

# ORGANISASI BELAJAR DAN IMPLEMENTASI KEBIJAKAN HUTAN KEMASYARAKATAN (HKm) (*Learning Organization and Policy Implementation of Community Forest*)

Hariyatno Dwiprabowo<sup>1</sup>, Mulyaningrum<sup>2</sup>, Eno Suwarno<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Pusat Penelitian Dan Pengembangan Perubahan Iklim dan Kebijakan  
Jl. Gunungbatu 5, PO Box 272, Telp. 8633944, Bogor.  
email: hdwipa@yahoo.com

<sup>2</sup>Prodi Rekayasa Kehutanan, Sekolah Ilmu dan Teknologi Hayati, ITB, Bandung

<sup>3</sup>Fakultas Kehutanan, Universitas Lancang Kuning  
Jl. DI Panjaitan Km 8,5 Rumbai, Pekanbaru, Telp. (0761) 7078907

Diterima 1 Maret 2013, direvisi 12 April 2013, disetujui 16 Mei 2013

## ABSTRACT

*The undertaking of community forest (Hkm) program by government is aimed at capacity development and access granting of local people in managing forest sustainably. The study aims to assess, through characteristics of learning organization, the government executing institutions involving in Hkm program and Hkm policy implementation. Research method used was qualitative method by using observation, in-depth interview, document reading, and scoring method. Method of analysis was discourse, actors or network and their interests following policy process approach. Study took place in South Sulawesi, Lampung and Nusa Tenggara Barat provinces. Research respondents were individual, group, agencies, and community. Results showed that fulfilment of learning organization characteristics : system thinking, personal mastery, mental models, shared vision, team learning, has been achieved at different degrees in sampled agencies. Leadership in certain agency becomes crucial in order learning organization to be well realized. Other critical factor in learning organization realization is shared vision in which in general agencies have difficulty in interpreting and implementing organization vision and mission. Hkm policy are still facing weakness in its implementation by executing agencies and community involved.*

*Keywords: Community forest, learning organization, policy process*

## ABSTRAK

Penyelenggaraan hutan kemasyarakatan (Hkm) oleh pemerintah dimaksudkan untuk pengembangan kapasitas dan pemberian akses terhadap masyarakat setempat dalam mengelola hutan secara lestari. Kajian ini bertujuan menilai, melalui karakteristik organisasi belajar (*Learning Organization*), organisasi pelaksana yang terlibat program Hkm dan implementasi kebijakannya. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dan kuantitatif melalui observasi, wawancara mendalam, studi dokumen dan cara *scoring*. Metode analisis dilakukan dengan melihat diskursus, aktor dan kepentingannya mengikuti proses kebijakan. Penelitian dilakukan di Provinsi Sulawesi Selatan, Lampung dan Nusa Tenggara Barat. Responden penelitian adalah individu, kelompok, institusi atau masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemenuhan karakteristik organisasi pembelajar: *system thinking, personal mastery, mental models, shared vision, team learning*, telah terjadi pada berbagai tingkat pada organisasi HKm yang menjadi sampel. Figur kepemimpinan bersifat kritis agar organisasi belajar dapat terwujud dengan baik. Titik kritis lain dalam perbaikan organisasi sesuai karakteristik organisasi pembelajar adalah *shared vision*, dimana pada umumnya terjadinya kesulitan dalam menterjemahkan dan mengamalkan visi misi dari organisasi tersebut. Kebijakan Hkm masih menunjukkan kelemahan implementasi pada institusi pelaksana.

Kata kunci: Hutan kemasyarakatan (Hkm), organisasi belajar, proses kebijakan

## I. PENDAHULUAN

Pemerintahan pada hakikatnya merupakan proses untuk melaksanakan fungsi-fungsi pengaturan (regulasi), pelayanan, dan pemberdayaan

dengan optimal. Di dalam prakteknya, pelaksanaan fungsi-fungsi ini menjadi tanggung jawab birokrasi pemerintahan. Dalam konsep birokrasi ideal seperti dikemukakan Max Weber, birokrasi merupakan organisasi yang melaksanakan

sejumlah fungsi, yang ditandai dengan karakteristik hirarkis, memiliki rantai komando, terdapat pembagian dan diferensiasi pekerjaan. Sebagai suatu organisasi, birokrasi memiliki sejumlah struktur yang menjalankan fungsi dan pembagian kerja tersebut. Hal ini sejalan dengan pemahaman organisasi dalam perspektif statis maupun dinamis. Dalam perspektif statis, organisasi mewujudkan sebagai suatu lembaga atau wadah. Sementara dalam perspektif dinamis, organisasi mengandung aspek ketatalaksanaan dalam proses dinamika organisasi. Pada prinsipnya, struktur organisasi dan tata hubungan kerja yang lahir sebagai konsekuensi dari bentuk organisasi birokrasi diterapkan dengan berlandaskan pada filosofi “siapa mengerjakan apa serta bagaimana caranya”. Implikasinya, dalam organisasi pemerintahan dikenal adanya struktur organisasi yang melaksanakan fungsi staf, fungsi lini, dan fungsi teknis (Dwiyanto, 2011).

Pengurusan dan pengelolaan hutan secara umum dalam prakteknya di lapangan sangat ditentukan oleh keragaan kebijakan pemerintah dan efektivitas implementasinya di lapangan. Penurunan kinerja pembangunan kehutanan yang telah terjadi, membuktikan bahwa implementasi kebijakan tersebut belum efektif. Efektivitas implementasi suatu kebijakan dapat terjadi hanya apabila kebijakan dirumuskan atas dasar penetapan masalah yang tepat serta terdapat kemampuan dan kapasitas menjalankan solusinya di lapangan (Dunn, 1994). Apabila pandangan ini diikuti, maka fenomena penurunan kinerja pembangunan kehutanan merefleksikan hadirnya masalah-masalah pokok, terutama belum tepatnya penetapan dan pendefinisian masalah dalam proses perumusan kebijakan selama ini.

Selama ini kebijakan secara intrinsik dianggap sebagai urusan teknis dan rasional, yaitu sebagai alat pemerintah untuk memecahkan masalah dan mengubah keadaan. Pandangan umum bahwa kebijakan sebagai prinsip-prinsip yang menentukan tindakan langsung masyarakat ke arah tujuan akhir tertentu yang telah ditetapkan, ternyata pada umumnya di sektor kehutanan tidak memenuhi asumsi dasarnya. Oleh karena itu perlu dilakukan pengkajian terhadap gabungan problematika teknis dengan problematika organisasi di sektor kehutanan.

Sejak tahun 1995 Kementerian Kehutanan telah mengeluarkan kebijakan Hutan Kemasyarakatan (HKm) melalui Keputusan Menteri Kehutanan

No.622/Kpts-II/1995. Kemudian diganti melalui Surat Keputusan Menteri Kehutanan dan Perkebunan No.677/Kpts-II/1998 Jo No.865/Kpts-II/1999. Setelah itu terjadi perubahan lagi melalui Surat Keputusan Menteri Kehutanan No.31/Kpts-II/2001. Dan terakhir melalui Peraturan Menteri Kehutanan No.P.37/Menhut-II/2007 Jo P.18/Menhut-II/2009 Jo P.13/Menhut-II/2010 Jo P.52/Menhut-II/2011 Penyelenggaraan HKm (*community forest*) dimaksudkan untuk pengembangan kapasitas dan pemberian akses kepada masyarakat setempat dalam mengelola hutan secara lestari guna menjamin ketersediaan lapangan kerja bagi masyarakat setempat untuk memecahkan persoalan ekonomi dan sosial yang terjadi di masyarakat.

