

SKRIPSI

**TATA KELOLA KELEMBAGAAN KELOMPOK TANI
HUTAN MALAKA 01 HUTAN KEMASYARAKATAN
DI DESA CENRANA BARU KECAMATAN CENRANA
KABUPATEN MAROS**

Disusun dan diajukan oleh :

MUSDALIFAH

M011181012



PROGRAM STUDI KEHUTANAN

FAKULTAS KEHUTANAN

UNIVERSITAS HASANUDDIN

MAKASSAR

2022

HALAMAN PENGESAHAN

TATA KELOLA KELEMBAGAAN KELOMPOK TANI HUTAN MALAKA 01 HUTAN KEMASYARAKATAN DI DESA CENRANA BARU KECAMATAN CENRANA KABUPATEN MAROS

Disusun dan diajukan oleh

MUSDALIFAH

M011 18 1012

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Sarjana Program Studi Kehutanan

Fakultas Kehutanan
Universitas Hasanuddin

Pada tanggal 30 Desember 2022

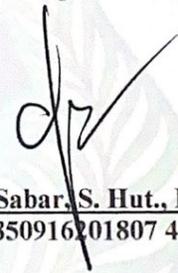
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui:

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping


Prof. Dr. Ir. Yusran, S.Hut. M. Si., IPU
NIP. 19691206199603 1 004


Ir. Adravanti Sabar, S. Hut., M.P., IPM
NIP. 19850916201807 4 001

Mengetahui,

Ketua Program Studi


Dr. Ir. Sitti Nuraeni, M.P
NIP. 19680410199512 2 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Musdalifah
NIM : M011 18 1012
Program Studi : Kehutanan
Jenjang : S1

Dengan ini menyatakan bahwa karya tulisan saya berjudul

“Tata Kelola Kelembagaan Kelompok Tani Hutan Malaka 01 Hutan
Kemasyarakatan di Desa Cenrana Baru Kecamatan Cenrana Kabupaten Maros”

Adalah karya tulisan saya sendiri dan bukan merupakan pengambil alihan tulisan orang lain, bahwa skripsi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan skripsi ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, 30 Desember 2022

Yang menyatakan

A 1000 Rupiah adhesive stamp with a signature over it. The stamp features the Garuda Pancasila emblem and the text 'REPUBLIK INDONESIA', '1000', and 'METERAI TEMPEL'. The serial number 'D2171AKX219504952' is visible at the bottom of the stamp.

Musdalifah

ABSTRAK

Musdalifah (M011 18 1012). Tata Kelola Kelembagaan Kelompok Tani Hutan Malaka 01 Hutan Kemasyarakatan di Desa Cenrana Baru Kecamatan Cenrana Kabupaten Maros, di bawah bimbingan Yusran Jusuf dan Adrayanti Sabar.

Keberadaan Kelompok Tani Hutan (KTH) dinilai sangat penting, karena dapat meningkatkan kapasitas kelembagaan pada pengelolaan Hutan Kemasyarakatan (HKm) yang berfungsi untuk mengontrol dan mengawasi pengelolaan hutan agar tetap lestari. Salah satunya KTH Malaka 01 yang telah mendapatkan persetujuan usaha pemanfaatan hutan kemasyarakatan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi pelaksanaan tata kelola kelembagaan dan menganalisis faktor pendorong dan faktor penghambat pengelolaan HKm. Penelitian ini dilakukan pada bulan April hingga Mei 2022 di kawasan HKm Desa Cenrana Baru. Pengumpulan data dilakukan menggunakan wawancara, observasi dan studi dokumentasi yang kemudian dianalisis menggunakan analisis deskriptif. Data diperoleh diidentifikasi melalui tabel kriteria dan indikator penilaian kemampuan tata kelola, kemudian dianalisis melalui metode *Force Field Analysis* (FFA) dan *Analysis Hierarki Process* (AHP). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan tata kelola kelembagaan KTH Malaka 01 dikategorikan tidak baik atau dikatakan masih belum optimal dilakukan, hal ini dilihat pada tiga aspek yaitu kelola kelembagaan, kelola kawasan, dan kelola usaha. Berdasarkan hasil analisis FFA dilihat dari faktor pendorong pada aspek kelola kelembagaan, pengelolaan HKm terdiri atas persetujuan IUPHKm yang dibuktikan dengan adanya Surat Keputusan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan yang telah ditetapkan dengan berbagai kebijakan, adanya struktur kepengurusan kelompok yang telah ditetapkan berdasarkan hasil musyawarah kelompok, dan adanya pendamping yang berkontribusi pada setiap kegiatan. Aspek kelola kawasan meliputi potensi jasa lingkungan yang mampu dikembangkan sebagai tempat wisata dan sarana prasarana yang tersedia yang dapat menunjang kegiatan pengelolaan HKm khususnya pada penyadapan getah pinus. Aspek kelola usaha yaitu adanya kerjasama KTH Malaka 01 dengan PT.Adimitra Pinus Utama (APU) dalam pengelolaan HKm. Sedangkan Faktor penghambat pada aspek kelola kelembagaan diantaranya pertemuan KTH tidak rutin dikarenakan tidak adanya jadwal pertemuan yang melibatkan anggota kelompok untuk membuat kesepakatan bersama, pendamping tidak aktif mengontrol dan mendorong anggota untuk lebih aktif dalam kelompok. Aspek kelola kawasan meliputi partisipasi pengurus dan anggota dalam kegiatan belum optimal, tanaman agroforestri belum dikembangkan disebabkan adanya gangguan hewan liar, serta aspek kelola usaha yaitu, anggota KTH belum memiliki pengetahuan dalam mengembangkan unit usaha.

