

ANALISIS PARA PIHAK DALAM KERJA SAMA PENGEMBANGAN HASIL HUTAN BUKAN KAYU DI KABUPATEN PASAMAN BARAT *(Stakeholders Analysis in the Collaboration of Non-Timber Forest Product Development in Pasaman Barat Regency)*

Irma Yeny, Retno Agustarini & Yetti Heryati

Pusat Penelitian dan Pengembangan Hutan, Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan,
Jalan Gunung Batu No.5, Bogor 16118, Indonesia
email:irmayeny.kemenhut@yahoo.com

Diterima 14 Februari 2018, direvisi 11 Juli 2018, disetujui 17 September 2018.

ABSTRACT

The success in natural resources management highly depends on the involvement of stakeholders to take a part and actively participate in achieving the goal. The research aims to reveal the roles and relationships among stakeholders in the implementation of NTFPs development collaboration in Pasaman Barat Regency. The study was conducted by using interview technique and observation on the activities performed. Data was analyzed by using stakeholder analyses. The results showed that there are 14 stakeholders having linkages with natural resource management, whereas five of them are already performed their responsibility in the implementation of the collaboration, while nine other have the potential to be engaged in the collaboration but their duties and functions are not related with the development of NTFPs. The stakeholders are classified into key, main and supporting stakeholder. The relationship among stakeholders is positive and there is no potential conflict, however there is still unconnected relation among them. The low number of stakeholders involved, indicates lacking of understanding among the stakeholders resulting inefficiency in NTFPs development program. The stakeholders in the main and supporting parties should be encouraged by increasing their understanding and effectiveness, hence they could provide positive impact on the achievement of the objective of the collaboration.

Key words: Non-timber forest products (NTFPs); Pasaman Barat Regency; stakeholders; cooperation.

ABSTRAK

Keberhasilan dalam pengelolaan sumber daya alam sangat tergantung pada pelibatan para pihak untuk ikut berperan dan bekerja aktif dalam upaya mencapai tujuan. Penelitian bertujuan mengungkapkan para pihak, peran dan hubungan antar para pihak dalam implementasi kerja sama pengembangan HHBK di Pasaman Barat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 14 pihak yang teridentifikasi memiliki keterkaitan dengan pengelolaan sumber daya alam, dan lima pihak telah melakukan tanggungjawab dalam implementasi kerja sama, sementara sembilan pihak lainnya memiliki potensi menjalankan kerja sama namun tidak memiliki tugas dan fungsi terkait pengembangan HHBK. Para pihak tersebut diklasifikasikan kedalam pihak kunci, pihak utama dan pihak pendukung. Hubungan antar pihak bernilai positif yaitu tidak terdapat hubungan yang berpotensi konflik, namun masih ditemui pihak yang tidak saling berhubungan. Rendahnya jumlah pihak yang terlibat, menunjukkan masih lemahnya pemahaman para pihak yang mengakibatkan tidak efisiennya program pengembangan HHBK. Oleh karena itu pihak utama dan pendukung harus didorong melalui meningkatkan pemahaman dan efektivitas para pihak sehingga memiliki tingkat kepentingan dan pengaruh yang mampu memberi dampak yang baik pada pencapaian tujuan kerja sama.

Kata kunci: Hasil hutan bukan kayu (HHBK); Kabupaten Pasaman Barat; para pihak; kerja sama.

I. PENDAHULUAN

Kabupaten Pasaman Barat memiliki luas hutan 103.207 hektar (28,42% dari luas kabupaten Pasaman Barat). Untuk meningkatkan produktivitas hutan dan kesejahteraan masyarakat, maka kawasan hutan tersebut telah dialokasikan untuk pengembangan hutan lestari berupa Hutan Kemasyarakatan (HKm) 11.082 hektar, Hutan Desa/Nagari (HD) 9.980 hektar, Hutan Tanaman Industri (HTI) dan Hutan Tanaman Rakyat (HTR) 7.496 hektar (Dinas Kehutanan Pasaman Barat, 2015).

Berdasarkan rencana pengembangan tersebut, maka diperlukan berbagai kebijakan dan program kerja dalam meningkatkan produktivitas hutan untuk mendukung pertumbuhan ekonomi di Kabupaten Pasaman Barat. Program kerja yang disusun selayaknya valid berdasarkan rekomendasi dari hasil analisis yang akurat sehingga hasilnya dapat dipertanggungjawabkan. Branten & Purju (2015) menyebutkan bahwa peningkatan kegiatan transfer pengetahuan dan kerja sama antar sektor akademik penting dilakukan untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi. Oleh karena itu kerja sama lembaga penelitian dan pengembangan sangat diperlukan perannya dalam mengembangkan program strategis melalui proses transfer pengetahuan sehingga dapat meningkatkan produktivitas hutan dan kesejahteraan masyarakat di Kabupaten Pasaman Barat.

Tersedianya potensi sumber daya lahan yang dimiliki Pemerintah Daerah (Pemda) Kabupaten Pasaman Barat dan ilmu pengetahuan dan teknologi yang dimiliki Pusat Penelitian dan Pengembangan Peningkatan Produktivitas Hutan (P3PPH) yang sekarang bergabung menjadi Pusat Penelitian dan Pengembangan Hutan (P3H), maka kedua belah pihak sepakat melakukan kerja sama dalam rangka pengembangan tanaman hasil hutan bukan kayu (HHBK) dan kegiatan peningkatan produktivitas hutan lainnya di Kabupaten Pasaman Barat. Kerja sama tersebut di tetapkan dalam Nota Kesepakatan

Nomor NK 01/VIII/P3PPH-3/09/2011 dan Nomor 188-45/552/Bup.Pasbar/2011 tanggal 19 September 2011. Dalam nota kesepakatan disebutkan dua institusi/lembaga yang bertanggung jawab dalam menjalankan kerja sama yaitu Pemda Kabupaten Pasaman Barat cq Dinas Kehutanan Kabupaten Pasaman Barat dan Badan Penelitian dan Pengembangan Kehutanan yang sekarang berganti nama dengan Badan Penelitian, Pengembangan dan Inovasi Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (BLI- Kemen LHK) cq P3H. Kedua institusi ini berbagi peran dalam suatu tujuan yaitu melakukan kolaborasi dalam optimasi budi daya tanaman penghasil HHBK dan kegiatan peningkatan produktivitas hutan lainnya dalam rangka peningkatan pendapatan petani budi daya nilam dan pendapatan daerah dari sub-sektor kehutanan dan perkebunan.

Namun demikian dalam implementasi kerja sama tersebut kedua institusi harus didukung oleh para pihak sehingga mampu mencapai tujuan yang diinginkan. Muliawan, Fahrudin, Fauzi, & Boer (2014) menyebutkan keberhasilan dalam pengelolaan sumber daya alam sangat tergantung pada pelibatan para pihak untuk ikut berperan dan bekerja aktif dalam upaya mencapai tujuan. Para pihak merupakan kelompok atau individu yang dapat memengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan. Para pihak memiliki kekuasaan dan kepentingan langsung atau tidak langsung terhadap lembaga, organisasi atau kelompoknya (Puspitojati, Darusman, Tarumingkeng, & Purnama, 2012). Para pihak juga memiliki hubungan dan kepentingan terhadap tujuan kerja sama. Sementara itu Surminah (2013) menyebutkan bahwa kerja sama merupakan interaksi dan kompromi dari beberapa pihak yang terkait baik secara individu, lembaga dan atau para pihak yang menerima akibat dan manfaat dari kegiatan kerja sama tersebut. Kompetensi kerja sama menekankan peran masing-masing anggota kelompok yang saling bersinergi dalam menyelesaikan suatu tugas atau proses suatu kegiatan.

Analisis para pihak diperlukan untuk mengetahui sejauh mana kehadiran para pihak dalam implementasi kerja sama pengembangan tanaman HHBK di Kabupaten Pasaman Barat. Analisis para pihak merupakan alat bantu untuk menjelaskan bagaimana para pihak memberi dampak dari suatu institusi, kebijakan atau secara umum adalah sistem, dan juga bagaimana institusi, kebijakan atau sistem tersebut memberi dampak pada pihak tersebut (Suporaharjo, 2005).

Dalam tulisan ini disajikan hasil penelitian yang telah dilakukan untuk mengungkapkan siapa para pihak yang terlibat, apa perannya dan bagaimana hubungan antar para pihak dalam implementasi kebijakan kerja sama pengembangan HHBK antara Pemda Kabupaten Pasaman Barat dan Pusat Litbang Hutan (P3H). Hasil ini diharapkan dapat menjadi landasan kebijakan dalam meningkatkan pemahaman dan efektivitas para pihak dalam menjalankan kerja sama.