Luas izin usaha pemanfaatan HKm secara nasional baru mencapai 46.435 ha (25%) dari yang sudah ditetapkan oleh Menteri Kehutanan seluas 186.931 ha (Himawan, 2012 dalam Anonim, 2012). Mengacu kepada awal tahun dikeluarkannya kebijakan HKm yaitu pada tahun 1995, berarti sampai saat ini telah berusia 17 tahun namun pencapaian program masih rendah. Perjalanan panjang riwayat kebijakan HKm di Indonesia, dapat menjadi obyek kajian yang menarik untuk mengetahui sejauh mana pengalaman perumusan dan implementasi kebijakan ini dapat dijadikan sebagai pembelajaran oleh berbagai pemangku kepentingan, khususnya pihak pemerintah, dalam upaya meningkatkan kinerja organisasinya.

Permasalahan HKm dalam tulisan ini dikaji berdasarkan organisasi belajar (*Learning Organization*), yaitu organisasi dimana para anggotanya terus menerus meningkatkan kapasitasnya untuk meraih hasil yang benar-benar diinginkannya, dimana pola pikir baru dipupuk dan dikembangkan, dimana aspirasi kolektif diberi ruang kebebasan, dan dimana para anggotanya terus-menerus belajar untuk belajar semua hal bersama-sama” (Senge, 1990). Maksudnya adalah Kementerian Kehutanan maupun Dinas Kehutanan Kabupaten yang merupakan organisasi secara fisik telah menjalankan proses organisasi belajar sebagai disiplin inti yang mengakumulasikan pengetahuan dan sikap pembelajaran. Tentunya hal ini berbeda dengan pemahaman *institution* yang mengandung makna gambaran dari penerapan aturan main (*rule in use*) dalam suatu tatanan kehidupan sosial (Scott, 2008). HKm sebagai sebuah produk kebijakan, di dalam pemecahan permasalahannya selain dikaji

dari unsur kelembagaan sosial, perlu dikaji pula melalui proses pembuatan kebijakannya dengan dasar kesepahaman pembuatan kebijakan (IDS, 2006).

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis organisasi dan kebijakan terkait dengan program HKm di Kementerian Kehutanan dan instansi lain yang terkait dengan HKm. Hasil kajian diarahkan untuk memberikan rekomendasi perbaikan kelembagaan yang dapat meningkatkan kinerja penyelenggaraan Hkm.

## II. METODE PENELITIAN

### A. Kerangka Teoritis dan Pendekatan Penelitian

Organisasi belajar (*Learning Organization*) adalah suatu konsep dimana organisasi terus menerus melakukan proses pembelajaran mandiri (*self learning*) sehingga organisasi tersebut memiliki 'kecepatan berpikir dan bertindak' dalam merespon beragam perubahan yang muncul.

Secara akademik, pengertian organisasi belajar adalah proses belajar pada tingkat individu, kelompok dan organisasi dengan cara kerja yang simultan.

Organisasi belajar memiliki lima karakteristik utama yang dikenal dengan lima disiplin yang diharapkan dapat mewujudkan organisasi bisnis menjadi organisasi yang inovatif (Senge, 1990), yaitu :

#### a. *System Thinking*

Organisasi pada dasarnya terdiri atas unit yang harus bekerja sama untuk menghasilkan kinerja yang optimal. Unit-unit itu antara lain berupa divisi, direktorat, bagian, atau cabang. Kesuksesan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk melakukan pekerjaan secara sinergis. Kemampuan untuk membangun hubungan yang sinergis ini hanya akan dimiliki kalau semua anggota unit saling memahami pekerjaan unit lain dan memahami juga dampak dari kinerja unit tempat dia bekerja pada unit lainnya. Akumulasi pengetahuan dari pembelajaran setiap individu yang kemudian dibagi kepada anggota organisasi lainnya sehingga menjadi pengetahuan tim.

#### b. *Personal Mastery*

Mendorong organisasi untuk terus menerus belajar bagaimana cara untuk menciptakan masa depan yang hanya bisa terwujud bila individu-individu para anggota organisasi mau dan mampu untuk terus belajar dan membuat dirinya menguasai bidang ilmunya. Berkembangnya berbagai keterampilan individu para anggota organisasi melakukan refleksi diri; untuk menemukenali kekuatan dan kelemahan kompetensi intelektual, emosional maupun sosial dirinya; untuk melakukan revisi atas visi pribadinya, dan untuk membangun kondisi kerja yang sesuai dengan kondisi organisasi. Disamping itu, keahlian individu plus komitmen tinggi berkembang dalam proses pembelajaran dirinya sendiri.

#### c. *Mental Model*

Proses mental yang harus dimiliki bersama oleh seluruh anggota organisasi dengan belajar nilai-nilai yang sejalan dengan kebutuhan dan perkembangan organisasi dan membuang nilai-nilai yang tidak relevan serta menghambat. Dengan melalui pengembangan mental model maka dimungkinkan manusia bekerja dengan lebih cepat.

#### d. *Shared Vision*

Visi bersama ini menjadi arahan dan sekaligus memicu semangat dan komitmen untuk selalu belajar bersama. Dibutuhkan kemampuan untuk menyesuaikan antara visi pribadi dengan visi organisasi. Visi ini bukanlah sesuatu yang dipaksakan oleh pimpinan organisasi, tetapi dibangun berdasarkan komitmen diri untuk menggali visi bersama tentang masa depan secara murni. Dalam organisasi yang terdiri atas berbagai orang yang berbeda latar belakang pendidikan, kesukaan, pengalaman serta budayanya, maka tanpa visi yang sama akan sangat sulit bagi organisasi untuk bekerja secara terpadu.

#### e. *Team Learning*

Kemampuan dan motivasi untuk belajar secara adaptif, generatif, dan berkesinambungan. Kemampuan organisasi untuk mensinergikan kegiatan tim ini ditentukan oleh adanya visi bersama dan kemampuan berfikir sistemik seperti yang telah diuraikan di atas. Namun demikian tanpa adanya kebiasaan berbagi wawasan atas keberhasilan dan kegagalan yang terjadi dalam suatu tim, maka pembelajaran organisasi akan

lambat dan bahkan berhenti. Pembelajaran dalam organisasi akan semakin cepat kalau individu mau berbagi wawasan bersama-sama. Berbagi wawasan pengetahuan dalam tim menjadi sangat penting untuk peningkatan kapasitas organisasi dalam menambah modal intelektualnya.