Kata Kunci: Kelompok Tani Hutan, Kelembagaan, Tata Kelola, Hutan Kemasyarakatan, FFA

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan berkat rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Tata Kelola Kelembagaan Kelompok Tani Hutan Malaka 01 Hutan Kemasyarakatan di Desa Cenrana Baru Kecamatan Cenrana Kabupaten Maros”. Skripsi ini merupakan hasil penelitian yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam menyelesaikan program pendidikan Sarjana (S1) Fakultas Kehutanan Universitas Hasanuddin Makassar.

Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, sejak duduk dibangku perkuliahan hingga pada penyusunan skripsi, akan sangat sulit untuk menyelesaikannya. Oleh karena itu, pada kesempatan ini secara khusus dan penuh kerendahan hati penulis menghanturkan banyak terimakasih kepada **Prof. Dr.Ir. Yusran, S.Hut. M.Si., IPU** dan **Ir. Adrayanti Sabar, S.Hut., MP. IPM** selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran dalam membimbing serta memberi arahan dalam penyusunan skripsi ini.

Terkhusus salam hormat dan kasih sayang kepada orangtua tercinta ayahanda **Arsan Jaya** dan ibunda **Nuraeni**, yang selalu memberikan motivasi, dukungan, doa, serta cinta kasih. Semoga Allah STW senantiasa memberikan limpahan berkah dan hidayah-Nya kepada beliau. Dengan segala kerendahan hati penulis juga mengucapkan rasa terimakasih khususnya kepada :

1. Ibu **Rizki Amaliah, S.Hut., M.Hut** dan Ibu **Andi Vika Faradiba Muin, S.Hut., M.Hut** selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan dan saran, bantuan serta koreksi dalam penyusunan skripsi.
2. Bapak **Dr. H.A. Mujetahid M., S. Hut. M. P** selaku Dekan Fakultas Kehutanan Universitas Hasanuddin dan Bapak **Dr. Syamsu Rijal, S.Hut. M. Si** selaku ketua Departemen Kehutanan.
3. Bapak Kepala Desa Cenrana Baru dan Ketua KTH Malaka 01 atas informasi dan kerjasamanya hingga mewadahi penulis untuk melakukan penelitian.