II. METODE PENELITIAN

A. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan pada bulan Agustus sampai dengan Oktober tahun 2016 di Kabupaten Pasaman Barat, Sumatera Barat dan Bogor, Jawa Barat. Data dikumpulkan dengan metode wawancara secara mendalam terhadap para pihak sebanyak 10 orang. Para pihak tersebut antara lain: Pemda Kabupaten Pasaman Barat (dinas kehutanan, dinas perkebunan, sekretaris daerah, penyuluh) dan P3PPH (Kepala Sub Bidang Kerja Sama masa bakti 2014-2015, Kepala P3PPH, peneliti, serta petani yang terlibat dalam kegiatan pengembangan HHBK. Selain melalui wawancara, sumber data diperoleh juga melalui studi literatur terhadap dokumen kerja sama dan peraturan yang berlaku. Metode observasi juga dilakukan terhadap kegiatan yang telah dilakukan selama implementasi kerja sama. Metode ini berfungsi memperkuat data yang digunakan dalam analisis peranan para pihak khususnya tanggung jawab yang dilaksanakan oleh para pihak.

B. Pengolahan dan Analisis Data

Analisis para pihak dalam implementasi kerja sama pengembangan HHBK di Kabupaten Pasaman Barat dilakukan dengan merujuk pada Grimble & Wellard (1997). Analisis ini merupakan sebuah pendekatan sistem kebijakan dan perubahan di dalamnya. Terdapat tiga tahapan pengolahan data yaitu 1) identifikasi para pihak, 2) analisis peranan para pihak, dan 3) analisis hubungan antar para pihak. Ketiga tahapan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Identifikasi para pihak

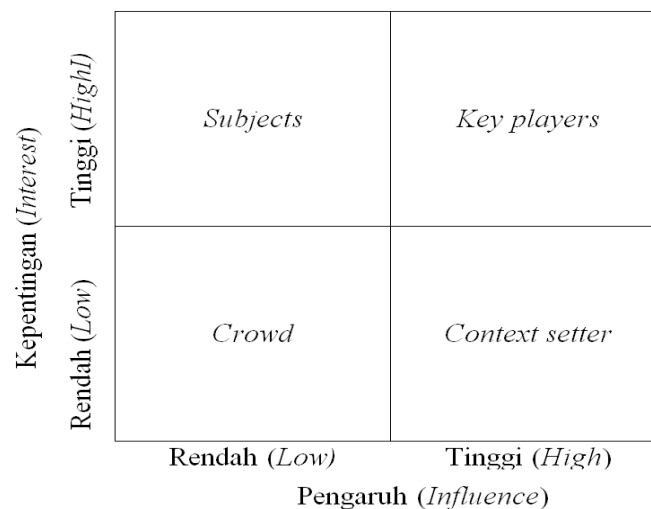
Identifikasi pelaku dalam implementasi kerja sama pengembangan HHBK di Kabupaten Pasaman Barat dilakukan dengan menginventarisir para pihak (orang, kelompok, lembaga) yang mungkin memengaruhi atau terkena dampak kerja sama baik positif maupun negatif. Para pihak tersebut selanjutnya dikelompokkan berdasarkan pengaruh dan tingkat kepentingan. Pengelompokan pengaruh dan kepentingan pada implementasi kerja sama pengembangan HHBK di Kabupaten Pasaman Barat dilakukan dengan menghitung nilai pengaruh dan kepentingan dengan bantuan *Microsoft Excel* (Tabel 1). Hasil penentuan nilai pada setiap indikator selanjutnya disandingkan menjadi suatu koordinat yang disajikan dalam bentuk suatu kuadran (Gambar 1.) Kuadran tersebut dapat menggambarkan ilustrasi posisi dan peran para pihak dalam implementasi kerja sama pengembangan HHBK di Pasaman Barat. Reed *et al.* (2009) membagi kuadran menjadi:

- a. *Key players*, yaitu para pihak yang memiliki kewenangan legal dalam hal mengambil keputusan sehingga memiliki kepentingan dan pengaruh yang tinggi terhadap implementasi kerja sama.
- b. *Context setter*, yaitu para pihak memiliki pengaruh yang tinggi tetapi sedikit kepentingan sehingga dapat menjadi resiko yang signifikan dalam implementasi kerja sama.

Tabel 1. Ukuran kuantitatif terhadap kepentingan dan pengaruh pemangku kepentingan
 Table 1. Quantitative measures on the importance and influence of stakeholders

Skor (Score)	Nilai (Value)	Kriteria (Criteria)	Kepentingan (Interest)
5	21-25	Sangat tinggi	Sangat mendukung implementasi kerja sama
4	16-20	Tinggi	Mendukung implementasi kerja sama
3	11-15	Cukup tinggi	Cukup mendukung implementasi kerja sama
2	6-10	Kurang tinggi	Kurang mendukung implementasi kerja sama
1	0-5	Rendah	Tidak mendukung implementasi kerja sama
Pengaruh			
5	21-25	Sangat tinggi	Sangat memengaruhi implementasi kerja sama
4	16-20	Tinggi	Memengaruhi implementasi kerja sama
3	11-15	Cukup tinggi	Cukup memengaruhi implementasi kerja sama
2	6-10	Kurang tinggi	Kurang memengaruhi implementasi kerja sama
1	0-5	Rendah	Tidak memengaruhi implementasi kerja sama

Sumber (Source): Rosalinda et al., 2012, telah modifikasi (modified)



Sumber (Source): Read et al., 2009

Gambar 1. Matriks pengaruh dan kepentingan para pihak
 Figure 1. Matrix of the stakeholders interests and influences

- c. *Subjects*, yaitu para pihak yang memiliki pengaruh rendah dan kepentingan tinggi. Walaupun memiliki kepentingan tinggi namun kapasitas rendah maka, para pihak ini dapat menjadi pengaruh jika membentuk aliansi dengan pemangku kepentingan lainnya.
 - d. *Crowd*, merupakan para pihak yang memiliki kepentingan rendah dan berpengaruh rendah terhadap hasil yang diinginkan dan menjadi pertimbangan untuk mengikutsertakannya dalam pengambilan keputusan.
2. Peranan para pihak
- Peranan para pihak diperlukan untuk mengetahui apa saja yang telah dilakukan oleh para pihak dalam mengimplementasi kesepakatan kerja sama antar kedua belah pihak. Kajian peranan para pihak ini merujuk pada Dubois, 1998; IIED, 2005; Salam & Noguchi, 2006 dalam Zubayr, Darusman,

Nugroho, & Nurrohmat (2014) yang menggunakan pendekatan analisis 4R (*right, responsibilities, revenues dan relationship*).

- *Rights*: merupakan hak yang dimiliki oleh para pihak dalam pengambilan keputusan, perumusan kebijakan dan implementasinya dalam pelaksanaan kerja sama pengembangan HHBK.
- *Responsibilities*: meliputi kewenangan, kewajiban dan tugas-tugas yang berkaitan dengan implementasi kerja sama pengembangan HHBK.
- *Revenues*: merupakan manfaat atau keuntungan yang diperoleh para pihak, baik manfaat langsung atau tidak langsung yang timbul sebagai akibat dilaksanakan kerja sama pengembangan HHBK.
- *Relationships*: merupakan kesinambungan hubungan interaksi antara dua orang atau lebih. Hubungan dapat dibedakan

menjadi positif dan negatif. Hubungan positif terjadi apabila kedua pihak yang berinteraksi saling berhubungan dan tidak menimbulkan konflik. Sedangkan hubungan negatif terjadi apabila salah satu pihak merasa dirugikan yang berpotensi konflik.

Pada bagian ini diuraikan apa saja hak, tanggung jawab dan manfaat yang diterima oleh masing-masing pihak dan permasalahan yang ditemui dalam menjalankan peran para pihak untuk menjelaskan kondisi peran para pihak. Sedangkan relationship akan dibahas terpisah pada sub bab selanjutnya. Pemberian skoring dilakukan untuk mengetahui sebesar apa peranan para pihak dalam implementasi kerja sama pengembangan HHBK. Bobot nilai untuk mengukur tersebut menggunakan Tabel 2.

Tabel 2. Bobot nilai untuk mengetahui hak, tanggung jawab dan manfaat kerja sama para pihak dalam implementasi kerja sama

Table 2. Scores to indentify the stakeholders' right, responsibilities and revenues in the implementation of cooperation

Skor (Score)	Hak (Rights)	Ukuran (Measures)	
		Tanggung jawab (Responsibilities)	Manfaat (Revenues)
7	Mempunyai hak, sangat memengaruhi keberhasilan kerja sama	Menjalankan sepenuhnya tanggung jawabnya, sangat memengaruhi kinerja keberhasilan kerja sama	Mendapatkan manfaat langsung, sesuai dengan tujuan/target
6	Mempunyai hak, sangat memengaruhi keberhasilan kerja sama	Tidak menjalankan sebagian tanggung jawabnya	Mendapatkan manfaat langsung, sebagian dari tujuan/target
5	Mempunyai hak, sangat memengaruhi keberhasilan kerja sama	Tidak menjalankan tanggung jawabnya	Tidak mendapatkan manfaat langsung, tidak sesuai dengan tujuan/target
4	Mempunyai hak, cukup memengaruhi keberhasilan kerja sama	Menjalankan sepenuhnya tanggung jawabnya, sangat memengaruhi kinerja keberhasilan kerja sama	Mendapatkan manfaat langsung, sesuai dengan tujuan/target
3	Mempunyai hak, cukup memengaruhi keberhasilan kerja sama	Tidak menjalankan sebagian tanggung jawabnya	Mendapatkan manfaat langsung, sebagian dari tujuan/target
2	Mempunyai hak, cukup memengaruhi keberhasilan kerja sama	Tidak menjalankan tanggung jawabnya	Tidak mendapatkan manfaat langsung, tidak sesuai dengan target/tujuan

Skor (Score)	Ukuran (Measures)		
	Hak (Rights)	Tanggung jawab (Responsibilities)	Manfaat (Revenues)
1	Tidak mempunyai hak namun memengaruhi proses keberhasilan kerja sama	Tidak mempunyai tanggung jawab, namun memengaruhi kinerja keberhasilan kerja sama	Memperoleh manfaat tidak langsung
0	Tidak mempunyai hak dan pengaruh	Tidak mempunyai tanggung jawab	Tidak mempunyai manfaat langsung maupun tidak langsung

Sumber (Sources): Zubayr *et al.*, 2014, dimodifikasi (modified).