Kondisi yang dibutuhkan dalam organisasi belajar harus dilihat atau dipandang secara holistik (Senge, 1996), yaitu :

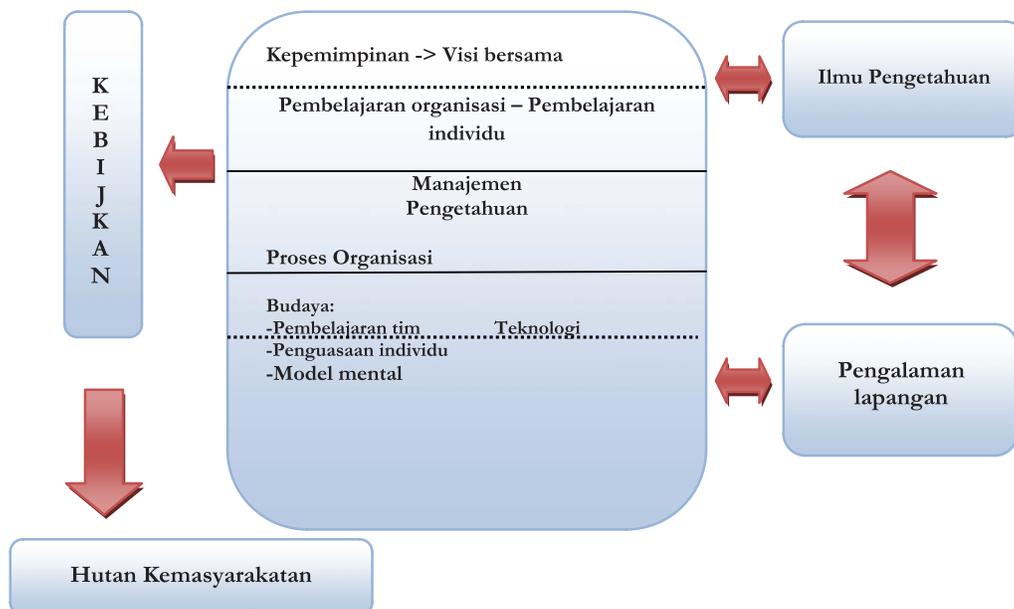
1. Seluruh individu di dalam organisasi harus bekerja sama dengan individu yang lain secara lintas organisasi,
2. dan bertujuan memecahkan persoalan dan menciptakan solusi yang inovatif.

Organisasi seperti kegiatan menenun kain secara berkesinambungan memperbesar kapasitas untuk belajar, beradaptasi dan mengubah budaya dengan nilai-nilai, kebijakan-kebijakan, praktek-praktek, sistem dan struktur yang dapat mendukung dan meningkatkan pembelajaran bagi seluruh karyawan. Organisasi secara berkesinambungan meningkat dengan cepat dalam menciptakan dan menyempurnakan kapabilitas yang diperlukan untuk masa depan. Para ahli organisasi belajar mengatakan bahwa efektivitas kinerja organisasi dapat ditingkatkan dengan cara mengadopsi fitur-fitur yang diuraikan sebagai komponen pembelajaran (Senge, 1996).

Berhasil tidaknya kebijakan HKm akan sangat dipengaruhi oleh pelaksanaan peran masing-

masing pemangku kepentingan. Secara teoritis pelaksanaan peran masing-masing pemangku kepentingan juga akan sangat terkait erat dengan sejauh mana mereka menjalankan prinsip-prinsip atau disiplin organisasi pembelajar sebagaimana telah diuraikan. Berdasarkan kerangka fikir ini, maka fenomena berhasil tidaknya suatu program HKm di suatu tempat dapat ditelusuri melalui pelaksanaan masing-masing peran pemangku kepentingan, melalui pendekatan pelaksanaan prinsip-prinsip organisasi pembelajar pada masing-masing organisasi pemangku kepentingan di atas. Dari serangkaian uraian di atas, secara skematik, pendekatan tersebut dapat digambarkan sebagaimana disajikan dalam Gambar 1.

Berdasarkan peraturan Hutan Kemasyarakatan yang terakhir, yaitu Permenhut Nomor : P.37/Menhut-II/2007, yang kemudian mengalami tiga kali perubahan, yaitu melalui Permenhut Nomor P.18/Menhut-II/2009, Nomor P.13/Menhut-II/2010 dan Nomor P.52/Menhut-II/2011, di dalam Pasal 5 dinyatakan bahwa ruang lingkup pengaturan HKm meliputi: (1) penetapan areal kerja hutan kemasyarakatan, (2) perizinan dalam hutan kemasyarakatan, (3) hak dan kewajiban, (4) pembinaan, pengendalian dan pembiayaan, dan (5) sanksi. Berdasarkan peraturan tersebut dapat diidentifikasi peran masing-masing pemangku kepentingan sebagaimana terlihat pada Lampiran 1.



Gambar 1. Kerangka pendekatan penelitian organisasi pembelajar  
*Figure 1. Research framework of learning organization*

## B. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan pada 3 (tiga) provinsi yaitu Provinsi Nusa Tenggara Barat (NTB), Provinsi Lampung dan Provinsi Sulawesi Selatan sebagai pelaksana kebijakan Hkm. Ketiga provinsi tersebut dipilih karena keberadaan program HKM dengan berbagai tingkat perkembangan. Pada masing-masing provinsi dipilih 1 (satu) kabupaten yang memiliki kegiatan HKM sebagai representasi. Di Provinsi Nusa Tenggara Barat dipilih Kabupaten Lombok Utara, dan untuk tingkat tapaknya dipilih HKM yang ada di Desa Santong dan Desa Jenggala. Di Provinsi Lampung dipilih Kabupaten Lampung Tengah. Sementara di Provinsi Sulawesi Selatan dipilih Kabupaten Bantaeng. Pemilihan lokasi ini dilakukan bukan berdasarkan prinsip keterwakilan sebagaimana metode sampling di dalam tradisi penelitian kuantitatif melainkan secara *purposive* berdasarkan pertimbangan kekhasan fenomena yang ingin diteliti pada masing-masing lokasi, dimana melalui penggalian data dapat ditemukan informasi yang bermanfaat bagi perbaikan kebijakan Hkm.

## C. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini berbasis metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif digunakan untuk memahami masalah sosial dengan melaporkan pandangan informan secara terperinci dan disusun dalam sebuah latar ilmiah (Creswell, 2012).

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah teknik observasi, wawancara mendalam, diskusi kelompok dan studi dokumen. Dengan memadukan sedikitnya tiga metode, observasi, wawancara, dan analisis dokumen, maka satu dan lain metode akan saling menutupi kelemahan sehingga tangkapan atas realitas sosial menjadi lebih valid.

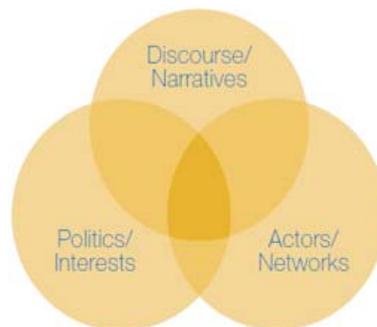
Wawancara mendalam tetap dilakukan secara terstruktur dalam upaya memperoleh gambaran tingkat pelaksanaan organisasi belajar, yang diukur dengan 5 (lima) karakteristik atau disiplin organisasi belajar dari Senge (1990) sebagaimana telah diuraikan.

Penelitian di Provinsi NTB dilakukan pada: (1) Dinas Kehutanan Provinsi NTB, dan (2) KPH Rinjani Barat. Kemudian observasi lapangan dilakukan ke lokasi HKM di Desa Santong dan Desa Jenggala. Di Provinsi Lampung penelitian dilakukan pada: (1) Dinas Kehutanan Provinsi Lampung, (2) Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lampung Tengah, dan (3) UPT Pusat BPDAS Wai Seputih Wai Sekampung, sedangkan di Provinsi Sulawesi Selatan (Sulsel), penelitian dilakukan terhadap: (1) Dinas Kehutanan Provinsi Sulawesi Selatan, (2) Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Bantaeng, dan (3) UPT Pusat BPDAS Jeneberang.

