

MENINGKATKAN PERAN PEMANGKU KEPENTINGAN DALAM PENGELOLAAN WILAYAH HULU DAERAH ALIRAN SUNGAI CILIWUNG

*(Enhancing the Role of Stakeholders in the Management of Upstream Ciliwung
Watershed)*

Iis Alviya, Elvida Y. Suryandari, Retno Maryani & M. Zahrul Muttaqin
Pusat Penelitian dan Pengembangan Sosial, Ekonomi, Kebijakan dan Perubahan Iklim
Jl. Gunung Batu No.5 Bogor, Indonesia
E-mail: iis_alviya@yahoo.com; elvida_ys@yahoo.com; retnomaryani@hotmail.com;
zaharul2005@yahoo.com.au

Diterima 12 Oktober 2015, direvisi 18 April 2016, disetujui 7 Juni 2016

ABSTRACT

Stakeholders have a very important role in term of the management of upstream watershed. Thus, the common understanding on the existence and role of stakeholders is an important factor in order to achieve good governance of watershed management, leading to the attainment of environmental, social and economic benefits. This paper aims to analyse the role, interests, and cooperation among stakeholders and its relationship with the condition of upper Ciliwung watershed. Stakeholder analysis was used in this study to identify stakeholders, to categorize them, and to investigate the relationship between stakeholders. The analysis showed the lack of cooperation among stakeholders both between key stakeholders with primary stakeholders. This resulted in lack of communities' understanding on the benefits and the importance of conservation activities in the upstream Ciliwung watershed. Meanwhile, the cooperation between key stakeholders and supporting stakeholders, especially the providers of funds, was relatively better/ stronger. This can be seen from a better management of inter-agency cooperation in the upstream Ciliwung watershed, although the effort was tend to be project-oriented. Therefore, communication forum need to be established, to taking role for synchronizing, collaborating and coordinating stakeholders' efforts, so that the management programs of upstream Ciliwung watershed can be integrated.

Keywords: Role, cooperation; stakeholder analysis; upstream Ciliwung.

ABSTRAK

Pemangku kepentingan (*stakeholder*) memiliki peranan yang sangat penting dalam implementasi pengelolaan wilayah hulu Derah Aliran Sungai (DAS). Dengan demikian, pemahaman akan keberadaan dan peranan *stakeholder* menjadi penting dalam mewujudkan pengelolaan yang baik dan memberi manfaat dari sisi lingkungan, sosial dan ekonomi. Tulisan ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara peran, kepentingan dan kerja sama antar pemangku kepentingan terhadap kondisi DAS Ciliwung. Analisis *stakeholder* digunakan dalam studi ini untuk mengidentifikasi *stakeholder*, mengkategorikan *stakeholder*, dan menginvestigasi hubungan antar-*stakeholder*. Hasil analisis menunjukkan bahwa jalinan kerja sama antar-*stakeholder* kunci dan antara *stakeholder* kunci dengan *stakeholder* utama masih lemah. Hal tersebut mengakibatkan kurangnya pemahaman masyarakat akan manfaat dan pentingnya kegiatan kegiatan konservasi pada wilayah hulu DAS Ciliwung. Sementara itu, jalinan kerja sama antara *stakeholder* kunci dengan *stakeholder* penunjang, terutama penyedia dana, relatif lebih baik. Hal tersebut dapat terlihat dengan adanya bentuk kerja sama antar lembaga dalam upaya pengelolaan hulu DAS Ciliwung yang lebih baik, walaupun masih cenderung berorientasi keproyekan. Berdasarkan hal tersebut maka diperlukan suatu forum sebagai wadah komunikasi untuk sinkronisasi, kolaborasi dan koordinasi antar para pemangku kepentingan sehingga program pengelolaan DAS Ciliwung dapat terintegrasi.

Kata kunci: Peran; kerja sama; analisis *stakeholder*; hulu DAS Ciliwung.

I. PENDAHULUAN

Daerah Aliran Sungai (DAS) Ciliwung adalah DAS yang memiliki nilai penting terutama bagi beberapa wilayah yang dilaluinya seperti Kabupaten Bogor, Kota Bogor, Kota Depok dan Jakarta, karena memiliki dampak yang paling luas terhadap wilayah terkait rutinitas bencana banjir ketika musim hujan. Bencana banjir tersebut selain disebabkan oleh faktor alam seperti curah hujan yang tinggi, juga disebabkan oleh faktor manusia seperti pembuangan sampah di sungai, kondisi drainase yang belum memadai, dan pola penggunaan/pengelolaan lahan di wilayah hulu yang tidak memenuhi kaidah konservasi lingkungan. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan suatu DAS sangat tergantung pada hubungan interaksi antara faktor biofisik dan aktivitas manusia yang kompleks.

Berdasarkan hasil kajian Kementerian Kehutanan (2013), permasalahan utama di DAS Ciliwung yang berdampak pada permasalahan biofisik adalah permasalahan tentang kelembagaan dan sosial ekonomi. Selanjutnya dari hasil penelitian Alviya *et al.*, (2014) dihasilkan bahwa poin utama permasalahan dari aspek kelembagaan adalah lemahnya koordinasi antar lembaga dalam pengelolaan DAS. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam mewujudkan keberhasilan pengelolaan wilayah DAS tidak akan terlepas dari peran dan partisipasi para pemangku kepentingan yang berpengaruh dan memiliki posisi penting atas berbagai aktivitas di wilayah DAS Ciliwung secara keseluruhan dari hulu hingga hilir.

Yavuz dan Baycan (2014) menyatakan bahwa partisipasi para pemangku kepentingan merupakan aspek yang sangat penting dalam proses pengelolaan DAS yang terintegrasi. Selain itu, partisipasi para pemangku kepentingan juga sangat diperlukan dalam proses pengambilan keputusan dan menentukan kebijakan lingkungan baik pada tingkat nasional maupun internasional (Reed *et al.*, 2009). Kebijakan lingkungan dan pengambilan keputusan seringkali harus menghadapi interaksi yang kompleks antara aktor dan sektor yang berbeda pandangan dan seringkali saling bertentangan (Lienert & Schnetzer, 2013; Yavuz & Baycan, 2014). Dengan demikian, pemahaman terhadap keberadaan (eksistensi) pemangku kepentingan sangat diperlukan untuk memahami posisi dan peranan mereka yang terlibat. Hal ini menjadi penting dalam

proses pengelolaan DAS karena keterlibatan aktif dari berbagai kelompok pemangku kepentingan dalam proses untuk memberikan dukungan bagi pelaksanaan strategi pengelolaan DAS (Yavuz & Baycan, 2014). Dengan demikian, Analisis *Stakeholder* merupakan langkah awal yang harus dilakukan dalam melihat potensi dan keterlibatan para pemangku kepentingan tersebut.

Bryson (2003) menyatakan bahwa analisis pemangku kepentingan ini menjadi lebih penting dari sebelumnya seiring dengan meningkatnya saling keterkaitan alam di dunia dan salah satunya adalah terkait dengan pengelolaan sumber daya alam yang berdampak pada sejumlah orang, kelompok, dan/atau organisasi. Selanjutnya Solaimani *et al.* (2013) menyatakan bahwa analisis pemangku kepentingan dapat digunakan untuk mengurangi kompleksitas antar pemangku kepentingan. Dengan analisis tersebut, dapat dilakukan identifikasi siapa saja yang terlibat dalam pengelolaan DAS Ciliwung terutama di wilayah hulu, peran apa saja yang dilakukan oleh masing-masing *stakeholder* dalam mengoptimalkan fungsinya dalam mewujudkan pengelolaan pengelolaan secara terpadu. Hal tersebut mengingat bahwa implementasi pengelolaan DAS Ciliwung tidak dapat dipisahkan dari konsep program kegiatan yang diformulasikan dalam rancangan pembangunan.