Tabel 3. Bobot nilai dan ukuran untuk mengidentifikasi hubungan antar pihak dalam implementasi kerja sama
 Table 3. Scores and verifiers to identify the stakeholders' relationship in the implementation of cooperation

Skor (Score)	Kategori hubungan (Relationship category)	Interaksi (Interaction)	Kontinuitas (Continuity)	Sinergitas (Sinergy)	Kekuatan (Strenght)	Konflik (Conflict)
5	Sangat baik (Excellent)	Ada	Kontinu	Ada	Kuat	Tidak
4	Baik (Good)	Ada	Kontinu	Ada	Cukup	Tidak
3	Cukup baik (Enough)	Ada	Kontinu	Tidak	Lemah	Tidak
2	Kurang baik (Bad)	Ada	Tidak	Tidak	Lemah	Tidak
1	Tidak ada hubungan (No relationship)	Tidak	Tidak	Tidak	Lemah	Tidak
0	Tidak teridentifikasi (No identified)	-	-	-	-	-
-1	Potensial terjadi konflik (Potential conflict)	Ada	Tidak	Tidak	Lemah	Ada
-2	Biasanya/sering terjadi konflik (Usually conflict occured)	Ada	Tidak	Tidak	Lemah	Ada

Sumber (Source) : Zubayr *et al.*, 2014

3. Hubungan antar para pihak

Untuk mengukur hubungan antar para pihak dilakukan dengan memberikan bobot (skoring) terhadap interaksi, sinergi, keberlanjutan, kekuatan dan ada tidaknya konflik. Bobot nilai untuk mengukur tersebut menggunakan Tabel 3.

Pemberian bobot pada 3 (tiga) tahapan analisis data dilakukan oleh peneliti terhadap

data dan informasi yang diberikan oleh responden. Selanjutnya responden diminta untuk memvalidasi data yang telah di berikan skoring.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Identifikasi Para Pihak

Berdasarkan ruang lingkup kegiatan dan tanggung jawab yang disebutkan dalam nota

kesepakatan dapat diidentifikasi beberapa pihak yang secara teknis terkait dengan pelaksanaan kerja sama. Berdasarkan batasan dalam identifikasi yang dirangkum Crosby (1991), para pihak diklasifikasikan ke dalam para pihak kunci, para pihak utama dan para pihak pendukung, sebagai berikut:

1. Pihak kunci yaitu Bupati Pasaman Barat, Kepala Badan Penelitian, Pengembangan dan Inovasi, Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (BLI Kementerian LHK), Kepala P3H, Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD). Pihak kunci tersebut, merupakan para pihak yang secara legalitas memiliki kewenangan atau memiliki pengaruh dan kepentingan yang tinggi dalam proses pengambilan keputusan pada pelaksanaan perjanjian kerja sama;
2. Pihak utama yaitu petani hutan dan Dinas Kehutanan Kabupaten Pasaman Barat. Pihak utama tersebut merupakan pihak yang terkena dampak langsung baik positif maupun negatif oleh pelaksanaan kerja sama serta mempunyai kepentingan langsung dari kegiatan tersebut.
3. Para pihak pendukung yaitu Badan Pelaksana Penyuluh Pertanian, Perikanan, Kehutanan dan Ketahanan Pangan (BP4KKP) Kabupaten Pasaman Barat, Kepala Distrik, Kepala Nagari, Dinas

Pertanian Kabupaten Pasaman Barat, Dinas Perindustrian, Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Mandiri (Dinas KUKM), dan peneliti yang terlibat dalam pelaksanaan kerja sama. Pihak pendukung tersebut merupakan para pihak yang tidak memiliki kepentingan secara langsung terhadap pelaksanaan kerja sama tetapi memiliki kepedulian. Mereka berperan sebagai pendukung dalam pelaksanaan kerja sama atau dapat juga sebagai fasilitator dalam proses pelaksanaan perjanjian.

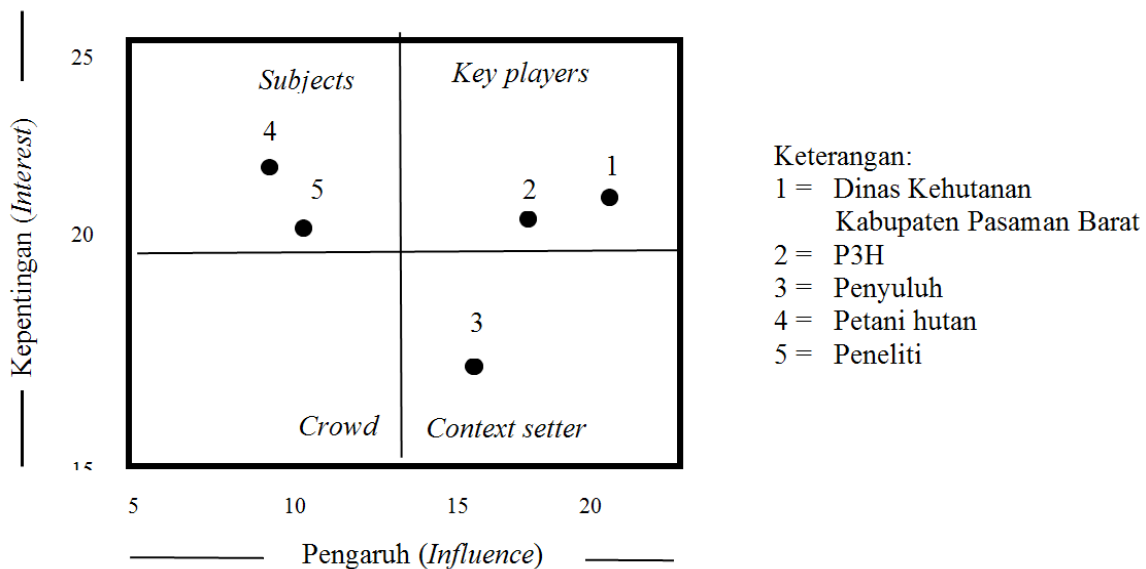
Identifikasi para pihak menunjukkan terdapat 14 pihak yang memiliki keterlibatan dalam pengembangan HHBK dan kegiatan peningkatan produktivitas hutan lainnya. Dari ke-14 pihak tersebut, hanya lima pihak (P3H, Dinas Kehutanan, BP4KKP, petani dan peneliti) yang telah melaksanakan perannya. Hal ini dipengaruhi oleh adanya kepentingan dan pengaruh yang tinggi pada kelima pihak tersebut, sedangkan sembilan pihak lainnya tidak memiliki kepentingan dan pengaruh langsung sehubungan dengan tanggung jawab kerja sama. Hasil identifikasi tingkat kepentingan dan pengaruh tersebut terlihat pada Tabel 4.

