



UNIVERSITAS TERBUKA

*Indonesia Yang  
Berkeadilan Sosial  
Tanpa Diskriminasi*

**Editor**  
M. Husni Arifin  
Rahmat Budiman





UNIVERSITAS TERBUKA

*Indonesia Yang  
Berkeadilan Sosial  
Tanpa Diskriminasi*

**Editor**

M. Husni Arifin  
Rahmat Budiman

Hak Cipta © dan Hak Penerbitan dilindungi Undang-undang ada pada Universitas Terbuka - Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Jalan Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan - 15418 Banten – Indonesia  
Telp.: (021) 7490941 (hunting); Fax.: (021) 7490147;  
Laman: [www.ut.ac.id](http://www.ut.ac.id).

Dilarang mengutip sebagian ataupun seluruh buku ini dalam bentuk apa pun tanpa izin dari penerbit

Cetakan pertama, Oktober 2016

Editor : M. Husni Arifin  
Rahmat Budiman  
Desain Cover : Budi Santoso  
Lay-outer : Nono Suwarno  
Ilustrator : Budi Santoso



Buku ini di bawah lisensi \*Creative Commons\* Atribusi Nonkomersial Tanpa Turunan 3.0 oleh Universitas Terbuka, Indonesia.

Kondisi lisensi dapat dilihat pada <http://creativecommons.or.id/>

305.09598

IND

INDONESIA yang Berkeadilan Sosial tanpa Diskriminasi/BNBB/

M. Husni Arifin [et.al.]; – Cet. 1 ; Ed. 1 --.  
Tangerang Selatan : Universitas Terbuka, 2016.  
264 hal; ill; 21 cm.  
ISBN 978-602-392-090-7

1. Indonesia - keadilan sosial
2. Indonesia - diskriminasi
- I. Judul

## KATA PENGANTAR

### “MEMBANGUN INDONESIA YANG BERKEADILAN SOSIAL TANPA DISKRIMINASI”

Perkembangan pembangunan paska Reformasi menunjukkan semakin melebarnya ketimpangan kesejahteraan dan ketidakadilan diantara berbagai daerah dan berbagai kelompok masyarakat sebagai salah satu dampak otonomi daerah yang belum optimal. Hal ini juga didorong oleh sitem politik yang menyuburkan praktek *oligarchy* dikarenakan budaya paternasiltik yang masih sangat kental. Perbenturan antara sistem demokrasi yang menuntut adanya persamaan hak dan kebebasan individu disatu sisi dan budaya *paternalistic* dan *oligarchy* disisi lain mengakibatkan terjadinya “political chaos” yang menguras waktu, tenaga bahkan *resources*. Pembentukan berbagai lembaga non/extra struktur yang kurang relevan juga mengakibatkan pemborosan keuangan negara. Kondisi *externalities* inilah telah menyandera program nawacita Presiden Jokowi untuk membangun pemerintahan yang bersih dan melakukan reformasi sistem politik. Bersamaan Dies Natalis UT yang ke 32 yang mengambil tema Empat Windu Membangun Negeriku, FISIP-UT mempersembahkan kompilasi tulisan kritis dari Dosen FISIP UT untuk berpartisipasi mendorong *critical mass* dengan topik Membangun Indonesia yang Berkeadilan Sosial Tanpa Diskriminasi.

Mengutip dari Rawl (1999) Justice rules out that similarities and differences among persons are relevant in determining rights and duties and they specify which division of advantages is appropriate. Keadilan merupakan manifestasi dari “fairness and equity” sehingga tidak hanya secara komutatif dan distributif membagikan kesejahteraan oleh negara namun lebih jauh harus meletakkan keadilan pada aspek yang lebih luas memberikan kebebasan manusia sebagai subjek dalam merumuskan keadilan tersebut. Buku ini mengkaji berbagai aspek keadilan sosial dalam usaha untuk menyumbangkan pemikiran merumuskan hakikat keadilan sosial bagi seluruh masyarakat Indonesia.

Saya mengucapkan terima kasih kepada Rektor UT yang telah mendorong Dosen FISIP untuk mempublikasikan hasil karya intelektualnya dalam bentuk buku ini. Ucapan terima kasih juga saya sampaikan kepada Tim Editor yang telah bekerja keras untuk terwujudnya buku ini. Buku ini mengadopsi lisensi *Creative Common* dengan kondisi *Attribution, Non Commercial dan No Derivative* (CC BY NC ND) yang memberikan keleluasaan pembaca untuk menggunakan isi dalam buku ini untuk tujuan non komersial dan tidak melakukan perubahan isi dan makna. Semoga hadirnya buku ini dapat memberikan sedikit sumbangan pemikiran dalam proses pemaknaan Keadilan Sosial di Indonesia.

Dekan FISIP

Daryono

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	i
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	v
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	vi
PEMANFAATAN TEKNOLOGI INFORMASI SEBAGAI IMPLEMENTASI UU NO.14 TAHUN 2008 (KETERBUKAAN INFORMASI PUBLIK) OLEH PEMERINTAH DAERAH UNTUK INFORMASI TANPA DISKRIMINASI	
<b>Siti Samsiyuh</b> .....	1
MENGAGAS PERUBAHAN MELALUI PLATFORM PETISI ONLINE	
<b>Yanti Hermawati dan Irsanti Widuri Asih</b> .....	19
MEDIA PROMOSI KOMUNIKASI POINT OF PURCHASE (POP) PADA PERPUSTAKAAN	
<b>Majidah</b> .....	47
IMPLEMENTASI MANAJEMEN KUALITAS TERPADU PADA PERGURUAN TINGGI TERBUKA JARAK JAUH: PENGALAMAN UNIVERSITAS TERBUKA	
<b>Ari Juliana</b> .....	53
PEDAGOGI FEMINIS DALAM PENDIDIKAN POLITIK UNTUK PEREMPUAN DI INDONESIA	
<b>Made Yudhi Setiani</b> .....	73
OPEN EDUCATIONAL RESOURCES DAN HAK AKSES TERHADAP ILMU PENGETAHUAN DI INDONESIA	
<b>Daryono</b> .....	89
MENINGKATKAN AKUNTABILITAS PELAYANAN PUBLIK MELALUI CITY BRANDING	
<b>Siti Aisyah</b> .....	103
IMPLEMENTASI GOVERNANSI PENGELOLAAN HUTAN LINDUNG MELALUI APLIKASI <i>SOFT SYSTEMS METHODOLOGY</i>	
<b>Darmanto</b> .....	119
PERILAKU BULLYING DALAM NOVEL ANAK A LITTLE PRINCESS KARYA TANIA ZAMORSKY YANG DITERJEMAHKAN DARI BAHASA INGGRIS KE DALAM BAHASA INDONESIA	
<b>Afriani</b> .....	157
DEMOKRASI DAN PANCASILA SEBAGAI PERWUJUDAN ASAS PERSAMAAN KEDUDUKAN HUKUM DALAM POLITIK HUKUM SISTEM PERADILAN PIDANA NASIONAL	
<b>Seno Wibowo Gumbira</b> .....	173

KESADARAN DAN KESETARAAN HUKUM BAGI SEMUA WARGA NEGARA	
<i>Purwaningdyah Murti Wahyuni &amp; Dewi Mutiara</i> .....	197
DINAMIKA HUBUNGAN PUSAT-DAERAH DALAM KONTEK HUBUNGAN LUAR NEGERI OLEH PEMERINTAHAN DAERAH (TINJAUAN DARI PERSPEKTIF PARADIPLOMASI)	
<i>Mani Festati Broto</i> .....	211
CV PENULIS BUKU FISIP 2016 .....	249

## DAFTAR TABEL

MENGAGAS PERUBAHAN MELALUI PLATFORM PETISI ONLINE	
<i>Yanti Hermawati dan Irsanti Widuri Asih</i>	
Tabel 1. Penggunaan Media Sosial di Indonesia .....	23
Tabel 2. Daftar Media Sosial Populer .....	24
Tabel 3. Petisi <i>Online</i> dengan Dukungan di Atas Seribu Tanda Tangan	29
MENINGKATKAN AKUNTABILITAS PELAYANAN PUBLIK MELALUI <i>CITY BRANDING</i>	
<i>Siti Aisyah</i>	
Tabel 1. Indikator Survey Kepuasan Masyarakat	91
IMPLEMENTASI GOVERNANSI PENGELOLAAN HUTAN LINDUNG MELALUI APLIKASI <i>SOFT SYSTEMS METHODOLOGY</i>	
<i>Darmanto</i>	
Tabel 1. Kerangka Umum (Framework) Penelitian .....	130
Tabel 2. CATWOE dan 3E dalam <i>Root Definition</i> Sistem Implementasi Konsep Governansi .....	132
Tabel 3. Perbandingan Model Konseptual dan Dunia Nyata menyangkut Governansi dalam Pengelolaan Hutan Lindung	136
Tabel 4. <i>Systematically</i> Desirable dan <i>Culturally Feasible</i> menyangkut <i>Governansi</i> dalam Pengelolaan Hutan Lindung .....	142
DINAMIKA HUBUNGAN PUSAT-DAERAH DALAM KONTEK HUBUNGAN LUAR NEGERI OLEH PEMERINTAHAN DAERAH (TINJAUAN DARI PERSPEKTIF PARADIPLOMASI)	
<i>Mani Festati Broto</i>	
Tabel 1: Daya Saing 19 Provinsi Bawah Rerata Nasional .....	214
Tabel 2: Persentase Penduduk Miskin (%), 2010-2012 .....	221
Tabel 3: Data kerjasama Sister City/Sister Province .....	226
Tabel 4: Data Negara-negara Anggota ASEAN, 2010-2011 .....	235
Tabel 5: Tujuan dan Sasaran Jangka Menengah Kerjasama Luar Negeri Pemerintahan DKI Jakarta .....	241
Tabel 6: Data kerjasama Sister City/Sister Province Pemerintahan DKI Jakarta .....	242
Tabel 7: Data event internasional Pemerintahan DKI Jakarta .....	243

## Implementasi Governansi Pengelolaan Hutan Lindung Melalui Aplikasi Soft Systems Methodology

---

Darmanto

### Pendahuluan

Tata kelola (*governansi/governance*) sumber daya hutan baik hutan produksi maupun hutan lindung di Indonesia menghadapi permasalahan yang sangat berat menyangkut beratnya kerusakan yang terjadi baik mengenai penjarahan maupun kebakaran lahan hutan. (Kompas.Com. Rabu, 21 September 2016; News.Republika, 6 Oktober 2015; Media Indonesia.com. 9 Oktober 2015). Di Indonesia, pengelolaan hutan lindung sebagai bagian dari Hutan Negara di Provinsi Jawa Tengah, Provinsi Jawa Timur, Provinsi Jawa Barat, dan Provinsi Banten (kecuali hutan konservasi) dilakukan oleh Perum Perhutani, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2010 tentang Perusahaan Umum (Perum) Kehutanan Negara (Perhutani). Salah satu hutan lindung yang dikuasai Perhutani adalah yang berada di Kabupaten Wonosobo yang terletak di Provinsi Jawa Tengah.

Pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo belum menjalankan prinsip-prinsip *governansi* yang memadai. Suatu kajian mengenai pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo menunjukkan bahwa Perhutani belum mampu memaksimalkan pengelolaan hutan sekaligus belum berhasil meningkatkan kesejahteraan rakyat yang berada di sekitar kawasan hutan lindung. Meskipun Perhutani sudah mengeluarkan suatu sistem PHBM (Pengelolaan Hutan Bersama Masyarakat) namun sistem ini belum berhasil membantu permasalahan yang dihadapi oleh masyarakat. (Aprianto, 2013). Di pihak lain, kerusakan hutan yang selama ini terjadi adalah disebabkan karena lemah dan kurang aktifnya pengawasan yang dilakukan oleh aparat Perhutani itu sendiri, kurangnya prioritas yang diberikan Perhutani terhadap warga masyarakat yang tinggal di sekitar area hutan lindung, serta belum adanya kesepakatan tertulis antara Perhutani dan masyarakat menyangkut pemanfaatan hutan lindung. (<https://kalderaprau.wordpress.com/tag/bandar>). Sebagian anggota masyarakat masih tetap melakukan perambahan hutan karena

masih memiliki anggapan atau ekspektasi bahwa hutan lindung dapat ditanami serta diolah tanahnya, sehingga masyarakat bebas melakukan penanaman di hutan lindung tersebut. Padahal sesuai dengan fungsi hutan lindung, masyarakat dilarang mencangkul dan menanam tanaman semusim (Wawancara dengan Nara Sumber, 12 Februari 2012).

Berbagai problem yang menggambarkan lemahnya governansi hutan lindung (*bad governance*) dapat ditunjukkan dari berbagai dokumen serta studi yang pernah dilakukan oleh berbagai ahli. Perencanaan Tata Ruang Wilayah Kabupaten Wonosobo, termasuk di dalamnya adalah mengenai perencanaan pengelolaan hutan lindung, 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). Menurut Sulistyowati (2004) masyarakat belum berpartisipasi secara optimal karena belum adanya kesadaran untuk menjaga kelestarian hutan dan lingkungan hidup serta belum memiliki pemahaman mengenai pentingnya fungsi hutan dan lingkungan bagi kehidupan manusia terutama masyarakat yang tinggal di sekitar hutan lindung. Masyarakat desa hutan dalam wadah Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH) kurang dilibatkan dalam proses perumusan kebijakan yang dibuat Perhutani tersebut. (Ketidakadilan PHBM, 2012).

Menurut Murdiyanto (2008), karena kurangnya sosialisasi, komunikasi dan pengenalan mengenai PHBM dan khususnya program *agrosilvikultur* mengakibatkan kurang pahamnya masyarakat mengenai peraturan, hak dan kewajiban yang berlaku dan harus dijalankan. Keterbatasan Sumber Daya Manusia di Perhutani menyebabkan pengawasan dalam pengelolaan hutan lindung yang dilakukan oleh Perhutani menjadi tidak maksimal. (Sulistyowati, 2004). Adapun Suwito (2007:16) mengatakan bahwa dengan adanya dualisme dalam pengelolaan hutan lindung baik oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Wonosobo dengan Program Pengelolaan Sumber Daya Hutan Berbasis Masyarakat (PSDHBM) nya serta Program Pengelolaan Sumber Daya Hutan Bersama Masyarakat (PHBM) milik Perhutani, menyebabkan kebijakan PHBM Perhutani kurang mendapat dukungan dari masyarakat secara efektif.

Kondisi faktual yang digambarkan tadi menunjukkan bahwa governansi dalam pengelolaan hutan lindung khususnya di wilayah Perhutani di Kabupaten Wonosobo masih memiliki kelemahan-kelemahan. Berdasarkan bahasan tersebut maka kajian ini dilakukan dalam rangka menganalisis governansi hutan lindung dengan menggunakan *Soft Systems Methodology (SSM)*.

### Pengelolaan Hutan Lindung

Beberapa ahli menerjemahkan istilah pengelolaan dari konsep manajemen seperti pengelolaan hutan lindung diterjemahkan dari konsep *management of protected forest* (Ekawati, 2010), atau pengelolaan hutan berbasis masyarakat (*Community Based Forest Management=CBFM*) oleh Rianse (2010). Untuk mengetahui arti pengelolaan atau manajemen itu sendiri, dapat dirujuk dari Benowitz (2001) yang menjelaskan manajemen sebagai 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 adalah kegiatan tata hutan, penyusunan rencana pengelolaan, pemanfaatan dan penggunaan kawasan hutan, rehabilitasi dan reklamasi hutan, perlindungan hutan dan konservasi alam. (Pemda Kab. Wonosobo, 2006).

Barber, dkk. (n.d) menyatakan bahwa pengelolaan kawasan hutan yang baik harus memperhatikan beberapa sendi, yaitu: (1) keutuhan dan kelanjutan ekologi; (2) penggunaan produk dan jasa hutan oleh manusia secara berkelanjutan dan adil; (3) pengelolaan terpadu pada skala yang tepat; dan (4) keikutsertaan yang adil dan bijaksana oleh semua pihak yang berkepentingan. Adapun Siahaan (2007) menyarankan: (1) pengelolaan kehutanan hendaknya berpadukan antara pertimbangan lingkungan dan ekonomi dan (2) pengelolaan kehutanan memerlukan pendekatan yang berdimensi sosial dan *public participative* dari berbagai pihak, yang ditunjukkan dengan jaminan perlindungan dan dukungan masyarakat, dan hal demikian tercermin pula dari setiap pengambilan keputusan.

Simon (2010) mengusulkan suatu inovasi baru dalam pengelolaan hutan yaitu strategi kehutanan sosial (*social forestry strategy*) yang menekankan perlunya perencanaan yang komprehensif, yang sangat berbeda dengan

perencanaan konvensional dalam pengelolaan kebun kayu. Sama halnya dengan Simon, Betinge, dkk (2009) menegaskan pentingnya suatu institusi untuk menyiapkan perencanaan yang matang dalam pengelolaan hutan adalah karena perencanaan akan membantu para ahli dalam: (1) mengimplementasikan kegiatan; (2) memprediksi tingkat produksi masa yang akan datang; (3) mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang terbatas; dan (4) memelihara serta mengembangkan area hutan, dengan menyeimbangkan aspek-aspek yang berkaitan (anggaran, sumber daya manusia, dsb).

Dari hasil bahasan mengenai istilah pengelolaan dan manajemen, maka pada dasarnya istilah pengelolaan tidak ada perbedaan dengan istilah manajemen. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa 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.

#### **Governansi (*Governance*) dan *Good Governance* dalam Pengelolaan Hutan Lindung**

Ada perbedaan konsep antara *governance* dan *government*. Istilah *government* lebih terkait dengan pelaku atau pemerintah, sedangkan *governance* lebih cenderung kepada prosesnya atau pemerintahannya. (Pratikno, 2005:233). Dalam konsep ini pengertian pemerintah lebih mengacu kepada metode, jangkauan, tujuan, dan tingkat kontrol yang dilakukan oleh negara terhadap masyarakat. (Bevir, 2007). Namun demikian di antara pakar ilmu administrasi masih belum tercapai kesepakatan mengenai terjemahan *governance*. Effendi lebih mengaitkan *governance* diterjemahkan sebagai tata-pemerintahan, penyelenggaraan pemerintahan atau pengelolaan pemerintahan, atau tata-pamong. (Effendi, 2005). Adapun lembaga-lembaga seperti LAN (2010), USAID (2103), dan SCBFWM (2013) menerjemahkan tata kelola pemerintahan untuk *governance*. Sedangkan Arifin (2013), Dwidjowiyoto (2002), BPHN (2007), Rochman (2010), Suwito (2011), Simatupang (2011), maupun USAID (2013), menyamakan *governance* dengan governansi. Dalam kupasan studi ini maka kata *governance* diterjemahkan dengan governansi. Ferranti, dkk (2009)

menjelaskan *governance* sebagai suatu konsep yang sangat luas, mewakili keseluruhan kualitas hubungan antara pemerintah dan warganya yang mencakup aspek responsivitas, efisiensi, kejujuran, dan kesetaraan. Adapun Rochman (2010) menjelaskan *governance* sebagai tata cara penggunaan wewenang untuk mengatur kehidupan publik.

*Governance* menurut Cheema (2005) adalah suatu konsep yang netral yang menyangkut proses, hubungan, kelembagaan dan mekanisme yang kompleks melalui mana warganegara dan kelompok mengartikulasikan kepentingan mereka, menengahi perbedaan mereka dan menjalankan hak dan kewajiban hukum mereka. Effendi (2005) mengartikan *governance* tentang bagaimana cara suatu bangsa mendistribusikan kekuasaan dan mengelola sumberdaya dan berbagai masalah yang dihadapi masyarakat. *Governance* mengarah kepada aturan, institusi, dan *network* yang menentukan bagaimana fungsi suatu organisasi atau Negara (Bhatta, 2006). Adapun *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. Neo dan Chen (2007).

Konsep pemerintahan yang dijiwai dengan semangat kewirausahaan (*entrepreneurial government*) termasuk dalam paradigma *New Public Management* (NPM). (Osborne dan Gaebler, 1992). Adapun *New Public Services* (NPS) menurut Denhardt dan Denhardt pemerintah lebih berorientasi ke *citizen-centric governance*, bukan *institution-centric civil service* (Pralhad, 2005). Selanjutnya paradigma *governance*, dimana esensi dari pengertian *governance* adalah memperkuat interaksi antarketiga aktor tersebut dalam mendukung *people-centered development* (Cheema, 2007:34-35). 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, 2005:236).