4. Kak Sam Suryani, S.Hut.,M.Hut, Kak Ardian Halis, S. Hut, Kak Arif Adhar, S.Hut, dan Kak Muhammad Andi Kurniawan, S.Hut yang telah mencurahkan tenaga serta ilmunya selama proses penyusunan skripsi ini.
5. Alfi Syahriani Hamzah, S.Hut yang selalu memberikan support terbaiknya, terimakasih telah menjadi saksi perjuangan penulis dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini.
6. Keluarga Besar **SOLUM** yang telah memberikan banyak pelajaran dan dukungan selama proses di dalam kampus.
7. Teman-teman dan keluarga besar Laboratorium Kebijakan dan Kewirausahaan Kehutanan yang telah memberikan semangat dan dukungan selama proses penyusunan skripsi.
8. “Cheesesquad” Alfi Syahriani Hamzah, S.Hut, Andi Nilla Gading, S.Hut, Kurnia Ismail, S.Hut, Rika Faradhillah, S.Hut, Ade Firna, S.Hut, Lismayani, S.Hut, Husnul Hatimah, S.Hut, Hesty Pratiwi, S.Hut, Fitriaseh, S.Hut, Firdayanti, S.Hut, Sri wahyuningsih, Selvianti, Nurul Azila, S.Hut yang telah membersamai selama proses perkuliahan.
9. **KKN Gelombang 106 Posko Bulukumba 4** atas bantuan Doa dan kebersamaannya selama KKN.
10. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu, yang telah membantu menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari dalam penyusunan dan penulisan skripsi ini masih sangat jauh dari kesempurnaan dan penuh dengan kekurangan, oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi pengembangan skripsi ini. Akhir kata, semoga ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan khususnya bagi penulis sendiri. Semoga Allah SWT membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu.

Makassar, Desember 2020

Musdalifah

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Tujuan Penelitian	3
1.3 Manfaat Penelitian	3
II. TINJAUAN PUSTAKA	4
2.1 Hutan Kemasyarakatan (HKm)	4
2.2 Tata Kelola	5
2.3 Kelembagaan	6
2.4 Kelompok Tani Hutan	7
2.5 Konsep Kinerja	8
2.6 <i>Forces Field Analysis</i> (FFA)	9
2.7 <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP)	10
III. METODE PENELITIAN	13
3.1 Waktu dan Tempat	13
3.2 Alat dan Bahan	13
3.3 Populasi dan Sampel	13
3.4 Metode Pengumpulan Data	13
3.5 Metode Analisis Data	14
3.5.1 Menganalisis Pelaksanaan Tata Kelola Kelembagaan Hkm	14
3.5.2 Menganalisis faktor pendorong dan penghambat pengelolaan HKm	15
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	20

4.1 Keadaan Umum Lokasi Penelitian	20
4.1.1 Letak dan Luas wilayah	20
4.1.2 Topografi	21
4.1.3 Iklim dan Musim.....	21
4.2 Karakteristik Responden	21
4.2.1 Klasifikasi Responden Berdasarkan Tingkat Umur.....	21
4.2.2 Klasifikasi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	22
4.2.3 Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Pekerjaan.....	23
4.3 Analisis Pelaksanaan Tata Kelola Kelembagaan HKm	23
4.3.1 Penilaian Kemampuan Kelola Kelembagaan	24
4.3.2 Penilaian Kemampuan Kelola Kawasan.....	26
4.3.3 Penilaian Kemampuan Kelola Usaha.....	28
4.4 Analisis Faktor Pendorong dan Faktor Penghambat	30
4.4.1 Faktor Pendorong	33
4.4.2 Faktor Penghambat.....	37
V.KESIMPULAN DAN SARAN	41
5.1 Kesimpulan.....	41
5.2 Saran.....	41
DAFTAR PUSTAKA	42
LAMPIRAN.....	47

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Peta lokasi penelitian.....	20
Gambar 2. Jumlah Skor Indikator Berdasarkan Aspek Kelola Kelembagaan	24
Gambar 3. Jumlah Skor Indikator Berdasarkan Aspek Kelola Kawasan.....	27
Gambar 4. Jumlah Skor Indikator Berdasarkan Aspek Kelola Usaha	29

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Analisis faktor-faktor pendorong dan penghambat pengelolaan HKm pada KTH Malaka 01	15
Tabel 2. Penilaian Intensitas Kepentingan	16
Tabel 3. Nilai <i>Random Index</i> (RI).....	17
Tabel 4. Faktor Pendorong	18
Tabel 5. Faktor Penghambat	18
Tabel 6. Klasifikasi Umur Responden	21
Tabel 7. Klasifikasi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	22
Tabel 8. Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Pekerjaan.....	23
Tabel 9. Analisis Faktor-faktor Pendorong pengelolaan HKm.....	30
Tabel 10. Analisis Faktor-faktor Penghambat pengelolaan HKm....	31
Tabel 11. Hasil Analisis Penilaian Faktor Pendorong	32
Tabel 12. Hasil Analisis Penilaian Faktor Penghambat.....	32