Hasil pemetaan posisi para pihak menunjukkan bahwa yang termasuk dalam kuadran *key players* adalah Dinas Kehutanan Kabupaten Pasaman Barat dan P3H. Kedua pihak tersebut merupakan pihak yang aktif

Tabel 4. Nilai rata-rata skor dan tingkat kepentingan dan pengaruh para pihak dalam implementasi kerja sama
Table 4. The average score of stakeholders' interest and influence in the implementation of cooperation

No.	Para pihak (<i>Stakeholders</i>)	Kepentingan (<i>Interest</i>)		Pengaruh (<i>Influence</i>)	
		Skor (<i>Score</i>)	Tingkat (<i>Level</i>)	Skor (<i>Score</i>)	Tingkat (<i>Level</i>)
1.	Dinas Kehutanan Kabupaten Pasaman Barat (<i>Forestry Service of Pasaman Barat Regency</i>)	17	Tinggi	24	Tinggi
2.	P3H (<i>Centre of Forest Research and Development</i>)	16	Tinggi	18	Tinggi
3.	Penyuluh (<i>Extension</i>)	10	Rendah	17	Tinggi
4.	Petani hutan (<i>Farmers</i>)	18	Tinggi	10	Rendah
5.	Peneliti (<i>Researchers</i>)	17	Tinggi	10	Rendah

Sumber (*Source*): Data primer, 2016 (*Primary data, 2016*)



Sumber (Source): Data primer, 2016 (Primary data, 2016)

Gambar 2. Matrik tingkat kepentingan dan pengaruh para pihak dalam implementasi kerja sama
 Figure 2. Matrix of the stakeholders' interests and influences in the cooperation implementation

menjalankan kolaborasi dalam optimasi budi daya tanaman penghasil HHBK dan peningkatan produktivitas hutan lainnya karena memiliki kepentingan dan pengaruh yang kuat. Kehadiran Dinas Kehutanan Kabupaten Pasaman Barat dan P3H sebagai *key players* sudah umum terjadi pada berbagai pola kerja sama. Pihak *key players* merupakan institusi pemerintah penyandang dana, pelaksana kegiatan serta memiliki fungsi pengawasan. Kedua pihak tersebut memiliki kepentingan dan pengaruh yang tinggi pada pelaksanaan kerja sama. Rosalinda *et al.* (2012) menyebutkan dalam kegiatan pengelolaan sumber daya alam, pengelola yang mendapat kekuasaan secara legal selalu menempati posisi sebagai pemangku kepentingan utama atau *key players*. Ilham, Purnomo, & Nugroho (2016) menyebutkan instansi pemerintah sebagai *key players* merupakan entitas tunggal memiliki pengaruh dan kepentingan. Berdasarkan kewenangan yang dimiliki menunjukkan bahwa *key players* memiliki pengaruh yang cukup besar dalam kesuksesan kegiatan (Kuswandono, Sunkar, & Prasetyo,

Lilik, 2010). Tingkat kepentingan *key players* merupakan implementasi fungsi pemerintah sebagai regulator dan fasilitator pembangunan kehutanan (Yeny, 2014).

Kuadran *subjects* merupakan pihak yang memiliki kepentingan yang tinggi namun pengaruhnya rendah. Pihak yang masuk dalam kuadran ini adalah peneliti dan petani. Kepentingan peneliti terlihat pada upaya meningkatkan keberhasilan pertumbuhan tanaman. Sementara itu kepentingan petani adalah terjadinya peningkatan pendapatan dari hasil pemanfaatan kawasan hutan. Namun kedua pihak ini memiliki pengaruh yang rendah dalam menjalankan kerja sama karena tidak memiliki kewenangan dalam alokasi sumber daya baik sumber dana maupun sumber daya lahan. Tingginya kepentingan para pihak khususnya petani mengindikasikan bahwa jika para petani membentuk kelompok yang solid maka, pengaruh petani dalam pengembangan HHBK di Kabupaten Pasaman Barat akan mampu mendorong keberhasilan pembangunan HHBK. Ilham *et al.* (2016) menyebutkan terbentuknya aliansi para pihak pada kuadran subject nantinya akan memiliki

posisi yang berpengaruh dalam pengelolaan hutan.

Pada kuadran *context setter* para pihak yang ditemui adalah penyuluh. Penyuluh merupakan pihak yang memiliki pengaruh yang kuat namun tidak memiliki kepentingan dalam menjalankan kerja sama. Pengaruh yang kuat terlihat pada upaya menggerakkan masyarakat dalam kegiatan penanaman dan pemeliharaan secara partisipatif. Melalui pendekatan personal yang dilakukan penyuluh, kegiatan pengembangan HHBK menunjukkan keberhasilan tumbuh tanaman HHBK cukup tinggi mencapai >60%. Selain itu penyuluh sangat berperan sebagai fasilitator yang menghubungkan pelaksana kegiatan dan petani. Namun demikian posisi penyuluh secara administratif tidak bertanggung jawab terhadap keberlanjutan kerja sama sehingga tingkat kepentingan penyuluh menjadi rendah.

Sementara itu pada kuadran *crowd* tidak ditemui para pihak yang memiliki tingkat kepentingan dan pengaruh yang rendah. Hal ini disebabkan dari lima pihak yang telah melakukan perannya semuanya memiliki kepentingan atau pengaruh yang tinggi. Sementara kesembilan pihak yang teridentifikasi belum melakukan perannya sehingga belum terungkap tingkat kepentingan dan pengaruhnya. Kondisi ini menunjukkan bahwa implementasi kerja sama cenderung hanya melibatkan para pihak kunci sebagai penyandang dana, pelaksana kegiatan dan pengawasan. Pihak kunci tersebut memiliki posisi penting dalam keberlanjutan kegiatan pengembangan HHBK. Sementara itu para pihak lainnya yang terkena dampak baik positif maupun negatif kurang terlibat. Hal ini berhubungan dengan tugas fungsi para pihak. Pihak kunci merupakan aktor yang secara legalitas memiliki tugas dan fungsi dalam mengelola hutan, sedangkan pihak lainnya merupakan pihak yang terkena dampak namun tidak memiliki tugas dan fungsi yang berhubungan langsung dengan pengelolaan hutan. Kondisi yang sama terjadi pada kegiatan pelestarian pemanfaatan tumbuhan

obat, para pihak pada posisi *key players* lebih banyak terlibat dibandingkan para pihak yang terdapat pada posisi *subjects*, *context setter* maupun *crowd* (Nugroho, 2016). Lastiantoro & Cahyono, (2015) menegaskan bahwa tugas pokok dan fungsi para pihak menentukan besarnya pengaruh dan kepentingan institusi.

B. Peranan Para Pihak

1. Kesepakatan kerja sama

Kerja sama antara Pemda Kabupaten Pasaman Barat dengan P3H bertujuan untuk melakukan kolaborasi dalam optimasi budi daya tanaman penghasil HHBK dan kegiatan peningkatan produktivitas hutan lainnya dalam rangka peningkatan pendapatan petani budi daya nilam dan pendapatan daerah dari sub sektor kehutanan dan perkebunan. Kerja sama tersebut berdurasi lima tahun (2011-2015). Adapun ruang lingkup kegiatan antara lain:

- a) Pengembangan HHBK dan kegiatan produktivitas hutan lainnya;
- b) Kegiatan penelitian mengenai aspek pola tanam campuran (jenis tanaman kehutanan dan perkebunan) yang tepat dalam rangka meningkatkan produktivitas hutan lainnya;
- c) Peningkatan efisiensi pengolahan HHBK dan kegiatan peningkatan produktivitas hutan lainnya;
- d) Pengembangan teknologi dalam rangka meningkatkan rendemen mutu HHBK dan kegiatan peningkatan produktivitas hutan lainnya;
- e) Peningkatan peran kelembagaan usaha HHBK dan kegiatan peningkatan produktivitas hutan lainnya;
- f) Peningkatan nilai tambah HHBK dan kegiatan peningkatan produktivitas hutan lainnya di tingkat petani;
- g) Peningkatan kapasitas masyarakat dalam melakukan usaha budi daya tanaman penghasil HHBK dan kegiatan peningkatan produktivitas hutan lainnya (budi daya, teknologi, kelembagaan usaha);
- h) Pengkajian potensi/peluang pasar untuk jenis tanaman penghasil HHBK dan kegiatan peningkatan produktivitas

hutan lainnya dalam upaya peningkatan perekonomian rakyat dan PAD dari sub sektor kehutanan dan perkebunan;

- i) Pembangunan demplot tanaman penghasil hbk dan kegiatan peningkatan produktivitas hutan lainnya dengan pola partisipatif;
- j) Pembangunan kebun koleksi tanaman penghasil HHBK.

2. Realisasi kerja sama

Hasil kerja sama sampai dengan tahun 2015 menunjukkan terbangunnya demplot di lokasi kawasan hutan Nagari Kajai Jorong Timbo Abu dan kawasan hutan adat Nagari Talu, Tabek Godang. Demplot ini sebagai upaya diversifikasi jenis tanaman penghasil minyak atsiri juga sebagai upaya peningkatan produktivitas lahan di kawasan hutan.

Pola tanam yang digunakan adalah pola tanam campur antara tanaman kehutanan dan perkebunan. Tanaman kehutanan yang digunakan adalah kulilawang (*Cinamomum cullilawane*), pohon wangi/cendana semut (*Melaleuca bracteata*). Sedangkan tanaman perkebunan adalah nilam (*Pogostemon cablin*), kunyit (*Curcuma domestica* Val) dan jahe (*Zingiber officinale* Rosc).

Pertumbuhan tanaman kulilawang di Tabek Godang menghasilkan persen hidup 73%, dengan rerata tinggi 231,66 cm dan diameter 4,09 cm. Sedangkan di Timbo Abu menghasilkan persen hidup 69% dengan rerata tinggi 148,34 cm dan diameter 3,51 cm. Agustarini & Heryati (2018) menyebutkan bahwa Pertumbuhan pohon wangi di Timbo Abu menghasilkan persen hidup 58% dengan rerata tinggi 414,86 cm dan diameter 7,40 cm, sedangkan di Tabek Godang menghasilkan persen hidup 46% dengan rerata tinggi 306,38 dan diameter 4,44 cm.