Tulisan ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara peran, kepentingan dan kerja sama antar para pemangku kepentingan terhadap kondisi wilayah hulu DAS Ciliwung.

II. METODE PENELITIAN

A. Kerangka Teori

1. Definisi, Klasifikasi, dan Partisipasi Pemangku Kepentingan

Terdapat perbedaan pendapat tentang siapa atau apa pemangku kepentingan itu sebenarnya. Menurut Ramirez (1999) dalam Reed *et al.* (2009) kata pemangku kepentingan atau *stakeholder* muncul pada abad ke-17 (tujuh belas). Selanjutnya teori *stakeholder* tersebut berkembang dengan definisi-definisi yang lebih sempit dan lebih bersifat instrumen sebagai kelompok atau individu dalam suatu organisasi. Selain itu terdapat pula pandangan yang lebih luas dan lebih normatif yang mendefinisikan pemangku kepentingan sebagai

“entitas alami yang dipengaruhi oleh kinerja organisasi” (Reed *et al.*, 2009).

Dalam implementasi program pembangunan, istilah pemangku kepentingan juga digunakan untuk mendeskripsikan komunitas atau organisasi yang menerima dampak dari aktivitas atau kebijakan, dimana suatu pihak tidak selalu menerima dampak secara adil. Sebagian pihak mungkin menanggung biaya dan sebagian lainnya justru memperoleh manfaat dari suatu kegiatan atau kebijakan (Race & Millar, 2008). Bryson (2004) mendefinisikan pemangku kepentingan adalah setiap individu atau kelompok yang dapat memberi dampak atau yang terkena dampak oleh keberhasilan tujuan suatu organisasi. Hal tersebut bisa berdasarkan suatu kebijakan, program, atau aktivitas pembangunannya. Mereka bisa laki-laki atau perempuan, komunitas, kelompok sosial ekonomi, atau lembaga dalam berbagai dimensi pada setiap tingkat golongan masyarakat. Setiap kelompok ini memiliki sumber daya dan kebutuhan masing-masing yang harus terwakili dalam proses pengambilan keputusan dalam kegiatan pembangunan. Proses pengambilan keputusan tidak dapat dilaksanakan secara efektif oleh hanya satu kelompok tertentu (Gonsalves *et al.*, 2005).

Menurut Crosby (1991), terdapat dua hal penting yang terkait dengan eksistensi pemangku kepentingan dalam implementasi pengelolaan DAS, yaitu klasifikasi dan partisipasi/peran pemangku kepentingan.

Berdasarkan klasifikasinya pemangku kepentingan terdiri atas: (1) pemangku kepentingan utama, yaitu mereka yang menerima dampak positif atau negatif dari suatu kegiatan; (2) pemangku kepentingan penunjang, yaitu mereka yang menjadi perantara dalam membantu proses penyampaian kegiatan. Pemangku kepentingan penunjang ini dapat digolongkan sebagai pihak penyandang dana, pelaksana, pengawas, organisasi pemerintah, lembaga swadaya masyarakat (LSM), dan pihak swasta. Dalam beberapa kegiatan, mereka dapat merupakan perorangan atau kelompok kunci yang memiliki kepentingan baik formal maupun informal; (3) pemangku kepentingan kunci, yaitu yang berpengaruh kuat atau penting terkait dengan masalah, kebutuhan, dan perhatian terhadap kelancaran kegiatan. Sementara itu partisipasi pemangku kepentingan merupakan media untuk mencapai tujuan dalam pelaksanaan kegiatan. Melalui partisipasi ini diharapkan dapat difor-

mulasikan suatu rencana aksi dan sekaligus mengimplementasikan aksi-aksi tersebut secara bersama (Iqbal, 2007).

Menurut Krisna dan Lovell (1985) dalam Iqbal (2007), ada empat alasan partisipasi menjadi penting dalam menunjang keberhasilan suatu program/kegiatan. Pertama, partisipasi diperlukan untuk meningkatkan rencana pengembangan program/kegiatan secara umum dan kegiatan prioritas secara khusus. Kedua, partisipasi memiliki tujuan agar implementasi kegiatan berjalan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Ketiga, partisipasi diperlukan untuk menjamin keberlangsungan kegiatan. Keempat, partisipasi dapat meningkatkan kesetaraan dalam implementasi kegiatan.

1. Analisis Pemangku Kepentingan

Dalam realisasi yang berkembang, para pemangku kepentingan dapat memengaruhi keberhasilan suatu pengelolaan dengan menggunakan pendekatan Analisis *Stakeholder*. Analisis ini dapat digunakan untuk memahami kepentingan (*interest*) dan pengaruh (*influence*) mereka, dan bagaimana hal ini dapat mendukung atau mengancam kinerja suatu pengelolaan (Brugha & Varvasovszky, 2000). Dalam kebijakan pengelolaan sumber daya alam, analisis pemangku kepentingan dilihat sebagai sebuah pendekatan yang dapat memberdayakan para pemangku kepentingan untuk memengaruhi proses pengambilan keputusan (Reed *et al.*, 2009), dan dalam penelitian kebijakan analisis *stakeholder* telah dilihat sebagai suatu cara untuk menghasilkan informasi tentang “aktor yang relevan” untuk memahami perilaku, minat, agenda, dan pengaruh mereka pada proses pengambilan keputusan (Brugha & Varvasovszky, 2000).

Analisis pemangku kepentingan dalam pembangunan dan pengelolaan sumber daya alam sering digunakan untuk memberdayakan kelompok-kelompok marjinal, seperti perempuan, orang-orang yang tidak memiliki akses ke jaringan sosial dengan baik, kurang beruntung, dan mereka yang tidak mudah diakses, seperti mereka yang tinggal jauh dari jalan utama. Tanpa adanya analisis *stakeholder*, ada ancaman bahwa para pemangku kepentingan yang sangat kuat dan terhubung dengan baik dapat memiliki pengaruh yang lebih besar pada hasil pengambilan keputusan dari kelompok yang terpinggirkan. Analisis *stakeholder* juga digunakan untuk memahami beragam kepen-

tingan *stakeholder* yang berpotensi bertentangan (Hubacek *et al.*, 2007).

2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di DAS Ciliwung, Provinsi Jawa Barat pada Bulan Maret sampai dengan Oktober 2013. Penentuan lokasi ini berdasarkan bahwa DAS Ciliwung adalah DAS kritis prioritas 1 (kesatu) Kementerian Lingungan Hidup dan Kehutanan (d/h Kementerian Kehutanan) dan merupakan suatu DAS yang kegiatan pembangunannya cenderung mengarah pada penurunan kemampuan lahan dalam meresap air dan melindungi tanah dari erosi sehingga menyebabkan tingginya limpasan permukaan air.

3. Metode Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan terdiri atas data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi lapang, wawancara dan kuesioner kepada para pemangku kepentingan. Penentuan para pemangku kepentingan sebagai responden dilakukan dengan metode *snow-ball sampling* yaitu penentuan responden didasarkan atas pemangku kepentingan lainnya (Roslinda, Darusman, Suharjito & Nurrochmat, 2012). Responden yang terpilih sebanyak 40 orang terdiri atas pemerintah tingkat pusat: Badan Pengelolaan Daerah Aliran Sungai (BPDAS) Citarum-Ciliwung dan Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Ciliwung-Cisadane; pemerintah tingkat provinsi: Dinas Kehutanan Provinsi Jawa Barat, Balai Pengelolaan Sumber Daya Air (BPSADA), Balai Besar Konservasi Sumber Daya Alam (BBKSDA), dan Biro Tata Pemerintahan DKI Jakarta; pemerintah tingkat Kabupaten Bogor: Dinas Kehutanan dan Pertanian, Dinas Tata Ruang, Bappeda, Dinas Tata Bangunan, Badan Lingkungan Hidup Daerah (BLHD), Kecamatan Cisarua, Kecamatan Mega Mendung, Kecamatan Ciawi, dan Kecamatan Sukaraja; dan masyarakat sekitar hulu DAS yaitu Desa Tugu Utara, Desa Sukagalih, Desa Pandansari, dan Desa Pasir Jambu. Data sekunder diperoleh melalui studi literatur dan dokumen rencana kerja instansi terkait.