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Data Responden.....	47
Lampiran 2. Penilaian Kemampuan Kelola Kelembagaan	48
Lampiran 3. Penilaian Kemampuan Kelola Kawasan.....	52
Lampiran 4. Penilaian Kemampuan Kelola Usaha	55
Lampiran 5. Matriks perbandingan berpasangan AHP antar aspek.....	58
Lampiran 6. Matriks perbandingan berpasangan AHP faktor pendorong	59
Lampiran 7. Matriks perbandingan berpasangan AHP faktor penghambat.....	61
Lampiran 8. Matriks gabungan	64
Lampiran 9. Surat Keputusan.....	65
Lampiran 10. Dokumentasi Penelitian.....	68

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengelolaan hutan secara lestari bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Pengelolaan hutan tentunya harus didasari pada kebijakan-kebijakan yang berfungsi sebagai mekanisme kebijakan yang lebih luas dengan berupaya memberikan akses dalam menjalankan pengelolaan hutan baik dari segi perencanaan, tata kelola, dan pelaksanaan hutan lainnya dalam berbagai konteks (Budi, dkk., 2021). Pengelolaan hutan tercermin dalam program Perhutanan Sosial yang terdiri dari lima skema dan salah satunya adalah Hutan Kemasyarakatan (HKm). Kebutuhan masyarakat dalam mengelola kawasan hutan terus menerus diperhatikan agar masyarakat tetap memanfaatkan sumberdaya yang ada dalam kawasan hutan (Permana, 2019). Keterampilan, pengetahuan, dan sikap terbentuk sebagai bagian dari persepsi masyarakat yang dapat mengubah nilai dan pemikiran mereka melalui pengelolaan hutan (Wulandari, dkk., 2018). Oleh karena itu, dengan mengacu pada kebijakan pemerintah berupa terbitnya Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor: P.9/Menlhk//2021 tentang Perhutanan sosial.

Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor: P.9/Menlhk//2021 tentang Perhutanan sosial menjelaskan bahwa HKm merupakan kawasan hutan yang kegunaan utamanya bertujuan untuk memberdayakan masyarakat setempat. HKm merupakan program pemberdayaan masyarakat yang diberi persetujuan pengelolaan atas kawasan hutan negara. Tujuan HKm untuk meningkatkan kekompakan masyarakat dengan menggunakan sumber daya hutan secara bertanggung jawab dan menjaga kelangsungan hidup dan fungsi hutan (Kaskoyo, dkk., 2017).

HKm dapat dilaksanakan baik di hutan lindung maupun hutan produksi. HKm dilakukan sebagai bentuk legalisasi berdasarkan pemanfaatan hutan negara oleh masyarakat. Awalnya masyarakat yang mengelola kawasan hutan secara illegal (perambahan), dibentuk dalam suatu organisasi pengelolaan hutan berupa kelompok tani hutan. (Dewi, dkk., 2018).

Pelaksanaan kegiatan pengelolaan lahan HKm yang dilakukan oleh kelompok tani hutan tidak hanya harus menjaga dan mengamankan kawasan, tetapi juga harus menjaga kawasan hutan dari kegiatan-kegiatan yang melanggar hukum yang dapat merugikan negara, khususnya petani yang kesehariannya masih mengandalkan kawasan hutan. Pertumbuhan kapasitas kelembagaan kelompok tani hutan akan mempengaruhi bagaimana anggotanya beroperasi (Prasetyono, 2019).

Kelembagaan sangat penting dalam pengelolaan HKm. Hal tersebut dikarenakan kelembagaan berfungsi mengatur pengelolaan dengan cara mengontrol dan mengawasi pengelolaan sumberdaya agar tetap lestari (Salaka, dkk., 2020). Saat ini masih terdapat kendala dalam pengelolaan, maka dasar untuk melaksanakan program HKm adalah dengan adanya kelembagaan Kelompok Tani Hutan (KTH). Kepengurusan kelompok tani HKm dapat menjadi dasar untuk menjalankan kegiatan kelompok. Berjalannya tata kelola HKm yang baik yaitu melalui sebuah wadah berupa KTH yang merupakan sebuah organisasi yang mengelola kelembagaan dan bersama-sama mengambil bagian dalam penguatan unit-unit usaha. Dalam mengelola lahan HKm, keberadaan kelembagaan KTH dalam menjalankan suatu program yang memiliki aturannya tersendiri (Safe'I, dkk., 2018). Kelembagaan yang aktif seringkali memiliki efek yang menguntungkan pada dinamika kelompok (Aminah, 2018).