Penilaian diupayakan secara partisipatif, dimana pemberian nilai dilakukan secara bersama-sama antara peneliti dan responden. Kriteria jawaban untuk masing-masing pertanyaan disediakan secara gradasi, sehingga bisa dikuantifikasi menggunakan skala Likert dengan rentang skor 1 - 5 (Soehartono, 2004). Angka 1 (=sangat rendah), angka 2 (=rendah), angka 3 (=sedang), angka 4 (=tinggi), dan angka 5 (=sangat tinggi). Daftar pertanyaan terstruktur dapat dilihat dalam Lampiran 2. Di samping itu, diajukan pertanyaan-pertanyaan yang terkait dengan kebijakan HKM dan implementasinya.

## D. Metode Analisis

Teknik analisis data dalam proses perumusan kebijakan dan penataan organisasi kehutanan mengacu pada proses kebijakan (*policy process*) yang



Gambar 2. Analisis proses pembuatan kebijakan  
*Figure 2. Policy making process (IDS, 2006)*

dilakukan *Institute of Development Studies* (IDS, 2006). Proses kebijakan dikembangkan dan dielaborasi dari tiga tema yang saling terkait, yaitu: 1) pengetahuan dan diskursus, 2) aktor dan jejaring, dan 3) politik dan kepentingan (Gambar 2).

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Pelaksanaan Hkm

##### 1. Provinsi Nusa Tenggara Barat

Kawasan hutan Provinsi NTB seluas 1.069.997,78 Ha (53,09% dari daratan Provinsi NTB) terdiri atas : hutan lindung 447.712,26 Ha, hutan produksi 453.400,54 Ha dan hutan konservasi 168.884,98 Ha. Kemiskinan dan pengangguran penduduk sekitar hutan mendorong terjadinya gangguan keamanan hutan, sedangkan kerusakan hutan akan menurunkan kualitas lingkungan yang berakibat pada menurunnya kesejahteraan masyarakat.

Upaya meningkatkan kondisi sosial ekonomi masyarakat di dalam dan sekitar hutan telah dilakukan oleh para pihak antara lain melalui Pengelolaan Hutan Berbasis Masyarakat (PHBM), Pengembangan Hutan Tanaman Unggulan Lokal (PHTUL) pada hutan produksi, Hutan Kemasyarakatan (Hkm) dan Pengembangan Hutan Tanaman Rakyat (HTR) serta Pembangunan Hutan Tanaman Industri (HTI) oleh investor. Kegiatan Hkm yang ditetapkan pencadangannya oleh Menteri Kehutanan pada tahun 2011 terdapat pada 6 (enam) lokasi seluas 4.211 hektar. Kegiatan yang dilaksanakan pada lokasi tersebut mencakup fasilitasi perijinan, kelembagaan masyarakat, bantuan bibit dan pembuatan tanaman.

##### 2. Provinsi Lampung

Permasalahan yang menonjol di Provinsi Lampung adalah alih fungsi lahan hutan menjadi peruntukan lain, misalnya perkebunan, tambak, pertanian, pemukiman, dan lain-lain; perambahan hutan dan pembalakan liar khususnya di kawasan hutan lindung dan kawasan suaka alam dan pelestarian alam. Untuk mengatasi berbagai persoalan tersebut, upaya yang dilakukan adalah melibatkan masyarakat sekitar hutan untuk turut menjaga kelestarian hutan dan melaksanakan program HKM sebagai salah satu jawaban untuk mengatasi permasalahan tersebut. Hal ini

dikarenakan melalui HKM maka masyarakat dilibatkan dalam pengelolaan dan penjagaan hutan.

Sejak tahun 2007 sampai tahun 2011 perkembangan HKM di Lampung cukup maju. Hal ini dibuktikan dengan adanya penetapan areal kerja Hkm oleh Kementerian Kehutanan seluas 42.695,39 Ha (50,3 persen) dari total target HKM Provinsi Lampung seluas 85.000 Ha (tahun 2007) yang terdiri dari 47 kelompok Pemegang Izin Usaha Pemanfaatan Hutan Kemasyarakatan (IUPHKM) yang tersebar di lima kabupaten.

Hingga tahun 2011, usulan pencadangan areal HKM dari Bupati kepada Kementerian Kehutanan di Provinsi Lampung mencapai 37.916,406 Ha terbagi pada 27 kelompok di Kabupaten Lampung Tengah, Lampung Timur, Tanggamus, dan Way Kanan. Usulan areal pencadangan ini telah diverifikasi oleh tim dari Kemenhut, dan hasilnya semua kelompok layak mendapatkan Izin Usaha Pemanfaatan HKM selama 35 tahun. Namun sejak dua tahun lalu hingga saat ini ijin dari Menteri belum keluar.

##### 3. Provinsi Sulawesi Selatan

Sejarah pembangunan HKM di Sulawesi Selatan sudah lama, yaitu pada dasawarsa 1993 - 2003. Pada saat itu konsepnya masyarakat yang berada di dalam kawasan hutan diberi hak kelola hutan setiap KK 2 Ha, dipadukan dengan program Reboisasi dan Rehabilitasi Lahan. Bila pohon yang ditanam tumbuh sampai 80% diberikan hak pungut. Masyarakat diwajibkan menanam pohon sesuai program RRL dan secara bersamaan diperbolehkan memanfaatkan lahan untuk tanaman pertanian (agroforestri). Kepada mereka diberikan surat hak kelola dan dapat melaksanakan panen. Program ini tidak berlanjut pada periode Gubernur berikutnya, karena dari pemerintah pusat sudah diintroduksi kebijakan Hkm. Semenjak itu berkembanglah HKM, HTR dan Hutan Desa.

#### B. Penilaian Organisasi Pembelajar

Pengukuran pelaksanaan prinsip-prinsip atau disiplin organisasi belajar dari Senge (1990) dilakukan dengan menggunakan metode wawancara terstruktur dan penilaiannya dilakukan secara partisipatif antara peneliti dengan responden. Berdasarkan hasil wawancara terstruktur diperoleh hasil penilaian sebagaimana tercantum pada Tabel 2, Tabel 3 dan Tabel 4.

Tabel 2. Skor organisasi belajar pada instansi pemerintah di Provinsi NTB  
 Table 2. *Learning organization scores at government agencies in NTB Province*

Prinsip <i>Learning Organization</i> ( <i>Learning Organization Principle</i> )	Instansi Pemerintah ( <i>Government Agency</i> )	
	Dinas Kehutanan Provinsi Nusa Tenggara Barat	KPH Rinjani Barat
<i>Personal mastery</i>	4	5
<i>Mental model</i>	3	5
<i>Share vision</i>	4	5
<i>System thinking</i>	4	5
<i>Team Learning</i>	4	4

Tabel 3. Skor organisasi belajar pada instansi pemerintah di Provinsi Lampung  
 Table 3. *Learning organization scores at government agencies in Lampung Province*

Prinsip <i>Learning Organization</i> ( <i>Learning Organization Principle</i> )	Instansi Pemerintah ( <i>Government Agency</i> )		
	Dinas Kehutanan Provinsi Lampung	Dinas Kehutanan Kabupaten Lampung Tengah	BPDAS Wai Seputih Wai Sekampung
<i>Personal mastery</i>	3	4	5
<i>Mental model</i>	3	4	3
<i>Share vision</i>	3	4	2
<i>System thinking</i>	3	5	4
<i>Team Learning</i>	3	4	3

Tabel 4. Skor organisasi belajar pada instansi pemerintah di Provinsi Sulsel  
 Table 4. *Learning organization scores at government agency in Sulsel Province*

Prinsip <i>Learning Organization</i> ( <i>Learning Organization Principle</i> )	Instansi Pemerintah ( <i>Government Agency</i> )		
	Dinas Kehutanan Provinsi Sulsel	Dinas Kehutanan Kabupaten Bantaeng	BPDAS Jeneberang Sulsel
<i>Personal mastery</i>	5	3	5
<i>Mental model</i>	4	5	3
<i>Share vision</i>	4	5	3
<i>System thinking</i>	4	5	4
<i>Team Learning</i>	4	5	4

Berdasarkan Tabel 2, 3 dan 4 pada umumnya seluruh instansi yang dijadikan sampel telah cukup memenuhi karakteristik organisasi belajar. Pemenuhan seluruh karakteristik organisasi belajar pada kondisi yang mendekati baik (tinggi) adalah pada organisasi KPH Rinjani Barat.