4. Analisis Data

Observasi terhadap partisipasi *stakeholder* dalam proses pengelolaan DAS Ciliwung dilaksanakan dengan menggunakan pendekatan Analisis

Stakeholder (Reed *et al.*, 2009) melalui tahapan:

1. Mengidentifikasi *stakeholder* kunci dari kelompok atau individu yang kemungkinan memiliki potensi memberi dampak atau terkena dampak dalam proses pengelolaan DAS Ciliwung dengan menggunakan kuesioner-semi terstruktur. Dalam proses identifikasi ini juga digali peran para pemangku kepentingan berdasarkan tugas pokok dan fungsi yang diemban oleh instansi terkait.
2. Mengkategorisasikan *stakeholder* ke dalam kelompok (*stakeholder* primer, *stakeholder* sekunder, dan *stakeholder* kunci) dengan menggunakan matriks kepentingan dan pengaruh (*interest-influences matrices*). Dalam analisis ini dilakukan penafsiran matriks kepentingan dan pengaruh/kekuatan para pemangku kepentingan terhadap pengelolaan hulu DAS Ciliwung yang dinyatakan secara kuantitatif (skoring) dan dikelompokkan berdasarkan kriteria kepentingan dan pengaruh para pemangku kepentingan tersebut. Prosedur tersebut mengacu pada modifikasi model yang dikembangkan oleh Abbas (20005) dalam (Roslinda *et al.*, 2012), sebagai berikut:
3. Mengetahui hubungan antar *stakeholder* dengan menggunakan *Actor-Linkage Matrix*. Dalam analisis ini para pemangku kepentingan ditabulasi ke dalam matriks dua dimensi dan hubungan antar-para pemangku kepentingan digambarkan dengan menggunakan kode S (kuat), M (medium), W (lemah). Pengkodean dalam metode ini dapat dilakukan oleh peneliti/interviewer berdasarkan hasil interview dan kuesioner (Reed *et al.*, 2009).

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Identifikasi Stakeholder

Berdasarkan hasil identifikasi, terdapat 18 pemangku kepentingan yang terlibat dalam pengelolaan hulu DAS Ciliwung. Daftar pemangku kepentingan tersebut diperoleh dengan metode *snow-ball sampling*, yaitu penentuan responden didasarkan atas informasi dari pemangku kepentingan (*key informant*) lainnya. Berdasarkan tugas pokok dan fungsinya, para pemangku kepentingan tersebut memiliki peranan masing-masing seperti yang tertera pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Ukuran kuantitatif terhadap kepentingan dan pengaruh pemangku kepentingan
 Table 1. *Quantitative measure of the stakeholders' interests and influences*

| Skor (Score) | Nilai (Value) | Kriteria (Criteria) | Keterangan (Description) |
|--------------------------------|------------------|------------------------|--|
| Kepentingan (Interests) | | | |
| 5 | 21 – 25 | Sangat tinggi | Sangat mendukung pengelolaan hulu DAS Ciliwung |
| 4 | 16 – 20 | Tinggi | Mendukung pengelolaan hulu DAS Ciliwung |
| 3 | 11 – 15 | Cukup tinggi | Cukup mendukung pengelolaan hulu DAS Ciliwung |
| 2 | 6 – 10 | Kurang tinggi | Kurang mendukung pengelolaan hulu DAS Ciliwung |
| 1 | 0 – 5 | Rendah | Tidak mendukung pengelolaan hulu DAS Ciliwung |
| Pengaruh (Influences) | | | |
| 5 | 21 – 25 | Sangat tinggi | Sangat memengaruhi pengelolaan hulu DAS Ciliwung |
| 4 | 16 – 20 | Tinggi | Memengaruhi pengelolaan hulu DAS Ciliwung |
| 3 | 11 – 15 | Cukup tinggi | Cukup memengaruhi pengelolaan hulu DAS Ciliwung |
| 2 | 6 – 10 | Kurang tinggi | Kurang memengaruhi pengelolaan hulu DAS Ciliwung |
| 1 | 0 – 5 | Rendah | Tidak memengaruhi pengelolaan hulu DAS Ciliwung |

Sumber (*Source*): Data diolah (*Data processed*)

Tabel 2. Para pemangku kepentingan dan perannya dalam pengelolaan hulu DAS Ciliwung
 Table 2. *Stakeholders and their roles in the management of upstream Ciliwung watershed*

| Para Pemangku Kepentingan (Stakeholder) | Peran (Role) |
|---|--|
| 1. BPDAS Citarum-Ciliwung | <ol style="list-style-type: none"> Berperan melakukan inventarisasi dan identifikasi potensi dan kerusakan DAS, serta penyusunan program dan rencana pengelolaan DAS Berperan melakukan inventarisasi dan identifikasi sistem kelembagaan masyarakat, pengembangan model kelembagaan dan kemitraan pengelolaan DAS Berperan dalam melakukan pemantauan dan evaluasi tata air, penggunaan lahan, kelembagaan dan pengelolaan sistem informasi pengelolaan DAS Menyusun rencana pengelolaan DAS Mengembangkan model pengelolaan DAS Pengembangan kelembagaan dan kemitraan pengelolaan DAS |
| 2. BBWS Ciliwung-Cisadane | <p>Sebagai lembaga eksekutif yang berperan dalam pengelolaan sumber daya air (SDA)</p> <ol style="list-style-type: none"> Penyusunan pola dan rencana pengelolaan SDA pada wilayah sungai Penyusunan rencana dan pelaksanaan pengelolaan kawasan lindung sumber air pada wilayah sungai Pengelolaan sistem hidrologi Pemberdayaan masyarakat dalam pengelolaan SDA |
| 3. BPSDA | Berperan dalam pengelolaan sumber daya air, pengukuran debit dan kualitas air |
| 4. Dinas Kehutanan dan Pertanian Kabupaten Bogor | Berperan dalam memberdayakan masyarakat dalam bidang kehutanan, pertanian dan perkebunan, penatagunaan hutan, pengelolaan kawasan konservasi dan rehabilitasi DAS |
| 5. Bappeda Kabupaten/Kota Bogor | Berperan sebagai koordinator/fasilitator/regulator/supervisor penyelenggaraan pengelolaan DAS skala kabupaten/kota dan memberi pertimbangan teknis penyusunan rencana pengelolaan DAS di wilayah kabupaten/kota serta dapat berperan sebagai pelaksana dalam kegiatan-kegiatan tertentu. |
| 6. BLHD Kab/Kota Bogor | Berperan dalam pengelolaan lingkungan dan kualitas air |
| 7. Masyarakat hulu tengah dan hilir DAS | Berperan dalam menjaga lingkungan sekitar agar dapat berfungsi dengan baik |
| 8. Masyarakat bantaran DAS | Berperan dalam menjaga kualitas sungai tetap bersih |
| 9. Kelompok makelar tanah | Berperan dalam menghubungkan antara penjual dan pembeli tanah |
| 10. Perusahaan | Berperan dalam menjaga lingkungan |
| 11. Kecamatan dalam wilayah DAS | Berperan sebagai pengawas kegiatan |
| 12. Desa dalam wilayah DAS | Berperan sebagai pelaksana kegiatan |
| 13. Pemprov DKI Jakarta | Berperan sebagai penyandang dana kegiatan pengelolaan |
| 14. Dinas Tata Bangunan Kabupaten Bogor | Berperan sebagai pengawas dan pemberi dana kegiatan |
| 15. LSM | Berperan sebagai pengawas dan pengarah program kegiatan |
| 16. Perguruan Tinggi (IPB & UI) | Berperan dalam melakukan kajian/penelitian dan advokasi |
| 17. Dinas Kehutanan Provinsi | Berperan dalam pengawasan pembangunan |
| 18. Balai Besar Konservasi Sumberdaya Alam (BBKSDA) | Berperan dalam melakukan kegiatan konservasi |