Hadirnya skema HKm yang ada di Desa Cenrana Baru, Kecamatan Cenrana, Kabupaten Maros diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang tinggal disekitar hutan dengan tetap memperhatikan perlindungan sumber daya alam. Berdasarkan Keputusan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor SK. 10431/MENLHK-PSKL/PKPS/PSL.0/12/2019 tentang persetujuan usaha pemanfaatan Hutan Kemasyarakatan kepada Kelompok Tani Hutan Malaka 01 seluas ± 80 ha pada kawasan hutan produksi tetap di Desa Cenrana Baru, Cenrana Kecamatan, Kabupaten Maros, Provinsi Sulawesi Selatan. Kawasan KTH Malaka 01 sekitar 80 ha, sedangkan HKm memiliki luas 285 ha. Areal penyadapan diberikan kepada ketua KTH untuk mengawasi dan mengurus HKm yang mengikutsertakan masyarakat sebagai penyadap getah pinus sebagai bentuk pemberdayaan masyarakat. Oleh karena itu, dengan mempekerjakan masyarakat

sebagai penyadap, secara tidak langsung dapat menjadi sumber pendapatan bagi masyarakat, namun melihat situasi saat ini, model HKm yang ada di Desa Cenrana Baru memiliki persoalan dari tidak berjalannya kelembagaan seperti kepengurusan dari program belum memahami tugas dan fungsi masing-masing, sebagian anggota KTH belum bisa diarahkan, dan aset kelompok tani masih rendah. Isu-isu tersebut menimbulkan kekhawatiran pengelolaan hutan berbasis masyarakat melalui HKm tidak berkelanjutan.

Oleh karena itu untuk menjaga kelestarian hutan, faktor terpenting dalam keberhasilannya dapat dilihat dari fungsi kelembagaan. Hal ini dikarenakan kelembagaan merupakan cara untuk mengatur hubungan antar kelompok masyarakat. Berdasarkan uraian diatas maka, penelitian ini difokuskan pada penilaian tata kelola kelembagaan, khususnya KTH Malaka 01 dalam pengelolaan HKm, penelitian ini juga untuk mengungkap dan menganalisis faktor pendorong dan penghambat pengelolaan HKm pada KTH Malaka 01.

1.2 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi pelaksanaan tata kelola kelembagaan HKm di Desa Cenrana Baru, Kecamatan Cenrana, Kabupaten Maros
- b. Menganalisis faktor pendorong (*driving force*) dan faktor penghambat (*restraining force*) pengelolaan HKm di Desa Cenrana Baru, Kecamatan Cenrana, Kabupaten Maros

1.3 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini diharapkan berguna sebagai bahan evaluasi bagi Kelompok Tani Hutan dalam mengelola HKm dan memberikan sumbangan pemikiran kepada pemerintah setempat dalam menentukan kebijakan-kebijakan dalam mengelola HKm.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Hutan Kemasyarakatan (HKm)

Hutan Kemasyarakatan yang juga dikenal dengan HKm adalah kawasan hutan yang tujuan utamanya adalah untuk memberdayakan masyarakat, sesuai dengan Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor 9 Tahun 2021. Pengelolaan hutan masyarakat dalam menanam berbagai jenis tanaman untuk memenuhi kehidupan perlu mendapatkan jaminan atas persetujuan dari pemerintah setempat. Jaminan kepada masyarakat ini digunakan untuk perlindungan masyarakat dalam mengelola hutan disekitarnya karena masyarakat sekitar hutanlah yang dapat menjaga hutan dan melestarikan sesuai kebudayaan yang ada di masing-masing wilayah (Supriyanto, dkk., 2018).

Masyarakat bekerjasama dengan pemerintah dalam kegiatan pengelolaan hutan dengan menggunakan areal HKm, dikendalikan menurut model pemanfaatan hak guna pakai dan bukan hak milik, hal ini dilakukan untuk mencegah timbulnya konflik di lingkungan sekitar, dan diharapkan dapat membantu perekonomian masyarakat, sehingga tercapainya tujuan Hutan Kemasyarakatan (HKm) berfungsi untuk memberdayakan masyarakat disekitar kawasan hutan (Fauzi dan Nahlunnisa, 2021).