Konsep *governance* tidak terlepas dari konsep governansi yang baik (*good governance*). Osborne dan Gaebler (1992), menyatakan bahwa sebenarnya permasalahan pemerintahan bukan semata menyangkut besar kecilnya pegawai pemerintah itu sendiri, namun problem utamanya adalah terletak pada bentuk kesalahan yang dilakukan oleh pemerintah.

*Governance* adalah proses dimana kita secara kolektif memecahkan masalah kita dan memenuhi kebutuhan masyarakat kita. Pemerintah (*government*) adalah instrumen yang kita gunakan (Osborne dan Gaebler, 1992). Jika *New Public Management* (NPM) mengedepankan ide-ide manajerial yang lazim berlaku pada sektor bisnis untuk diterapkan pada sektor publik (seperti misalnya efisiensi, fokus konsumen, dan transformasi ke arah perampingan struktur organisasi), maka *New Public Service* (NPS) mengusulkan suatu pelayanan publik yang tetap mengedepankan posisi masyarakat sebagai warganegara (*citizen*) yang ikut memiliki pelayanan publik itu sendiri, bukan sebagai konsumen yang secara pasif menerima pelayanan. (Denhardt dan Denhardt, 2007).

*Governance* yang baik mempertimbangkan alokasi dan manajemen sumber daya untuk mengatasi permasalahan yang kolektif. (Cheema, 2005). *Governance* yang baik menurut UNDP (*United Nations Development Programme*) mempunyai ciri-ciri: *Participation; Rule of law; Transparency; Responsiveness; Consensus orientation; Equity; Effectiveness and efficiency; Accountability; dan Strategic vision*. (Rondinelli, 2007: 7) UNDP (1997) menjelaskan bahwa inti dari konsep *governance* adalah konsensus. Institusi negara dapat bekerja dan berjalan dengan baik, penguatan institusi-institusi pasar dan masyarakat yang selama ini dianggap belum mampu dalam melaksanakan pembangunan (Pratikno, 2005:236). Suwandi (2006) mencirikan *governance* yang baik yaitu adanya: *Interaksi; Komunikasi; Self Enforcing Processes; Balance of Forces; dan Interdependence*.

Menurut Dwiyanto (2004), dilihat dari segi dimensi maka ada beberapa dimensi penting dari *governance* yang sejauh ini dapat mencirikan apa yang disebut dengan *governance*, yaitu yang terdiri atas: 1) Dimensi kelembagaan; 2) Dimensi nilai yang menjadi dasar dalam penggunaan kekuasaan; dan 3) Dimensi proses. Ada tiga pilar pokok yang mendukung kemampuan suatu bangsa dalam melaksanakan *good governance*, yakni: pemerintah (*the state*), *civil society* (masyarakat adat, masyarakat madani, masyarakat sipil), dan pasar atau dunia usaha. Menurut Effendi (2005) *good governance* yang sehat juga akan berkembang sehat dibawah kepemimpinan yang berwibawa dan memiliki visi yang jelas

Dalam konteks *good governance*, 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). Verbij (2008)

menjelaskan bahwa membangun konstelasi *governance* yang baru memerlukan pengembangan pola interaksi yang komunikatif dan fleksibel yang melibatkan kelompok aktor yang lebih luas di mana interaksi didasarkan pada kepercayaan profesional. Pemerintah tetap memainkan peranan penting, akan tetapi pemerintahan atau *governance* tersebut dilaksanakan secara bersama (kooperatif) dan sinerjik oleh pemerintah, dunia usaha dan masyarakat warganegara pada umumnya. (Nugraha, 2007).

Dalam suatu artikel di suatu *Web* yang berjudul *Governance: What does it mean? And, what is good governance?* Susskind (2009) menyatakan bahwa ada tiga cara untuk mengatasi permasalahan konsensus. *Pertama*, fasilitasi dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan oleh seorang yang profesional. *Kedua*, sebelum pertemuan dilakukan, fasilitator atau mediator harus melakukan pembicaraan awal dengan para peserta. *Ketiga*, pengambilan keputusan ditentukan dengan sejauh mana konsensus di antara peserta dapat tercapai. Praktikno (2007) menjelaskan beberapa bentuk interaksi atau hubungan di antara berbagai aktor atau institusi yang terkait: 1). Model tradisional, 2). Model pasar, dan 3). Model jaringan. Lokakarya yang diselenggarakan oleh *Forest-based Sector Technology Platform (FTP)* pada tanggal 19-21 Mei 2008 mengenai *forest governance and the role of forestry research* menunjukkan potret mengenai *governance* dalam kebijakan kehutanan di Eropa (Pulzl, 2008), yaitu:

1. Di hampir semua negara di Eropa, kecepatan pembangunan tergantung atas pentingnya sistem politik dan sistem kehutanan, model *governance* yang baru yang didasarkan atas 5 elemen yaitu: partisipasi, hubungan intersektoral, koordinasi di antara level pengambilan keputusan yang berbeda, keahlian yang akuntabel, dan manajemen yang adaptif dan berulang.
2. Untuk sebagian besar, masih banyak terjadi retorika, khususnya menyangkut partisipasi, sehingga partisipasi telah kehilangan arti sesungguhnya, dan terkadang malahan digunakan sebagai alibi atau alasan.
3. Perubahan yang terjadi dari tipe pembuatan keputusan yang konvensional (disebut dengan *government*) menjadi *governance* adalah merupakan suatu kemajuan, didasarkan atas introduksi elemen *governance* ke sistem pembuatan keputusan yang konvensional (sebagai konsep *government* yang lebih maju).

4. Model governansi yang baru seperti yang diperkenalkan di bidang kehutanan sering mengarah ke suatu konsolidasi para *stakeholder* yang kuat, yang dalam banyak hal mengarah kembali ke belakang, ke produksi perikanan sebagai fungsi utama hutan.
5. Pemacu utama dari kemajuan progresif dari *government* ke *governance* merupakan suatu proses saling belajar dan keahlian yang akuntabel, dimana para ahli dari berbagai disiplin diminta peranan secara lebih aktif.

**Kerangka Berpikir**

Penelitian berbasis riset aksi (*action research*) ini didasarkan atas *soft systems methodology* bertujuan untuk meneliti seberapa jauh implementasi prinsip-prinsip governansi (*governance*) dalam pengelolaan hutan lindung. Adapun sistematika teoritisnya sebagai berikut:

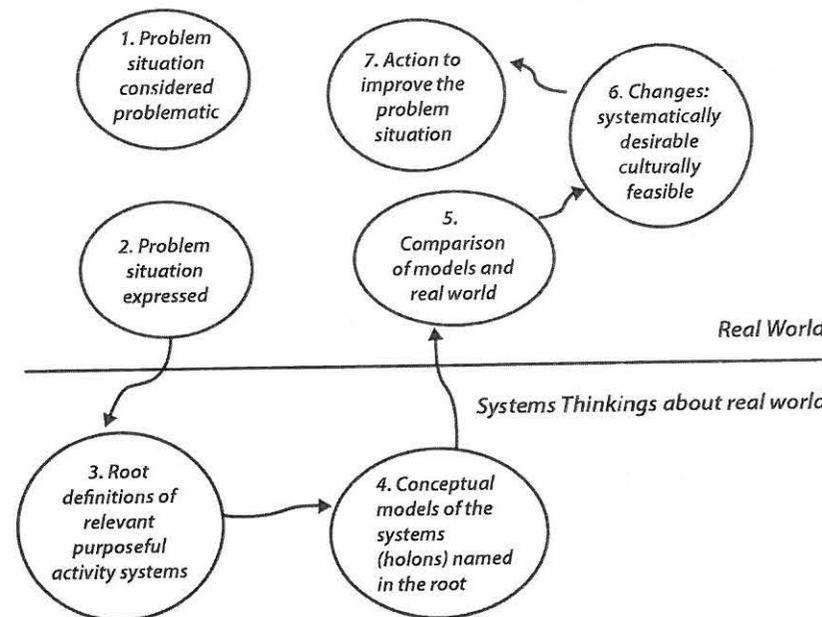
a). Konsep governansi (*governance*), membahas aspek-aspek yang berhubungan dengan 3 aktor utama yaitu pemerintah, lembaga swasta, dan masyarakat. Cheema menekankan bahwa hakikat dari *governance* ditujukan untuk lebih memperkuat interaksi antarketiga aktor tersebut dalam mendukung *people-centered development* (Cheema, 2007:34-35). b). Konsep governansi hutan yang baik menjabarkan 6 prinsip-prinsip governansi hutan yang baik (*good forest governance*), menyangkut: (1)Partisipasi, (2) Efisiensi dan efektivitas, (3) Kesamaan dan keadilan, (4) Transparansi, (5) Akuntabilitas, dan (6) Konsensus. Menurut FAO-UN (2011) prinsip-prinsip governansi yang baik, (2011) mencakup 5 prinsip yaitu : (1)Partisipasi, (2) Efisiensi dan efektivitas, (3) Kesamaan dan keadilan, (4) Transparansi, dan (5) Akuntabilitas. Dalam penelitian ini prinsip governansi ditambahkan 1 unsur governansi yang baik yaitu konsensus (UNDP, 2007; Osborne and Gaebler, 1992; dan Denhardt and Denhardt, 2007). Adapun pengelolaan hutan lindung (*protected forest management*) sesuai dengan pendapat Benowitz (2001) terdiri atas unsur-unsur perencanaan, pengorganisasian, perekrutan staf, kepemimpinan, dan pengawasan.

**Metode Penelitian**

Penelitian ini merupakan riset aksi yang berdasarkan *Soft Systems Methodology (SSM-based action research)* dimana penelitian ini termasuk

*interpretivism paradigm*. (Flood and Jackson *after* Holwell, dalam Hardjosukarto, 2012). Penelitian ini menggunakan pendekatan metodologi serba sistem lunak (*soft systems methodology/SSM*) untuk melihat dunia (sosial) sebagai hal yang kompleks, problematik, misterius, dikarakteristikan oleh pertarungan sudut pandang (Checkland dan Poulter, 2006). Data primer dikumpulkan melalui teknik wawancara secara mendalam (*in-depth interviews*), *Focus Group Discussion (FGD)*, dan observasi. Sedangkan data sekunder dikumpulkan melalui studi dokumentasi atau literatur.

