalam koordinasi dalam rangka pengelolaan hutan lindung ini (Tabel 6.8) didasarkan atas beberapa isu yang muncul seperti disampaikan Kepala Resor Pemangkuan Hutan (RPH), Kabupaten Wonosobo: “Peraturan tentang Paguyuban sendiri saya tidak tahu tapi pernah dengar adanya ditingkat Unit atau KPH.” Yang menjadi masalah adalah Perhutani terkadang dalam pelaksanaan pengelolaan hutan lindung tanpa mengajak pemerintah daerah, maka penanganan terhadap masyarakat desa hutan tidak sinergis antara Perum Perhutani dan pemerintah daerah, masing-masing pihak jalan sendiri-sendiri. Hal ini seiring dengan pernyataan Dishutbun Kabupaten Wonosobo: “Perhutani mempunyai masyarakat desa hutan sebagai binaan, namun terkadang dalam pelaksanaannya Perhutani sering meninggalkan kami.”

Dalam hubungan antara Perhutani dengan LMDH juga masih terjadi kendala khususnya menyangkut petak-petak atau blok penggarapan lahan Perhutani yang dilakukan oleh LMDH. Hal ini disampaikan oleh salah seorang anggota TKPD: “Blok-blok yang ada dimiliki oleh dua LMDH, dimana

pembagian blok Perhutani tidak sesuai dengan batas wilayah administrasi pemerintahan, batas administrasi sering menjadi permasalahan.” Sumber daya manusia di tingkat LMDH menjadi suatu hambatan tersendiri. Hal tersebut disampaikan oleh salah satu camat yang berada di Kabupaten Wonosobo:

“Dalam hal koordinasi, sebetulnya masalah SDM, jadi untuk menggerakkan suatu institusi memang diperlukan SDM, dengan SDM yang biasa saja, ya sulit. Jadi untuk menggerakkan suatu institusi memang diperlukan SDM pak, jadi kalo kita masih biasa-biasa saja dengan SDM semacam itu ya saya mengatakan sulit.”

Adapun seorang Lurah yang ada di Kabupaten Wonosobo mengemukakan pendapatnya mengenai masalah koordinasi yang terjadi dalam rangka pengelolaan hutan:

“Karena di Kabupaten belum maksimal, di Kecamatan juga tidak melalui Forkom Kecamatan tapi langsung ke Ketua Paguyuban Kabupaten. Rendahnya SDM dari pendidikan, jadi pengertian tentang pengelolaan dan pemanfaatan hutan sangat kurang.”

Hal yang hampir sama disampaikan oleh salah satu ketua LSM di Kabupaten Wonosobo, dimana dinyatakan bahwa dalam pengelolaan hutan yang ada di Kabupaten Wonosobo, terdapat Forum Koordinasi yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Wobosobo yang disebut dengan Forum Hutan Wonosobo (FHW). Hal tersebut diungkap oleh LSM di Kabupaten Wonosobo:

“Okelah yang penting Forum Hutan Wonosobo bagaimana masyarakat bisa ikut terlibat di dalamnya, bagaimana forum itu ya memfasilitasi dan mengevaluasi kegiatan PHBM di Wonosobo khususnya baik menyangkut kerjasama maupun dalam pelaksanaan pengelolaan bersama.”

Proses pengurusan kerjasama antara LMDH dengan Perum Perhutani, masih ditemui ketidak jelasan mengenai kepastian penyelesaian Perjanjian Kerjasama (PKS) antara LMDH dan Perum Perhutani. Hal tersebut diungkap oleh LSM Kabupaten Wonosobo:

“Lha kalau Perhutani itu kan sebetulnya sudah dapat hijaunya hutan ataupun konservasi, tapi sayangnya dalam bagi hasil itu lho, itu saya yang kurang sreg. Misalkan kita mengusulkan ke pak Admin, prosesnya menunggunya itu lama pak.”

Kondisi permasalahan tersebut di atas memunculkan kebutuhan suatu perbaikan dalam rangka koordinasi yang dilakukan oleh Perum Perhutani. Oleh karena itu model konseptual dalam rangka perbaikan koordinasi terdiri atas serangkaian aktivitas – aktivitas sebagai berikut: (1) Merencanakan kegiatan koordinasi yang berkaitan dengan implementasi kebijakan dan program pengelolaan hutan lindung, (2) Mengidentifikasi institusi yang akan dikoordinasikan dalam rangka mengimplementasikan kebijakan dan program, (3) Menjalin hubungan dengan institusi yang terkait dengan kegiatan koordinasi, (4) Menyampaikan dan menjelaskan kebijakan dan program yang dikoordinasikan kepada institusi, (5) Melakukan diskusi dan curah pendapat (*brainstorming*), (6) Mengidentifikasi tugas dan tanggung jawab masing-masing institusi dalam rangka koordinasi kebijakan dan program, (7) Melakukan sosialisasi kebijakan atau program yang telah ditetapkan bersama, (8) Menyusun jadwal kegiatan koordinasi antarinstansi yang terkait dengan kegiatan serta program PHBM dalam pengelolaan hutan lindung, (9) Melakukan evaluasi pelaksanaan koordinasi antarinstansi.

Refleksi teori yang berhubungan dengan koordinasi dalam rangka pengelolaan hutan lindung menurut Witzel (2004) adalah bahwa koordinasi tidak terlepas dari aspek kontrol, karena agar koordinasi dapat berjalan dengan efektif maka perlu dilakukan kontrol atas koordinasi yang telah dilakukan tersebut. Menurut Bolman dan Deal (1991) usaha organisasi dalam mencapai koordinasi dan kontrol secara formal dilakukan melalui dua cara yaitu: Pertama, *vertically*, yaitu kegiatan koordinasi yang dilakukan melalui mekanisme komando, supervisi, kebijakan, aturan, perencanaan, sistem kontrol. Kedua, *laterally*, yaitu kegiatan koordinasi yang dilakukan melalui rapat, gugus tugas, *standing committee*, peranan koordinator khusus, atau struktur matriks.

Menyangkut peranan seseorang dalam melakukan koordinasi dalam suatu organisasi, Stewart, et al (1999) menyatakan bahwa tidak ada pedoman formal

mengenai tugas seorang koordinator, namun demikian seorang koordinator lebih berperilaku sesuai dengan konvensi sosial daripada peraturan yang terstruktur. Peran utama pelayan publik adalah tidak semata merespon tuntutan masyarakat, tetapi lebih fokus membangun hubungan kepercayaan dan kerjasama dengan dan di antara warganegara (Denhardt dan Denhardt, 2007). Program akan berjalan dengan baik apabila semua individu yang terlibat dalam pelaksanaan program tersebut mengetahui tujuan dasar dari pelaksanaan program tersebut. Oleh karena itu sosialisasi sangat penting bagi anggota yang terlibat dalam pelaksanaan program dengan mengetahui tujuan pelaksanaan program (Osborne dan Gaebler, 1992).

5.4 Perubahan yang secara sistem diinginkan (*Systematically Desirable*) dan secara budaya dapat dilakukan (*Culturally Feasible*)

Pada tahap ke 6 SSM ini dirumuskan rekomendasi perubahan yang diperlukan sesuai dengan tujuan penelitian yaitu untuk mengatasi permasalahan yang berhubungan dengan pengelolaan hutan lindung baik yang menyangkut *research interest* maupun *problem solving interest*. Sewaktu melakukan perubahan yang diinginkan maka terdapat 2 aspek penting yang perlu diperhatikan yaitu 1) argumennya dapat diterima (*arguably and systematically desirable*) dan (2) secara kultural dapat dimungkinkan (*culturally feasible*) (Checkland dan Scholes, 1990; Checkland dan Poulter, 2006; dan Hardjosukarto, 2012).

Menurut Checkland dan Poulter (2006), dalam melakukan suatu perbaikan, penyempurnaan maupun perbaikan perlu mempertimbangkan 3 hal perubahan yaitu yang menyangkut struktur, proses, dan sikap. Dalam hal ini Checkland dan Poulter (2006) lebih menekankan pada pemecahan masalah suatu kasus (*problem solving interest*), sedangkan dalam konteks *research interest* maka untuk perubahan yang dilakukan untuk meningkatkan situasi problematik, perubahan tersebut harus dilakukan secara sistemik dan disepakati di antara para peneliti yaitu Promotor, Praktisi SSM dan Penguji Akademik. Menurut Fitriati (2012), perubahan tersebut dapat berupa rekomendasi yang searah dengan *research interest*.

**Perubahan yang secara sistem diinginkan dan secara budaya dapat dilakukan menyangkut Governansi Hutan Lindung
(*Research Interest*)**

Ada berbagai konsep mengenai governansi (*governance*), namun pada dasarnya governansi lebih menitikberatkan pada interaksi yang terjadi antara tiga aktor yaitu pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat. Esensi dari pengertian governansi adalah memperkuat interaksi antartiga aktor tersebut dalam mendukung *people-centered development* (Cheema, 2007:34-35). Dalam kajian ini yang menyangkut *research interest*, maka yang menjadi rujukan penelitian adalah Perum Perhutani sebagai suatu organisasi yang memiliki kewenangan dalam pengelolaan hutan lindung di wilayah Kabupaten Wonoboso, dalam hal ini dilakukan oleh Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara yang membawahi Bagian Kesatuan Pemangkuan Hutan (BKPH) Kabupaten Wonosobo. Dalam praktek governansi dalam pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo, sesuai dengan perspektif teoritik maka ketiga aktor tersebut nampak saling berhubungan erat satu dengan lainnya. Peranan aktor-aktor tersebut berdampak pada praktik penyelenggaraan prinsip governansi hutan lindung (*protection forest governance*).

Food and Agriculture Organization-United Nations - FAO UN (2011) menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan governansi dalam lingkup pengelolaan hutan ditunjukkan dengan adanya 5 prinsip governansi yang baik (*good forest governance*) yaitu: (1) *Participation*, (2) *Efficiency and Effectiveness*, (3) *Fairness/Equity*, (4) *Transparency*, dan (5) *Accountability*. Sedangkan untuk memperoleh kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini maka prinsip yang disampaikan oleh FAO-UN (2011) tersebut dikembangkan dengan prinsip Konsensus (*Consensus*) sesuai kajian teoritik UNDP, 2007; Osborne dan Gaebler, 1992; dan Denhardt dan Denhardt, 2007. Tabel 6.9 di bawah ini menunjukkan perubahan yang secara sistem diinginkan dan secara budaya dapat dilakukan menyangkut 6 prinsip governansi dalam pengelolaan hutan lindung merujuk kepada *research interest*.