Tanaman kunyit (*Curcuma domestica* Val), jahe (*Zingiber officinale* Rosc) dan nilam lokal yang ditanam di bawah tegakan kulilawang dan pohon wangi mengalami gagal panen. Kegagalan tersebut disebabkan tidak adanya pemeliharaan yang seharusnya menjadi

tanggung jawab pihak Pemda Kabupaten Pasaman Barat. Upaya peningkatan produktivitas juga dilakukan kembali dengan menanam nilam varietas sidikalang di Timbo Abu seluas 1.375 m², namun mengalami kegagalan karena kurangnya pendampingan pada petani oleh pihak Pemda Kabupaten Pasaman Barat.

Keberhasilan implementasi kebijakan adalah salah satunya ditentukan oleh berfungsinya institusi yang dibangun, aturan main dijalankan dengan baik dan para pihak yang berkompeten dapat menjalankan peranannya sesuai hak, tugas, tanggung jawab serta mendapatkan manfaat yang diharapkan (Zubayr *et al.*, 2014). Tabel 4 menunjukkan terdapat lima pihak yang teridentifikasi memiliki kepentingan dan pengaruh. Namun jika diamati lebih dalam maka terdapat pihak lainnya yang memiliki tugas pokok dan fungsi kelembagaannya dalam menjalankan peran yang diamanatkan dalam nota kesepakatan. Hak, tanggung jawab dan manfaat para pihak tersebut disajikan pada Tabel 5.

Berdasarkan Tabel 5, semua pihak memiliki hak, tanggung jawab dan mendapatkan manfaat. Pihak kunci merupakan aktor utama yang memiliki nilai hak, tanggung jawab dan manfaat 6,2 lebih besar dibandingkan pihak utama dan pendukung. Keterlibatan aktor kunci terlihat mulai dari merencanakan sampai dengan melaksanakan nota kesepakatan. Sedangkan pihak utama memiliki nilai hak, tanggung jawab dan manfaat 4,5 dan pihak pendukung memiliki nilai 2,5. Keterlibatan pemerintah daerah bersama dengan pemerintah pusat (P3H) sebagai pihak utama menunjukkan adanya sinergi dan koordinasi yang telah dibangun dalam mendorong pengembangan HHBK di daerah. Namun demikian masing-masing pihak memiliki nilai hak, tanggung jawab dan manfaat yang berbeda.

Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai hak, tanggung jawab dan manfaat para pihak menurun sejalan dengan semakin rendahnya tingkat kepentingan dan pengaruh. Semakin

Tabel 5. Hak, tanggung jawab dan manfaat yang diperoleh para pihak dalam implementasi kerja sama
Table 5. Stakeholders' rights responsibilities and revenues in the implementation of cooperation

No.	Para pihak (Stakeholders)	Hak (Rights)	Skor (Score)	Tanggung jawab (Responsibilities)	Skor (Score)	Manfaat (Revenues)	Skor (Score)
Pihak kunci (Key stakeholders)							
1.	Kepala Badan Litbang dan Inovasi LHK (Head of Research, Development, and Innovation Agency)	Memfaatkan hasil litbang sebagai dasar kebijakan nasional	7	Menyediakan kebijakan mendukung penelitian dan pengembangan HHBK potensial	7	Bahan pertimbangan kebijakan pengelolaan HHBK	7
2.	Bupati Kabupaten Pasaman Barat (Head of Pasaman Barat Regency)	Menggunakan atau memanfaatkan demplot HHBK sebagai <i>show window</i> pengembangan HHBK di Pasaman Barat	7	Memberi dukungan dana dan kebijakan bagi berkembangnya komoditas HHBK potensial di Pasaman Barat	7	Sumber pendapatan daerah	7
3.	P3H (Centre of Forest Research and Development)	Menggunakan atau memanfaatkan data hasil penelitian untuk keperluan penelitian dan pengembangan	7	Menyiapkan proposal kegiatan pengembangan tanaman HHBK dan kegiatan peningkatan produktivitas hutan lainnya Memberikan arah pengembangan pengelolaan tanaman HHBK dalam upaya peningkatan produktivitas tanaman dan pengolahan. Memberikan informasi sebagai bahan untuk menentukan alternatif pilihan kebijakan pengembangan pengelolaan tanaman HHBK dan kegiatan produktivitas hutan lainnya. Menyiapkan informasi pengembangan pasar dan selera konsumen dalam upaya pengembangan HHBK dan kegiatan produktivitas hutan lainnya.	7	Mendapatkan iptek pengembangan HHBK	7
4.	Kepala Bappeda (Head of Bappeda)	Mendistribusikan beberapa tanggung jawab pada dinas teknis lainnya	6	Memastikan masing-masing dinas teknis mengalokasikan anggaran	6	Meningkatnya kinerja Pemda Kabupaten Pasaman Barat dalam mengoptimalkan potensi lahan dan HHBK	6

No.	Para pihak (Stakeholders)	Hak (Rights)	Skor (Score)	Tanggung jawab (Responsibilities)	Skor (Score)	Manfaat (Revenues)	Skor (Score)
5.	DPRD (<i>Local House of Representatives</i>)	Berkontribusi dalam penyusunan kebijakan pengelolaan hutan di Pasaman Barat	3	Memberi dukungan kebijakan kepada Pemda Kabupaten Pasaman Barat dalam meningkatkan produktivitas lahan dengan komoditi HHBK	3	Sumber kebijakan daerah	3
Pihak Utama (Main stakeholders)							
6.	Petani hutan (<i>Farmers</i>)	Mendapatkan pelayanan dari pemerintah	3	Memelihara tanaman	3	Meningkatnya produktivitas lahan dan sumber pendapatan	3
7.	Kepala Dinas Kehutanan Kabupaten Pasaman Barat (<i>Head of Forestry Agency of Pasaman Barat Regency</i>)	Menggunakan dan memanfaatkan hasil penelitian untuk diterapkan bersama masyarakat	6	Membangun demplot tanaman penghasil HHBK dan kegiatan peningkatan produksi hutan lainnya Membangun kebun koleksi tanaman penghasil HHBK Mendorong masyarakat untuk mengembangkan tanaman penghasil HHBK dan kegiatan peningkatan produktivitas hutan lainnya Melakukan kegiatan peningkatan kapasitas masyarakat Menyiapkan dana kegiatan pengembangan tanaman penghasil HHBK dan kegiatan peningkatan produktivitas hutan Mengkaji alternatif kebijakan sebagai insentif pengembangan usaha budi daya dan pengolahan HHBK dan kegiatan peningkatan produktivitas hutan lainnya	6	Mendapat alternatif pendapatan daerah dari sektor kehutanan	6
Pihak pendukung (Supporting stakeholders)							
8.	BP4KKP Kabupaten Pasaman Barat (<i>BP4KKP of Pasaman Barat Regency</i>)	Mendapatkan info teknis dari P3H dan fasilitas dari dinas kehutanan	4	Sebagai perantara dalam menyampaikan iptek dan membimbing masyarakat dalam pelaksanaan kegiatan	4	Pemberdayaan masyarakat	4

No.	Para pihak (Stakeholders)	Hak (Rights)	Skor (Score)	Tanggung jawab (Responsibilities)	Skor (Score)	Manfaat (Revenues)	Skor (Score)
9.	Kepala Distrik (Head of District)	Mendapatkan informasi pemanfaatan lahan di wilayah administrasinya	3	Mengarahkan dan penggerak motivasi masyarakat	3	Peningkatan kualitas kesejahteraan masyarakat	3
10.	Kepala Nagari (Head of Nagari)	Mendapatkan informasi pemanfaatan lahan di wilayah administrasinya	3	Mengarahkan dan penggerak motivasi masyarakat	3	Peningkatan kualitas kesejahteraan masyarakat	3
11.	Dinas Pertanian Kabupaten Pasaman Barat (Head of Agriculture Agency of Pasaman Barat Regency)	Menyusun kombinasi pola tanam antara tanaman kehutanan dan tanaman pertanian	1	Memberikan bimbingan teknis pada pelaksanaan kegiatan	1	Peningkatan produktivitas lahan	1
12.	Dinas Perindustrian (Industry Services of Pasaman Barat Regency)	Bimbingan dan pembinaan penggunaan alat penyulingan dan pemasarannya	1	Memfasilitasi pengadaan alat dan mesin	1	Pemberdayaan masyarakat	1
13.	Dinas KUKM (KUKM Services of Pasaman Barat Regency)	Mendapatkan kelompok tani HHBK potensial yang produktif	2	Memfasilitasi modal kelompok tani hutan	2	Tumbuhnya industri kecil mandiri	4
14.	Peneliti (Researchers)	Menentukan sistem dan metode yang dipakai dalam kegiatan penelitian. Menggunakan dan memanfaatkan benih, kayu atau hasil ikutan lainnya yang dihasilkan dari penelitian untuk kepentingan dan keperluan penelitian dan pengembangan	3	Melaksanakan penelitian aspek slivikultur, perhutanan sosial, ekonomi dan kebijakan Melaksanakan kegiatan pembuatan demplot dan penelitian berbagai jenis tanaman penghasil HHBK dan peningkatan produktivitas hutan lainnya	7	Mengetahui produktivitas jenis berdasarkan kondisi lahan	7

Sumber (Source): Data primer, 2016 (Primary data, 2016) .

rendah tingkat kepentingan dan pengaruh maka semakin rendah pula nilai hak, tanggung jawab dan manfaat yang diterima. Namun demikian terdapat nilai keseimbangan antara hak, tanggung jawab dan manfaat dalam implementasi kerja sama. Adanya keseimbangan antara hak, tanggung jawab dan manfaat tidak secara langsung mampu menjadikan kerja sama pengembangan HHBK dapat berjalan baik.