Sebuah kasus keberhasilan penerapan kebijakan HKm secara empiris ditemukan pada organisasi KPH. Karakteristik merefleksi diri pada individu-

individu organisasi sangat baik (*personal mastery*), terlihat dari kemauan para staf untuk meningkatkan kompetensi diri di bidang masing-masing. Hal ini tidak terlepas dari peran pimpinan dalam mewujudkan visi bersama (*shared vision*). Kebijakan pimpinan dalam meningkatkan kapasitas sumberdaya manusia para stafnya yang cukup berani mengambil keputusan dalam keterbatasan anggaran mencoba mengadakan

pelatihan (*inhouse training*). Strategi yang cukup cerdas, yaitu setiap ada kunjungan dari instansi lain atau akademisi, mereka dimintakan untuk memberikan pelatihan atau pencerahan terkait bidang keahlian yang dimilikinya. *Mental models* yang cukup kuat terbangun dalam diri para stafnya walaupun dengan segala keterbatasan, mereka berusaha untuk bisa meyakinkan diri mereka bahwa program dapat memenuhi sasaran. Menurut Karash (2010), diasumsikan bahwa setiap pimpinan akan meningkatkan tanggung jawabnya dalam menjalankan perannya sebagai manajer sumberdaya manusia di unit kerjanya. Peran manajer/pimpinan dalam organisasi pembelajar adalah sebagai guru dan setiap individu diberdayakan agar bertanggung jawab atas kegiatan pembelajaran bagi dirinya.

Akumulasi pengetahuan dari pembelajaran yang kemudian dibagikan kepada anggota organisasi lainnya sehingga menjadi pengetahuan tim, yang pada akhirnya para anggota organisasi menjadi saling membutuhkan satu sama lain sehingga ikatan emosional tercipta dalam bertindak sesuai dengan rencana kerja (*team learning*). Hal ini dibutuhkan kemampuan berkomunikasi dan berkoordinasi yang benar dan tepat. Untuk menjembatannya pimpinan memiliki peranan penting dalam menciptakan iklim tersebut. Begitu pula dengan *system thinking* sebagai sebuah keterkaitan dan saling ketergantungan diantara seluruh fungsi-fungsi organisasi, dan di KPH Rinjani Barat telah terwujud, yaitu dengan adanya kondisi bahwa semuanya bekerja dalam satu kesatuan di dalam sebuah sistem.

Figur kepemimpinan (*leadership*) di KPH Rinjani Barat sangat kuat mempengaruhi keberhasilan suatu program. Dengan kepemimpinannya telah mampu menggerakkan para stafnya untuk mencapai visi misi, walaupun jumlahnya tidak sebanding dengan luasan areal kerjanya. Posisinya sebagai pemimpin tidak menutup kemungkinannya untuk turun ke lapangan dan berinteraksi secara langsung dengan masyarakat pelaku HKm maupun masyarakat desa sekitar dan di dalam kawasan hutan. Kepercayaan telah terbangun dari cara pendekatan personal kepada masyarakat maupun para stafnya.

Di dalam diri seorang pemimpin perlu terpenuhi tiga kompetensi utama yaitu kompetensi teknis, *leadership*, dan etis (Kartodihardjo, 2012). Dengan makna bahwa baik buruknya kebijakan ditentukan oleh perilaku. Perilaku yang buruk akan

menghasilkan pengelolaan sumberdaya politik, ekonomi, dan administrasi yang buruk pula.

Secara keseluruhan informasi yang diperoleh dari ketiga provinsi tersebut, bahwa karakteristik organisasi pembelajar yang sangat kritis untuk diperbaiki adalah *shared vision*. Kesulitan para staf dalam menterjemahkan dan mengamalkan visi misi dari organisasi tersebut. Mereka hanya sekedar mengetahui secara teks saja tetapi di dalam mengamalkannya masih terdapat kendala. Disinilah peranan pimpinan yang memiliki kompetensi teknis, *leadership*, dan etis sangat besar.

Dari pengalaman tersebut tergambar bahwa menurut Garvin (1993), budaya belajar dan organisasi belajar dapat sukses diterapkan dalam organisasi bisnis, ada enam budaya belajar yang perlu dibangun, yaitu:

1. Informasi dibagi dan mudah diakses.
2. Dalam budaya belajar, data dan informasi tidak diperlakukan secara rahasia atau ditumpuk oleh para pemimpin. Tetapi mudah diakses, sehingga atasan dan bawahan saling berbagi informasi dan memiliki kerangka referensi yang sama.
3. Pembelajaran dikembangkan dan bernilai.
4. Dalam organisasi pembelajar, pelatihan dan pembelajaran merupakan hal yang prioritas.
5. Kesalahan atau kegagalan tidak dihukum.
6. Individu diharapkan Belajar Secara Konstan

Permasalahan penerapan organisasi belajar di Kemenhut sebagai salah satu pembuat kebijakan pemerintah adalah organisasi belajar belum menjadi produk *affirmative*, dan organisasi belajar ini hanya sebatas wacana saja. Hal ini dapat terlihat jelas dari berbagai permasalahan dalam penerapan kebijakan HKm yang sebetulnya telah lama muncul (sejak dikeluarkan P.37/2007) yang mengakibatkan capaian HKm relatif rendah yaitu terkait:

- a. Peraturan perundangan; terdapat dua ijin dalam satu kegiatan yaitu ijin pemanfaatan/pengelolaan (IUPHKm), dan ijin pemanfaatan kayu (UIPHHK Hkm).
- b. Inkonsistensi kebijakan dari strata pusat (Kemenhut) sampai ke pemerintah daerah.
- c. Dukungan anggaran; dimana alokasi APBD Pemda hanya sebagian kecil.

### C. Pelaksanaan Kebijakan Hkm

HKm menurut P.37/Menhut-II/2007 merupakan sebuah program pemberdayaan

masyarakat yang tinggal di dalam dan/atau di sekitar hutan, yang bermukim di dalam dan/atau di sekitar kawasan hutan yang memiliki komunitas sosial dengan kesamaan mata pencaharian yang bergantung pada hutan dan aktivitasnya dapat berpengaruh terhadap ekosistem hutan. Tanggung jawab pusat di dalam mempertahankan hutan berdasarkan fungsi ekologi yang harus dikolaborasikan dengan upaya memberikan distribusi manfaat hutan kepada masyarakat sesuai amanat UU No. 41 tahun 1999 tentang Kehutanan. Walaupun otonomi daerah telah dilakukan, sinergitas antara pusat (Kemenhut) dan daerah (Dishut Kab, Dishut Prov) tetap perlu dibina karena adanya sebagian tanggung jawab pusat terhadap fungsi dan keberadaan kawasan hutan.