Proses SSM (Checkland dan Scholes, 1990) terdiri atas 7 (tujuh) tahapan kegiatan 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.



Sumber: Checkland and Scholes, 1990.

**Gambar 1.** Proses Dasar SSM  
(*The conventional seven-stage model of SSM*)

**Proses ke 1: Menetapkan situasi yang dianggap problematis**

Kegiatan yang dilakukan oleh peneliti pada tahap pertama ini adalah dengan cara melakukan kajian maupun eksplorasi berbagai data yang dibutuhkan dalam rangka permasalahan governansi dalam pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo sebagai obyek penelitian.

**Proses ke 2: Penuangan situasi masalah yang dianggap problematis secara terstruktur**

Pada tahap ke 2 ini dibuat gambaran yang diwujudkan dalam bentuk gambar (*rich picture*) yang menyangkut situasi permasalahan yang dibuat berdasarkan hasil tahapan pertama. Ada 3 hal yang perlu diperhatikan dalam membuat gambar adalah: **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 dan Poulter, 2006).

**Proses ke 3: Pemilihan dan penamaan *root definitions* dari sistem yang relevan**

*Root definition* menurut Hardjosoekarto (2012) adalah deskripsi terstruktur dari sebuah sistem aktivitas manusia yang relevan dengan situasi problematis yang menjadi perhatian di dalam penelitian SSM yang berbasis tindakan. Dalam SSM, Checkland dan Poulter (2006) *root definition* dibuat melalui rumus PQR yaitu: "Mengerjakan P dengan Q dalam rangka berkontribusi pencapaian R" dimana PQR ditetapkan untuk menjawab pertanyaan: **Apa yang harus dikerjakan (P), bagaimana mengerjakannya (Q), serta mengapa mengerjakan hal tersebut (R).**

**Analisis CATWOE**

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*). Setelah dilakukan analisis satu sampai analisis tiga serta analisis CATWOE, maka diteruskan dengan menguji seberapa jauh model yang dihasilkan

memberikan hasil yang optimal. Checkland dan Poulter (2006) menyatakan bahwa perlu adanya kriteria menyangkut pengukuran kinerja bekerjanya sistem aktivitas yang punya maksud tersebut yaitu (1) *Efficacy*, (2) *Efficiency*, dan (3) *Effectiveness*.

**Proses ke 4: Pembuatan model**

Tahap ini merupakan pembuatan model konseptual berdasarkan *root definition* yang sudah dipilih dan diberi nama pada tahap sebelumnya. Model ini dibuat berdasarkan sudut pandang tertentu (*a declared worldview*) saja. Model ini bukan wujud sesungguhnya dari dunia nyata, sebab hanya merupakan hasil dari berpikir serba sistem tentang situasi dunia nyata. Checkland dan Poulter (2006) menyatakan bahwa membuat model konseptual adalah dengan *the magical number 7 ± 2 activities*. Untuk setiap sistem yang dibuat modelnya, dapat menggunakan batasan aktivitas sebanyak  $7 \pm 2$  dimana aturan batasan aktivitas  $7 \pm 2$  tersebut dapat tidak dianut apabila memang diperlukan. Dalam menulis aktivitas dari sistem aktivitas yang punya maksud harus menggunakan pasangan kata kerja dengan kata benda.

**Tahap 5: Perbandingan situasi dunia nyata dengan model konseptual**

Model konseptual yang telah dibuat pada tahap 4 kemudian dibandingkan dengan situasi problematis dunia nyata. Model konseptual merupakan alat untuk membahas situasi problematis dunia nyata. Model tersebut hanya duplikat dari serba sistem aktivitas manusia yang relevan dan dipilih.

**Tahap 6: Perumusan tindakan perubahan yang diinginkan dan mungkin dilakukan**

Merumuskan rekomendasi atas perubahan atau tindakan yang diperlukan untuk mengatasi permasalahan yang muncul. Tindakan perubahan yang dilakukan memerlukan dua syarat yaitu dapat diterima argumennya (*arguably desirable*) atau *systematically desirable* dan dapat dimungkinkan secara budaya (*culturally feasible*).

**Proses ke 7: Melakukan tindakan untuk perbaikan, penyempurnaan dan perubahan situasi problematis**

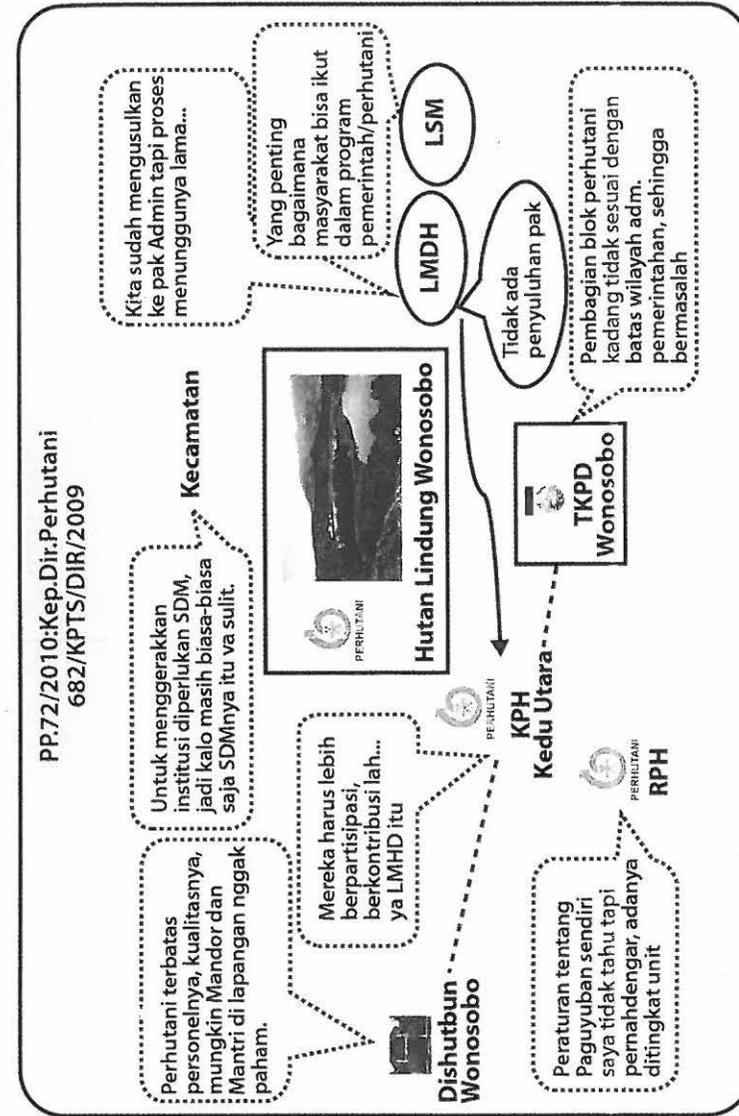
Ini merupakan tahap terakhir dari tujuh tahap baku SSM yang merupakan langkah tindakan untuk perbaikan, penyempurnaan, dan perubahan situasi

problematis. Langkah ini tidak harus dilakukan jika tidak mungkin dilakukan oleh peneliti. Kajian ini dapat ditindaklanjuti oleh orang atau institusi lain yang terkait dengan studi ini.

**Tabel 1.**  
Kerangka Umum (*Framework*) Penelitian

F (Kerangka Teoritis)	Analisis prinsip-prinsip governansi hutan lindung untuk menjamin tercapainya governansi hutan lindung yang baik.
P (Situasi problematis dunia nyata)	Implementasi prinsip-prinsip governansi hutan lindung belum maksimal untuk menjamin tercapainya governansi hutan lindung yang baik.
A (Area spesifik yang akan diteliti)	Governansi hutan lindung dari aspek: (1) partisipasi, (2) efisiensi dan efektivitas, (3) keadilan dan kesetaraan, (4) transparansi, (5) akuntabilitas, dan (6) konsensus.
M (Metodologi untuk keperluan riset dan pemecahan masalah)	Metodologi Serba Sistem Lunak ( <i>Soft Systems Methodology</i> )

Sumber: Diadaptasi dari McKay and Marshall (2001)



Gambar 2: Rich Picture Governansi Pengelolaan Hutan Lindung

**Root Definitions of Relevant Purposeful Activity Systems**

Root definition disusun berdasarkan CATWOE ( 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. 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. Root definition dibuat melalui rumus PQR: "Sistem yang dimiliki Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah untuk meningkatkan praktik good governance (P) melalui implementasi konsep good governance (Q) dalam rangka menjamin tercapainya good governance dalam pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo (R)." Checkland dan Poulter (2006)