Hasil wawancara yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana tingkat pengetahuan para pihak terhadap isi nota kesepakatan tersebut menunjukkan 100% responden yang mewakili Pemda Kabupaten Pasaman Barat menyebutkan mengetahui keberadaan perjanjian tersebut namun 33% responden tidak mengetahui latar belakang terbentuknya kerja sama serta tidak memahami tujuan, ruang lingkup serta hak dan tanggung jawab.

Berbeda dengan responden yang mewakili P3H di mana 100% menyatakan mengetahui latar belakang terbentuknya kerja sama dan 100% paham atas tujuan, ruang lingkup dan tanggung jawab kedua belah pihak.

Dengan kondisi tingkat pengetahuan dan pemahaman yang berbeda maka terlihat perbedaan realisasi kegiatan yang menjadi tanggung jawab para pihak. Beberapa kegiatan yang menjadi tanggung jawab Pemda Kabupaten Pasaman Barat dan BLI Kementerian LHK cq. P3PPH/P3H serta realisasinya dapat dilihat pada Lampiran 1.

Lampiran 1 menunjukkan Pemda Kabupaten Pasaman Barat merealisasikan kegiatan pada 3 (tiga) tahun kegiatan, selanjutnya kegiatan tidak lagi dilakukan sejalan dengan tidak dialokasikan anggaran pada kegiatan tersebut. Sedangkan pihak P3H setiap tahunnya menyediakan anggaran untuk merealisasikan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya.

Tidak optimalnya tanggung jawab Pemda Kabupaten Pasaman Barat dalam menjalankan nota kesepakatan khususnya dalam pengalokasian dana kegiatan berdampak pada tidak berjalannya beberapa kegiatan yang mengakibatkan tujuan kerja sama belum dapat tercapai dalam lima tahun kegiatan. Dampak lainnya yaitu pertumbuhan HHBK potensial (pohon wangi dan kulilawang) walaupun memiliki pertumbuhan yang baik, namun investasi tanaman tersebut tidak dapat dikembangkan akibat terhentinya kerja sama pada tahun 2016. Beberapa alasan terhentinya kerja sama antara lain disebabkan oleh:

- 1) Terjadi penggantian pejabat di Dinas Kehutanan Kabupaten Pasaman Barat;
- 2) Terdapat ketidaklengkapan administrasi dalam pelaksanaan kegiatan antara lain:
 - a) Belum adanya rencana pelaksanaan kegiatan sebagai tindak lanjut nota kesepakatan pasal 4 butir (1);
 - b) Belum adanya rencana kerja yang mengatur keterlibatan instansi sebagai tindak lanjut pasal 4 butir (2);

- c) Belum adanya panduan kerja teknis yang menjadi acuan indikator keberhasilan kegiatan dan sebagai dokumen pendukung dalam pengajuan dana; dan

- d) Nota kesepakatan tidak tersosialisasikan dengan baik.

Pergantian pejabat di Dinas Kehutanan Kabupaten Pasaman Barat menyebabkan terjadi pergeseran kepentingan. Hal ini menunjukkan tidak adanya komitmen bersama dalam mendorong terbangunnya pengembangan HHBK bagi kesejahteraan masyarakat. Rendahnya komitmen berdampak pada lemahnya sistem administrasi. Ketidaklengkapan administrasi perencanaan dalam pelaksanaan kegiatan menunjukkan bahwa Pemda Kabupaten Pasaman Barat selaku *key players* kurang bersinergi dengan pihak lainnya. Kondisi ini sama halnya dengan yang terjadi pada kasus pengelolaan hutan mangrove di Teluk Jakarta. Ambinari, Darusman, Alikodra & Santoso (2016) menyebutkan *key players* belum membuat rencana terpadu pengelolaan hutan mangrove mengakibatkan kurang bersinerginya kegiatan yang dilaksanakan oleh para pengelola.

Namun demikian pelibatan masyarakat dalam melakukan pengelolaan Hutan Adat Nagari Talu, Tabek Godang dan Hutan Nagari Kajai Jorong Timbo Abu telah menunjukkan tingkat kepentingan masyarakat dalam mengembangkan nilam pada lahan hutan adat dan hutan produksi yang merupakan lahan tidur dan tidak produktif. Pemda Kabupaten Pasaman Barat telah menjalankan tanggung jawabnya dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pemberian akses kelola lahan pada hutan produksi melalui skema hutan desa. Skema ini diharapkan dapat mengakomodir pranata adat dalam pengelolaan hutan desa. Namun sampai penelitian berlangsung legalitas hutan desa belum terbentuk. Jumlah petani yang terlibat di Hutan Nagari Tabek Godang sebanyak 21 kepala keluarga (KK) dan di Hutan Nagari

Timbo Abu sebanyak 25 KK. Pasar minyak nilam yang cukup baik di wilayah Sumatra menyebabkan keseriusan petani di Hutan Nagari Timbo Abu memelihara nilam, namun selama ini pengerjaannya masih tradisional. Oleh sebab itu masyarakat memerlukan pendampingan dan penyuluhan secara kontinyu. P3H memfasilitasi peningkatan produktivitas melalui diversifikasi jenis tanaman dan penggunaan bibit unggul. Hasil tanaman (pohon wangi di Hutan Nagari Timbo Abu dan kulilawang di Hutan Nagari Tabek Godang) memperlihatkan pertumbuhan yang baik. Investasi tanaman ini akan memberikan manfaat secara ekonomi di kemudian hari, jika Pemda Kabupaten Pasaman Barat Memfasilitasi pasar pohon wangi dan kulilawang. Bentuk fasilitas seperti ini merupakan sebagian manfaat dari kerja sama yang dapat dinikmati oleh masyarakat.

C. Hubungan Antar Pihak

Hubungan antar pihak dibangun berdasarkan tanggung jawab yang dimiliki masing-masing pihak. Hubungan tersebut merupakan gambaran dari adanya interaksi, kontinuitas, sinergitas, kekuatan dan konflik. Hubungan para pihak dalam pelaksanaan kerja sama pengembangan HHBK di Kabupaten Pasaman Barat terlihat pada Gambar 3.

Gambar 3 menunjukkan adanya hubungan antar pihak skala 5-1 dengan kategori hubungan sangat baik sampai dengan tidak ada hubungan. Kategori hubungan merupakan penilaian atas interaksi, sinergitas, kekuatan dan konflik (Tabel 3). Hubungan antar pihak dalam implementasi kerja sama menunjukkan pada umumnya bernilai positif karena tidak terdapat hubungan yang mengakibatkan konflik. Hubungan dengan nilai tertinggi ditunjukkan oleh P3H. sebagai pihak manajemen dengan aktif melakukan interaksi yang cukup kontinyu dengan kategori tanpa konflik.

Hubungan yang ditunjukkan pada Gambar 3 menunjukkan Kepala BLI memiliki katagori hubungan sangat baik dengan P3H, hubungan

cukup baik dengan Kepala Bappeda serta peneliti serta tidak ada hubungan dengan kesepuluh para pihak lainnya (Bupati Pasaman Barat, DPRD, petani hutan, Kepala Dinas Kehutanan Kabupaten Pasaman Barat, Badan Penyuluh, Kepala Distrik, Kepala Desa, Dinas Pertanian, Dinas Perindustrian, Dinas KUKM. Bupati Pasaman Barat memiliki kategori hubungan cukup baik dengan P3H, Kepala Bapedda dan Kepala Dinas Kehutanan dan tidak ada hubungan dengan 9 (sembilan) para pihak lainnya (DPRD, petani hutan, Badan Penyuluh, Kepala Bappeda, Kepala Desa, Dinas Pertanian, Dinas KUKM, peneliti). P3H memiliki hubungan sangat baik dengan Kepala Dinas Kehutanan Kabupaten Pasaman Barat dan peneliti, hubungan baik dengan Kepala Bapedda dan petani hutan, hubungan cukup baik dengan Badan Penyuluh Kabupaten Pasaman Barat. Sedangkan pada keenam pihak lainnya (DPRD, Badan Penyuluh, Kepala Disrik, Kepala Desa, Dinas Pertanian, Dinas Perindustrian dan Usaha Kecil), P3H tidak memiliki hubungan dalam implementasi kerja sama.