Untuk mengupas permasalahan-permasalahan yang terjadi pada HKM dalam konteks proses pembuatan kebijakan perlu difahami adanya keterlibatan unsur-unsur yang saling terkait satu sama lain, yaitu narasi/diskursus, aktor/jaringan, dan politik/kepentingan (IDS 2006; Sutton 1999).

Dalam hal ini terdapat 4 (empat) situasi yang dialami para aktor terkait kebijakan HKM, yaitu sebagai berikut:

#### 1. Situasi yang dialami Pembuat Kebijakan (Pemerintah Pusat)

Kebijakan tidak hanya cukup diartikan sebagai peraturan perundangan saja. Kebijakan merupakan suatu resep atau solusi yang dapat mengobati penyakit atau masalah kebijakan, sehingga lingkup kebijakan juga menyangkut kemampuan pembuat resep untuk melakukan indentifikasi penyakit yang benar.

Selama ini diakui para pembuat kebijakan telah dibekali oleh pengetahuan teknis kehutanan yang cukup rasional sehingga dalam meramu teks sebagai suatu aturan main tidak diragukan lagi jika dilihat dari sudut pandang ilmu kehutanan (*scientific forestry*). Tidak dapat dipungkiri oleh para pembuat kebijakan Hkm bahwa secara keilmuan diturunkan dari konsep-konsep pengelolaan hutan alam yang dilakukan modifikasi. Diskursus *scientific forestry* cukup kuat tertanam di lingkungan para pembuat kebijakan sehingga pengelolaan HKM yang melibatkan masyarakat dengan sejumlah pengetahuan dan kapasitas yang terbatas disamakan dengan pengusaha besar yang mengelola hutan alam.

Terkait dengan kebijakan HKM yaitu diatur

dalam Peraturan Menteri Kehutanan No. P. 37/Menhut-II/2007 tentang Hutan Kemasyarakatan yang di dalamnya terdapat pasal 21 yang berisi aturan main permohonan Ijin Usaha Pemanfaatan Hasil Hutan Kayu Hutan Kemasyarakatan (IUPHHK HKM). Salah satu klausul di dalamnya terkait kewenangan Menteri untuk menerima atau menolak permohonan tersebut. Akan tetapi selama ini permohonan yang masuk lebih dari 3 (tiga) tahun masih belum ada keputusan ditolak atau diterima, sehingga IUPHHK HKM belum ada satupun yang dikeluarkan oleh Kementerian Kehutanan.

#### 2. Situasi yang dialami Pelaksana Kebijakan (Pemerintah Daerah)

Pengalaman empiris umumnya mekanisme penetapan kebijakan yang tergalai sangat minim dan secara keseluruhan dapat dikatakan tidak ada. Jika ada terkadang tidak jelas dalam hal ruang dan intensitas keterlibatan mereka. Terkait keterlibatan mereka dalam proses tersebut kebanyakan hanya menerima draft aturan, atau tidak jarang pada saat draft yang telah mendapat masukan dari pelaksana kebijakan yang sangat mengetahui persis kondisi sesungguhnya di lapangan tidak diakomodir masukannya. Menurut mereka seolah hanya salah satu bentuk formalitas saja dalam proses pembuatan kebijakan. Bahkan tak jarang pula pelaksana kebijakan lebih banyak menerima aturan yang sudah final disusul sosialisasi bagaimana pelaksanaannya. Pada akhirnya kondisi tersebut akan menimbulkan kesulitan bagi para pelaksana kebijakan dalam melaksanakan aturan tersebut. Dari pengalaman itu, mereka menilai bahwa tidak ada mekanisme penetapan kebijakan yang jelas. Dinilai pula bahwa tidak ada mekanisme partisipasi publik dan atau konsultasi publik dalam perencanaan, penyiapan, dan penetapan kebijakan atau peraturan perundangan selama ini.

Beberapa pengalaman para pelaksana kebijakan yang mendapatkan mandat sesuai P.37/2007, bahwa program HKM didelegasikan kepada daerah baik untuk melakukan fasilitasi maupun anggarannya diserahkan kepada daerah dan ini bersifat wajib. Pusat membagi pekerjaan kepada daerah dan lupa dengan anggaran yang harus disediakan sehingga menjadi beban daerah.

Dalam situasi tertentu, beberapa pelaksana kegiatan yang cukup tinggi idealismenya berusaha untuk mewujudkan program tersebut tanpa

menimbulkan konflik di lapangan. Seperti halnya pada saat kondisi yang ada di lokasi tersebut telah terjadi pengelolaan lahan di kawasan hutan oleh masyarakat (perambahan), pelaksana kebijakan berusaha melakukan pendekatan kepada masyarakat dengan menawarkan skema HKm. Bila masyarakat menolak skema tersebut maka mereka tidak dilarang dan dibiarkan mengelola tetapi dilakukan pendekatan agar mereka mengelola lebih disesuaikan dengan konsep pengelolaan HKm. Dengan pendekatan demikian cenderung akan berhasil baik dalam perlindungan terhadap kawasan maupun peningkatan kesejahteraan masyarakat. Ditinjau dari aturan yang berlaku saat ini hal tersebut menghadapkan pelaksana dan masyarakat pada situasi pelanggaran hukum kehutanan, yaitu menggunakan/memanfaatkan kawasan hutan tanpa ijin.

### 3. Situasi yang dialami Masyarakat Pelaku Hkm

Masyarakat pelaku HKm pada beberapa tempat cenderung telah mengenal program - program sejenis yang telah diluncurkan, sehingga bagi mereka tidak asing lagi dan cenderung berhasil di dalam melaksanakan kegiatan tersebut. Akan tetapi dengan sejumlah persyaratan yang dimandatkan dalam P.37/2007, seperti dengan diwajibkannya para pemegang IUPHKm untuk membuat rencana kerja yang terdiri dari rencana umum dan rencana operasional. Untuk menyusun sendiri masyarakat tidak mampu, maka dibantu oleh pendamping maupun pelaksana kebijakan (petugas lapangan). Akan tetapi kesulitan cukup berat dihadapi untuk membuat rencana kerja tersebut, karena untuk membuat rencana kerja yang dikatakan harus mencapai kelestarian pada pola agroforestri tersebut tidak semudah pada hutan alam. Pada akhirnya dengan macetnya penyusunan rencana kerja tersebut masyarakat belum dapat mengajukan IUPHHK HKm. Hal ini membuat masyarakat kurang bersemangat untuk mendaftarkan kawasan hutan yang telah digarap ke dalam skema HKm, karena mereka melihat contoh kasus yang telah melaksanakannya namun belum bisa menikmati hasil kayunya.