**Tabel 2.**  
CATWOE dan 3E dalam *Root Definition* Sistem Implementasi  
Konsep Governansi

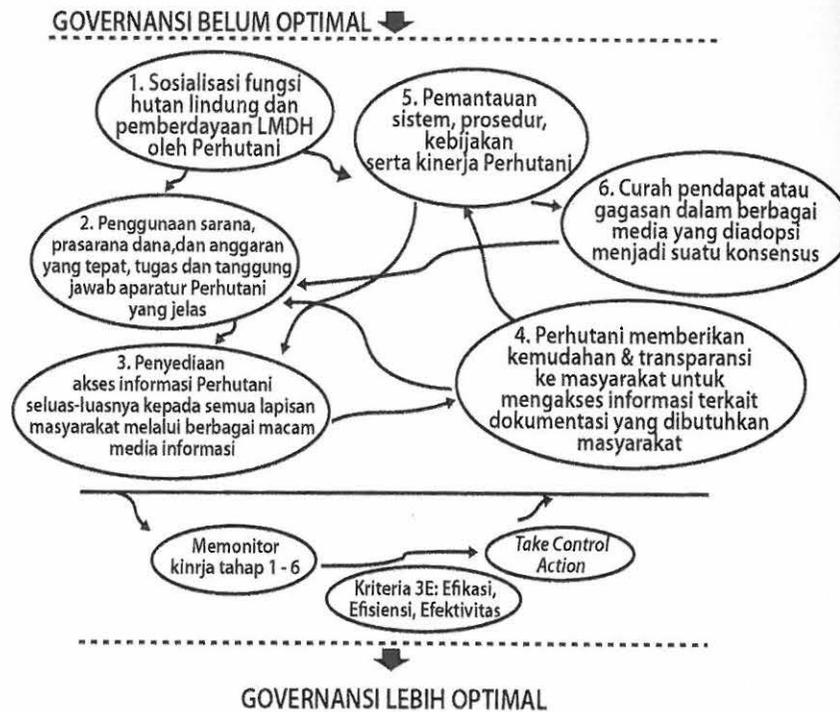
<i>Customers (C)</i>	Kesatuan Pemangkuan Hutan (KPH) Kedu Utara - Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah; Pemerintah Kabupaten Wonosobo (Dinas Kehutanan dan Perkebunan ),Tim Kerja Pemulihan Dieng (TKPD); Pihak yang berkepentingan ( <i>stakeholder</i> ) (Lembaga Swadaya Masyarakat, Lembaga Pendidikan, Lembaga 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 <i>good governance</i> dalam pengelolaan hutan lindung melalui:1) sosialisasi fungsi hutan lindung dan pemberdayaan LMDH;2) penggunaan sarana,prasarana, dana, dan anggaran yang tepat; tugas dan tanggung jawab aparatur yang jelas;3) Penyediaan akses informasi seluas-luasnya kepada semua lapisan masyarakat melalui berbagai macam media informasi;4) melalui kemudahan dan transparansi kepada masyarakat untuk mengakses informasi terkait dokumentasi yang dibutuhkan masyarakat;5) Pemantauan sistem, prosedur, kebijakan serta kinerja Perhutani; 6) Melalui curah pendapat atau gagasan yang diadopsi menjadi suatu kesepakatan, dalam rangka menjamin tercapainya <i>good governance</i> pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.
<i>Worldview (W)</i>	Good governance dalam pengelolaan hutan lindung sangat penting dalam rangka menjamin tercapainya penataan ulang

	governansi hutan lindung di Kabupaten Wonosobo. Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah memahami dan menyadari akan perlunya perubahan menyangkut governansi dalam pengelolaan hutan lindung 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>	Perum Perhutani Unit I Jawa Tengah	
<i>Environmental Constraints (E)</i>	Minimnya pendidikan masyarakat desa hutan sehingga kurang dapat memahami pentingnya menjaga kelestarian fungsi hutan lindung. Kualitas sumberdaya manusia di Perum Perhutani dapat menjadi masalah dalam meningkatkan <i>good governance</i> Perhutani. Kurangnya kegiatan pendidikan dan pelatihan bagi masyarakat desa hutan oleh Perum Perhutani sehingga berpengaruh dalam pemanfaatan dan pengelolaan hutan lindung. Masyarakat kurang mampu secara ekonomi sehingga membatasi gerak aktivitasnya untuk meningkatkan taraf hidupnya. Belum memadainya kondisi organisasi LMDH sehingga berdampak kurang maksimalnya peranan pengurus dan anggota organisasi dalam beraktivitas. Kondisi-kondisi tersebut dapat menyebabkan kendala bagi terselenggaranya <i>good governance</i> Perhutani 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 <i>good governance</i> dalam pengelolaan 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 <i>good governance</i> yang lebih optimal untuk memanfaatkan dan mengelola hutan lindung dalam rangka menjamin tercapainya governansi dalam pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo.

Sumber: Olahan Peneliti, 2016

### Membangun Model Konseptual (*Conceptual Model of the Systems Named in the Root Definition*)

Dasar dari penetapan model sistem aktivitas manusia ini dilandaskan pada penggunaan kriteria atau tolok ukur PQR, CATWOE, dan *Root Definitions*. Model konseptual yang dibuat berdasarkan aktivitas-aktivitas dalam Sistem sebagai berikut:



Sumber: Olahan Peneliti, 2016

**Gambar 3:** Model Konseptual Sistem Implementasi Konsep Governansi 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 dapat diukur melalui kriteria ke 3 E tersebut.

### Pembahasan

Analisis permasalahan pada Tahap 5 ini menyangkut perbandingan model konseptual dengan situasi problematik dunia nyata sedangkan analisis Tahap 6 SSM mengenai perubahan yang secara sistem diinginkan (*systematically desirable*) dan secara budaya dapat dilaksanakan (*culturally feasible*).

### Perbandingan Model Konseptual dan Dunia Nyata menyangkut Governansi dalam Pengelolaan Hutan Lindung

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).

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.

**Tabel 3.**  
Perbandingan Model Konseptual dan Dunia Nyata menyangkut Governansi dalam Pengelolaan Hutan Lindung

No	Aktivitas Model Konseptual	Dunia Nyata			Refleksi Teoritis
		Deskripsi Aktivitas	Governansi	Keluaran Aktivitas	
1	Sosialisasi fungsi hutan lindung dan pemberdayaan LMDH oleh Perhutani	Memberikan penjelasan kepada <i>stakeholder</i> tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan program pengelolaan hutan lindung	Belum sepenuhnya <i>stake holder</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"> <li>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)</li> </ul>
2	Penggunaan sarana, prasarana, dana, dan anggaran yang tepat; tugas dan tanggung jawab aparat Perhutani yang	Memilih alternatif dari berbagai pilihan-pilihan yang ada melalui suatu kegiatan analisis sebagai	Belum efisien dan efektif penggunaan sarana, prasarana, dana, dan anggaran yang tepat; tugas dan tanggung jawab	SOP berupa draf dapat dihasilkan berdasarkan alternatif yang telah dipilih	<ul style="list-style-type: none"> <li>SOP yang terbaik adalah ditulis oleh orang yang terlibat dalam aktivitas, serta proses fungsi yang diperlukan untuk ditetapkan atau tercakup dalam</li> </ul>

No	Aktivitas Model Konseptual	Dunia Nyata			Refleksi Teoritis
		Deskripsi Aktivitas	Governansi	Keluaran Aktivitas	
	jelas	landasan dalam penulisan <i>Standard Operating Procedures</i> (SOP)	aparatur Perhutani.		<p>SOP (Manghani, 2011).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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).</li> </ul>
3	Penyediaan akses informasi Perhutani seluas-luasnya kepada semua lapisan masyarakat melalui berbagai macam media informasi	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>stake holder</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"> <li>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)</li> <li>Lembaga negara juga dapat memberdayakan masyarakat yang mereka layani serta memberikan kesempatan yang sama dan memastikan kepesertaan sosial,</li> </ul>

No	Aktivitas Model Konseptual	Dunia Nyata			Refleksi Teoritis
		Deskripsi Aktivitas	Governansi	Keluaran Aktivitas	
					ekonomi dan politik dan akses ke sumber daya (UNDP, 1997).
4	Perhutani memberikan kemudahan & transparansi ke masyarakat untuk mengakses informasi terkait dokumentasi yang dibutuhkan masyarakat	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"> <li>• 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 refleksif ( Denhardt &amp; Denhardt, 2007)</li> <li>• 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).</li> <li>• Transparansi mempromosikan</li> </ul>

No	Aktivitas Model Konseptual	Dunia Nyata			Refleksi Teoritis
		Deskripsi Aktivitas	Governansi	Keluaran Aktivitas	
					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)
5	Pengawasan sistem, prosedur, kebijakan serta kinerja Perhutani	Mengidentifikasi program yang terkait dengan pengelolaan hutan lindung Membuat suatu prosedur dalam rangka pengawasan dan evaluasi program	Belum ada mekanisme monitoring dan evaluasi bagi program LMDH yang jelas bagi masyarakat. Evaluasi kebanyakan dilakukan secara sepihak oleh Perhutani, karena adanya anggapan bahwa LMDH sebagai bentukan dari Perhutani sehingga dialog dan keterlibatan masyarakat kurang dianggap penting bagi Perhutani.	Tersusunnya mekanisme monitoring dan evaluasi program	Ada tiga hal dalam menyiratkan individu dan organisasi yang bertanggung jawab untuk kinerja yang diukur seobjektif mungkin. Akuntabilitas financial 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

No	Aktivitas Model Konseptual	Dunia Nyata			Refleksi Teoritis
		Deskripsi Aktivitas	Governansi	Keluaran Aktivitas	
					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)
6	Curah pendapat atau gagasan dalam berbagai media yang diadopsi menjadi suatu 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	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). Menurut UNDP (1997) <i>governance</i> yang baik menjamin bahwa politik, sosial dan prioritas ekonomi didasarkan pada konsensus yang luas dalam masyarakat.

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2016.

### Perubahan yang secara sistem diinginkan (*Systematically Desirable*) dan secara budaya dapat dilakukan (*Culturally Feasible*) menyangkut Governansi Hutan Lindung

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*.

Ada berbagai konsep mengenai *governance* (*governance*), namun 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 antartetiga 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 *governance* 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 *governance* 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 di bawah ini menunjukkan perubahan yang secara sistem diinginkan dan secara budaya dapat dilakukan menyangkut 6 prinsip governansi dalam pengelolaan hutan lindung.