Sumber (*Source*): Data diolah (*Data processed*)

Identifikasi pemangku kepentingan merupakan hal mendasar yang dilakukan dalam analisis *stakeholder*. Hal ini sangat penting dilakukan untuk mendapatkan gambaran yang terkait dengan keterlibatan para pemangku kepentingan terkait dengan proses pengelolaan DAS Ciliwung bagian hulu. Berdasarkan hasil identifikasi tersebut terlihat pihak-pihak yang terlibat dalam pengelolaan, peran apa yang dilakukan dan kekuatan masing-masing *stakeholder* terkait dengan optimalisasi fungsi *stakeholder* dalam mewujudkan pengelolaan wilayah hulu DAS.

Berdasarkan Tabel 2 teridentifikasi terdapat 18 pihak yang terlibat dalam pengelolaan hulu DAS Ciliwung. BPDAS Citarum-Ciliwung dan BBWS Ciliwung-Cisadane adalah dua Unit Pelaksana Teknis (UPT) pemerintah pusat Kementerian Lingkunga Hidup dan Kehutanan dan Kementerian Pekerjaan Umum yang bertanggung jawab penuh dalam mengelola DAS dan sumber daya air dari sungai dalam DAS Ciliwung. Berdasarkan perannya terlihat bahwa BPDAS bertanggung jawab mulai dari perencanaan, pengembangan model pengelolaan hingga pengembangan kelembagaan dan kemitraan DAS secara utuh. Sementara itu BBWS Ciliwung-Cisadane lebih berperan sebagai lembaga eksekutif yang lebih bertanggung jawab dalam pengelolaan sumber daya air.

Pemangku kepentingan lain dari pemerintah daerah, yaitu Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) yang berkaitan dengan kegiatan pengelolaan hulu DAS Ciliwung seperti Bappeda, BLHD, Dinas Kehutanan dan Pertanian, dan Dinas Tata Bangunan. Para pemangku kepentingan tersebut merupakan perpanjangan tangan Bupati Kabupaten Bogor untuk melaksanakan program kerja yang telah direncanakan.

Pada level provinsi ada BPSDA, BBKSDA, Dinas Kehutanan provinsi di Jawa Barat yang lebih berperan dalam pengawasan pembangunan konservasi di wilayah hulu DAS dan pemantauan debit dan kualitas air sungai dalam DAS. Selain itu, pemangku kepentingan pada level provinsi ini juga melibatkan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta yaitu Biro Tata Pemerintahan yang memiliki peranan penting sebagai penyandang dana kegiatan pengelolaan hulu DAS Ciliwung. Sementara itu, pada level non pemerintah ada perguruan tinggi, kelompok masyarakat, LSM, dan perusahaan yang secara aktual turut berkontribusi dalam menentukan keberlangsungan kegiatan pengelolaan di wilayah hulu DAS Ciliwung tersebut.

Secara garis besar, implementasi keterlibatan para pemangku kepentingan dalam pengelolaan hulu DAS Ciliwung adalah sebagai berikut.

Tabel 3. Keterlibatan para pemangku kepentingan dalam pengelolaan hulu DAS Ciliwung
Table 3. Stakeholders' involvement in the management of upper Ciliwung watershed

| Pemangku Kepentingan (<i>Stakeholder</i>) | Formulasi Kebijakan/ (<i>Policy Formulation</i>) | Dukungan Dana untuk Konservasi/ (<i>Conservation Financial Support</i>) | Penelitian & Advokasi/ (<i>Research & Advocacy</i>) | Fasilitasi Teknologi & Pelatihan/ (<i>Technology Facilitation & Capacity Building</i>) | Peran (Role) | Konservasi & Pemeliharaan Infrastruktur/ (<i>Conservation & Maintenance of Infrastructure</i>) |
|--|--|---|---|--|--------------|---|
| 1. BPDAS (<i>Watershed Agency</i>) Citarum- Ciliwung | + | ++ | -- | ++ | ++ | ++ |
| 2. BBWS (<i>Major Basin</i>) Ciliwung-Cisadane | + | ++ | -- | ++ | ++ | ++ |
| 3. BPSDA (<i>Water Resources Management Agency</i>) | -- | + | -- | -- | -- | + |
| 4. Dinas Kehutanan dan Pertanian (<i>Forest and Agriculture Service</i>) Kabupaten Bogor | ++ | ++ | -- | ++ | ++ | ++ |
| 5. Bappeda Kabupaten/ Kota Bogor (<i>Local Planning Agency</i>) | ++ | -- | -- | -- | -- | + |
| 6. BLHD (<i>Local Environmental Agency</i>) Kab/Kota Bogor | -- | + | + | - | -- | + |
| 7. Masyarakat sekitar DAS (<i>Watershed Communities</i>) | -- | -- | -- | -- | -- | + |

Tabel 3. Lanjutan
Table 3. *Continued*

| Pemangku Kepentingan (<i>Stakeholder</i>) | Formulasi Kebijakan/ (<i>Policy Formulation</i>) | Dukungan Dana untuk Konservasi/ (<i>Conservation Financial Support</i>) | Peran (Role) | | Konservasi & Pemeliharaan Infrastruktur/ (<i>Conservation & Maintenance of Infrastructure</i>) |
|---|--|---|---|--|---|
| | | | Penelitian & Advokasi/ (<i>Research & Advocacy</i>) | Fasilitasi Teknologi & Pelatihan/ (<i>Technology Facilitation & Capacity Building</i>) | |
| 8. Kelompok makelar tanah (<i>Land Realtor</i>) | -- | -- | -- | -- | -- |
| 9. Perusahaan (<i>Private Sector</i>) | -- | -- | -- | -- | + |
| 10. Kecamatan dalam wilayah DAS (<i>Sub- districts surrounding Watershed</i>) | -- | -- | -- | -- | -- |
| 11. Desa dalam wilayah DAS (<i>Villages surrounding Watershed</i>) | -- | -- | -- | -- | -- |
| 12. Pemprov DKI Jakarta (<i>Jakarta Provincial Government</i>) | -- | ++ | -- | -- | ++ |
| 13. Dinas Tata Bangunan Kabupaten Bogor (<i>Bogor Planning Office Building</i>) | -- | -- | -- | -- | + |
| 14. LSM (NGO) | -- | -- | ++ | + | ++ |
| 15. Perguruan Tinggi (<i>University</i>) | -- | -- | ++ | -- | -- |
| 16. Dinas Kehutanan Provinsi (<i>The Provincial Forestry Service</i>) | ++ | + | ++ | ++ | ++ |
| 17. BBKSDA (<i>Natural Resources Conservation Agency</i>) | -- | -- | -- | -- | + |

Keterangan: ++ = sangat terlibat, + = sedikit terlibat, - tidak terlibat

Sumber (Source): Data diolah (*Data processed*)

B. Kategorisasi *Stakeholder*

Selain partisipasi sebagaimana yang diwujudkan dalam peran seperti pada poin A di atas, klasifikasi pemangku kepentingan juga merupakan aspek yang penting dalam eksistensi para pemangku kepentingan (Gonsalves *et al.*, 2005). Pengklasifikasian para pemangku kepentingan dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan tingkat kepentingan (*interest*) dan kekuatan (*power*) atau pengaruh (*influence*) seperti dalam Bryson (2004), Ackermann dan Eden (2011) dan (Reed *et al.* (2009). Yang dimaksud interest adalah minat/kepentingan/kepedulian *stakeholders* dalam pengelolaan SDA. Sedangkan power adalah kekuatan/kemampuan/kewenangan/pengaruh *stakeholders* untuk melaksanakan (memengaruhi pelaksanaan) pengelolaan DAS.