Tabel 5.31. *Systematically Desirable dan Culturally Feasible* menyangkut Governansi dalam Pengelolaan Hutan Lindung (*Research Interest*)

No	Nama RDs	<i>Desirable?</i>	<i>Feasible?</i>	<i>Possible Action</i>
1	Partisipasi melalui Pemberdayaan Masyarakat	Mengembangkan konsep pemberdayaan masyarakat yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung	Ya, kegiatan dilakukan melalui pemberian kepercayaan kepada masyarakat sehingga masyarakat akan bertindak dengan lebih bertanggung jawab dalam pelaksanaan program pengelolaan hutan lindung.	<ul style="list-style-type: none"> Perhutani memfasilitasi masyarakat dengan menyediakan suatu forum atau wadah sebagai tempat untuk menampung aspirasi masyarakat.
2	Efisiensi dan Efektivitas melalui penyusunan SOP	Perlu perencanaan yang tepat dan matang dalam penyusunan SOP	Ya, diperlukan keterlibatan pimpinan maupun aparatur Perhutani yang memahami permasalahan sesuai dengan SOP yang akan dibuat	<ul style="list-style-type: none"> Dalam membuat SOP harus jelas dan mudah Berorientasi kepada pemakai atau pelaksana SOP.
3	Keadilan dan Kesetaraan melalui Perencanaan Program	Kesempatan <i>stakeholder</i> lebih berperan dalam merencanakan perencanaan program pengelolaan hutan lindung	Ya, menciptakan situasi yang kondusif untuk berdialog dalam rangka penyusunan perencanaan program	Memberikan kemudahan bagi <i>stakeholder</i> untuk memperoleh informasi terkait dengan perencanaan program Perhutani
4	Transparansi melalui Pelayanan Masyarakat	Pengembangan prosedur pelayanan masyarakat terkait dengan program Perhutani	Ya, penyusunan prosedur secara lebih komprehensif yang berkaitan dengan pelayanan kepada masyarakat oleh Perhutani	Menginformasikan secara maksimal baik aktif maupun pasif kepada masyarakat mengenai aturan atau prosedur.
5	Akuntabilitas melalui Implementasi Program	Penerapan program yang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan Perhutani	Ya, melalui pemantauan dan pelaporan kinerja aparatur Perhutani	Menerapkan standar kinerja secara konsisten dalam implementasi program dalam pengelolaan hutan lindung
6	Konsensus melalui Pembuatan Keputusan	Memperoleh kesepakatan mengenai suatu kebijakan atau peraturan dalam implementasi program pengelolaan hutan lindung	Ya, melalui bangunan kepercayaan dan kerjasama antara Perhutani dan <i>stakeholder</i>	Mitra Perhutani menyiapkan proposal sebagai bagian dari proses pembuatan keputusan

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2014

Dalam pembahasan yang berhubungan dengan *Root Definitions* 1 (RDs

1) Partisipasi melalui Pemberdayaan Masyarakat, menurut Darwanto (n.d)

unsur-unsur pemberdayaan masyarakat terdiri atas: (1) inklusi dan partisipasi; (2) akses pada informasi; (3) kapasitas organisasi lokal; dan (4) profesionalitas pelaku pemberdaya, dimana keempat elemen ini terkait satu sama lain dan saling mendukung. Agar pemberdayaan masyarakat dapat berlangsung secara efektif, maka reformasi kenegaraan, *state reform*, harus dilakukan pada tingkat nasional maupun daerah. Berbagai peraturan, ketentuan, mekanisme kelembagaan, nilai-nilai dan perilaku harus disesuaikan untuk memungkinkan masyarakat miskin berinteraksi secara efektif dengan pemerintah. Oleh karena itu dengan pemberdayaan masyarakat maka diharapkan partisipasi dapat meningkat sehingga pembangunan secara keseluruhan dapat berjalan sesuai dengan harapan seluruh masyarakat.

Implementasi partisipasi masyarakat dalam pembangunan atau dengan kata lain pembangunan yang partisipatif akan menghasilkan tata pemerintahan yang lebih baik, kemakmuran yang lebih adil, pelayanan dasar yang lebih bermanfaat bagi masyarakat banyak, akses ke pasar dan jasa bisnis yang lebih merata, organisasi masyarakat yang lebih kuat, dan kebebasan memilih yang lebih terbuka (Darwanto, n.d). Meningkatnya peran masyarakat untuk berpartisipasi dalam pembangunan dapat dilakukan dengan memberdayakan masyarakat melalui penerapan prinsip partisipasi aktif, berlandaskan nilai-nilai luhur kemanusiaan dan prinsip kemasyarakatan (Hasan, 2007). Salah satu kebijakan yang tepat untuk meningkatkan partisipasi masyarakat adalah melalui pemberdayaan masyarakat terutama masyarakat miskin dalam organisasi sosial kemasyarakatan yang ada (Yulianti, 2012).

Dalam kaitannya dengan partisipasi masyarakat melalui pemberdayaan masyarakat dalam rangka pengelolaan hutan lindung, perubahan yang secara sistem diinginkan atau diharapkan (*systematically desirable*) adalah melakukan suatu pengembangan konsep pemberdayaan masyarakat yang sesuai dengan situasi dan kondisi wilayah hutan lindung yang berada di Kabupaten Wonosobo. Pengembangan konsep pemberdayaan ini dapat dilakukan (*culturally feasible*) dengan melalui suatu kebijakan yang dilakukan oleh Perhutani sebagai institusi yang memiliki kewenangan dalam pengelolaan hutan lindung dengan cara memberikan kepercayaan yang lebih besar kepada masyarakat yang tinggal di

wilayah sekitar hutan lindung (Masyarakat Desa Hutan). Dengan pemberian kepercayaan kepada masyarakat maka diharapkan masyarakat akan bertindak dengan lebih bertanggung jawab dalam pelaksanaan program pemanfaatan maupun pengelolaan hutan lindung.

Adapun langkah atau tindakan yang mungkin dapat dilakukan (*possible action*) oleh Perhutani dalam rangka peningkatan partisipasi melalui pemberdayaan masyarakat adalah dengan memfasilitasi masyarakat khususnya masyarakat desa hutan dengan menyediakan suatu wadah sebagai tempat untuk menampung aspirasi masyarakat. Memang sudah ada suatu wadah atau forum dalam rangka memfasilitasi pertemuan bagi pihak-pihak yang terkait dalam pengelolaan hutan lindung, misalnya Forum Hutan Wonosobo (FHW), namun FHW dalam kenyataannya tidak dapat berjalan sesuai harapan, seperti yang disampaikan oleh salah seorang ketua LSM di Wonosobo:

“Okelah yang penting Forum Hutan Wonosobo bagaimana masyarakat bisa ikut terlibat di dalamnya, bagaimana forum itu ya memfasilitasi dan mengevaluasi kegiatan PHBM di Wonosobo khususnya baik menyangkut kerjasama maupun dalam pelaksanaan pengelolaan bersama.”

Pentingnya suatu forum atau wadah kegiatan untuk meningkatkan partisipasi juga dinyatakan oleh Denhardt dan Denhardt (2007) yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan partisipasi individu maka perlu dikembangkan suatu forum untuk menciptakan dialog diantara individu-individu tersebut dan mendorong individu memiliki motivasi untuk bertindak dalam mendukung pelaksanaan program tersebut. Cheema (2007) juga menambahkan bahwa yang paling penting adalah akses ke informasi yang berkualitas, saluran terbuka untuk komunikasi elektronik, tanggap atas struktur dan konektivitas administrasi dan jaringan antara warga negara. Apa yang disampaikan Cheema tersebut menunjukkan bahwa untuk melakukan komunikasi serta memperoleh informasi diperlukan adanya suatu sarana atau wadah untuk menampung segala kegiatan tersebut. Adapun wadah atau forum yang dibentuk oleh Perhutani tersebut sifatnya harus lebih operasional dan mudah dalam pelaksanaannya, fleksibel, dan tidak terlalu birokratis. Dilain

pihak, tindakan yang memungkinkan untuk merealisasikan peningkatan partisipasi masyarakat melalui pemberdayaan masyarakat adalah adanya dukungan Perhutani dalam rangka pengembangan kualitas masyarakat. Salah satu lembaga masyarakat yang langsung berhubungan dengan Perhutani adalah Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH). Sebagai sebuah institusi, LMDH masih dianggap belum menjalankan fungsinya secara maksimal, salah satunya adalah karena kualitas Sumber Daya Manusia yang masih terbatas. Oleh karena itu perlu adanya dukungan Perhutani dalam peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Masyarakat Desa Hutan (MDH) melalui peningkatan dan pemberdayaan masyarakat. Pada umumnya kualitas SDM Masyarakat Desa Hutan masih perlu ditingkatkan dalam rangka peningkatan partisipasi maupun pemberdayaan masyarakat. Hal itu dinyatakan oleh salah seorang ketua LMDH yang menyatakan:

“Kalau tidak ada pendidikan, tidak bisa mengakses, maka LMDH itu saya kira kalau menganut orang-orang tua dulu, ya itu, itu petani caranya bertani masih egois, jadi saya ingin di tahun-tahun mendatang, LMDH bisa mengakses pendidikan juga.”

Pernyataan tersebut disetujui oleh salah seorang ketua LMDH yang lain yang mengatakan: ” Di tingkat LMDH sendiri, secara kelembagaan LMDH belum kuat semua. Di Wonosobo semua Desa sudah ber LMDH semua, tapi hanya formalitas.” Salah satu Lurah di Kabupaten Wonosobo juga memberikan informasi mengenai kendala yang menyangkut Sumber Daya Manusia LMDH: “ Rendahnya SDM dari pendidikan, jadi pengertian tentang pengelolaan dan pemanfaatan hutan sangat kurang”. Dalam hal ini pentingnya penguatan dan pemberdayaan masyarakat disampaikan oleh Denhardt (2004) yang mengatakan bahwa melalui refleksi diri, masyarakat mampu memahami kondisinya, sehingga pada akhirnya mampu mengatasi permasalahannya. Melalui pengelolaan pendidikan, individu dapat memahami kebutuhannya sehingga membuka peluang komunikasi dan dialog di antara mereka.

Dalam kaitannya dengan *Root Definitions 2* (RDs 2) Efisiensi dan Efektivitas melalui Penyusunan SOP, menurut LAN-RI (2009) SOP organisasi merupakan mekanisme kegiatan dan subkegiatan yang dilaksanakan secara

teratur oleh sekelompok personil yang dengan sengaja dipersatukan dalam suatu kerja sama yang efisien untuk mencapai tujuan. Setiap organisasi mutlak berpedoman pada prinsip efisiensi dan efektivitas sehingga secara sederhana prinsip efisiensi dan efektivitas pada dasarnya berarti menghindari segala bentuk pemborosan. Dalam hal ini SOP dapat dijadikan sebagai alat atau pedoman dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pentingnya SOP dalam pencapaian efisiensi dan efektivitas organisasi juga disampaikan oleh Onzukrisno (2012) yang menyatakan bahwa SOP merupakan salah satu aspek penting yang perlu dibuat dalam rangka mewujudkan birokrasi yang efektif, efisien, dan ekonomis pada seluruh proses penyelenggaraan administrasi pemerintahan. SOP dibuat secara detail untuk mengatur pembagian pengguna beserta kewenangan masing-masing, sesuai dengan struktur organisasi (KemenPanRB, 2012).

Dalam kaitannya dengan Efisiensi dan Efektivitas melalui Penerapan SOP dalam rangka pengelolaan hutan lindung, perubahan yang secara sistem diinginkan atau diharapkan adalah dengan membuat suatu perencanaan yang matang dalam penyusunan SOP. Perencanaan penyusunan SOP yang tepat yang dibuat dalam institusi Perhutani ini dapat dilakukan dengan melalui melibatkan para pimpinan maupun pegawai Perhutani yang mengetahui dan memahami permasalahan dalam pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo, sesuai dengan SOP yang akan dibuat. SOP yang dibuat oleh aparatur yang tepat dan memahami permasalahan maka diharapkan SOP tersebut nantinya dapat dijalankan oleh para petugas pelaksana tanpa harus mengalami hambatan dan kesulitan. Treville, et al (2012) juga menambahkan bahwa untuk perbaikan organisasi secara terus menerus, suatu prosedur yang dibuat membutuhkan pengembangan yang berkelanjutan, dan dengan demikian, membutuhkan ide-ide kreatif dan ide yang cemerlang sesuai dengan tugas dari orang-orang menggunakan prosedur tersebut.