Tabel 4. *Systematically Desirable* dan *Culturally Feasible* menyangkut Governansi dalam Pengelolaan Hutan Lindung

Nama Root Definition	Aktivitas Model Konseptual	Desirable?	Feasible?	Possible Action
Implementasi Konsep Governansi Pengelolaan Hutan Lindung	Sosialisasi fungsi hutan lindung dan pemberdayaan LMDH oleh Perhutani	Mengembangkan konsep pemberdayaan masyarakat yang partisipatif 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"> <li>Menyediakan suatu forum atau wadah sebagai tempat untuk menampung aspirasi masyarakat. Perhutani memfasilitasi masyarakat dengan peningkatan kualitas SDM Masyarakat Desa Hutan maupun pengembangan masyarakat melalui dukungan Perhutani</li> </ul>
	Penggunaan sarana, prasarana, dana, dan	Perlu perencanaan yang tepat dan	Ya, diperlukan pemahaman oleh aparat Perhutani	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dalam membuat SOP perlu</li> </ul>

Nama Root Definition	Aktivitas Model Konseptual	Desirable?	Feasible?	Possible Action
	anggaran yang tepat; tugas dan tanggung jawab aparat Perhutani yang jelas	matang dalam penyusunan SOP yang didasarkan kajian komprehensif	mengenai permasalahan sesuai dengan SOP yang akan dibuat.	kejelasan dan mudah dilaksanakan <ul style="list-style-type: none"> <li>Berorientasi kepada pemakai atau pelaksana SOP.</li> </ul>
	Penyediaan akses informasi Perhutani seluas-luasnya kepada semua lapisan masyarakat melalui berbagai macam media informasi	Kesempatan yang lebih besar bagi <i>stakeholder</i> untuk lebih berperan dalam merencanakan perencanaan program pengelolaan hutan lindung	Ya, menciptakan situasi dan kondisi yang kondusif untuk berdiskusi dan memberikan usulan dalam rangka penyusunan perencanaan program	Memberikan kesempatan dan kemudahan bagi <i>stakeholder</i> untuk memperoleh informasi terkait dengan perencanaan program Perhutani
	Perhutani memberikan kemudahan & transparansi ke masyarakat untuk mengakses informasi terkait dokumentasi yang dibutuhkan masyarakat	Membuat kebijakan dan prosedur yang berorientasi kepada transparansi publik	Ya, penyusunan kebijakan dan prosedur secara lebih komprehensif yang berkaitan dengan pelayanan kepada masyarakat oleh Perhutani	Informasi secara optimal baik aktif maupun pasif kepada masyarakat mengenai aturan atau prosedur.
	Pengawasan sistem, prosedur, kebijakan serta kinerja Perhutani	Impelemntasi program yang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan Perhutani	Ya, melalui pengawasan dan pelaporan kinerja aparat Perhutani	Menerapkan ukuran kinerja secara konsisten dalam implementasi program dalam pengelolaan hutan lindung
	Curah pendapat atau gagasan dalam berbagai	Memperoleh kesepakatan mengenai suatu	Ya, melalui kepercayaan dan kerjasama antara	<i>Stake holder</i> Perhutani menyiapkan

Nama Root Definition	Aktivitas Model Konseptual	Desirable?	Feasible?	Possible Action
	media yang diadopsi menjadi suatu konsensus	kebijakan atau peraturan dalam implementasi program pengelolaan hutan lindung	Perhutani dan stakeholder	proposal sebagai bagian dari proses pembuatan keputusan

Sumber: Hasil Olahan Peneliti, 2016

Menurut Hasan (2007) peningkatan peran masyarakat secara partisipatif dalam pembangunan dapat dilakukan dengan memberdayakan masyarakat melalui penerapan prinsip partisipasi aktif, berlandaskan nilai-nilai luhur kemanusiaan dan prinsip kemasyarakatan. Perubahan yang secara sistem diinginkan atau diharapkan (*Systematically Desirable*) adalah melakukan suatu pengembangan konsep pemberdayaan masyarakat yang partisipatif terkait dengan pengelolaan hutan lindung yang lokasinya terletak di Kabupaten Wonosobo. Adapun Pengembangan konsep pemberdayaan ini dapat dilakukan (*Culturally Feasible*) dengan melalui pemberian kepercayaan kepada masyarakat sehingga masyarakat akan bertindak dengan lebih bertanggung jawab dalam pelaksanaan program pengelolaan hutan lindung kepada masyarakat yang tinggal di wilayah sekitar hutan lindung (Masyarakat Desa Hutan). Sedangkan langkah atau tindakan yang mungkin dapat dilakukan (*Possible Action*) oleh Perhutani dalam rangka peningkatan partisipasi melalui pemberdayaan masyarakat adalah menyediakan suatu forum atau wadah sebagai tempat untuk menampung aspirasi masyarakat. Selain itu Perhutani memfasilitasi masyarakat dengan peningkatan kualitas SDM Masyarakat Desa Hutan maupun pengembangan masyarakat melalui dukungan Perhutani

LAN-RI (2009), *Standard Operating Procedures (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. Pentingnya SOP dalam rangka efisiensi dan efektivitas organisasi disampaikan oleh Onzukrisno (2012) dimana 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 perencanaan yang tepat dan matang dalam penyusunan SOP yang didasarkan kajian komprehensif. Hal ini dapat dilakukan melalui keterlibatan pimpinan maupun aparat Perhutani yang mengetahui dan memahami problem kompleksitas dalam pengelolaan hutan lindung di Kabupaten Wonosobo, sesuai dengan SOP yang akan disusun. SOP yang dibuat oleh Perhutani yang tepat dan memahami problematik maka diharapkan SOP tersebut nantinya dapat dilakukan oleh para pegawai pelaksana tanpa harus mengalami hambatan dan kesulitan. Adapun langkah yang mungkin dapat dilaksanakan oleh Perhutani dalam rangka penyusunan SOP adalah dalam membuat SOP perlu kejelasan dan mudah dilaksanakan serta berorientasi kepada pemakai atau pelaksana SOP.

Kemudahan dan kejelasan SOP sangat penting bagi para petugas atau pejabat Perhutani yang sering berhubungan langsung dengan masyarakat desa hutan misalnya Mandor atau Mantri Hutan. Hal tersebut dibutuhkan karena pada umumnya pendidikan yang dimiliki oleh pegawai Perhutani yang berada di Kabupaten Wonosobo (BKPH Wonosobo) kebanyakan level sekolah menengah. Menurut Data Statistik BKPH Kedu Utara (2013) 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. 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."

Dalam kaitan dengan penyediaan akses informasi Perhutani seluas-luasnya kepada semua lapisan masyarakat melalui berbagai macam media informasi 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). Perubahan yang secara sistem diinginkan atau diharapkan adalah memberikan kesempatan yang lebih besar bagi *stakeholder* untuk lebih berperan dalam merencanakan perencanaan program pengelolaan hutan lindung. *Stake holder* Perhutani yang terkait atau berhubungan dengan pengelolaan hutan lindung misalnya adalah Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH), Lembaga Swadaya Masyarakat, Dinas-dinas Pemerintah Daerah yang berhubungan dengan kehutanan, Lembaga Pendidikan, dan sebagainya. Pengembangan kegiatan ini dapat dilakukan dengan melalui penciptaan situasi dan kondisi yang kondusif untuk berdiskusi dan memberikan usulan dalam rangka penyusunan perencanaan program terkait dengan pengelolaan hutan lindung. Adapun langkah atau tindakan yang mungkin dapat dilakukan oleh Perhutani dalam rangka penyediaan akses informasi Perhutani seluas-luasnya kepada semua lapisan masyarakat melalui berbagai macam media informasi adalah melalui pemberian kesempatan dan kemudahan bagi *stakeholder* untuk memperoleh informasi terkait dengan perencanaan program Perhutani. Kemudahan tersebut sangat diperlukan bagi mitra Perhutani seperti LMDH yang belum memiliki kualitas SDM dimana pada umumnya tingkat pendidikan anggota belum memadai. Dengan kemudahan tersebut maka akses LMDH untuk ikut dalam penyusunan perencanaan program Perhutani sebagai pelaksanaan prinsip governansi keadilan dan kesetaraan dapat lebih dioptimalkan. 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." 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. Seperti juga disampaikan oleh OECD (2004) dimana pemerintah mempunyai kewajiban baik aktif maupun pasif dalam memberikan informasi kepada masyarakat sebagai wujud dilaksanakannya transparansi.

Dalam usahanya untuk melaksanakan prinsip transparansi melalui Pelayanan Masyarakat yang dilakukan oleh Perhutani maka perubahan yang

secara sistem diinginkan atau diharapkan adalah membuat kebijakan dan prosedur yang berorientasi kepada transparansi public. Hal ini dapat dilakukan oleh Perhutani melalui penyusunan kebijakan dan 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 diseminasi informasi secara optimal baik aktif maupun pasif kepada masyarakat mengenai aturan atau prosedur dalam organisasi Perhutani. Tindakan perubahan yang mungkin dapat dilakukan tersebut seperti dinyatakan oleh salah satu ketua LMDH di Kabupaten Wonosobo: "Masyarakat perlu kejelasan dari pihak-pihak terkait yang berhubungan dengan hutan lindung khususnya Perhutani, sehingga dalam kaitannya dengan pengelolaan hutan lindung, masyarakat tidak dipinggir ke Dishutbun ataupun disuruh datang ke Perhutani." Cheema (2007) mengatakan 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. Apabila suatu lembaga hukum tidak transparan, maka akan ada sebuah proses yang membuka jalan bagi penyuapan dan korupsi. (Rondinelli, 2007). Cheema (2007) 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 organisasi Perhutani maka perubahan yang secara sistem diinginkan adalah implementasi program yang sesuai dengan visi, misi, dan tujuan Perhutani dalam pengelolaan hutan lindung. Perubahan yang secara sosial budaya dapat terjadi adalah menyangkut pengawasan dan pelaporan kinerja aparatur Perhutani. Dengan demikian langkah atau tindakan yang mungkin dapat dilakukan oleh Perhutani agar akuntabilitas dapat tercapai melalui implementasi program yang dilakukan oleh Perhutani adalah menerapkan ukuran kinerja secara konsisten dalam implementasi program dalam pengelolaan hutan lindung. Tanggapan dari salah seorang pegawai Dishutbun Kabupaten Wonosobo (2012) 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." Akuntabilitas administrasi menyiratkan sistem kontrol internal pemerintah, termasuk standar pelayanan sipil dan insentif, kode etik, dan review administratif. Cheema (2007)

Dalam kaitan dengan aktivitas kegiatan curah pendapat atau gagasan dalam berbagai media yang diadopsi menjadi suatu consensus sebagai salah satu aktivitas dalam system implementasi governansi dalam pengelolaan hutan lindung. Nugraha (2007) 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. Birokrasi harus lebih mengutamakan kebutuhan masyarakat atau pelanggan dengan cara mendengarkan pelanggan serta memberikan pilihan kepada pelanggan untuk menentukan keputusan. (Osborne dan Gaebler, 1992). Hal ini menunjukkan perlunya pencapaian kesepakatan atau konsensus dalam rangka pembuatan keputusan yang akan berdampak kepada masyarakat. Perubahan yang secara sistem dapat dilakukan terkait dengan konsensus dalam implementasi program adalah dilakukan dengan melalui kesepakatan mengenai suatu kebijakan atau peraturan dalam implementasi program pengelolaan hutan lindung. Adapun perubahan secara sosial budaya dapat dilakukan oleh Perhutani adalah melalui kepercayaan dan kerjasama antara Perhutani dan *stakeholder*. Tindakan yang mungkin dapat dilaksanakan dalam rangka pencapaian konsensus adalah *stake holder* Perhutani menyiapkan proposal sebagai bagian dari proses pembuatan keputusan. Jika proposal tersebut disetujui oleh pihak-pihak yang berkaitan maka dapat dibuat suatu keputusan untuk diimplementasikan. Konsesus, kerjasama atau kooperasi dan sinergi pada keseluruhan tataran dari sistem penyelenggaraan negara perlu bagi pencapaian tujuan bernegara, berbangsa dan bertanah air (Nugraha, 2007).