Kepala Bappeda memiliki hubungan cukup baik dengan Kepala Dinas Kehutanan Kabupaten Passaman Barat dan tidak memiliki hubungan dengan ke 9 (sembilan) pihak (DPR, petani hutan, Badan Penyuluh, Kepala Distrik, Kepala Desa, Dinas Pertanian, Dinas Perindutrian, Dinas KUKM, serta peneliti). Petani hutan memiliki hubungan sangat baik dengan peneliti dan hubungan baik dengan Kepala Dinas Kehutanan dan Badan Penyuluh, Kepala Distrik dan Kepala Desa. Sedangkan kepada para pihak lainnya (Dinas Pertanian, Dinas Perindustrian, Dinas KUKM) tidak ada hubungan. Kepala Dinas Kehutanan memiliki hubungan sangat baik dengan Badan Penyuluh dan hubungan baik dengan peneliti. Sedangkan kepada 5 (lima) pihak lainnya (Kepala Distrik, Kepala Desa, Dinas Pertanian, Dinas Perindustrian, Dinas KUKM) Kepala Dinas Kehutanan tidak ada hubungan. Hubungan Badan Penyuluh dengan para pihak terlihat sangat baik dengan peneliti

Para pihak (*Stakeholders*)

	Kepala BLI LHK	Bupati Pasaman Barat,	P3H	Kepala Bappeda	DPRD	Petani hutan	Kepala Dinas Kehutanan Pasaman Barat	Badan Penyuluh Kabupaten Pasaman Barat	Kepala Distrik	Kepala desa	Dinas pertanian Kabupaten	Dinas perindustrian	Dinas KUKM	Peneliti
Kepala BLI LHK		1	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3
Bupati Pasaman Barat			3	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1
P3H				4	1	4	5	3	1	1	1	1	1	5
Kepala Bappeda					1	1	3	1	1	1	1	1	1	1
DPRD						1	1	1	1	1	1	1	1	1
Petani hutan							4	4	3	3	1	1	1	5
Kepala Dinas Kehutanan Kabupaten Pasaman Barat								5	1	1	1	1	1	4
Badan Penyuluh Kabupaten Pasaman Barat									3	3	3	1	1	5
Kepala distrik										1	1	1	1	1
Kepala desa,											1	1	1	1
Dinas Pertanian Kabupaten												1	1	1
Dinas Perindustrian													1	1
Dinas KUKM														1
Peneliti														

Sumber (*Source*): Data primer, 2016 (*Primary data, 2016*)

Gambar 3. Matriks hubungan antar pihak dalam implementasi kerja sama Pengembangan HHBK antara Pemda Kabupaten Pasaman Barat dan P3H

Figure 3. Matrix of stakeholders' relationship in cooperation implementation of NTFP development between Pasaman Barat Regency and Puslitbang Hutan

dan cukup baik dengan Kepala Distrik, Kepala Desa, Kepala Dinas Pertanian. Selanjutnya tidak terlihat adanya hubungan antara Badan Penyuluh dengan Dinas Perindustrian dan Dinas KUKM.

DPRD, Kepala Distrik, Kepala Desa, Dinas Pertanian, Dinas Perindustrian, Dinas KUKM merupakan pihak yang secara politik maupun administrasi wilayah mendukung kerja sama pengembangan HHBK di Pasaman Barat.

Namun hasil penelitian menunjukkan tidak ada hubungan, baik dalam bentuk interaksi maupun sinegritas antar pihak.

Banyaknya para pihak yang tidak saling berhubungan menunjukkan lemahnya sinergi antar pihak dalam menjalankan program pengembangan HHBK untuk kemandirian ekonomi. Hasil wawancara di lapangan menunjukkan tidak adanya hubungan antar para pihak disebabkan perbedaan kepentingan

dalam mengembangkan produk HHBK di kawasan hutan. Hal ini mengakibatkan beberapa institusi yang memiliki kepentingan rendah, namun secara nyata memberi pengaruh pada keberhasilan kerja sama belum dilibatkan dalam program kerja sama tersebut. Hubungan antar para pihak yang terjadi hanya sebatas hubungan kerja teknis antara Dinas Kehutanan, P3H, petani dan peneliti. Hubungan kerja sangat bersifat operasional mengingat kegiatan pada tahun pertama masih berupa kegiatan fisik penanaman dan belum masuk pada aspek produksi hasil. Kondisi ini mengakibatkan pelibatan para pihak dalam konteks pengembangan yang lebih luas belum dilakukan.

Kekuatan hubungan para pihak terlihat dalam posisi lemah sampai kuat. Namun hubungan para pihak didominasi oleh kekuatan lemah. Lemahnya kekuatan hubungan lebih banyak disebabkan tingginya mobilisasi aparat Pemda Kabupaten Pasaman Barat. Disamping itu pergantian pejabat di Pemda Kabupaten Pasaman Barat, juga memiliki andil lemahnya interaksi antar pihak. Hal ini sangat umum terjadi di mana terjadinya pergantian pemimpin mengakibatkan terhentinya hubungan antar pihak. Branten & Purju (2015) menyebutkan kualitas informasi yang tersedia dan tingkat keterlibatan manajemen merupakan faktor penting dalam keberhasilan prioritas kegiatan pemangku kepentingan.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Identifikasi para pihak menunjukkan terdapat 14 pihak yang memiliki keterlibatan dalam implementasi kerja sama pengembangan tanaman HHBK dan peningkatan produktivitas hutan lainnya. Dari ke 14 pihak tersebut lima di antaranya telah menunjukkan tanggung jawabnya dalam implementasi kerja sama (Dinas Kehutanan Kabupaten Pasaman Barat, P3H, BP4KKP, petani hutan dan peneliti). Sedangkan

sembilan pihak lainnya memiliki potensi menjalankan kerja sama namun belum terlibat sehingga belum memiliki tanggung jawab dalam menjalankan kerja sama pengembangan HHBK. Adanya perubahan pimpinan dalam masa waktu kerja sama, keterbatasan waktu pelaksanaan dan kurangnya dukungan pihak legislatif mengakibatkan rendahnya pelibatan para pihak dalam menjalankan kerja sama. Sementara itu pihak kunci adalah Dinas Kehutanan Kabupaten Pasaman Barat dan P3H. Peranan kedua pihak tersebut menjadi motor tercapainya tujuan kerja sama.

Berdasarkan peran para pihak terlihat nilai hak, tanggung jawab dan manfaat para pihak menurun sejalan dengan semakin rendahnya tingkat kepentingan dan pengaruh. Pihak P3H yang memiliki ordinat tingkat kepentingan dan pengaruh (18,16) melaksanakan peran dan tanggung jawabnya dalam lima tahun anggaran. Sedangkan Dinas Kehutanan Kabupaten Pasaman Barat yang memiliki ordinat tingkat kepentingan dan pengaruh lebih tinggi (24,17) mampu melaksanakan kegiatan selama tiga tahun anggaran. Kondisi ini menunjukkan bahwa adanya tingkat kepentingan dan pengaruh yang tinggi, namun tidak diimbangi dengan tanggungjawab pelaksanaan mengakibatkan tujuan kerja sama tidak sepenuhnya tercapai.

Hubungan antar pihak bernilai positif karena tidak ditemui hubungan yang mengakibatkan konflik. Namun demikian masih ditemukan adanya pihak yang tidak saling berhubungan. Sedangkan hubungan sangat baik terlihat pada lima pihak yang telah melaksanakan tanggung jawabnya

B. Saran

Untuk menghindari kerugian biaya pembangunan maka Bupati Pasaman Barat perlu bersungguh-sungguh dalam menjalankan nota kesepakatan di tengah pergantian para pejabat di lingkungan Pemda Kabupaten Pasaman Barat. Upaya ini dapat dilakukan dengan melibatkan secara aktif pihak utama dan pihak pendukung. Kedua

pihak tersebut walaupun tidak memiliki kepentingan dan pengaruh langsung pada tujuan kerja sama, namun peran sertanya mampu mendorong tercapainya tujuan kerja sama yaitu pengembangan tanaman HHBK dan kegiatan peningkatan produktivitas hutan lainnya di Kabupaten Pasaman Barat.

Untuk mengantisipasi rendahnya implementasi kerja sama akibat rendahnya komitmen pemerintah daerah dalam menjalankan kerja sama maka sejak awal perlu dipastikan adanya dukungan legislatif dalam setiap program kerja sama. Hal ini menjadi pembelajaran BLI Kementerian LHK dalam menyusun kerja sama dengan pemerintah daerah dimasa datang.