Adapun langkah atau tindakan yang mungkin dapat dilakukan oleh Perhutani dalam rangka penyusunan SOP adalah dengan membuat SOP yang jelas dan mudah. Kemudahan dan kejelasan SOP sangat penting bagi para petugas atau pejabat Perhutani yang sering berhubungan langsung dengan

masyarakat misalnya Mandor atau Mantri Hutan. Persyaratan tersebut diperlukan karena pada umumnya pendidikan yang dimiliki oleh pegawai Perhutani yang ditempatkan di Kabupaten Wonosobo (BKPH Wonosobo) kebanyakan setingkat sekolah menengah. Dari total jumlah pegawai BKPH Wonosobo sebanyak 42 orang, hanya ada 1 orang yang lulusan Sarjana, SMA=29 orang, SMP= 9 orang, dan SD = 3 orang (Data Statistik BKPH Wonosobo, 2013). Dengan kemudahan dan kejelasan dalam penyusunan SOP diharapkan para pegawai atau pelaksana SOP dapat memahami dan melaksanakan sesuai dengan petunjuk dalam SOP tersebut. Di lain pihak, SOP yang dibuat oleh Perhutani juga digunakan sebagai pedoman atau acuan bagi masyarakat yang akan memanfaatkan hutan lindung tersebut seperti yang disampaikan oleh Kepala Seksi PHBM Perhutani Kedu Utara:

“Kita pada saat ini sudah mempunyai Standard Operating Procedures mengenai Penanaman Tanaman di Bawah Tegakan Pak, dimana tanaman tersebut dapat digunakan sebagai acuan bagi masyarakat untuk menanam pohon di kawasan hutan lindung.”

Namun demikian masyarakat yang tinggal di sekitar hutan lindung tersebut (Masyarakat Desa Hutan) pada umumnya tingkat pendidikannya juga masih belum memadai, seperti disampaikan oleh pimpinan KPH Kedu Utara: “...ya LMDH itu..kita merasa mereka belum cukup baik, proses pemberdayaan harus ditumbuhkan di LMDH itu”. Pernyataan ini juga disetujui oleh salah seorang Camat di Kabupaten Wonosobo yang menyatakan: “ Untuk menggerakkan institusi diperlukan SDM, jadi kalau masih biasa-biasa saja SDM nya, ya sulit”. Salah satu Lurah di Kabupaten Wonosobo juga memberikan informasi mengenai kendala yang menyangkut Sumber Daya Manusia LMDH: “ Rendahnya SDM dari pendidikan, jadi pengertian tentang pengelolaan dan pemanfaatan hutan sangat kurang”.

Dalam penyusunan SOP yang mudah dan jelas bagi para pengguna, memerlukan konsentrasi dan waktu yang memadai sehingga penyusunan SOP dapat maksimal, seperti disampaikan oleh Moreau (2010) yang mengatakan bahwa perlu mencurahkan waktu untuk merencanakan bagaimana SOP akan ditulis, dari konsepsi sampai produk akhir, adalah cara yang tepat untuk

menghindari masalah dalam organisasi maupun dalam tugas. Sedangkan Stup (2002) menegaskan bahwa sama seperti kegiatan manajemen lainnya, perencanaan yang baik dapat meningkatkan peluang sukses didasarkan atas standar operasi prosedur. Proses pengembangan SOP yang efektif sangat penting untuk keberhasilan pelaksanaan dimana proses penyusunannya harus mempertimbangkan masukan dari semua orang. Praktek terbaik untuk mengembangkan SOP adalah melalui keterlibatan aktif dari para pegawai. Sedangkan Manghani (2011) menyatakan bahwa SOP yang terbaik adalah ditulis oleh orang yang terlibat dalam aktivitas, serta proses fungsi yang diperlukan untuk ditetapkan atau tercakup dalam SOP.

Dalam kaitan dengan *Root Definitions 3* (RDs 3), Keadilan dan Kesetaraan melalui Perencanaan Program Pengelolaan Hutan Lindung, institusi pemerintah baik yang memiliki fungsi pelayanan kepada masyarakat maupun sebagai institusi yang diberikan kewenangan untuk mencari keuntungan seperti halnya Perum Perhutani, maka institusi atau lembaga negara juga dapat memberdayakan masyarakat yang mereka layani serta memberikan kesempatan yang sama dan memastikan kepesertaan sosial, ekonomi dan politik dan akses ke sumber daya (UNDP, 1997).

Institusi pemerintah dapat lebih efektif dalam menjalankan fungsinya dimana hal ini dapat berjalan apabila institusi pemerintah tersebut berkomitmen untuk menciptakan kondisi dimana semua warganegara memiliki kesempatan dan akses yang sama ke pemerintah (Rizvi, 2007). Menurut Denhardt dan Denhardt (2007) selain peran pemerintah sebagai fasilitator, pemerintah juga memiliki kewajiban moral untuk memastikan bahwa setiap penyelesaian permasalahan sepenuhnya konsisten dengan norma-norma keadilan dan kewajaran. Dengan demikian setiap keputusan dan kebijakan yang dibuat perlu memperhatikan aspek keadilan sehingga masyarakat akan merasa bahwa dalam proses pembangunan, pemikiran maupun keikutsertaan mereka dapat diterima oleh pemerintah.

Dalam kaitannya dengan keadilan dan kesetaraan melalui perencanaan program pengelolaan hutan lindung, perubahan yang secara sistem diinginkan atau diharapkan adalah memberikan kesempatan bagi *stakeholder* atau mitra

Perhutani untuk lebih berperan dalam merencanakan program pengelolaan hutan lindung yang berada di Kabupaten Wonosobo. Mitra Perhutani yang terkait atau berhubungan dengan pengelolaan hutan lindung antara lain adalah Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH), Lembaga Swadaya Masyarakat, Dinas-dinas Pemerintah Daerah yang berhubungan dengan kehutanan, Lembaga Pendidikan, dan sebagainya. Pengembangan konsep keadilan dan kesetaraan melalui perencanaan program pengelolaan hutan lindung ini dapat dilakukan dengan melalui menciptakan situasi yang kondusif untuk berdialog dalam rangka penyusunan perencanaan program. Adapun langkah atau tindakan yang mungkin dapat dilakukan oleh Perhutani dalam rangka pengembangan konsep keadilan dan kesetaraan melalui perencanaan program dalam pengelolaan hutan lindung adalah memberikan kemudahan bagi *stake holder* untuk memperoleh informasi terkait dengan perencanaan program Perhutani. Kemudahan tersebut sangat diperlukan bagi *stake holder* yang belum memiliki kualitas institusi seperti LMDH dimana pada umumnya tingkat pendidikan anggota belum memadai. Dengan kemudahan tersebut maka akses untuk ikut dalam penyusunan perencanaan program Perhutani sebagai pelaksanaan prinsip governansi keadilan dan kesetaraan dapat lebih ditingkatkan. Seperti yang disampaikan oleh salah seorang Camat di Kabupaten Wonosobo:

“Tanpa ada peran serta yang sangat signifikan dan aktif dari Perhutani *nonsense* LMDH akan bisa bergerak to pak. Tanpa ada perhatian, tanpa ada kepedulian dalam bentuk apapun dari pihak perhutani maka LMDH tidak bisa bergerak sesuai dengan yang diharapkan.”

Dalam hubungannya dengan masyarakat maka sudah menjadi tugas dan kewajiban pemerintah dalam hal ini adalah Perhutani, untuk membantu masyarakat yang masih memerlukan perhatian dari pemerintah sehingga bantuan tersebut dapat meningkatkan kualitas dari masyarakat itu sendiri untuk berperan serta dalam suatu penyusunan perencanaan program yang hasilnya dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang terkait. Rondinelli (2007) menyatakan bahwa kemitraan yang dibangun oleh pemerintah dengan masyarakat dan swasta dapat membawa ide-ide baru untuk merancang program dan proyek dimana memungkinkan pemerintah untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi pelayanan

sehingga penyusunan perencanaan program dapat sesuai dengan kebutuhan. Sedangkan Rizvi mengatakan bahwa agar pemerintahan dapat lebih akuntabel, transparan, dan responsif terhadap opini publik maka perlu menghormati hak asasi manusia dan kesetaraan gender serta mengizinkan kebebasan berekspresi dan beragama. Hal tersebut akan memungkinkan kreativitas dari warga negara yang nantinya dapat mengembangkan bakat mereka sepenuhnya dan menerima layanan yang mereka butuhkan dari pemerintah (Rizvi, 2007). Apa yang disampaikan oleh Rizvi tersebut menunjukkan adanya kemauan dan itikad baik dari pemerintah untuk memberikan kebebasan bagi masyarakat dalam berkreativitas sehingga masyarakat dapat memahami layanan yang diberikan pemerintah.

Dalam kaitan mengenai *Root Definitions 4* (RDs 4) Transparansi melalui Pelayanan Masyarakat, Pope (2007) menunjukkan bahwa dalam membangun masyarakat terbuka yang sukses, jaminan akses ke informasi adalah unsur yang paling penting. Kebebasan berbicara dan kebebasan berserikat juga memainkan bagian penting. Warga harus dapat membahas isu-isu hari, menghadapi media dan pemerintah, dan turun ke jalan untuk mendaftar protes mereka dalam demonstrasi damai. Pada gilirannya, mereka yang memegang kepercayaan publik dan otoritas harus mendengarkan dan memperhatikan kepentingan warga. Adapun menurut OECD (2001), pemerintah mempunyai kewajiban baik aktif maupun pasif dalam memberikan informasi kepada masyarakat sebagai wujud dilaksanakannya transparansi. Dalam kondisi aktif, maka pemerintah mempunyai kewajiban untuk memberikan informasi baik diminta atau tidak diminta oleh masyarakat. Sedangkan kondisi pasif, pemerintah memberikan informasi apabila diminta oleh masyarakat.

Dalam usahanya untuk melaksanakan prinsip Transparansi melalui Pelayanan Masyarakat yang dilakukan oleh Perhutani dalam rangka pengelolaan hutan lindung, perubahan yang secara sistem diinginkan atau diharapkan adalah pengembangan prosedur pelayanan masyarakat terkait dengan pelaksanaan program Perhutani. Pengembangan prosedur pelayanan masyarakat ini dapat dilakukan oleh Perhutani dengan melalui penyusunan prosedur

secara lebih komprehensif yang berkaitan dengan pelayanan kepada masyarakat oleh Perhutani. Adapun langkah atau tindakan yang mungkin dapat dilakukan oleh Perhutani dalam rangka melakukan transparansi melalui pelayanan kepada masyarakat adalah dengan cara menginformasikan secara maksimal baik aktif maupun pasif kepada masyarakat mengenai aturan atau prosedur yang dimiliki oleh Perhutani. Tindakan perubahan yang mungkin dapat dilakukan tersebut sesuai dengan yang dinyatakan oleh salah satu ketua LMDH di Kabupaten Wonosobo menambahkan bahwa perlu ada kejelasan aturan atau prosedur sehingga tidak menyulitkan masyarakat yang membutuhkan. Ketua LMDH tersebut menyatakan:

“Masyarakat perlu kejelasan dari pihak-pihak terkait yang berhubungan dengan hutan lindung khususnya Perhutani, sehingga dalam kaitannya dengan pengelolaan hutan lindung, masyarakat tidak dipingpong ke Dishutbun ataupun disuruh datang ke Perhutani.”

Apa yang disampaikan oleh ketua LMDH tersebut juga tidak jauh berbeda dengan yang dinyatakan oleh staf Dishutbun:

“Kira-kira apa yang bisa dikerjasamakan, rambu-rambu apa saja yang tidak boleh. Kadang memang masyarakat ekspektasinya terlalu besar, padahal hutan lindung kan ada rambu-rambu yang tidak boleh dilanggar. Nah ini yang perlu kejelasan bagi masyarakat.”