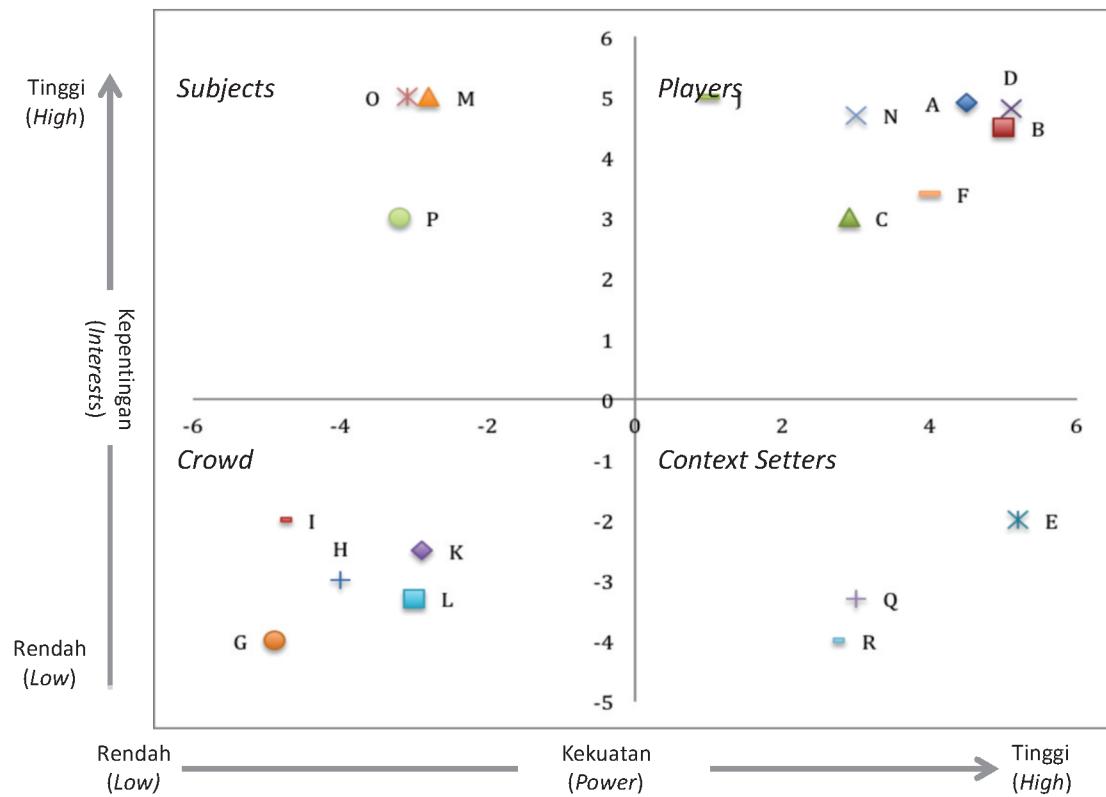
Semua pihak yang terlibat dalam pengelolaan Hulu DAS dikelompokan dalam empat kuadran sebagai berikut:

- **High Interest – Low Power (*Subject*):** adalah *stakeholder* yang mempunyai kepedulian tinggi, tetapi

tidak mempunyai kewenangan/kemampuan untuk melaksanakan.

Power yang rendah bisa disebabkan karena tidak mempunyai sumber daya (manusia maupun dana), tidak ada/tidak tertuang dalam tupoksiannya, rendahnya kapasitas dari sumber daya yang ada.

- **High Interest – High Power (*Player*):** adalah *stakeholder* yang mempunyai kepentingan yang tinggi sekaligus mempunyai sumber daya untuk melaksanakan kegiatan pengelolaan SDA dari tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga pemantauan dan evaluasi.
- **Low Interest – Low Power (*Context Setter*):** adalah *stakeholder* yang kepentingannya terhadap pengelolaan SDA bukan prioritas utama, tetapi mempunyai kemampuan untuk memengaruhi *stakeholder* lain untuk melaksanakan.
- **Low Interest – Low Power (*Crowd*):** adalah mereka yang kepedulian dan kemampuannya rendah terhadap pengelolaan SDA.



Keterangan:

A = BPDAS Citarum - Ciliwung
 B = BBWS Ciliwung – Cisadane
 C = BPSDA
 D = Dinas Kehutanan dan Pertanian Kabupaten Bogor
 E = BAPPEDA Kab/Kota Bogor
 F = BLHD Kabupaten/Kota Bogor
 G = Masyarakat hulu, tengah, dan hilir DAS
 H = Masyarakat di bantaran sungai
 I = Makelar tanah

J = Perusahaan
 K = Kecamatan dalam wilayah DAS
 L = Desa dalam wilayah DAS
 M = Pemerintah Provinsi DKI Jakarta
 N = Dinas Tata Bangunan Kabupaten Bogor
 O = LSM/Komunitas DAS Ciliwung
 P = Perguruan Tinggi
 Q = Dinas Kehutanan Provinsi
 R = Balai Besar Konservasi Sumberdaya Alam (BBKSDA)

Sumber (Source): Data diolah (Data processed)

Gambar 2. Matriks *interest* dan *power* dalam pengelolaan hulu DAS Ciliwung
 Figure 2. Interest and power matrix for upstream Ciliwung Watershed Management

Secara umum, kondisi pada Gambar 2 di atas menunjukkan hasil yang selaras dengan kondisi faktual di lapangan. Secara detil dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Subjects

Berdasarkan Gambar 2 terlihat bahwa LSM, perguruan tinggi, dan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dikelompokan ke dalam *High Interest – Low Power* atau *Subjects*. Hal tersebut karena walaupun mereka memiliki kepedulian yang tinggi dalam upaya pengelolaan hulu DAS sebagai sumber daya air untuk berbagai kepentingan, namun tidak mempunyai kewenangan (*power*) untuk melaksanakan berbagai program secara langsung.

Kondisi di lapangan, beberapa LSM seperti Masyarakat Peduli Ciliwung dan Gerakan Ciliwung Bersih dalam kegiatan kerjanya telah mengajak masyarakat dalam menanggulangi (membersihkan dan melarang untuk membuang sampah domestik ke sungai) terutama bagi masyarakat yang tinggal di sekitar pinggiran Sungai Ciliwung. Beberapa bentuk aksi kegiatan yang digalakkan antara lain adalah memberikan pendidikan lingkungan hidup kepada masyarakat sekitar Sungai Ciliwung, melakukan kompetisi mulung sampah, dan melakukan kegiatan penanaman pohon di sepanjang bantaran sungai. Kegiatan tersebut bertujuan untuk membangun kesadaran bersama mengembalikan fungsi ekologis dan sosial Sungai

Ciliwung bagi warga sekitar. Namun demikian, komunitas ini tidak memiliki kewenangan untuk memberi sanksi bagi masyarakat yang melanggar atau tidak berpartisipasi karena secara hukum LSM tidak memiliki kewenangan atas wilayah tersebut dan tidak memiliki *power* dalam menentukan suatu kebijakan.