UCAPAN TERIMAKASIH (ACKNOWLEDGEMENT)

Penghargaan yang tinggi kami sampaikan pada Kepala Pusat Litbang Peningkatan Produktivitas Hutan Tahun 2011-2015 (Bpk. Dr. Ir Bambang Tri Hartono, M.F) yang sekarang bernama Pusat Penelitian dan Pengembangan Hutan (P3H) atas dukungan sumber dana sehingga penelitian ini dapat terlaksana secara berkesinambungan. Ucapan terimakasih kami sampaikan pula kepada masyarakat Nagari Kajai Jorong Timbo Abu dan Nagari Talu, Tabek Godang atas kesediaan dan partisipasinya dalam membangun demplot HHBK sebagai upaya diversifikasi jenis tanaman penghasil minyak atsiri. Ucapan yang sama kami sampaikan pula kepada bapak Hendra (penyuluh) dan para teknisi Abdurahman Syakur, Kusman, Endang Estiningsih dan Reni Herdiantika yang telah membantu dalam pengumpulan dan pengolahan data selama penelitian berlangsung.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustarini, R & Heryati, Y. (2018). The study of growth of *Melaleuca bracteata* F. Muel. (Black tea-tree) in West Pasaman Distric (pp. 487-494). Proceedings of IUFRO-INAFOR Joint Internasional Conference 2017: Promoting sustainable resources from plantations for economic growth and community benefits, Yogyakarta 24-27 July 2017. Bogor: Badan Penelitian, Pengembangan dan Inovasi, Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan..
- Ambinari, M., Darusman, D., Alikodra, H.S., & Santoso, N. (2016). Penataan peran para pihak dalam pengelolaan hutan mangrove di perkotaan: Studi kasus pengelolaan hutan mangrove di Teluk Jakarta. *Jurnal Analisis Kebijakan Kehutanan*, 13(1), 29–40.
- Branten, E., & Purju, A. (2015). Cooperation projects between university and companies: Process of formation and objectives of the stakeholders. *Entrepreneurship and Sustainability Issues Journal*, 3(2), 149–156.
- Crosby B, L. (1991). *Stakeholder analysis: A vital tool for strategic managers*. Washington, D.C: Agency for International Development.
- Dinas Kehutanan Pasaman Barat. (2015). *Keadaan umum kawasan hutan Pasaman Barat*. Pasaman Barat: Dinas Kehutanan Pasaman Barat.
- Grimble, R., & Wellard, K. (1997). Stakeholder methodologies in natural resource management: A review of principles, context, experiences and opportunities. *Agricultural System*, 55(2), 173–193.
- Ilham, Qori, P., Purnomo, H., & Nugroho, T. (2016). Analisis pemangku kepentingan dan jaringan sosial menuju pengelolaan multipihak di Kabupaten Solok, Sumatera Barat. *Jurnal Ilmu Pertanian Indonesia*, 21(2), 114–119.
- Kuswandono, Sunkar, A., & Prasetyo, Lilik, B. (2010). Identifikasi kinerja dan keseimbangan stakeholder dalam pelestarian elang jawa (*Spizaetus bartelsi*). *Media Konservasi*, 15(2), 57–65.
- Lastiantoro, C, Y., & Cahyono, S, A. (2015). Analisis peran para pihak dalam pengelolaan daerah aliran sungai Bengawan Solo hulu. *Jurnal Analisis Kebijakan Kehutanan*, 12(3), 203–212.
- Muliawan, I., Fahrudin, A., Fauzi, A., & Boer, M. (2014). Analisis stakeholder pada perikanan tangkap kerapu, preliminary study menuju

- implementasi ecosystem approach for fisheries management di Kepulauan Spermonde Kota Makasar. *Jurnal Sosek KP*, 9(2), 233–246.
- Nugroho, I.A. (2016). *Pemetaan para pihak dalam pemanfaatan tumbuhan obat sebagai bahan baku jamu: Studi kasus di Pulau Jawa*. Bogor: Institute Pertanian Bogor.
- Puspitojati, T., Darusman, D., Tarumingkeng, R., & Purnama, B. (2012). Pemangku kepentingan yang perlu diberdayakan dalam pengelolaan hutan produksi: Studi kasus di kesatuan pemangkuan hutan Bogor. *Jurnal Analisis Kebijakan Kehutanan*, 9(3), 190–201.
- Reed, M.S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubaek, K., Morris, J.,... Stringer, L.C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 2009(90), 16.
- Rosalinda, E., Darusman, D., Suhardjito, D., & Nurrohmat, D. R. (2012). Stakeholder analysis on the management of Danau Sentarum National Park Kapuas Hulu Regency, West Kalimantan. *Tropical Forest Management Journal*, 18(2), 78–85.
- Suporaharjo. (2005). *Manajemen kolaborasi*. Bogor: Pustaka Latin.
- Surminah, Iin. (2013). Pola kerja sama lembaga litbang dengan pengguna dalam manajemen litbang (Kasus balai penelitian tanaman pemanis dan serat). *Jurnal Bina Praja*, 5(2), 101–112.
- Yeny, I. (2014). Para pihak dan perannya dalam pembangunan KPH Model di Tanah Papua. *Jurnal Analisis Kebijakan Kehutanan*, 11(3), 193–206.
- Zubayr, M., Darusman, D., Nugroho, B., & Nurrohmat, D.R. (2014). Peranan para pihak dalam implementasi kebijakan penggunaan kawasan hutan untuk pertambangan. *Jurnal Analisis Kebijakan Kehutanan*, 11(3), 239–259.

Lampiran 1. Realisasi kegiatan kerja sama pengembangan HHBK tahun 2011- 2015
Attachment 1. Realization of NTFP development cooperation activities in 2011-2015

No.	Kegiatan (Activities)	Realisasi (Realization)				
		2011	2012	2013	2014	2015
1.	Menyediakan lahan (<i>Provide land</i>)	Pengecekan lokasi penanaman	Pembukaan lahan seluas 2 hektar masing-masing di Desa Timbo abu dan di Tabek Godang			
2.	Membangun demplot tanaman penghasil HHBK - penanaman dan pemeliharaan. (<i>Demonstration site preparation of NTFP's plants - planting and maintenance</i>)			Menanam tanaman nilam, kunyit dan jahe di Timbo Abu dan Tabek Godang; Pemeliharaan tanaman – 1 kali		
3.	Membangun kebun koleksi tanaman penghasil HHBK (<i>Establishing a collection garden of NTFP plants</i>)					
4.	Mendorong masyarakat untuk mengembangkan tanaman penghasil HHBK (<i>Encouraging community to develop NTFP plants</i>)					
5.	Melaksanakan kegiatan peningkatan kapasitas masyarakat (<i>Capacity building for community</i>)					
6.	Menyiapkan dana kegiatan pengembangan tanaman penghasil HHBK (<i>Budgeting for development of NTFP's plants</i>)					

No.	Kegiatan (<i>Activities</i>)	Realisasi (<i>Realization</i>)				
		Tahun (<i>Year</i>)				
		2011	2012	2013	2014	2015
7.	Mengkaji alternatif kebijakan sebagai insentif pengembangan usaha budi daya dan pengolahan HHBK dan kegiatan peningkatan produktivitas hutan lainnya (<i>Evaluating policy alternatives as an insentive for cultivation business and development of NTFP and other forest productivity improvement activities</i>)					
Pusat Penelitian dan Pengembangan Hutan (<i>Centre of Forest Research and Development</i>)						
1.	Menyiapkan proposal pengembangan tanaman HHBK (<i>Preparing proposal of Developing NTFP's plant</i>)	Proposal penelitian				
2.	Melaksanakan kegiatan penelitian aspek silvikultur, perhutanan sosial, ekonomi dan kebijakan (<i>Implementing activities related to silviculture aspect, social forestry, economy and policy</i>)		Uji kesesuaian tumbuh tanaman pohon wangi dan kulilawang di dua lokasi dengan ketinggian yang berbeda	Pengamatan pertumbuhan	Pengamatan pertumbuhan	Pengamatan pertumbuhan dan pengujian kualitas atsiri pohon wangi
3.	Melaksanakan kegiatan pembuatan demplot - penyediaan bibit (<i>Establishing demonstration site - nursery</i>)		Penyediaan dan pengiriman bibit kilemo, kulilawang, pohon wangi ke lokasi tanam	Penanaman jenis kulilawang dan pohon wangi	Pengiriman dan penanaman masohi	Pengiriman dan penanaman nilam unggul

No.	Kegiatan (<i>Activities</i>)	Realisasi (<i>Realization</i>)				
		Tahun (<i>Year</i>)				
		2011	2012	2013	2014	2015
4.	Memberikan arahan pengembangan pengelolaan tanaman HHBK <i>Guiding the development of NTFP plant management</i>					
5.	Menyiapkan informasi sebagai bahan menentukan alternatif kebijakan pengembangan pengelolaan HHBK (<i>Providing information as inputs for making alternative policies on NTFP development</i>)				Telah teridentifikasi jenis HHBK yang sesuai pada lokasi penanaman	
6.	Menyampaikan informasi pengembangan pasar (<i>Informing market progress</i>)				Pertemuan evaluasi kegiatan dan rekomendasi tindak lanjut kegiatan	
7.	Menyediakan dana pendampingan untuk butir 1,2,dan 3 (<i>Providing budget for facilitation as point 1,2 and 3</i>)	Tersedianya dana penyusunan proposal	Tersedianya dana penelitian dan penyediaan bibit untuk kegiatan penelitian dan pembangunan demplot	Tersedianya dana penelitian dan penyediaan bibit untuk kegiatan penelitian dan pembangunan demplot	Tersedianya dana penelitian dan penyediaan bibit untuk kegiatan penelitian dan pembangunan demplot	Tersedianya dana penelitian dan penyediaan bibit untuk kegiatan penelitian dan pembangunan demplot

Sumber (*Source*): Data primer, 2016 (*Primary data, 2016*).