Berkaitan dengan kejelasan aturan maupun prosedur maka Cheema (2007) menegaskan bahwa dalam proses demokrasi transparansi dipromosikan melalui suatu pelaporan dan umpan balik, proses dan prosedur yang jelas, perilaku dan tindakan mereka yang memegang otoritas pengambilan keputusan. Dengan cara itu maka membuat informasi dapat diperoleh dan mudah dimengerti serta adanya standar yang jelas yang dapat diakses oleh warga. Transparansi yang tidak jelas akan merugikan semua pihak seperti disampaikan oleh Rondinelli (2007) dimana dia menyatakan bahwa apabila suatu lembaga hukum tidak transparan, maka akan ada sebuah proses yang membuka jalan bagi penyuapan dan korupsi.

Dalam hubungannya dengan *Root Definitions 5* (RDs 5) Akuntabilitas melalui Implementasi Program, menurut Santoso dan Pambelum (2008:15)

akuntabilitas kinerja instansi pemerintah merupakan salah satu bagian isu kebijakan yang strategis di Indonesia saat ini karena perbaikan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah berdampak pada upaya terciptanya *good governance*. Sedangkan Wiranto (2009) menyatakan bahwa atribut utama governansi yang baik adalah bagaimana penerapan kekuasaan dan otoritas dalam penyelesaian berbagai persoalan publik. Salah satu mekanisme yang digunakan adalah dengan menegakkan akuntabilitas sistem, struktur, organisasi dan staf atas apa yang menjadi tanggung jawab, fungsi, tugasnya. Pentingnya akuntabilitas sebagai prinsip governansi yang baik disampaikan oleh Cheema (2007) yang menegaskan bahwa akuntabilitas adalah pilar demokrasi dan governansi yang baik yang memaksa negara, sektor swasta, dan masyarakat sipil untuk berfokus pada hasil, berusaha menjelaskan tujuan, mengembangkan strategi yang efektif, memantau dan melaporkan kinerja.

Dalam kaitannya dengan Akuntabilitas melalui Implementasi Program dalam rangka pengelolaan hutan lindung dalam kelembagaan Perhutani, perubahan yang secara sistem diinginkan atau diharapkan adalah penerapan program dalam pengelolaan hutan lindung yang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan Perum Perhutani. Perubahan yang secara sistem dapat dilakukan terkait dengan implementasi program menyangkut akuntabilitas kinerja Perhutani adalah dilakukan dengan melalui pemantauan dan pelaporan kinerja aparatur Perhutani. Adapun langkah atau tindakan yang mungkin dapat dilakukan oleh Perhutani agar akuntabilitas dapat tercapai melalui implementasi program yang dilakukan oleh Perhutani adalah menerapkan standar kinerja secara konsisten dalam penyelenggaraan program pengelolaan hutan lindung. Kondisi untuk melakukan perubahan tersebut sangat tepat untuk dilakukan sehingga akuntabilitas kinerja Perhutani dapat terjaga sehingga akan tercipta prinsip Governansi yang baik. Akuntabilitas tidak dapat tercapai secara maksimal apabila pegawai atau aparatur Perhutani yang berhubungan dengan pelayanan masyarakat tidak melaksanakan tugas dan kewajibannya secara baik. Di bawah ini adalah tanggapan dari salah seorang pegawai Dishutbun Kabupaten Wonosobo yang menyatakan:

“Kenapa ada rapat-rapat seperti itu, pertemuan koordinasi di tingkat desa, muaranya kan masyarakat butuh lahan, sedangkan Perhutani sebagai institusi yang punya lahan, tetapi mereka terbatas dalam hal personel, termasuk aspek kualitasnya, karena yang kita sampaikan di level Asper, mungkin Mandor sama Mantri di lapangan nggak mudeng, nggak paham.”

Salah seorang anggota masyarakat desa hutan (MDH) menganggap bahwa kinerja yang ditunjukkan oleh aparat Perhutani masih belum maksimal seperti diutarakan sebagai berikut: “Mboten wonten penyuluhan pak. Memang berat pengolahan lahan kangge nanem kopi, gondani, 5 tahun niku”. Jadi tugas yang dilakukan oleh petugas Perhutani yang langsung berhubungan dengan masyarakat belum dilaksanakan dengan baik. Tindakan yang mungkin dapat dilaksanakan dalam rangka akuntabilitas melalui implementasi program Perhutani yaitu penerapan standar kinerja secara konsisten dalam implementasi program terkait dengan pengelolaan hutan lindung. Standar kinerja terfokus pada seberapa baik tugas akan dilaksanakan sehingga agar berdaya guna, setiap standar/kriteria harus dinyatakan secara cukup jelas sehingga manajer dan bawahan atau kelompok kerja mengetahui apa yang diharapkan dan apakah telah tercapai atau tidak (Cokroaminoto, 2007). Cheema (2007) menambahkan bahwa akuntabilitas administrasi menyiratkan sistem kontrol internal pemerintah, termasuk standar pelayanan sipil dan insentif, kode etik, dan review administratif.

Dalam kaitan dengan *Root Definitions 6* (RDs 6) Konsensus melalui Pembuatan Keputusan, menurut UNDP (1997) *governance* yang baik menjamin bahwa politik, sosial dan prioritas ekonomi didasarkan pada konsensus yang luas dalam masyarakat. Hal yang sama diungkapkan oleh Nugraha (2007) yang menyatakan pemerintah tetap memainkan peranan penting, tetapi pemerintahan atau *governance* dilaksanakan secara bersama dan sinerjik oleh pemerintah, dunia usaha dan masyarakat warganegara dengan demikian akan tumbuh konsesus, kerjasama atau kooperasi dan sinergi pada keseluruhan tataran dari sistem penyelenggaraan negara bagi pencapaian tujuan bernegara, berbangsa dan bertanah air.

Adapun Osborne dan Gaebler (1992) menambahkan bahwa birokrasi harus lebih mengutamakan kebutuhan masyarakat atau pelanggan dengan cara mendengarkan pelanggan serta memberikan pilihan kepada pelanggan untuk menentukan keputusan. Apa yang diungkapkan oleh Osborne dan Gaebler tersebut menunjukkan perlu pencapaian kesepakatan dan konsensus dalam rangka pembuatan keputusan yang akan berdampak kepada masyarakat. Dalam kaitannya dengan konsensus melalui pembuatan keputusan yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung, perubahan yang secara sistem diinginkan atau diharapkan adalah tercapainya kesepakatan mengenai suatu konsensus tentang suatu program, kebijakan atau peraturan yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung yang diwujudkan dalam suatu keputusan. Perubahan yang secara sistem dapat dilakukan terkait dengan konsensus dalam implementasi program adalah dilakukan dengan melalui mewujudkan suatu bangunan kepercayaan dan kerjasama antara Perhutani dan *stakeholder*.

Adapun langkah atau tindakan yang mungkin dapat dilakukan oleh Perhutani dalam rangka implementasi prinsip konsensus melalui implementasi program adalah pengusulan proposal yang dibuat oleh mitra Perhutani sebagai bagian dari proses pembuatan keputusan. Pada saat penelitian ini dilakukan, implementasi dari pencapaian konsensus dalam mencapai kesepakatan menyangkut pembuatan keputusan tentang pengelolaan hutan lindung belum dilaksanakan. Hal ini sehubungan dengan kewenangan yang dimiliki oleh Perhutani dalam pengelolaan hutan lindung, sehingga ada anggapan semua kegiatan harus mengikuti aturan Perhutani, masyarakat hanya mengikut saja, seperti yang disampaikan oleh salah seorang Ketua LSM:

“Bagaimana masyarakat bisa ikut dalam program baik pemerintah maupun perhutani. Bagaimana masyarakat merasa memiliki, karena kalau merasa ikut memiliki berarti dapat ikut merawat, selama ini kan ditentukan oleh Perhutani.”

Hal ini ditambahkan oleh salah seorang Ketua LMDH yang menyatakan:

“Lha kalau Perhutani itu susahnya itu kalau *sharing*. Tapi dari hasil nanti, sayangnya itu tetep minta 40 %, itu yg sayangnya itu pak, saya

kurang sreg itu, yang padahal merintisnya wong tani itu kan ga sembarangan pak, berangkat ke gunung itu bener-bener puasa pak.”

Tindakan yang mungkin dapat dilaksanakan dalam rangka pencapaian konsensus adalah dengan menyiapkan suatu topik-topik yang sudah dicantumkan dalam proposal. Proposal tersebut nantinya akan dibahas dan apabila disetujui oleh pihak-pihak yang terkait, dapat dibuat suatu keputusan untuk diimplementasikan. Penyusunan proposal dalam rangka konsensus dinyatakan oleh Butler dan Rothstein (1991) yang menyatakan bahwa proses konsensus hanya mempertimbangkan proposal yang dibuat untuk mencapai tujuan. Dalam pembahasan proposal, semua orang bekerja untuk meningkatkan kualitas proposal untuk membuat keputusan yang terbaik. Semua proposal dapat diadopsi selama tidak bertentangan dengan kepentingan kelompok. Proposal tersebut perlu dibahas bersama melalui suatu dialog yang berkesinambungan sehingga akan tercapai suatu konsensus. Perlu dialog secara berkesinambungan agar para pelaku saling memahami perbedaan-perbedaan di antara mereka. Hanya dengan demikian akan tumbuh konsensus, kerjasama atau kooperasi dan sinergi pada keseluruhan tataran dari sistem penyelenggaraan negara bagi pencapaian tujuan bernegara, berbangsa dan bertanah air (Nugraha, 2007).

Perubahan yang secara sistem diinginkan dan secara budaya dapat dilakukan menyangkut Implementasi Kebijakan dan Koordinasi (*Problem Solving*)

Dalam perubahan yang diinginkan dan dapat dilakukan (*systematically desirable and culturally feasible*) yang didasarkan atas Checkland dan Scholes (1990), maka aplikasi SSM untuk *problem solving interest* pertimbangannya didasarkan atas pihak-pihak yang langsung terkait dengan permasalahan (*problem owners*) (Checkland and Scholes, 1990 dan Hardjosoekarto, 2012). Dalam tabel di bawah ini diuraikan mengenai perubahan yang diinginkan dan dapat dilakukan merujuk kepada *problem solving interest* menyangkut implementasi kebijakan dan koordinasi dalam pengelolaan hutan lindung.

Tabel 5.32 *Systematically Desirable dan Culturally Feasible* Menyangkut Implementasi Kebijakan dan Koordinasi dalam Pengelolaan Hutan Lindung (*Problem Solving*)

No	Nama RDs	<i>Desirable?</i>	<i>Feasible?</i>	<i>Possible Action</i>
1	Implementasi Kebijakan melalui Pemahaman Masyarakat	Mengembangkan konsep pemahaman masyarakat terhadap kebijakan dan program Perhutani	Ya, merancang media yang tepat dalam rangka sosialisasi program Perhutani	Peningkatan kualitas SDM masyarakat desa hutan (MDH)
2	Koordinasi melalui Komunikasi dan Interaksi	Sudah dilakukan, perlu peningkatan kerjasama antarinstansi	Ya, melalui penjadwalan pelaksanaan kerjasama	Penyediaan informasi menyangkut program Perhutani

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2014

Dalam kaitan dengan *Root Definitions* 1 (RDs 1) Implementasi Kebijakan melalui Pemahaman Masyarakat, merujuk *problem solving interest*, Akib (2010:6) menyatakan bahwa ada empat syarat pengelolaan diseminasi kebijakan, yakni: 1) adanya respek anggota masyarakat terhadap otoritas pemerintah yang mempunyai kewenangan membuat peraturan; 2) adanya kesadaran masyarakat untuk menerima serta melaksanakan kebijakan; 3) keyakinan bahwa kebijakan dibuat secara sah; dan 4) pemahaman bahwa meskipun pada awalnya suatu kebijakan dianggap kontroversial, namun seiring dengan perjalanan waktu maka kebijakan tersebut dianggap sebagai sesuatu yang wajar dilaksanakan.