### 4. Situasi yang dialami Masyarakat Pendamping Hkm

Pada saat program HKm diluncurkan, pihak pihak yang dapat membantu pelaksanaan fasilitasi adalah perguruan tinggi, lembaga keuangan,

koperasi, BUMN/BUMS/BUMD, dan LSM. Tetapi pada umumnya pelaksanaan fasilitasi ini dilakukan oleh LSM saja. Cukup terasa manfaatnya dengan dilakukan pendampingan oleh LSM tersebut. Masyarakat lebih terbuka pengetahuan di dalam berorganisasi maupun di dalam pengelolaan hutan. Akan tetapi bantuan yang diberikan hampir sebagian bersifat keproyekan, dimana pada saat proyek masih berlangsung kegiatan pendampingan terus dilaksanakan, namun setelah proyek berakhir kegiatan pendampingan terhenti. Dan tidak jarang dampak dari kondisi seperti ini mengakibatkan terjadinya kemunduran kegiatan tersebut.

Narasi kebijakan HKm ditopang oleh teori ilmiah yang mengakar dan menggunakan pendekatan metodologis. Kebijakan HKm ini seolah - olah subyek yang akan diatur oleh masyarakat pelaku HKm yang memiliki kapasitas dan kapabilitas yang tinggi dan hampir disamakan dengan pengaturan pada pengelolaan hutan alam dimana subyeknya adalah pengusaha yang memiliki kapital dengan kapasitas dan kapabilitas tinggi. Narasi yang dilahirkan berasal dari diskursus *scientific forestry*, yaitu terdapat empat doktrin yang membentuk kerangka dasar berfikir bagi pendidikan kehutanan dan memiliki status hukum dibanyak negara, yaitu doktrin kayu sebagai unsur utama (*timber primacy*), kelestarian hasil (*sustained yield*), jangka panjang (*the long term*), dan standar mutlak (*absolute standard*). Penjelasan keempat doktrin tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Doktrin *timber primacy*; menemukan pembenaran ideologis melalui apa yang disebut sebagai "*wake theory*" (Gluck 1987), yang menyatakan bahwa barang dan jasa lainnya dari hutan mengikuti dari belakang hasil kayu sebagai hasil utama. Kandungan konseptual teori ini dianggap tidak memadai dan tidak memberikan opsi-opsi bagi ragam praktek pengelolaan hutan. Teori itu dianggap tidak memberikan penjelasan mengenai tujuan keberadaan hutan, sebaliknya hanya memberikan penilaian keberadaan hutan dengan kayu sebagai urutan pertama.
- b. Doktrin *sustained yield*; dianggap sebagai inti dari ilmu kehutanan yang didasarkan pada "etika kehutanan" yang membantu menghindari maksimalisasi keuntungan sepihak dan eksklusif dan menghargai hutan yang penting bagi keberadaan manusia (Gluck dan Pleschbeger, 1982). Doktrin ini mungkin

mengaburkan antara hutan yang mempunyai manfaat bagi publik (*public goods and services*) dan harus di-lestarikan manfaatnya itu, dengan hutan dapat dimiliki oleh perorangan (*private rights*), sehingga keputusan memanfaatkan hutan menjadi pilihan pemiliknya. Akibatnya pelestarian hutan dapat dipaksakan kepada pemilik hutan, dan apabila pemilik hutan menolak, ia justru akan meng-konversi hutannya menjadi bukan hutan.

- c. Doktrin *the long term*; yaitu kekhasan kehutanan adalah periode rotasi yang panjang. Ini memaksa rimbawan untuk mempertimbangkan konsekuensi jangka panjang dari kegiatan-kegiatannya. Oleh karena itu, pendekatan kehutanan dilakukan dengan hati-hati (cenderung tidak dinamis) atau konservatif dan enggan untuk menerima kepentingan sosial baru di dalam hutan.
- d. Doktrin *standard absolute*; mengandung arti lebih daripada memahami hutan sebagai obyek pengetahuan ilmiah (hukum-hukum alam dari hutan). Doktrin ini termasuk ide bahwa yang paling mengetahui tujuan manajemen hutan adalah rimbawan, dan kehutanan yang menjadi mediator antara hutan dan pemiliknya atau masyarakat. Orang tidak memiliki kepentingan yang berbeda di hutan, tetapi hutan memiliki - setidaknya dalam literatur hutan Eropa Tengah - berbeda "fungsi" untuk masyarakat. Dengan menggunakan istilah "fungsi", orang berbalik dari subjek menjadi objek dan hutan menjadi subjek.

Doktrin yang dikemukakan diatas perlu ditinjau dan disesuaikan dengan tingkat perkembangan masyarakat yang bersinggungan dengan kawasan hutan seperti dalam program Hkm.

#### IV. KESIMPULAN DAN SARAN

##### A. Kesimpulan

Kesimpulan dari kajian organisasi belajar di Kementerian Kehutanan dan instansi pemerintah di daerah adalah sebagai berikut:

1. Instansi pelaksana HKm (Dinas Kehutanan propinsi, kabupaten, UPT Pusat) secara umum memenuhi karakteristik organisasi belajar pada berbagai tingkatan. Kondisi yang mendekati ideal (tinggi) adalah pada organisasi KPH

Rinjani Barat dengan skor *system thinking*(5), *personal mastery* (5), *mental models* (5), *shared vision* (5), *team learning* (4). Hal ini cukup kuat dipengaruhi oleh figur kepemimpinan (*leadership*) dimana dalam dirinya telah terpenuhi tiga kompetensi utama yaitu kompetensi teknis, kepemimpinan, dan etis sehingga organisasi belajar dapat terwujud.

2. Titik kritis dalam perbaikan organisasi sesuai karakteristik organisasi belajar adalah *shared vision*. Pada umumnya organisasi yang menjadi sampel mengalami kesulitan dalam menerjemahkan dan menjalankan visi misi dari organisasi.
3. Narasi kebijakan HKm dilahirkan berasal dari diskursus *scientific forestry* (doktrin kayu sebagai unsur utama (*timber primacy*), kelestarian hasil (*sustained yield*), jangka panjang (*the long term*) dan standar mutlak (*absolute standard*) sehingga pengaturan subyeknya (masyarakat pelaku HKm) dianggap memiliki kapasitas dan kapabilitas yang memadai.
4. Instansi pelaksana kebijakan HKm masih mengalami kesulitan dalam mengimplementasikan kebijakan Hkm karena berdasarkan gambaran situasi pelaksana kebijakan sangat lemah di dalam melakukan perubahan ruang kebijakan (*policy space*).

##### B. Saran

1. Perlu adanya sosialisasi secara sistematis dari sisi konseptual maupun implementasi (pengalaman empiris) tentang organisasi belajar pada pelaku atau instansi yang terlibat dalam kebijakan dan implementasi HKm. Hal ini antara lain dapat dilakukan melalui pintu kurikulum pelatihan pegawai dan peningkatan budaya organisasi.
2. Perumusan kebijakan HKm perlu dilakukan secara partisipatif dan akuntabel dengan melibatkan para pihak, terutama unsur Pembina HKm di daerah dan perwakilan masyarakat pelaku Hkm.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. 2012. Hutan Kemasyarakatan Dan Hutan Desa Mampu Meningkatkan Kesejahteraan Dan Pertumbuhan Ekonomi. Diakses dari website: [http://ppid.dephut.go.id/bt\\_hutan\\_kemasyarakatan.htm](http://ppid.dephut.go.id/bt_hutan_kemasyarakatan.htm).