Hasil penelitian yang memposisikan LSM (NGO) sebagai '*Subject*' juga dapat dilihat pada Reed *et al.* (2009). Sementara dalam Roslinda *et al.* (2012), LSM memiliki posisi pada '*Crowd*' dan '*Context Setter*'. Dengan demikian, bagaimana posisi LSM dalam diagram analisis *stakeholders* tergantung pada peranan LSM tersebut dan dimana mereka bekerja.

Perguruan tinggi secara tidak langsung telah berperan dalam upaya pengelolaan hutan sebagai sumber daya air di DAS Ciliwung. Keterlibatan institusi ini antara lain melalui kegiatan penelitian dan advokasi yang mengarah pengelolaan hulu DAS yang lebih baik, dan telah banyak terlibat kerja sama dalam penelitian dan penyusunan program kegiatan yang salah satunya adalah Kerja sama Penyusunan Rencana Tindak Pengelolaan DAS Ciliwung pada tahun 2011.

Pemerintah Provinsi DKI Jakarta seperti Bappeda dan Biro Tata Pemerintahan termasuk dalam kategori *stakeholder* High Interest and Low Power karena institusi ini memiliki kepedulian yang tinggi terhadap upaya perbaikan pengelolaan wilayah hulu DAS Ciliwung agar dapat mengurangi dampak banjir yang terjadi pada setiap musim hujan. Lembaga ini tidak memiliki *power*/kewenangan untuk melaksanakan berbagai program kegiatan secara langsung ke wilayah hulu yang secara administratif terletak di Kabupaten Bogor. Tingginya *interest* Pemda DKI Jakarta diwujudkan dalam bentuk kerja sama dengan Pemda Kabupaten/Kota Bogor, Bekasi, Depok, Tangerang dan Cianjur yang merupakan kabupaten/kota yang dilintasi oleh DAS Ciliwung dalam bentuk bantuan dana hibah. Program kerja sama ini sudah berjalan sejak tahun 2012 dengan sumber dana hibah dari Pemda Provinsi DKI Jakarta yang mekanismenya diatur oleh Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta No. 127 tahun 2011 dan No.62 tahun 2012 tentang Tata Cara Pemberian Hibah, Bantuan Sosial dan Bantuan Keuangan yang bersumber dari anggaran APBD. Di tahun 2013, telah digulirkan dana hibah sebesar 45 miliar rupiah oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta khusus untuk perbaikan DAS Ciliwung.

2. *Players*

Pada kuadran 2 Gambar 2 terlihat bahwa lembaga-lembaga yang memiliki *interest* tinggi dan sekaligus memiliki kewenangan antara lain adalah: BBWS Ciliwung- Cisadane dan BPSDA Ciliwung- Cisadane, kedua lembaga ini memiliki kewenangan dalam berbagai aspek pengelolaan SDA meliputi konservasi, pendayagunaan, pengendalian daya rusak air, sistem informasi dan pengembangan kelembagaan SDA. Kondisi riil di lapangan, hingga saat ini berbagai program kerja yang dilaksanakan masih dalam progres menuju perbaikan kondisi DAS Ciliwung.

Dinas Pertanian dan Kehutanan Kabupaten Bogor dan BPDAS Citarum-Ciliwung adalah dua lembaga yang memiliki tupoksi dan anggaran yang terkait dengan kegiatan konservasi per tahunnya. Dinas Kehutanan Kabupaten Bogor memiliki fungsi sebagai perumus kebijakan teknis, penyelenggaraan, pelayanan umum, pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang pertanian, perkebunan dan kehutanan. BPDAS Citarum-Ciliwung memiliki tugas dalam penyusunan rencana, pengembangan kelembagaan dan evaluasi pengelolaan DAS. Pada tahun 2011, BPDAS Citarum dan Ciliwung bekerja sama dengan IPB telah menyusun suatu kajian Penyusunan Rencana Tindak Pengelolaan DAS Ciliwung berdasarkan akar permasalahan dari aspek kelembagaan, sosial dan ekonomi. Program Rencana Tindak ini akan dilaksanakan hingga tahun 2016. Namun demikian, sejauh ini karena laju pertumbuhan penduduk dan aktivitas ekonomi serta lemahnya pengawasan serta penegakan hukum menyebabkan program konservasi seringkali terhambat.

BLHD Kabupaten dan Kota Bogor memiliki peranan yang sangat penting terkait dengan tingkat pencemaran di Sungai Ciliwung dan melaksanakan kebijakan di bidang lingkungan hidup.

3. *Context Setters*

Lembaga-lembaga yang termasuk dalam *context setters* adalah para pemangku kepentingan yang mempunyai peran besar dalam menentukan arah kebijakan pengelolaan DAS Ciliwung walaupun pengelolaan tersebut bukan satu-satunya bidang yang menjadi perhatian bagi lembaga tersebut. Lembaga-lembaga ini adalah Bappeda Provinsi/ Kabupaten/Kota, dan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat.

4. *Crowds*

Kelompok yang termasuk dalam kategori *crowds* atau mereka yang memiliki tingkat kepentingan dan kewenangan yang rendah adalah mereka yang memiliki tingkat kepedulian yang rendah terhadap kondisi Ciliwung. Yang termasuk dalam kategori ini adalah masyarakat yang tinggal di bantaran sungai, petani yang tidak sesuai dengan kaidah konservasi, dan makelar tanah.

Dengan demikian, berdasarkan matriks di atas para pemangku kepentingan tersebut dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok utama (Crosby, 1991), yaitu:

- **Stakeholder Kunci (*key stakeholders*),** yaitu kelompok atau individu yang memiliki pengaruh kuat atau peranan penting terkait dengan masalah, kebutuhan, dan perhatian terhadap kelancaran kegiatan yang terdiri atas: BPDAS Citarum-Ciliwung, BBWS Ciliwung-Cisadane, BPSDA, Dinas Kehutanan dan Pertanian Kabupaten Bogor, Bappeda Kabupaten/Kota Bogor, dan BLHD Kabupaten/Kota Bogor.
- **Stakeholder Utama (*primary stakeholders*),** yaitu kelompok atau individu yang menjadi penyebab atau yang terkena dampak baik positif maupun negatif dari suatu kegiatan. Termasuk dalam kategori *stakeholder* ini adalah kelompok masyarakat di wilayah hulu, tengah dan hilir DAS Ciliwung, Perusahaan, Masyarakat yang tinggal di bantaran (sekitar) sungai, dan makelar tanah.
- **Stakeholder Penunjang (*secondary stakeholders*),** yaitu kelompok atau individu yang menjadi perantara dalam membantu proses terlaksananya kegiatan. *Stakeholder* dalam kategori ini dapat digolongkan atas pihak penyandang dana, pengawas, dan pelaksana kegiatan. Terkait dengan pengelolaan wilayah hulu DAS Ciliwung yang termasuk dalam

stakeholder ini adalah: kecamatan dan desa yang terlibat program kegiatan baik yang berperan sebagai pengawas maupun pelaksana, Pemerintah Daerah (Pemda) Provinsi DKI Jakarta sebagai salah satu penyumbang dana dalam pengelolaan DAS Ciliwung, Pemda Provinsi Jawa Barat, Dinas Tata Bangunan Kabupaten Bogor, LSM dan perguruan tinggi.