Pemahaman masyarakat mengenai suatu kebijakan juga sangat penting untuk terlaksananya implementasi kebijakan tersebut seperti disampaikan oleh Baedhowi (2004) yang menyatakan bahwa implementasi kebijakan publik memerlukan beberapa faktor penting agar dapat berjalan dengan baik, salah satunya yaitu sasaran kebijakan publik yang mampu merespon dengan baik dan berpartisipasi aktif terhadap kebijakan yang telah dilaksanakan. sasaran kebijakan publik dapat bermacam-macam, di antaranya adalah masyarakat dalam suatu wilayah tertentu yang terkena implementasi kebijakan tersebut. FAO-UN (2010) menjelaskan bahwa proses secara partisipatif *bottom-up* yang menggunakan lokakarya multipihak adalah cara yang tepat untuk

mengembangkan suatu implementasi kebijakan yang bermanfaat. Pemerintah tidak harus bekerja sendirian namun pemerintah perlu mempromosikan dan memfasilitasi implementasi kebijakan, sesuai dengan tanggung jawab yang terkait dengan berbagai pihak yang berkepentingan.

Dalam kaitannya dengan implementasi kebijakan dalam rangka pengelolaan hutan lindung, perubahan yang secara sistem diinginkan atau diharapkan adalah melakukan pengembangan suatu pola atau konsep pemahaman masyarakat terhadap kebijakan atau program Perhutani terkait dengan pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo. Perubahan yang secara sistem dapat dilakukan terkait dengan implementasi kebijakan Perhutani dalam pengelolaan hutan lindung adalah merancang media atau sarana yang tepat dalam rangka sosialisasi kebijakan program Perhutani kepada masyarakat. Adapun langkah atau tindakan yang mungkin dapat dilakukan oleh Perhutani dalam rangka peningkatan pemahaman masyarakat adalah melalui peningkatan kualitas SDM masyarakat desa hutan (MDH). Dengan peningkatan pemahaman masyarakat desa hutan maka fungsi hutan lindung bagi kemaslahatan manusia dapat tetap terjaga disamping menjaga keharmonisan hubungan dengan Perum Perhutani sebagai institusi yang memiliki kewenangan dalam pengelolaan hutan lindung.

Seperti yang disampaikan oleh Ketua Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) yang menyatakan: “Di tingkat LMDH sendiri, secara kelembagaan LMDH belum kuat semua, di Wonosobo semua Desa sudah ber LMDH semua, tapi hanya formalitas.” Hal yang senada disampaikan oleh anggota Tim Kerja Pemulihan Dieng (TKPD) Kabupaten Wonosobo yang mengungkapkan: “Cuma yang jadi masalah antara keinginan masyarakat dengan keinginan Negara dalam hal ini adalah Perhutani adalah berbeda, kalau masyarakat inginnya bebas menanam, tapi bagi Perhutani atau Negara, sudah ada aturan mainnya.” Weiland (2010) mengatakan bahwa banyak negara berkembang masih memiliki kendala menyangkut dana dan sumber daya manusia yang memadai untuk menyiapkan dan mengimplementasikan rencana pengelolaan hutan. Menurut Dwidjowiyoto (2005) inti permasalahan dalam implementasi kebijakan adalah bagaimana kebijakan yang dibuat disesuaikan dengan sumber daya yang

tersedia. Dengan demikian dalam implementasi kebijakan diperlukan sumber daya yang memadai sehingga program yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung dapat berjalan dengan baik.

Dalam kaitan dengan *Root Definitions 2* (RDs 2) Koordinasi melalui Komunikasi dan Interaksi, merujuk *problem solving interest*, efektivitas penyelenggaraan suatu proyek kegiatan tidak hanya diukur dengan volume sumber daya yang dialokasikan untuk itu namun didasarkan pada koordinasi sumber daya manusia, proses kerja, dan alat-alat yang efektif (Badiru, 2008). Sedangkan menurut Ashton (2013), pelaksanaan koordinasi yang menyangkut aktivitas dan tujuan dalam pengelolaan hutan yang berhubungan dengan pemilik lahan hutan memerlukan syarat-syarat yaitu: a) dorongan dari diri sendiri, b) Waktu, dan c) kepercayaan. Adapun Kellogg, et al (2006:23-44) menjelaskan bahwa dalam suatu organisasi yang berubah dengan cepat dan lingkungan kerja yang dilengkapi dengan peralatan digital, diperlukan suatu dukungan aktor dalam suatu praktek koordinasi yang didasarkan atas penggunaan teknologi.

Pelaksanaan koordinasi dalam pengelolaan hutan lindung belum berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari tanggapan-tanggapan seperti disampaikan oleh staf Dishutbun Kabupaten Wonosobo yang mengatakan: “Perhutani mempunyai masyarakat desa hutan sebagai binaan, namun terkadang dalam pelaksanaannya Perhutani sering meninggalkan kami”. Sedangkan salah seorang camat di Kabupaten Wonosobo juga menyatakan:

“Dalam hal koordinasi, sebetulnya masalah SDM, jadi untuk menggerakkan suatu institusi memang diperlukan SDM, dengan SDM yang biasa saja, ya sulit. Jadi untuk menggerakkan suatu institusi memang diperlukan SDM pak, jadi kalo kita masih biasa-biasa saja dengan SDM semacam itu ya saya mengatakan sulit.”

Dalam kaitannya dengan koordinasi melalui komunikasi dan interaksi dalam rangka pengelolaan hutan lindung, perubahan yang secara sistem diinginkan atau diharapkan adalah melakukan peningkatan kerjasama antar *stake holder*. Perubahan yang secara sistem dapat dilakukan terkait dengan koordinasi melalui komunikasi dan interaksi dalam rangka pengelolaan hutan lindung

adalah dilakukan dengan melalui melalui penjadwalan pelaksanaan kerjasama secara terpadu. Setiap tindakan koordinasi perlu dirancang jadwal pelaksanaannya dengan cara melakukan konfirmasi secara lebih akurat sehingga tujuan kerjasama melalui koordinasi dapat tercapai. Adapun langkah atau tindakan yang mungkin dapat dilakukan oleh Perhutani dalam rangka peningkatan koordinasi melalui komunikasi dan interaksi adalah penyediaan informasi oleh Perhutani menyangkut program Perhutani. Dalam koordinasi, aspek informasi sangat penting karena akan memberikan pemahaman kepada masing-masing peserta mengenai materi yang akan dikoordinasikan tersebut. Dengan tersedianya informasi secara lebih lengkap dan akurat, maka diharapkan koordinasi dapat berjalan secara maksimal.

Dalam hal ini pelaksanaan koordinasi menyangkut pekerjaan yang berhubungan dengan orang lain, misalnya dalam rangka mengumpulkan informasi maka diperlukan koordinasi dengan orang lain yang memiliki, melindungi, atau mengelola informasi (Badiru, 2008). Dalam media massa mengandung unsur informasi sehingga media massa penting dalam rangka pelaksanaan koordinasi. Menurut Waldherr (2012) media massa merupakan faktor penting dalam masyarakat modern, dan penting dalam suatu sistem inovasi, serta relevan bagi suatu kebijakan yang menyangkut *high-tech*. Media massa dengan demikian berkontribusi terhadap beberapa fungsi yang penting, salah satunya adalah fungsi koordinasi.

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan menganalisis penataan ulang governansi yang menyangkut prinsip-prinsip governansi yang baik, optimalisasi implementasi kebijakan, serta koordinasi yang efektif dalam pengelolaan hutan lindung. Dari kajian yang telah dilakukan dapat dibuat suatu kesimpulan sebagai berikut:

1. Kajian ini menemukan 6 (enam) prinsip governansi yang baik dalam pengelolaan hutan lindung. *Pertama*, pentingnya aspek pemberdayaan masyarakat untuk mewujudkan masyarakat yang partisipatif dalam pengelolaan hutan lindung. *Kedua*, peningkatan efisiensi dan efektivitas pengelolaan hutan lindung dapat didukung melalui penyusunan *Standard Operating Procedure (SOP)* yang baik. *Ketiga*, perencanaan program yang memperhatikan aspek keadilan dan kesetaraan dapat mewujudkan governansi yang baik dalam pengelolaan hutan lindung. *Keempat*, pentingnya peningkatan pelayanan kepada masyarakat untuk mengoptimalkan transparansi dalam pengelolaan hutan lindung. *Kelima*, akuntabilitas dapat dimaksimalkan melalui implementasi program yang tepat dalam pengelolaan hutan lindung. *Keenam*, pembuatan keputusan sangat penting melalui kesepakatan dari para pemangku kepentingan (*stakeholder*) sehingga tercapai konsensus secara optimal dalam pengelolaan hutan lindung.
2. Kajian mengenai penataan ulang governansi menunjukkan pentingnya pemahaman masyarakat mengenai kebijakan Perum Perhutani sehingga dapat meningkatkan peran masyarakat desa hutan untuk menjaga kelestarian fungsi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo. Namun hasil kajian menunjukkan bahwa pemahaman masyarakat mengenai peran dan fungsi hutan lindung belum maksimal. Masih terdapat pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh masyarakat yang berada di sekitar wilayah hutan lindung yang merugikan fungsi dan peran hutan lindung. Hal ini tidak

terlepas dari kurangnya penyampaian informasi dan sosialisasi khususnya dari Perum Perhutani kepada masyarakat desa hutan.

3. Kajian ini juga menunjukkan bahwa peran komunikasi dan interaksi antarinstansi sebagai faktor penting untuk menciptakan koordinasi yang efektif dalam pengelolaan hutan lindung. Namun demikian, hasil kajian menunjukkan bahwa dalam pengelolaan hutan lindung belum terjalin koordinasi yang efektif karena masing-masing *stakeholder* melaksanakan program dan aktivitasnya secara parsial. Pemerintah Daerah Kabupaten Wonosobo yang memiliki masyarakat desa hutan kurang melibatkan Perum Perhutani dalam melakukan aktivitas yang melibatkan masyarakat desa hutan. Sebaliknya Perum Perhutani kurang memberikan peran yang lebih besar kepada Pemerintah Daerah Kabupaten Wonosobo dalam memberdayakan masyarakat desa hutan.

6.2 Saran

Dari hasil penelitian yang dilakukan, maka dapat dirumuskan rekomendasi sebagai berikut:

1. PP. No 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota khususnya menyangkut bidang kehutanan sesuai pasal 2 ayat 4 perlu diimplementasikan dengan tegas sehingga dapat dilakukan penataan ulang governansi agar permasalahan menyangkut hutang lindung dapat teratasi. Berkaitan dengan penyelenggaraan governansi yang baik dalam pengelolaan hutan lindung:
 - a) Pada prinsip partisipasi, perlu disediakan suatu forum atau wadah sebagai tempat untuk menampung aspirasi masyarakat.
 - b) Pada prinsip efisiensi dan efektivitas, perlu penyusunan *Standard Operating Procedure* (SOP) yang berorientasi kepada kepentingan masyarakat. SOP yang sudah dibuat oleh Perum Perhutani perlu dikaji lebih jauh oleh para peneliti yang lain sehingga SOP tersebut dapat bermanfaat bagi masyarakat.