- Creswell, John W. (1998). *Qualitative Inquiry And Research Design: Choosing Among Five Traditions*. London: SAGE Publications.
- Dunn, W.N. 1994. *Public Policy Analysis: An Introduction*. Second Edition. Prentice-Hall Inc. New Jersey. 687 pp.
- Dwiyanto, A. 2011. Mengembalikan kepercayaan publik melalui reformasi birokrasi. Jakarta: Kompas Gramedia.
- Garvin, DA. 1993. Building learning organization. *Harvard Business Review* 73:78-91.
- Gluck, P. 1987. Social Value in Forestry. *Ambio* 16 (2/3): 158-160.
- IDS. 2006. *Understanding Policy Processes A Review of IDS Research on the Environment*. Knowledge, Technology and Society Team. UK: Institute of Development Studies at the University of Sussex Brighton BN1 9RE.
- Karash, R. 2010. Learning Organization Overview. [terhubung berkala]: [//www.humtech.com/opm/grtl/Loo/Loo.cfm](http://www.humtech.com/opm/grtl/Loo/Loo.cfm) [10 Apr 2010].
- Kartodihardjo, H. (Ed). 2012. *Kembali Ke Jalan yang Lurus: Kritik Penggunaan Ilmu dan Praktek Kehutanan Indonesia*. Forci Development. Bogor.
- Scott, W.R. 2008. *Institutions and organizations. Ideas and interests*. California: Saga Publications.
- Senge, P.M. 1990, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Senge, P.M. 1996. Leading learning organizations. *Training and Development* 50:36-37.
- Soehartono, I. 2004. *Metode Penelitian Sosial. Suatu Teknik Penelitian Bidang Kesejahteraan Sosial dan Ilmu Sosial Lainnya*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Sutton, R. 1999. *Policy Process: An Overview*. Working Paper 118. Overseas Development Institute. London SW1E 5 DP: Portland House. Stag Place.

Lampiran 1. Peran pemangku kepentingan dalam kebijakan HKm berdasarkan peraturan  
*Appendix 1. Role of stakeholders in Hkm based on regulations*

Aspek (Aspect)	Pemangku Kepentingan (Stakeholders)					
	Kemenhut (MoF)	Gubernur (Governor)	Bupati (District head)	LSM (NGO)	UPT Pusat (Technical executing unit)	Masyarakat (Community)
Penetapan Areal Kerja	Membentuk Tim Verifikasi dan melakukan verifikasi Menetapkan Areal Kerja HKm	Membuat tim verifikasi, dr unsur Dishut Mengajukan penetapan kpd Menteri	Membuat tim verifikasi, dr unsur Dishut Mengajukan penetapan kpd Menteri	Mendampingi tim verifikasi	Memfasilitasi masyarakat setempat dlm membuat permohonan	Mengajukan permohonan kpd Bupati/Gubernur
Perijinan	Mengeluarkan IUPHHK-HK m	Melakukan fasilitasi kpd masyarakat  Memberikan IUPHKm	Melakukan fasilitasi kpd masyarakat  Memberikan IUPHKm	Melakukan fasilitasi kpd masyarakat		Membentuk kelompok tani dan koperasi
Hak dan kewajiban		Melakukan fasilitasi kpd masyarakat	Melakukan fasilitasi kpd masyarakat	Melakukan fasilitasi kpd masyarakat	Pengembangan dan Kelembagaan dan Kemitraan Pengelolaan Daerah Aliran Sungai	Hak: a. mendapat fasilitasi b. memanfaatkan hasil hutan non kayu, c. memanfaatkan jasa lingkungan d. memanfaatkan kawasan e. memungut hasil hutan kayu  Kewajiban: a. melakukan penataan batas areal kerja b. menyusun rencana kerja c. melakukan penanaman, pemeliharaan, dan pengamanan d. membayar provisi sumberdaya hutan sesuai ketentuan e. menyampaikan laporan kegiatan pemanfaatan hutan kemasyarakatan kepada pemberi izin.
Pembinaan dan Pengendalian	Membina dan mengendalikan kebijakan HKm yang dilaksanakan Gubernur/Bupati Menyusun pedoman penyelenggaraan pemanfaatan hutan kemasyarakatan, melakukan monitoring dan evaluasi	Membina dan mengendalikan kebijakan HKm yang dilaksanakan Bupati Memberikan bimbingan, arahan dan supervisi, monitoring, dan evaluasi	Melakukan fasilitasi melalui kegiatan pendampingan, monitoring dan evaluasi secara partisipatif			
Pembiayaan	Menyediakan dana APBN	Menuediakan dana APBD Prov	Menyediakan dana APBD Kab	Mengusahakan dari sumber2 lain		
Sanksi	Bisa menerbitkan sanksi terkait IUPHHK-HK m	Bisa menerbitkan sanksi terkait IUP-HK m	Bisa menerbitkan sanksi terkait IUP-HK m			

1. *Personal Mastery*

- a) Bagaimana latar belakang pendidikan karyawan di unit kerja ini?
- b) Bagaimana pelaksanaan diklat reguler untuk karyawan?
- c) Adakah pengaruhnya terhadap kinerja karyawan?
- d) Media apa saja yang disediakan oleh kantor untuk meningkatkan kapasitas karyawan?
- e) Adakah dukungan iklim yang kondusif untuk peningkatan belajar karyawan?

2. *Mental Model*

- a) Bagaimana tingkat keyakinan atau rasa percaya diri karyawan untuk mewujudkan visi misi unit kerja?
- b) Bagaimana sikap mental karyawan ketika menghadapi situasi sulit atau hambatan-hambatan yang pernah dialami?
- c) Bagaimana sikap mental karyawan dalam mensikapi perubahan-perubahan lingkungan organisasi?
- d) Bagaimana gambaran tingkat rasa percaya diri para karyawan dalam mengemban tugas-tugas sesuai dengan standar dan prosedur yang telah ditentukan?

3. *Shared Vision*

- a) Apakah unit kerja ini sudah memiliki visi-misi bersama?
- b) Bagaimana proses pembentukan visi misi ini?
- c) Seberapa tinggi usaha sosialisasi dan pemahaman karyawan terhadap visi-misi ini?
- d) Bagaimanakah kadar komitmen pimpinan untuk merealisasikan visi-misi ini?
- e) Seberapa lancar kesinambungan visi-misi antar generasi?
- f) Adakah pengaruh visi-misi terhadap kinerja personal karyawan maupun tim?

4. *System Thinking*

- a) Apakah Tupoksi besar sudah dibagi-bagi habis kepada unit-unit di bidang ini?
- b) Apakah unit-unit kerja sudah diisi oleh orang-orang yang kompeten?
- c) Bagaimana tingkat kecukupan jumlah karyawannya?
- d) Bagaimanakah kelancaran koordinasi di dalam unit kerja maupun dengan unit kerja lain?
- e) Bagaimanakah tingkat sinergisitas di antara unit-unit kerja?
- f) Seberapa kuat langkah-langkah yang dilakukan untuk meningkatkan tingkat sinergisitas?

5. *Team Learning*

- a) Seberapa tinggi di unit kerja ini terjadi proses belajar bersama (tim)? Bagaimana bentuk pelaksanaannya?
- b) Seberapa besar pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja organisasi?
- c) Seberapa banyak kecukupan literatur pendukung untuk meningkatkan pengetahuan karyawan?
- d) Bagaimanakah tingkat dokumentasi pengalaman-pengalaman pelaksanaan pekerjaan di masa lalu?
- e) Seberapa tinggi terjadi proses saling berbagi pengetahuan antar karyawan?
- f) Seberapa jauh terjadi proses transfer pengetahuan antar generasi?