C. Hubungan Antar Pemangku Kepentingan

Ada tiga metode utama yang telah dikembangkan untuk menyelidiki hubungan antara para pemangku kepentingan baik sebagai individu maupun kelompok, yaitu *Actor-linkage matrices*, *Social Network Analysis*, and *Knowledge Mapping* (Reed et al., 2009). Dalam kajian ini, hubungan antar para pemangku kepentingan dilihat dengan menggunakan *actor-linkage matrices*. Metode ini umum digunakan untuk menggambarkan hubungan antar *stakeholder*, dan salah satu metode yang populer adalah dengan melihat apakah ada kemungkinan konflik, saling melengkapi, atau kerja sama (Biggs & Matsaert, 1999). Matriks di bawah ini memungkinkan untuk eksplorasi dan memahami pola interaksi hubungan antara para pemangku kepentingan terutama untuk melihat jalinan kerja sama di antara para pemangku kepentingan. Hal ini penting untuk dilakukan karena interaksi antara aktor dan institusi yang berbeda dapat menentukan inovasi yang efektif, namun seringkali kolaborasi antar-organisasi menjadi terhambat disebabkan kepentingan strategis yang saling bertentangan (Solaimani et al., 2013). Untuk memahami pola interaksi perlu dilakukan pemetaan hubungan dan memahami sifat dan tujuan serta dengan melihat interaksi dan saling ketergantungan mereka pada skala yang lebih rinci (Solaimani et al., 2013). *Actor-linkage matrices* di bawah ini memungkinkan untuk eksplorasi hubungan antara pelaku.

Tabel 3. *Actor-linkage matrix* dalam pengelolaan hulu DAS Ciliwung
 Table 3. Actor-linkage matrix in upstream Ciliwung Watershed management

| Aktor/Actors | BPDAS (Watershed Agency) Citarum-Ciliwung | BBWS (Major Basin) Ciliwung-Cisadane | BPSDA (Water Resource Management Agency) | Dis Hut dan Pertanian (Forest and Agriculture Service) Kab. Bogor | Bappeda | Kabupaten/Kota Bogor (Local Planning Agency) | BLH Kab/Kota Bogor (Local Environmental Agency) | Masyarakat sekitar DAS (Watershed Communities) | Makelar Tanah (Land Realtor) | Perusahaan (Private Sector) | Kecamatan sekitar DAS (Sub-districts surrounding Watershed) | Desa sekitar DAS (Villages surrounding Watershed) | Pemprov. DKI Jakarta (Jakarta Provincial Government) | Dinas Tata Bangunan Kabupaten Bogor (Bogor Planning Office Building) | LSM (NGO) | Perguruan Tinggi (University) | Dishut Provinsi (The Provincial Forestry Service) | BBKSDA (Natural Resources Conservation Agency) |
|--|---|--------------------------------------|--|---|---------|--|---|--|------------------------------|-----------------------------|---|---|--|--|-----------|-------------------------------|---|--|
| BPDAS (Watershed Agency) Citarum-Ciliwung | M | M | W | W | W | M | | | M | M | M | W | W | W | S | S | W | W |
| BBWS (Major Basin) Ciliwung-Cisadane | | M | W | W | W | M | | | W | W | W | W | W | M | S | | | |
| BPSDA (Water Resource Management Agency) | | | W | W | M | W | | | W | W | W | W | W | M | S | W | | |
| Dis Hut dan Pertanian (Forest and Agriculture Service) Kab. Bogor | | | | S | W | S | W | S | S | S | S | W | S | S | M | M | W | W |
| Bappeda | | | | | | M | M | W | S | W | W | S | S | M | M | W | W | |
| Kabupaten/Kota Bogor (Local Planning Agency) | | | | | | | M | | M | M | M | S | W | S | S | W | W | |
| BLHD Kab/Kota Bogor (Local Environmental Agency) | | | | | | | | S | W | S | S | W | W | S | W | W | W | |
| Masyarakat sekitar DAS (Watershed Communities) | | | | | | | | | S | W | S | S | W | W | S | W | W | |
| Makelar Tanah (Land Realtor) | | | | | | | | | | S | S | W | W | | | W | W | |
| Perusahaan (Private Sector) | | | | | | | | | | W | W | W | W | W | W | W | W | |
| Kecamatan sekitar DAS (Sub-districts surrounding Watershed) | | | | | | | | | | S | W | M | S | M | W | W | | |
| Desa sekitar DAS (Villages surrounding Watershed) | | | | | | | | | | | W | W | S | W | W | W | | |
| Pemprov. DKI Jakarta (Jakarta Provincial Government) | | | | | | | | | | | | M | W | W | W | W | | |
| Dinas Tata Bangunan Kabupaten Bogor (Bogor Planning Office Building) | | | | | | | | | | | | | W | W | W | W | | |
| LSM (NGO) | | | | | | | | | | | | | W | W | W | | | |
| Perguruan Tinggi (University) | | | | | | | | | | | | | | W | W | | | |
| Dishut Provinsi (The Provincial Forestry Service) | | | | | | | | | | | | | | | M | | | |
| BBKSDA (Natural Resources Conservation Agency) | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Catatan: Kualitas hubungan diwakili oleh kuat (S), medium (M) dan lemah (W) dan kolom kosong menunjukkan "tidak tahu" (perlu informasi lebih lanjut tentang hubungan ini)

Sumber (Source): Biggs dan Matsaert, 2004

Berdasarkan Tabel 3 terlihat bahwa hubungan jalinan kerja sama di antara *stakeholder* kunci (*key stakeholders*) masih belum mantap/kuat. Hal ini ditunjukkan dengan tingkat koordinasi dan kolaborasi yang masih lemah dalam pengelolaan hulu DAS Ciliwung. Hal tersebut menyebabkan perencanaan dan pelaksanaan pengelolaan DAS tidak berjalan secara terpadu atau masih berjalan secara sektoral sehingga persepsi, visi dan misi dalam pengelolaan DAS belum berjalan secara beriringan dan masih berorientasi keproyekan.

Hubungan jalinan kerja sama antara *stakeholder* kunci (*key stakeholders*) dengan *stakeholder* utama (*primary stakeholders*) terlihat bahwa di antara *stakeholder* kunci umumnya masuk dalam kategori sedang dalam menjalin kerja sama terkait dengan pengelolaan hulu DAS Ciliwung dalam kelestarian lingkungan. Hingga saat ini, Dinas Kehutanan dan Pertanian Kabupaten Bogor memang lebih banyak berinteraksi dengan masyarakat lokal baik di level kecamatan maupun desa di hulu DAS dibandingkan dengan *stakeholder* kunci lainnya. Hal tersebut terkait dengan program kegiatan yang dibangun oleh dinas untuk pemberdayaan masyarakat dalam upaya peningkatan kesejahteraan. Yaitu berupa bantuan kambing untuk budi daya yang diberikan kepada kelompok tani secara bergilir. Sementara itu, instansi *stakeholder* kunci lainnya masih lemah dalam hubungan kerja sama dengan pihak masyarakat. Hal tersebut dapat terlihat dari kurangnya sosialisasi yang dirasakan oleh berbagai pihak terutama masyarakat. Kurangnya sosialisasi ini menyebabkan kurangnya pemahaman masyarakat akan manfaat dan pentingnya kegiatan konservasi di wilayah hulu DAS.