- c) Untuk prinsip keadilan dan kesetaraan, perlu adanya kemudahan bagi *stakeholder* untuk memperoleh informasi terkait dengan perencanaan program Perhutani.
 - d) Untuk prinsip transparansi, pelayanan kepada masyarakat perlu ditingkatkan melalui diseminasi informasi mengenai aturan dan prosedur dalam pengelolaan hutan lindung secara maksimal.
 - e) Pada prinsip akuntabilitas, perlu adanya suatu standar kinerja secara konsisten dalam implementasi program pengelolaan hutan lindung.
 - f) Menyangkut prinsip konsensus, *stakeholder* diberi kesempatan merencanakan proposal menyangkut pengelolaan hutan lindung sebagai bagian dari proses pembuatan keputusan.
2. Sehubungan dengan optimalisasi implementasi kebijakan dalam pengelolaan hutan lindung maka diperlukan adanya peningkatan kualitas SDM masyarakat desa hutan.
 3. Berkaitan dengan peningkatan efektivitas koordinasi antarpihak-pihak yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung maka perlu adanya penyediaan informasi menyangkut program Perhutani secara memadai.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Abidin, Said Zainal. (2006). *Kebijakan Publik*. Jakarta: Suara Bebas
- Arifin, Bustanul. (2001). *Pengelolaan Sumberdaya Alam Indonesia: Perspektif Ekonomi, Etika, dan Praksis Kebijakan*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Arief, Arifin. (2001). *Hutan dan Kehutanan*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius.
- Arifin, Bustanul dan Rachbini, Didik J. (2001). *Ekonomi Politik dan Kebijakan Publik*. Jakarta: PT. Grasindo
- Asikin, Mukti. (2001). *Stakeholder participation in SME Policy Design and Implementation*. Jakarta: ADB Technical Assistance SME Development
- BPHN (Badan Pembinaan Hukum Nasional). 2011. *Laporan Akhir Tim Kompendium Bidang Hukum Pemerintahan Yang Baik*. Jakarta
- Badiru, Adedeji B. (2008). *Triple C Model of Project Management Communication, Cooperation, and Coordination*. USA: Taylor & Francis Group, LLC
- Barber, dkk.(n.d). *Menyelamatkan Sisa Hutan di Indonesia dan Amerika Serikat*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Benowitz, Ellen A. (2001). *Principles of Management*. New York: Hungry Minds.
- Berger, Lance A.(1994). *The Change Management Handbook: A Road Map to Corporate Transformation*. Chicago: IRWIN
- Betinge, et al. (2009). *Forest Management and Planning*. USA: Elsevier
- Bevir, Mark. (2007). *Encyclopedia of governance*. California: SAGE Publications, Inc.
- Bhatta, Gambir. (2006). *International Dictionary of Public Management and Governance*. New York: ME Sharpe Inc.

- Bolman, Lee G and Deal, Terrence E. (1991). *Reframing Organization: Artistry, Choice, and Leadership*. San Francisco: Josey-Bass Publishers.
- BPHN (Badan Pembinaan Hukum Nasional). (2007). *Laporan Akhir Tim Kompendium Bidang Hukum Pemerintahan yang Baik*. Jakarta.
- Butler, C.T Lawrence and Rothstein, Amy. (1991). *On Conflict and Concensus: A Handbook on Formal Concensus Decision making*. USA
- Callahan, Kathe. (2007). *Element of Effective Governance: Measurement, Accountability, and Participation*. New York: Taylor and Francis.
- Checkland, Peter and Scholes, Jim. (1990). *Soft Systems Methodology in Action*. England: Jhon Wiley & Sons Ltd.
- Checkland, Peter and Poulter, John. (2006). *Learning for Action: A Short Definitive Account of Soft Systems Methodology and its use for practitioners, Teachers, and Students*. JohnWiley and Sons, Ltd, Chichester.
- Cheema, G. Shabbir. (2005). *Building Democratic Institutions: governance reform in developing countries*. USA: Kumarian Press.
- _____ (2007). Linking Government and Citizens through Democratic Governance” dalam *Public Administration and Democratic Governance: Governments Serving Citizens*. New York: 7th Global Forum on Reiventing Government Building Trust in Government, United Nations.
- Denhardt, Janet V. and Denhardt. Robert B. (2007). *The new public service: serving, not steering* . New York:M.E. Sharpe
- Dwidjowijoto, Riant Nugroho. (2005). *Kebijakan Publik: Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- _____ (2002). *Good Governance: Histori, Konsep, dan Strategi*. Universitas Terbuka, Jakarta
- FAO-UN. (2011). *State of the World’s Forests*.
- Federal Ministry of Food, Agriculture and Consumer Protection. (2011). *German Forest*. Berlin, Germany.
- Ferranti, David de, et al. (2009). *How to improve governance : a new framework for analysis and action*. Washington: The Brookings Institution

- FWI/GFW. (2002). *The State of the Forest: Indonesia*. Bogor, Indonesia: Forest Watch Indonesia, and Washington DC: Global Forest Watch.
- Flood, RL and Jackson M. (1991). *Creative Problem Solving*. England: Jhon Willey & Sons.
- Grand Design Rencana Tindak Penataan dan Pemulihan Kawasan Dieng (RTPKD). (2007). Laporan Akhir.
- Handyaningrat, Soewarno. (1990). *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: CV Haji Masagung
- Hardjosoekarto, Sudarsono (2012). *Soft Systems Methodology (Metode Serba Sistem Lunak)*. Jakarta: UI Press
- Hill, Michael and Hupe, Peter. (2002). *Implementing Public Policy: Governance in Theory and in Practice*. California : SAGE Publications Ltd
- Holzknicht, Hartmut and Golman, Martin. (2009). *Forest Sector Policy Making and Implementation*. Di dalam R. J. May. *Policy making and implementation : studies from Papua New Guinea*. Australia: ANU Press
- Jones, Gareth R. (1997). *Organizational Theory*. USA: Addison-Wisley Publishing Group
- Kangas, et al.(2008). *Decision Support for Forest Management*. Springer.
- Kusdi. (2009). *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Salemba Humanika
- LAN-RI (Lembaga Administrasi Negara). (2010). *Rencana Strategik Lembaga Administrasi Negara 2010 – 2014*. Jakarta
- LAN-RI (Lembaga Administrasi Negara). (2009). *SOP dalam Organisasi*. Jakarta.
- Lubis, Hari BS dan Huseini, Martani. (2009). *Pengantar Teori Organisasi Suatu Pendekatan Makro*. Jakarta: Dep.Ilmu Administrasi UI
- Malaysian Timber Council. (n.d). *FAQs on Malaysia's Forestry Timber Trade*.
- Ministry of Forests, Mines and Lands. (2010). *The State of British Columbia's Forests*. Third Edition. British Columbia, Canada.
- Mustopadidjaja, AR. (2003). *Manajemen Proses Kebijakan Publik*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara (LAN).

- Neo, Boon Siong and Chen, Geraldine. (2007). *Dynamic Governance: Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore*. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd
- Nugraha, Agung. (2004). *Menyongsong Perubahan Menuju Revitalisasi Sektor Kehutanan*. Tangerang: Penerbit Wana Aksara.
- OECD (Organization for Economic Cooperation and Development). (2004). *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD.
- Osborne, David dan Gaebler, Ted. (1992). *Mewirauahakan Birokrasi: Mentransformasi semangat wirausaha ke dalam sektor publik*. (penerj. Abdul Rosyid). Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Pope, Jeremy. (2007). Dimensions of Transparency in Governance” dalam *Public Administration and Democratic Governance: Governments Serving Citizens*. New York: 7th Global Forum on Reinventing Government Building Trust in Government, United Nations.
- Pemerintah Daerah Kabupaten Wonosobo (2006). *Pengelolaan Sumber Daya Hutan Lestari Secara Partisipatif dan Terintegrasi di Kabupaten Wonosobo*.
- Prahalad, C.K. (2005). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*. Upper Saddle River, N.J: Pearson Education, Inc.
- Rianse, Usman. (2010). *Agroforestry: Solusi Sosial dan Ekonomi Pengelolaan Sumber Daya Hutan*. Bandung: Alfabeta
- Rizvi, Gowher. (2007). “ Reinventing Government: Putting Democracy and Social Justice Back into the Discourse” dalam *Public Administration and Democratic Governance: Governments Serving Citizens*. New York: 7th Global Forum on Reinventing Government Building Trust in Government, United Nations.
- Rondinelli, D.A. (2007). “Government Serving People: The Changing Role of Public Administration in Democratic Governance” dalam *Public Administration and Democratic Governance: Governments Serving Citizens*. New York: 7th Global Forum on Reinventing Government Building Trust in Government, United Nations.
- SCBFWM. (2013). *Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik (Good Governance) Dalam Pengelolaan Daerah Aliransungai: Konsep Dan Implementasinya*.

- Siahaan, N.H.T. (2007). *Hutan, Lingkungan, dan Paradigma Pembangunan*. Jakarta: Penerbit Pancuran Alam.
- Simon, Hasanu (2010). *Dinamika Hutan Rakyat di Indonesia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Smith, Kevin B. and Larimer, Christopher W. (2009). *The Public Policy Theory Primer*. USA: Westview Press
- Steelman, Toddi A. (2010). *Implementing Innovation: Fostering Enduring Change in Environmental and Natural Resource Governance*. Washington, DC: Georgetown University Press
- Stewart, G.L., Manz, C.C., and Sims, H.P.(1999). *Team Group and Group Dynamics*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Syafiie, Inu Kencana. (2011). *Manajemen Pemerintahan*. Bandung: Pustaka Reka Cipta.
- Tjiptoheriyanto, Priyono dan Manurung, Mandala. (2010). *Paradigma Administrasi Publik dan Perkembangannya*. Jakarta: UI-Press
- Tjokroamidjojo, Bintoro (1991). *Pengantar Administrasi Pembangunan*. Jakarta: LP3ES
- Waldherr, Annie. (2012). The Mass Media as Actors in Innovation Systems. Di dalam Johannes M. Bauer • Achim Lang • Volker Schneider. Eds. *Innovation Policy and Governance in High-Tech Industries. The Complexity of Coordination*. New York: Springer
- Williamson, Oliver E. (1995). " Transaction Cost Economics and Organization Theory." Pages 207-256 in *Organization Theory: From Cester Barnard to the Present and Beyond*, edited by Olliver E. Williamson. New York: Oxford University Press.
- Witzel, Morgen. (2004). *Management: the Basics*. New York: Routledge

JURNAL

- Angga, Dade (2006). Kemitraan Pemerintah, Masyarakat dan Swasta dalam Pembangunan(Suatu Studi tentang Kasus Kemitraan Sektor Kehutanan di Kabupaten Pasuruan). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 4(3), hal. 395-402.
- Akib, Haedar. (2010). Implementasi Kebijakan: Apa, Mengapa, dan Bagaimana. *Jurnal Administrasi Publik*, Volume 1 No. 1. Hal. 1-11