### Kesimpulan

Hasil analisis governansi (*governance*) dalam pengelolaan hutan lindung khususnya oleh Perhutani di wilayah Kabupaten Wonosobo yang didasarkan

atas aplikasi SSM menunjukkan bahwa implementasi *good governance* yang diselenggarakan oleh Perhutani belum optimal. Kajian ini menunjukkan adanya permasalahan mengenai penerapan prinsip-prinsip governansi yang baik (*good governance*) dalam pengelolaan hutan lindung, menyangkut 6 prinsip *good governance* (FAO-UN, 2011) yang terdiri atas: 1) partisipasi; 2) efisiensi dan efektivitas; 3) keadilan dan kesetaraan; 4) transparansi; dan 5) akuntabilitas. Selain prinsip-prinsip governansi yang baik menurut FAO-UN tersebut maka dalam studi ini juga ditambahkan satu prinsip governansi yaitu konsensus (UNDP, 2007; Osborne dan Gaebler, 1992; Denhardt dan Denhardt, 2007). Namun demikian dengan mengaplikasikan SSM maka optimalisasi prinsip *good governance* dalam Pengelolaan Hutan Lindung dapat dilakukan secara *Systematically Desirable dan Culturally Feasible*.

Permasalahan dalam implementasi konsep Governansi Pengelolaan Hutan Lindung dapat diatasi melalui suatu penyusunan beberapa aktivitas model konseptual sebagai suatu landasan bertindak yang didahului dengan penetapan Root Definition terlebih dahulu. Permasalahan yang dihadapi oleh Perhutani menyangkut ke 6 prinsip *good governance* tersebut di atasi melalui suatu tindakan untuk mengatasi masalah yang memungkinkan secara sistematis (*Systematically desirable*) serta yang dapat dilaksanakan dalam konteks sosial budaya dalam system tersebut (*culturally feasible*). Dari permasalahan tersebut dapat disusun langkah-langkah yang diharapkan dapat ditindaklanjuti (*possible action*).

### Saran

Berkaitan dengan penyelenggaraan governansi yang baik dalam pengelolaan hutan lindung di institusi Perhutani di wilayah Kabupaten Wonosobo sebagai suatu kajian dengan menggunakan aplikasi SSM, dapat dirumuskan saran-saran sebagai berikut:

1. Perhutani menyediakan suatu forum atau wadah sebagai tempat untuk menampung aspirasi masyarakat. Perhutani memfasilitasi masyarakat dengan peningkatan kualitas SDM Masyarakat Desa Hutan maupun pengembangan masyarakat melalui dukungan Perhutani
2. Penyusunan SOP oleh Perhutani harus disusun secara mudah dan tepat sasaran sehingga memudahkan aparatur Perhutani dalam melaksanakan tugasnya.

3. Memberikan kesempatan dan kemudahan bagi *stakeholder* untuk memperoleh informasi terkait dengan perencanaan program Perhutani
4. Informasi secara optimal oleh Perhutani baik secara aktif maupun pasif kepada masyarakat.mengenai aturan atau prosedur.
5. Penerapan ukuran kinerja secara konsisten oleh Perhutani dalam implementasi program dalam pengelolaan hutan lindung
6. *Stake holder* menyiapkan proposal sebagai bagian dari proses pembuatan keputusan oleh Perhutani dalam rangka pengelolana hutan lindung.
7. Penerapan Aplikasi *Soft Systems Methodology* (SSM) dalam kajian ini masih perlu ditingkatkan lagi sejalan dengan masih minimnya penerapan aplikasi SSM dalam mengatasi masalah sosial budaya di Indonesia.

#### Daftar Pustaka

- Andriana, Reni. (2007). *Evaluasi Kawasan Lindung Dataran Tinggi Dieng Kabupaten Wonosobo*. Universitas Diponegoro:Tesis.
- Aprianto, Tommy. (2013). *Pengelolaan Hutan di Jawa oleh Perhutani Dinilai Gagal Sejahterakan Masyarakat*.  
<http://www.mongabay.co.id/2013/01/28/pegelolaan-hutan-di-jawa-oleh-perhutani-dinilai-gagal-sejahterakan-masyarakat/>. Diunduh tanggal 3 Februari 2014.
- Arifin, Bustanul. (2013). *Governansi dan Kewibaaan 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.
- 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.
- Betinger, 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.
- BKPH Kedu Utara. (2013). *Data Statistik SDM BKPH Wonosobo September 2013*.
- BPHN. 2011. *Laporan Akhir Tim Kompendium Bidang Hukum Pemerintahan Yang Baik*. Jakarta

- 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: 7<sup>th</sup> 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
- \_\_\_\_\_ (2002). *Good Governance: Histori, Konsep, dan Strategi*. Universitas Terbuka, Jakarta
- Effendi, Sofian. (2005). Membangun *Good Governance: Tugas Kita Bersama* [sofian.staff.uqm.ac.id/artikel/membangun-good-governance.pdf](http://sofian.staff.uqm.ac.id/artikel/membangun-good-governance.pdf). Diunduh tgl. 30 Mei 2012.
- 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*
- FAO-UN. (2011). *State of the World's Forests*.
- Ferranti, David de, et al. (2009). *How to improve governance : a new framework for analysis and action*. Washington: The Brookings Institution

- Hardjosoekarto, Sudarsono (2012). *Soft Systems Methodology(Metode Serba Sistem Lunak)*. Jakarta: UI Press
- Hasan, Irawan. 2007. Pemberdayaan Masyarakat dan Prinsip Partisipatif. <http://www.p2kp.org/wartaarsipdetil.asp?mid=1623&catid=2&> unduh, 13 Sept 2013
- <http://regional.kompas.com/read/2015/10/29/17170331/Dalam.Semalam.6.0.Pohon.Besar.Tumbang.akibat.Kebakaran.Hutan. Diunduh 21 September 2016>
- <https://kalderaprau.wordpress.com/tag/bandar/>. Sudah Saatnya Kawasan Hutan Pegunungan Dieng Diperhatikan. 4 April, 2012. Diunduh 22 September 2016
- 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. (2013). <http://arupa.or.id/ketidakadilan-phbm/>. Diunduh 9 Nopember 2013.
- Kompas.Com. Rabu, 21 September 2016. Dalam Semalam, 60 Pohon Besar Tumbang akibat Kebakaran Hutan. Kamis, 29 Oktober 2015 | 17:17 WIB
- LAN-RI. (2010). *Rencana Strategik Lembaga Administrasi Negara 2010 – 2014*. Jakarta
- \_\_\_\_\_ (2009). SOP dalam Organisasi. Jakarta.
- McKay, Judy and Marshall, Peter. (2001). The dual imperatives of action research. *Information Technology & People*, Vol. 14 No. 1, pp. 46-59.
- Media Indonesia.com. 9 Oktober 2015. Asap, Korporasi, dan Tanggung Jawab Internasional.

- <http://www.mediaindonesia.com/index.php/news/read/8021/asap-korporasi-dan-tanggung-jawab-internasional/2015-10-09>. Diunduh 21 September 2016
- 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
- Neo, Boon Siong and Chen, Geraldine. (2007). *Dynamic Governance: Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore*. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd
- News.Republika, 6 Oktober 2015. Kebakaran Lereng Merbabu Rusak Vegetasi Hutan Lindung. <http://nasional.republika.co.id/berita/nasional/daerah/15/10/06/nvstv5384-kebakaran-lereng-merbabu-rusak-vegetasi-hutan-lindung>. Diunduh 21 September 2016
- Nugraha, Safri. (2007). *Laporan Akhir Tim Kompedium Bidang Hukum Pemerintahan yang Baik*. Jakarta: Badan Pembinaan Hukum Nasional.
- OECD. (2004). *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD.
- Onzukrisno, 2012. Peranan SOP dalam mereformasi birokrasi. Haluan. [http://www.harianhaluan.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13350:peranan-sop-dalam-mereformasi-birokrasi](http://www.harianhaluan.com/index.php?option=com_content&view=article&id=13350:peranan-sop-dalam-mereformasi-birokrasi)
- Osborne, David dan Gaebler, Ted. (1992). *Mewirauahakan Birokrasi: Mentransformasi semangat wirausaha ke dalam sektor publik*. (penerj. Abdul Rosyid). Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Pemerintah Daerah Kabupaten Wonosobo (2006). *Pengelolaan Sumber Daya Hutan Lestari Secara Partisipatif dan Terintegrasi di Kabupaten Wonosobo*.

- Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2010 tentang Perusahaan Umum (Perum) Kehutanan Negara.
- Prahalad, C.K. (2005). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*. Upper Saddle River, N.J: Pearson Education, Inc.
- 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
- Pulzl, Helga. (2008). *Forest governance and the role of forestry research. Proceedings. EC/FTP Workshop held in Kranjska Gora, Slovenia 19-21 Mei 2008*.
- Rianse, Usman. (2010). *Agroforestry: Solusi Sosial dan Ekonomi Pengelolaan Sumber Daya Hutan*. Bandung: Alfabeta
- 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
- 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: 7<sup>th</sup> 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.