Hubungan jalinan kerja sama diantara para pemangku kepentingan yang nampak kuat (*strong*) adalah antara Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dengan Pemerintah Daerah Kabupaten Bogor seperti Bappeda, Dinas Kehutanan, dan Dinas Tata bangunan. Hal tersebut dikarenakan pada pemerintahan lintas provinsi ini terlibat kerja sama dalam pembangunan hulu DAS Ciliwung dimana Pemerintah DKI Jakarta sebagai pemberi dana hibah kepada Pemerintah Kabupaten/Kota Bogor dalam upaya perbaikan DAS Ciliwung. Namun, dalam program kerja sama tersebut, program perbaikan pengelolaan hulu DAS Ciliwung hanya mempertimbangkan masalah teknis dalam program rehabilitasi dan kurang mempertimbangkan

masalah ekonomi masyarakat lokal sekitar DAS. Sementara pada kenyataannya pertimbangan ekonomi dalam kegiatan rehabilitasi dan penghijauan adalah merupakan stimulus bagi masyarakat agar tergerak melaksanakan kegiatan rehabilitasi di wilayahnya. Selain itu hubungan jalinan kerja sama yang kuat juga terdapat pada perguruan tinggi dengan *stakeholder* kunci. Hal tersebut diwujudkan dalam bentuk kegiatan penelitian atau kajian bersama antara institusi terkait dengan para ahli terkait dengan pengelolaan DAS Ciliwung.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Teridentifikasi ada 18 (delapan belas) pemangku kepentingan yang terlibat dalam pengelolaan hulu DAS Ciliwung dengan peranannya masing-masing. Di antara para pemangku kepentingan tersebut yang termasuk dalam *stakeholder* kunci (yang memiliki pengaruh kuat dan peranan penting dalam keberhasilan pengelolaan) diantaranya adalah BPDAS Citarum-Ciliwung, BBWS Ciliwung-Cisadane, BPSDA, Dinas Kehutanan dan Pertanian Kabupaten Bogor, Bappeda Kabupaten/Kota Bogor, dan BLHD Kabupaten/Kota Bogor. Keterlibatan dan pro-aktif lembaga-lembaga kunci tersebut akan sangat menentukan arah pembangunan dan pengelolaan wilayah hulu DAS Ciliwung.

Terdapat beragam kepentingan dalam pengelolaan hulu DAS Ciliwung. Sudah ada upaya konservasi wilayah hulu oleh pihak pemerintah namun cenderung ke arah pembangunan sipil teknis (pembangunan dam, bioretensi, dan lain-lain) sedangkan kegiatan penghijauan masih sangat kurang. Masyarakat hulu DAS cenderung menggunakan lahan sebagai sumber penghasil uang dengan menjual lahannya ke orang luar daerah dan kemudian bekerja sebagai buruh pada lahan yang telah mereka jual tersebut. LSM memiliki tingkat kepedulian yang tinggi namun hanya sebatas advokasi karena terbatas masalah kewenangan dan pembiayaan.

Hubungan kerja sama antar-pemangku kepentingan dalam pengelolaan hulu DAS Ciliwung cenderung masih lemah terutama dalam pelibatan masyarakat lokal sehingga peranan dan

kesadaran masyarakat lokal dalam upaya konservasi wilayah hulu DAS masih rendah. Sementara itu jalinan kerja sama antar-lembaga pemerintah relatif lebih baik namun masih cenderung berorientasi keproyekan. Sinkronisasi, kolaborasi program pengelolaan dan koordinasi masih perlu ditingkatkan antar-para pemangku kepentingan agar pengelolaan DAS dapat dilaksanakan secara terpadu. Dengan peran, kepentingan dan kerja sama antar para pemangku kepentingan yang baik dan kuat akan membuat kondisi DAS menjadi baik, dan sebaliknya apabila peran, kepentingan dan kerja sama antar para pemangku kepentingan buruk dan lemah akan membuat kondisi DAS menjadi buruk.

B. Saran

Untuk mewujudkan sinkronisasi, kolaborasi, dan koordinasi antar-para pemangku kepentingan diperlukan suatu forum sebagai wadah komunikasi sehingga pelaksanaan program pengelolaan dapat terintegrasi dan interaksi antar-pemangku kepentingan menjadi lebih baik.

UCAPAN TERIMA KASIH (ACKNOWLEDGEMENT)

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam proses penulisan naskah jurnal ini. Terima kasih juga kami ucapkan kepada seluruh instansi yang terlibat atas kesediaan waktu dan informasi yang telah diberikan sehingga kegiatan penelitian dapat berjalan lancar dan terselesaikan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Ackermann, F., & Eden, C. (2011). Strategic management of stakeholders: theory and practice. *Long Range Planning*, 44, 179-196.
- Alviya, I., Maryani, R., & Suryandari, E. Y. (2014). *Analisis persepsi multipihak terhadap lanskap hutan*. (LHP). Bogor: Puslitbang Perubahan Iklim dan Kebijakan.
- Biggs, S., & Matsaert, H. (1999). An actor-oriented approach for strengthening research and development capabilities in natural resource systems. *Public Administration and Development*, 19, 231-262.
- Biggs, S., & Matsaert, H. (2004). Strengthening poverty reduction programmes using an actor-oriented approach: examples from natural resources innovation system. *Agricultural Research and Extension Network Paper*, 134.
- Brugha, R., & Varvasovszky, Z. (2000). Stakeholder analysis: a review. *Health Policy and Planning*, 15(3), 239-246.
- Bryson, J. M. (2003). *What to do when stakeholders matter: A guide to stakeholder identification and analysis techniques*. Washington, D.C.: George-town University Public Policy Institute.
- Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter. *Public Management Review*, 6(1), 21-53.
- Crosby, B. L. (1991). Stakeholder Analysis: A Vital Tool for Strategic Managers. *Implementing Policy Change*, 2.
- Gonsalves, J., Becker, T., Braun, A., Campilan, D., Chaves, H. De, Fajber, E., Vernooy, R. (2005). *Participatory research and development for sustainable agriculture and natural resource management* (Vol. 1). International Potato Center-Users' Perspectives with Agricultural Research and Developmant, Laguna, Philippines and International Development Research Centre, Ottawa, Canada: A Sourcebook.
- Hubacek, K., Prell, C., Reed, M., Qiunn, C., Jin, N., Holden, J., . . . Sendzimir, J. (2007). If you have a hammer everything looks like a nail: 'traditional' versus participatory model building. *Interdisciplinary Science Reviews*, 32(3), 1-20.
- Iqbal, M. (2007). Analisis peran pemangku kepentingan dan implementasinya dalam pembangunan pertanian. *Jurnal Litbang Pertanian*, 26(3).
- Kementerian Kehutanan. (2013). *Penyusunan rencana detil penanganan banjir di wilayah Jabodetabekjur*. (Laporan). Bogor: Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai Citarum-Ciliwung.
- Lienert, J., & Schnetzer, F. (2013). Stakeholder analysis combined with social network analysis provides fine-grained insight into water infrastructure planning processes. *Journal of Environmental Management*, 125, 134-148.
- Race, D., & Millar, J. (2008). *Social and community dimensions to ACLAR projects*. (ACIAR Training Manual). Australian Centre for International Agricultural Research, Canberra: Charles Sturt University.
- Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., . . . Quinn, C. H. (2009).

- Whos in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90, 1933-1949.
- Roslinda, E., Darusman, D., Suharjito, D., & Nurrochmat, D. R. (2012). Analisis pemangku kepentingan dalam pengelolaan Taman Nasional Danau Sentarum Kabupaten Kapuas Hulu. *Jurnal Manajemen Hutan*, 18(2), 78-85.
- Solaimani, S., Guldemond, N., & Bouwman, H. (2013). Dynamic stakeholder interaction analysis: Innovative smart living design cases. *Electron Markets*, 23, 317-328.
- Yavuz, F., & Baycan, T. (2014). Stakeholder-based decision making in integrated watershed management using SWOT and analytic hierarchy process combination. *International Journal of the Analytic Hierarchy Process*, 6(1).