- Christensen, Tom and Laegreid, Per. (2008). The Challenge of Coordination in Central Government Organizations: The Norwegian Case. *Public Organization Review*. 8; 97-116
- Cronholm, S. and Goldkuhl, G. (2003). Understanding the Practices of Action Research. *The 2nd European Conference on Research Methods in Business and Management* Reading, UK.
- Ekawati, Sulistya. (2010). Tata Hubungan Kerja Antarinstansi Kehutanan dalam Pengelolaan Hutan Lindung di Era Otonomi Daerah. *Jurnal Analisis Kebijakan Kehutanan Vol. 7 No. 3, Desember: 211 – 225*
- _____, dkk. (2009). Kelembagaan Pengurusan Kehutanan pada Era Desentralisasi (Studi Kasus di Kab. OKI, SumSel). *Jurnal Penelitian Sosial dan Ekonomi Kehutanan*. Vol. 6 No. 1 Maret 2009, Hal. 69 - 81
- Elvida, Y. S. dan Sylviani. (2010). Peran Dan Koordinasi Para Pihak Dalam Pengelolaan KPH. *Jurnal Analisis Kebijakan Kehutanan*. Vol. 7 No. 3.
- Faraj, Samer, and Xiao, Yan. (2006). Coordination in Fast-Response Organizations. *Management Science*. Aug 2006; 52,8. pg.1155-1169)
- Ginoga, Kirsfianti L., dkk. (2005). Kajian Kebijakan Pengelolaan Hutan Lindung. *Jurnal Penelitian Sosial & Ekonomi* Vol. 2 No. 2 Juli, hal 203 -232
- Hakim, Ismatul. (2010). Analisis Kelembagaan Hutan Rakyat pada Tingkat Mikro di Kab. Pandeglang, Banten. *Jurnal Penelitian Sosial dan Ekonomi Kehutanan*. Vol. 7 No. 1 Maret 2010, Hal. 23 – 40
- Hardjosukarto, S. (2012). *Construction of Social Development Index as a Theoretical Research Practice in Action Research by Using Soft Systems Methodology*. DOI 10.1007/s11213-012-9237-9.,
- Kartodihardjo, Hariadi. (2006). Masalah Kapasitas Kelembagaan dan Arah Kebijakan Kehutanan: Studi Tiga Kasus. *Jurnal Manajemen Hutan Tropika*. Vol. XII No.3:14-25
- Kellogg, et.al (2006). Life in the Trading Zone: Structuring Coordination Across Boundaries in Postbureaucratic Organizations. *Organization Science*. Jan/Feb; 17,1
- Kusdamayanti. (2008). Peran Masyarakat dalam Penyusunan Kebijakan Pola Kemitraan Pengelolaan Hutan di Kab. Malang. *JURNAL Penelitian Sosial dan Ekonomi Kehutanan* Vol. 5 No. 2 Juni 2008, Hal. 111 - 124

- London, Calvin. (2005). Management Effect on Quality-Policy Implementation. *The TQM Magazine*. 17,3. p.267-278
- Lundin, Martin. (2007). Explaining Cooperation: How Resource Interdependence, Goal Congruence, and Trust Affect Joint Actions in Policy Implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 17. P. 651-672
- McKay, Judy and Marshall, Peter. (2001). The dual imperatives of action research. *Information Technology & People*, Vol. 14 No. 1, pp. 46-59.
- Menzel, Donald C. (1987). An Organizational Approach to Policy Implementation. *Public Administration Quarterly*; Spring: 11,1.p 3- 16.
- Pratikno. (2007). Governance dan Krisis Teori Organisasi. *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik. Magister Administrasi Publik UGM*, Vol.11, Nomor 2, November , hal. 121-138
- _____. (2005). Good Governance dan Governability . *Jurnal Ilmu Sosial & Ilmu Politik*, Vol. 8, No. 3, Maret . Hal. 231-248
- Ramesh, G. Policy Implementation: A Revisit. *South Asian Journal of Management*; Jan-Mar 2008; 15,1. P. 41-63
- Sandberg, et.al. (2002). Evaluation in Policy Implementation: An insider report. *The International Journal of Public Sector Management*. 15,1. P.44-54
- Syahrudin. (2010). Evaluasi Implementasi Kebijakan Pengembangan Kawasan Industri. *Bisnis & Birokrasi, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, Jan-Apr , Volume 17, Nomor 1. hlm. 31-43
- Sylviani. (2008). Kajian Dampak Perubahan Fungsi Kawasan Hutan Terhadap Masyarakat Sekitar. *JURNAL Penelitian Sosial dan Ekonomi Kehutanan* . Vol. 5 No. 3 September 2008, Hal. 155 - 178
- Weiland, Sabine. (2010). Change in forest governance in developing countries. In search of sustainable governance arrangements. *International Journal of the Commons*. Vol 4, No 2.

DISERTASI/TESIS

- Andriana, Reni. (2007). Evaluasi Kawasan Lindung Dataran Tinggi Dieng Kabupaten Wonosobo. Universitas Diponegoro: Tesis.

- Baedhowi. (2004). *Implementasi Kebijakan Otonomi Daerah Bidang Pendidikan. Studi Kasus di Kabupaten Kendal dan Kota Surakarta*. Universitas Indonesia: Disertasi
- Purnomo, Herry. (2003). *A Modeling Approach to Collaborative Forest Management*. Disertasi, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Schroeder, Aaron D. (2001). *Building Implementation Networks: Building Multi-organizational, Multi-sector Structures for Policy Implementation*. Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University: Dissertation
- Sukardi. (2009). *Desain Model Pemberdayaan Masyarakat Lokal Dalam Pengelolaan Hutan Berkelanjutan (Kasus Masyarakat Sekitar Kawasan Hutan Taman Nasional Gunung Rinjani, Pulau Lombok*. Disertasi
- Sulistiyowati, Budi. (2004). *Perambahan Kawasan Hutan Lindung. Suatu Studi Kasus di Dataran Tinggi Dieng, Kabupaten Wonosobo*. Tesis: Universitas Indonesia
- Sutadji, Imam. (2004). *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah*. Universitas Indonesia: Disertasi
- Tangkitasik, Jansen. *Antara Negara dan Tongkonan: Ruang-ruang Negosiasi Baru dalam Penguasaan Sumberdaya Hutan, di Kabupaten Tana Toraja, Sulawesi Selatan*. Disertasi, Universitas Indonesia, Depok: 2010.
- Verbij, E. (2008). *Inter-sectoral coordination in forest policy. A frame analysis of forest sectorization processes in Austria and the Netherlands*. Dissertation

PUBLIKASI LAIN

- Arifin, Bustanul. (2013). *Governansi dan Kewibawaan Kebijakan Pangan*. Diskusi Panel “Konvensi Kampus IX dan Temu Tahunan XV Forum Rektor Indonesia (FRI)” tanggal 17-19 Januari 2013 di Universitas Islam Sultan Agung, Semarang.
- Ashton, Sarah F., et al. (2013). *Forest Management in the Interface: Forest Cooperatives*. University of Florida.
- Bakhtiar, Irfan. (2001). *Semiloka . DPRD se-Jawa Madura pada tanggal 14 – 17 Maret 2001. Hutan Jawa Menjemput Ajal, dan otonomipun miskin inisiatif*.

- Dwiyanto, Agus. (2004). *Reorientasi Ilmu Administrasi Publik: Dari Government ke Governance*. Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Gadjah Mada.
- Himmelman, Arthur T. (2002). *Collaboration for a Change*. Minneapolis
- Hoffman, Robert and Ireland, Derek. (2013). *Elinor Ostrom, Institutions and Governance of the Global Commons*. Paper. Second Draft
- IFAD. (1999). *Good Governance: An Overview*.
- Kasim, Bakhdal dan Aji, Darmawan. (2006). *Problematika Lembaga Pengelolaan Hutan Lindung di Pasaman, Sumatera Barat*. Makalah pada Ekspose Hasil-hasil Penelitian : Konservasi dan Rehabilitasi Sumberdaya Hutan. Padang, 20 September 2006
- Kleinbaum, Adam M., Stuart, Toby E., Tushman, Michael L. (2008). *Communication (and Coordination?) in a Modern, Complex Organization*. Working papers
- Khususiyah, dkk. (2009). *Pengelolaan Hutan Bersama Masyarakat (PHBM) : Upaya untuk Meningkatkan Kesejahteraan & Pemerataan Pendapatan Petani Miskin di Sekitar Hutan*. World Agroforestry Centre – ICRAF. Brief No. 02, Policy Analysis Unit
- Murdiyanto, Eko. (2008). *Pengelolaan Sumberdaya Hutan Berbasis Kearifan Lokal: Suatu Konsep untuk Pengentasan Kemiskinan, dalam Pendidikan Agroforestry Sebagai Strategi Menghadapi Pemanasan Global*. Prosiding Seminar Fakultas Pertanian UNS. Hal. 255-265
- Osifo, Charles. (2012). *Organization and Coordination: An Intra-and Inter Performance Perspective*. *Proceedings of the University of Vaasa*.
- Ostrom, Elinor (2012) “The Future of the Commons: Beyond Market Failure and Government Regulation.” Page 68-83. Chapter 3 in Elinor Ostrom et al, *The Future of the Commons: Beyond Market Failure and Government Regulation*. The Institute of Economic Affairs London
- Pulzl, Helga. (2008). *Forest governance and the role of forestry research*. *Proceedings*. EC/FTP Workshop held in Kranjska Gora, Slovenia 19-21 Mei 2008.
- Simatupang, Angela Indirawati. (2011). *Governansi Proses Initial Public Offering*. *Bisnis Indonesia*. Edisi Minggu. 2 Januari 2011
- Sudibyakto, dkk. (2002). *Pemetaan keadaan sumberdaya alam kawasan Tanah Tinggi Dieng*. *Prosiding Seminar Hasil-hasil Penyelidikan Fakultas Geografi UGM Tahun 2002*. UGM, Yogyakarta.

- Suwandi, Made. (2006). *Good Governance in Public Services: From Government to Governance*. Jakarta
- The World Bank. (2009). *Investing in A More Sustainable Indonesia*. Country Environmental Analysis, Report No.50762-ID.
- Uchiyama, Kenichi (2009). *Concise Theoretical Grounding of Action Research: Based on Checkland's Soft Systems Methodology and Kimura's Phenomenological Psychiatry*. Daiton Bunka University, Japan.
- UNDP. (1997). *Governance for Sustainable Human Development*. New York: Division Bureau for Policy and Programme Support
- Zulaifah, Siti. (2007). Rehabilitasi Lahan Hutan dan Pertanian Kabupaten Wonosobo Tahun 2005-2025. *Majalah Kehutanan Indonesia*. Edisi I.

PERATURAN PERUNDANGAN

- Undang-Undang Dasar Tahun 1945.
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah
- Undang-Undang Nomor 41 Tahun 1999 tentang Kehutanan
- Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2010 tentang Perusahaan Umum (Perum) Kehutanan Negara.
- Peraturan Pemerintah Nomor 41 tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah
- Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan Antara Pemerintah, Pemerintah Daerah, Provinsi, dan Pemerintah Daerah/Kota.
- Peraturan Pemerintah Nomor 44 Tahun 2004 tentang Perencanaan Kehutanan
- Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 2008 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2007 tentang Tata Hutan dan Penyusunan Rencana Pengelolaan Hutan Serta Pemanfaatan Hutan
- Keputusan Presiden Nomor 32 Tahun 1990 tentang Pengelolaan Kawasan Lindung
- Kepmendagri Nomor 9 tahun 2005 tentang Pembatalan Peraturan Daerah Kabupaten Wonosobo Nomor 22 tahun 2001 tentang Pengelolaan Sumber Daya Hutan Berbasis Masyarakat

- Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 5 Tahun 2009 tentang Pengendalian Lingkungan Hidup di Kawasan Dataran Tinggi Dieng
- Keputusan Gubernur Jawa Tengah Nomor 556/114/2009 tentang Pembentukan Tim Pembina Penataan Kawasan Dieng di Provinsi Jawa Tengah.
- Keputusan Gubernur Jawa Tengah Nomor 24 Tahun 2001 tentang Pengelolaan Sumberdaya Hutan Bersama Masyarakat di Propinsi Jawa Tengah.
- Peraturan Daerah Kabupaten Wonosobo Nomor 22 tahun 2001 tentang Pengelolaan Sumber Daya Hutan Berbasis Masyarakat (PSDHBM).
- Keputusan Bupati Wonosobo nomor 180/25/2007 tanggal 25 Januari 2007 tentang Pembentukan Tim Kerja Pemulihan Dieng (TKPD) Kabupaten Wonosobo.
- Keputusan Bupati Wonosobo Nomor 661/538/2007 tentang Pembentukan Forum Hutan Wonosobo (FHW)
- Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Wonosobo. <http://hutbun-wonosobo.blogspot.com/2010/02/fungsi-dinas-kehutanan-dan-perkebunan.html>. Diunduh tgl. 30 Desember 2011.
- Keputusan Direksi Perum Perhutani Nomor 682/KPTS/DIR/2009 tentang Pedoman Pengelolaan Sumberdaya Hutan Bersama Masyarakat (PHBM)

RUJUKAN ELEKTRONIK

- Apriando, Tommy. *[Pengelolaan Hutan di Jawa oleh Perhutani Dinilai Gagal Sejahterakan Masyarakat](http://www.tff-indonesia.org/index.php/tff-library/from-the-press/berita-kehutanan/3545-pengelolaan-hutan-di-jawa-oleh-perhutani-dinilai-gagal-sejahterakan-masyarakat)*
<http://www.tff-indonesia.org/index.php/tff-library/from-the-press/berita-kehutanan/3545-pengelolaan-hutan-di-jawa-oleh-perhutani-dinilai-gagal-sejahterakan-masyarakat>.
- Darwanto, Herry. (n.d). Pemberdayaan Masyarakat Pedesaan Berbasiskan Masyarakat Terpencil.
<https://www.google.com/#q=pemberdayaan+masyarakat+melalui+partisipasi+>
- BKSDA SulSel. (2013). <http://www.ksdasulsel.org/konservasi/97-pembangunan-hutan-indonesia>, diunduh tg 20 Mei 2013.
- Effendi, Sofian. (2005). Membangun *Good Governance*: Tugas Kita Bersama
sofian.staff.ugm.ac.id/artikel/membangun-good-governance.pdf.
Diunduh tgl. 30 Mei 2012.