Simatupang, Angela Indirawati. (2011). *Governansi Proses Initial Public Offering. Bisnis Indonesia*. Edisi Minggu. 2 Januari 2011

Sulistiyowati, Budi. (2004). *Perambahan Kawasan Hutan Lindung. Suatu Studi Kasus di Dataran Tinggi Dieng, Kabupaten Wonosobo*. Tesis: Universitas Indonesia

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. (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

UNDP. (1997). *Governance for Sustainable Human Development*. New York: Division Bureau for Policy and Programme Support

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

Verbij, E. (2008). *Inter-sectoral coordination in forest policy. A frame analysis of forest sectorization processes in Austria and the Netherlands*. Dissertation

#### **Wawancara:**

- Wawancara dengan Nara Sumber, 12 Februari 2012
- Wawancara dengan pegawai Dishutbun Kabupaten Wonosobo, 12 Februari 2012

## **Perilaku *Bullying* dalam Novel Anak *A Little Princess* Karya Tania Zamorsky yang Diterjemahkan dari Bahasa Inggris ke dalam Bahasa Indonesia**

Afriani

### **Pendahuluan**

Negara pancasila adalah negara kebangsaan yang berkeadilan sosial, yang berarti bahwa negara sebagai penjelmaan manusia sebagai makhluk Tuhan yang Maha Esa, sifat kodrat individu dan makhluk sosial yang bertujuan untuk mewujudkan suatu keadilan dalam hidup bersama. Keadilan sosial tersebut didasari dan dijiwai oleh hakikat keadilan manusia sebagai makhluk yang beradab (sila II). Manusia pada hakikatnya adalah adil dan beradab, yang berarti manusia harus adil terhadap diri sendiri, adil terhadap Tuhannya, adil terhadap orang lain dan masyarakat serta adil terhadap lingkungan alamnya. Sebagai suatu negara yang berkeadilan sosial maka negara Indonesia yang berlandaskan Pancasila sebagai suatu negara kebangsaan, bertujuan untuk melindungi segenap warganya dan seluruh tumpah darah, memajukan kesejahteraan umum, serta mencerdaskan warganya.

Terkait dengan manusia sebagai makhluk sosial yang dituntut untuk mewujudkan keadilan dalam hidup bersama, tentu fenomena yang marak terjadi saat ini sangat kontra dengan sifat kodrat makhluk itu sendiri. Salah satu fenomena itu adalah *bullying*. Tindakan *bullying* atau kekerasan yang dilakukan baik verbal atau fisik nyatanya masih cukup marak dan mirisnya ada di lingkungan pendidikan, seperti sekolah, khususnya.

Lebih lanjut, tulisan ini lebih fokus kepada tindakan *school bullying* yang terjadi di dalam sebuah novel anak yang berjudul *A Little Princess* yang dianalisa dari sudut pandang penerjemahan yang meliputi bagaimana menerjemahkan TSu yang memuat unsur-unsur *school bullying* dan aspek budaya teks sumber (TSu) ke dalam teks sasaran (TSa), mengklasifikasikan unsur-unsur *school bullying*, mendeskripsikan teknik dan kecenderungan metode penerjemahan yang digunakan untuk menerjemahkan unsur

#### Sumber Website

<http://www.hukumonline.com/berita/baca/lt4fdb7aa9c6744/pemerintah-digugat-perusahaan-tambang-asing>, pada 30 Maret 2016.

<http://makassar.antarane.ws.com/berita/67563/pemkot-makassar-berbenah-jelang-pertemuan-amf>, diakses pada tanggal 26 Januari 2016, 8:54 WIB.

<http://regional.kompas.com/read/2015/09/04/18224511/Biaya.Pertemuan.Wali.Kota.Se-Asean.di.Makassar.Rp.1.7.Miliar>, diakses pada tanggal 26 Januari 2016, 8:54 WIB

<http://regional.liputan6.com/read/2303714/pertemuan-walikota-se-asean-diharapkan-dongkrak-wisata-makassar>, diakses pada tanggal 26 Januari 2016, 8:54 WIB.

<http://regional.liputan6.com/read/2303714/pertemuan-walikota-se-asean-diharapkan>-<http://www.kemlu.go.id/id/berita/siaran-pers/Pages/Pertemuan-Pertama-Forum-Walikota-ASEAN-Surabaya-24-25-Oktober-2011.aspx>, diakses pada tanggal 26 Januari 2016. 9:01 WIB.

<https://m.tempo.co/read/news/2016/01/30/078740767/3-000-perda-bermasalah-jokowi-enggak-usah-dikaji-cabut-saja>, (10/05/2016).

<http://www.jogjakota.go.id/news/pemkot-jogja-gali-peluang-dan-potensi-kerjasama-dengan-suriname#sthash.AAiaNHzz.dpuf>, diakses tanggal 3 Desember 2015.

Kompas, Opini, 25 Januari 2016.

Kompas, Opini, 16 Desember 2015.

#### BIODATA PENULIS



**Daryono**, dosen pada program studi Ilmu Hukum FISIP UT sejak tahun 1989, menamatkan studi S2 di University of Victoria, Canada dan S3 di the Australian National University, Australia. Research interestnya di bidang open education, property law dan law and development. Saat ini aktif pada advokasi hak akses manusia terhadap ilmu pengetahuan dan pendidikan tinggi secara nasional maupun regional. Selain itu, Daryono merupakan salah satu penggagas OER Asia dan ASIAN MOOCs untuk mempromosikan hak akses manusia terhadap pengetahuan dan matakuliah yang berkualitas secara bebas.



**Siti Samsiyah**, dosen pada Ilmu Perpustakaan dan Ilmu Kearsipan - Fisip UT. Fokus keilmuan yang ditekuninya adalah bidang manajemen informasi dan sistem pendidikan jarak jauh. Lulusan Pascasarjana Universitas Indonesia di Bidang Ilmu Perpustakaan serta pengalamannya di bidang jurnalistik semasa kuliah berkontribusi pada karya ilmiahnya. Penelitian yang telah dilakukan diantaranya Sistem Informasi Penerbitan BMP-UT Dengan Metode CPM, Re-Positioning Arsip di Era Digital, Rintisan Penyusunan Sistem Klasifikasi di Universitas Teruuka. Peran radio Sebagai sarana membangun Information Literacy, pengintegrasian radio komersial, streaming, komunitas, Peran Teknologi dalam meminimalisir Asimetris Informasi, Strategi Penyelesaian Sengketa Informasi. Karya ilmiah dalam bentuk lain diimplementasikan dalam keikutsertaannya secara aktif di berbagai forum seminar dalam lingkup nasional dan internasional.



**DARMANTO**, dilahirkan di Purwokerto, Jawa Tengah, 27 Oktober 1959, memperoleh Sarjana Administrasi Negara dari Universitas Negeri Surakarta Sebelas Maret (UNS) (1984), Magister Manajemen Pendidikan dari Simon Fraser University Kanada (1989), serta Doktor bidang Ilmu Administrasi dari Universitas Indonesia (2014). Setelah lulus kuliah S1 bekerja di BAKN (BKN) pada tahun 1985 dan menjadi dosen Universitas Terbuka sejak tahun 1986. Pernah menjadi dosen Tidak Tetap FKM-Universitas Indonesia dan STIE Dewantara Bogor. Sampai sekarang aktif sebagai anggota IAPA, mengabdikan diri pada kegiatan Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH) Wonosobo. Menulis beberapa makalah untuk seminar nasional dan internasional. Buku-buku hasil karyanya (bersama penulis lain) antara lain: Birokrasi Indonesia (UT, 2007), Pengantar Ilmu Administrasi (UT, 2008), Pengembangan Organisasi (UT, 2007). Saat ini sedang menulis buku Good Governance, Koordinasi dan Kebijakan Publik dengan aplikasi Soft Systems Methodology.



**Afriani**, Lektor pada Program Studi (Prodi) Sastra Inggris Bidang Minat Penerjemahan. Perjalanan karir diawali sebagai seorang tenaga pendidik pada Universitas Terbuka (UT) pada tahun 2005. Salah satu tugasnya sebagai dosen adalah melakukan penelitian. Oleh karena itu Afriani sudah melakukan beberapa penelitian baik yang berkaitan dengan penerjemahan (linguistik) maupun dengan layanan bantuan belajar yang diberikan oleh UT untuk mahasiswa. Afriani sangat konsisten dalam mengembangkan keilmuan yang berhubungan dengan penerjemahan. Hal itu terlihat dengan studi lanjutnya pada program Pascasarjana Linguistik bidang minat penerjemahan di Universitas Indonesia (UI) pada tahun 2011.



**Seno Wibowo Gumbira**, Lahir pada 15 April 1984, Alumni S1 (2007) dan S2 (2011) dari Fakultas Hukum Universitas Sebelas Maret Surakarta. Pernah Bekerja di Bank HSBC, Bank BRI, Bank Muamalat, PT Indomo Mulia (Modena), PT Sefas dll. Bergabung dengan Universitas Terbuka sebagai Dosen pada Program Studi Ilmu Hukum pada tahun 2013. Mengampu matakuliah Hukum Pidana, Hukum Acara Pidana, Hukum Perjanjian, Kriminologi, Hukum Acara Perdata, Hukum Pidana Ekonomi.



**Purwaningdyah Murti Wahyuni** adalah Lektor Kepala pada program studi Ilmu Hukum. Lulus S1 dan S2 dari Fakultas Hukum Universitas Gadjahmada (UGM) dengan kekhususan Hukum Bisnis. Beberapa penelitian dan Artikel yang sudah dimuat dalam jurnal adalah Reklamasi Pantai dalam Hubungannya dengan Pendaftaran Tanah Studi Kasus di Pantai Utara Jakarta, Perubahan Hak Guna Bangunan ke Hak Milik untuk rumah yang diperoleh melalui Kredit Pemilikan Rumah, Kajian Terhadap Penerimaan Pendapatan Asli Daerah Kabupaten/Kota, Optimalisasi Penerimaan Pajak Bumi dan Bangunan pada Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota (studi kasus di Kabupaten Purworejo), Desentralisasi Fiskal Penerimaan Keuangan Daerah, Pengaruh Minat terhadap keberhasilan Belajar mahasiswa dalam program Bidikmisi di UPBJJ UT Semarang.



**Dewi Mutiara** adalah Lektor Kepala pada jurusan Ilmu Hukum - Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Terbuka. Lulusan S1 Hukum dari Universitas Katholik Atmajaya Jakarta dan S2 Studi Pembangunan dari ITB Bandung ini tertarik untuk mengkaji masalah-masalah trafficking, gender, dan pendidikan.