Hartanto, Heru (n.d). Tata Kelola Perusahaan Di Perum Perhutani.
<http://puslitsosekhut.web.id/uploaded/file/publikasi/prociding>. Diunduh
15 Juni 2014

Hasan, Irawan. 2007. Pemberdayaan Masyarakat dan Prinsip Partisipatif.
<http://www.p2kp.org/wartaarsipdetil.asp?mid=1623&catid=2&> unduh,
13 Sept 2013

KemenPan&RB (2012). Penataan Tata Laksana Dalam Rangka Penerapan *e-Government*. Jakarta.
<https://www.google.com/#q=efisiensi+dan+efektivitas+dengan+menerapkan+SOP>

Ketidakadilan PHBM. (2012). <http://arupa.or.id/ketidakadilan-phbm/>. Diunduh
9 Nopember 2013.

[Lægreid, Per. \(2013\). *Coordination in the Public Sector*. IIAS](#)

<http://www.parknowledge.org/focus/focus-coordination-in-the-public-sector/focus-prof-laegreid-on-coordination-in-the-public-sector/>

Diunduh 27 Nopember 2013

Rochman, Meuthia Ganie. (2010). *Kemana Organisasi Kita?*
<http://www.metrotvnews.com/front/kolom/2012/02/09/246/Ke-Mana-Organisasi-Kita/kolom>. Diunduh 9 Nop 2013

Safeguarding and protecting forest biodiversity. 21 Mei
2013.<http://www.metla.fi/metinfo/sustainability/SF-1-safeguarding-and-protecting.htm>.

Suara Merdeka.com. 2003. Diunduh pada Juni 2011

Suara Merdeka Cyber News. Minggu, 11 Maret 2007.
<http://www.suaramerdeka.com/cybernews/harian/0703/11/dar32.htm>.
diunduh tanggal 4 Februari 2013.

Suwito. (2011). *Governansi Hutan dan Hak-hak Masyarakat*.

<http://bumi-sajagad.blogspot.com/2011/08/governansi-hutan-dan-hak-hak-masyarakat.html>. Diunduh 9 Nop 2013

Susskind, Larry. (2009). *The Concensus Building Approach: Governance: What does it mean? And, what is good governance?*

<http://theconsensusbuildingapproach.blogspot.com/2009/06/governance-what-does-it-mean-and-what.html>

Suwito. (2007). *Working Group on Forest Land Tenure*. Warta Tenure Nomor 4 www.wg-tenure.org

Tjokroamidjojo, Bintoro. (2001). *Good Governance (Paradigma Baru Manajemen Pembangunan)*.

<http://directory.umm.ac.id/articles/2Good%20Governance%20Paradigma%20Baru%20Manajemen%20Pembangunan.pdf> Diunduh tgl.29 Mei 2012.

USAID (2013). *Demokrasi dan Tata Kelola Pemerintahan*.

<http://www.usaid.gov/id/indonesia/democracy-human-rights-and-governance>. Diunduh 20 Januari 2014.

Perhutani KPH Kedu Utara. (2013). *Data Statistik SDM BKPH Wonosobo September 2013*.

<http://savedieng.org/index.php?limitstart=12>.

<http://dprd-wonosobo.net/geografi.php> . Geografi Kabupaten Wonosobo.

<http://www.wonosobokab.go.id>. PemKab Kabupaten Wonosobo

<http://www.google.com/search?> Peta Kabupaten Wonosobo

<http://wonosobokabupaten.multiply.com/photos/album/2/PETA-WONOSOBO>

<http://perumperhutani.com>. diunduh tanggal 19 Februari 2013.

Lampiran 1: Pedoman Wawancara

NO	YANG DIWAWANCARAI	PEDOMAN UMUM WAWANCARA MENDALAM
1	Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apa yang Bapak ketahui tentang Pengelolaan Hutan Lindung di Kabupaten Wonosobo? 2. Bagaimana pandangan Bapak selama menjadi pengurus LMDH terkait dengan pengelolaan hutan lindung? 3. Bagaimana peran LMDH dalam pengelolan hutan lindung? 4. Bagaimana kepuasan Bapak mengenai program yang diimplementasikan oleh Perhutani khususnya menyangkut PHBM? 5. Apakah masyarakat puas dengan pengelolaan hutan lindung oleh Perhutani? 6. Bapak mengetahui bagaimana koordinasi antara LMDH dengan Perhutani dan instansi atau lembaga terkait lainnya dalam rangka pengelolaan hutan lindung?
2	LSM Koling, Pemerhati Hutan dan Lingkungan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana pandangan Bapak mengenai pengelolaan hutan lindung di Wonosobo? 2. Bagaimana koordinasi instansi-instansi yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung ? 3. Instansi mana yang paling tepat untuk mengelola hutan lindung di Wonosobo? 4. Bagaimana prospek pengelolaan hutan lindung di wonosobo? 5. Sejauh mana pengelolaan hutan lindung yang dilakukan oleh Perhutani di Wonosobo? 7. Apakah masyarakat puas dengan pengelolaan hutan lindung oleh Perhutani? 6. Bagaimana peran masyarakat dalam program yang dibuat oleh Perhutani?
3	Tim Kerja Pemulihan Kawasan Dieng (TKPD) Wonosobo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apa yang Bapak ketahui tentang pengelolaan hutan lindung di Wonosobo? 2. Apa peran dan fungsi TKPD dalam kaitannya dengan pengelolaan hutang lindung? 3. Bagaimana prospek dan permasalahan pengelolaan hutang lindung di Wonosobo? 4. Bagaimana keterlibatan institusi lain dalam kaitannya dengan

		<p>pengelolaan hutan lindung di Wonosobo?</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Bagaimana pandangan Bapak mengenai program yang dibuat Perhutani dalam kaitannya dengan hutan lindung? 6. Bagaimana pengalaman Bapak mengenai koordinasi dalam rangka pengelolaan hutan lindung di Wonosobo
4	Kepala Desa/Kelurahan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana pandangan Bapak mengenai pengelolaan hutan lindung di Wonosobo? 2. Bagaimana peran Bapak dalam kaitannya dengan program Perhutani yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung? 3. Bagaimana masyarakat memahami peraturan pengelolaan hutan lindung? 4. Bagaimana peran institusi yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung terhadap peran masyarakat desa hutan?
5	Camat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apa peran Bapak dalam kaitannya dengan pengelolaan hutan lindung? 2. Apa pandangan Bapak mengenai permasalahan pengelolaan hutan lindung? 3. Apa kesulitan dalam pengelolaan hutan lindung? 4. Bagaimana program yang dibuat oleh Perhutani dalam rangka pengelolaan hutan lindung? 5. Bagaimana bentuk koordinasi yang terjadi selama ini dalam hubungannya dengan pengelolaan hutan lindung? 6. Bagaimana pandangan masyarakat terhadap pengelolaan hutan lindung yang dilakukan oleh Perhutani?
6	Dinas Kehutanan dan Perkebunan (Dishutbun) Wonosobo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana pengalaman Bapak mengenai pengelolaan hutan lindung di Wonosobo? 2. Bagaimana peran Dishutbun dalam kaitannya dengan pengelolaan hutan lindung? 3. Bagaimana prospek pengelolaan hutan lindung di Wonosobo? 4. Apa permasalahan yang terjadi dalam pengelolaan hutan lindung dan bagaimana pemecahannya 5. Bagaimana kebijakan pengelolaan hutan lindung untuk saat ini? 6. Bagaimana pandangan Bapak mengenai pengelolaan hutan lindung untuk masa mendatang? 7. Bagaimana peran masyarakat dalam pengelolaan hutan lindung?
7	Resor Pemangkuan Hutan (RPH) Wonosobo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana pengalaman Bapak mengenai pengelolaan hutan lindung di Wonosobo? 2. Apa saja permasalahan yang dihadapi dalam pengelolaan hutan lindung? Bagaimana cara mengatasi masalah tersebut? 3. Bagaimana Bapak memahami masyarakat yang melakukan kegiatan di hutan lindung? 4. Bagaimana masyarakat menjalankan kebijakan atau program di hutan lindung? 5. Apa yang Bapak lakukan terhadap masyarakat yang melakukan pelanggaran aturan dalam pengelolaan hutan lindung?
8	Bagian Kesatuan Pemangkuan Hutan (BKPH) Wonosobo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana pengalaman Bapak mengenai pengelolaan hutan lindung di Wonosobo? 2. Apa saja permasalahan yang dihadapi dalam pengelolaan hutan lindung? Bagaimana cara mengatasi masalah tersebut? 3. Bagaimana mengakomodasi aspirasi dan kepentingan berbagai pihak yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung? 4. Bagaimana pandangan bapak terhadap institusi lain yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung? 5. Bagaimana pemahaman Bapak mengenai kepentingan institusi atau

		pihak lain dalam pengelolaan hutan lindung?
9	Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana pemahaman Bapak mengenai pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo? 2. Apa saja permasalahan yang dihadapi dalam pengelolaan hutan lindung? Bagaimana cara mengatasi masalah tersebut? 3. Bagaimana mengakomodasi aspirasi dan kepentingan berbagai pihak yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung? 4. Bagaimana pemahaman Bapak mengenai kepentingan institusi atau pihak lain dalam pengelolaan hutan lindung? 5. Bagaimana pemahaman Bapak mengenai kebijakan pengelolaan hutan lindung di Wonosobo? 6. Bagaimana bentuk koordinasi dalam pengelolaan hutan lindung?
10	Masyarakat Desa Hutan Non LMDH	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apa yang Bapak ketahui tentang Pengelolaan Hutan Lindung di Kabupaten Wonosobo? 2. Bagaimana pandangan Bapak sebagai Masyarakat Desa Hutan terkait dengan pengelolaan hutan lindung? 3. Bagaimana peran LMDH dalam pengelolaan hutan lindung? 4. Bagaimana kepuasan Bapak mengenai program yang diimplementasikan oleh Perhutani khususnya menyangkut PHBM? 5. Apakah masyarakat puas dengan pengelolaan hutan lindung oleh Perhutani? 6. Apa alasan Bapak tidak menjadi anggota LMDH?