Untuk menetapkan kawasan Hutan Kemasyarakatan diperlukan Izin Usaha Pemanfaatan Hutan Kemasyarakatan (IUPHKm) yaitu izin pemanfaatan sumber daya hutan pada kawasan hutan produksi dan hutan lindung. IUPHKm dapat diberlakukan kepada kelompok masyarakat yang tinggal di sekitar hutan yang telah mendapat dukungan untuk memberdayakan kawasan hutan yang telah ditetapkan sebagai kawasan kerja hutan kemasyarakatan dengan surat Keputusan Menteri. IUPHKm bukan merupakan hak kepemilikan atas kawasan hutan. HKm diharapkan dapat mengembangkan kemampuan dan otonomi masyarakat untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, sehingga dapat memanfaatkan sumberdaya hutan secara optimal dan adil melalui peningkatan kapasitas dan pemberian akses (Arifin, dkk., 2019).

2.2 Tata Kelola

Tata kelola adalah suatu konsep yang berfokus pada kinerja kerja suatu pemerintahan atau organisasi yang berkaitan dengan mekanisme, proses, aturan, dan kelembagaan. Tata kelola dalam artian ilmu administrasi merupakan *governance* yang berfokus pada aktor yaitu pemerintah, swasta dan masyarakat. Pengertian *governance* itu sendiri adalah sebagai interaksi antara pemerintah dengan masyarakat yang memungkinkan perumusan program dan kebijakan publik, diimplementasikan dan dievaluasi. Dalam manajemen konteks yang lebih luas mengarah pada aturan, institusi, dan jaringan yang menentukan bagaimana fungsi organisasi. Tata kelola secara luas tidak hanya di pemerintahan, tetapi juga pada lembaga dan organisasi yang beroperasi diberbagai bidang. Penilaian tata kelola tidak hanya melihat bagaimana suatu aturan atau kebijakan diimplementasikan. Tetapi dilihat juga dari mekanisme, proses, dan tanggapan masyarakat dalam memenuhi aturan atau kebijakan tersebut (Darmanto, 2014).

Dalam *good governance* terdapat 5 (lima) unsur utama, yaitu tidak boleh ada masyarakat yang dirugikan sebab keputusan yang diambil, adanya upaya untuk memposisikan hukum pada tingkat tertinggi, kualitas regulasi harus ditingkatkan, melihat partisipasi orang lain (*voice of accountability*), dan tidak boleh ada unsur untuk melakukan korupsi. Dari sejarah panjang reformasi birokrasi dan dari beberapa pernyataan tersebut, maka dapat kita ketahui bahwa tata kelola perusahaan-*Corporate Governance* juga telah diadaptasi di berbagai sektor publik (pemerintahan). Secara khusus pada pembahasan ini adalah kementerian lingkungan hidup kehutanan yang bertujuan untuk memperoleh capaian unggul (*value added*) dari berbagai individu maupun kelompok organisasi yang memiliki kepentingan (*stakeholders*). Hal lainnya adalah memastikan pemerintah yaitu kementerian/lembaga dapat menjalankan tugasnya dengan jujur, transparansi dan bertanggungjawab sehingga tercipta tata kelola pemerintahan yang baik (Febrianti dan Hapsari 2019).

Dalam konteks kehutanan, tata kelola mengacu pada proses, mekanisme, aturan, dan kebijakan yang diterapkan oleh lembaga, organisasi serta masyarakat. Meancang dan membangun suatu kesatuan pengelolaan yang apabila dilaksanakan dengan memperhatikan baik kondisi hutan maupun hak-hak masyarakat yang

tercipta sebagai hasil kesejahteraannya dikenal dengan istilah pengelolaan hutan. Terdapat beberapa permasalahan dalam tata kelola kehutanan dimana terdapat sejumlah nilai-nilai yang dikenal dengan nilai-nilai yang baik oleh sejumlah pakar administrasi publik. Kemudian para pakar tersebut mengenal tata kelola yang baik atau disebut *good governance*. Dapat disimpulkan *good governance* merupakan kemampuan pemerintah untuk membuat dan menertibkan aturan serta memberikan secara efektif dan efisien atas tata kelola kehutanan. Penerapan tata kelola pemerintahan yang baik menjadi tuntutan atas pengelolaan dari sebuah organisasi termasuk dalam tata kelola kehutanan. Tata kelola kehutanan dalam suatu kondisi dapat menjamin proses keseimbangan, kesejajaran, dan peran yang dilakukan oleh tiga komponen yaitu rakyat, pemerintah, dan pihak ketiga (Yenny dan Irfan, 2022).

2.3 Kelembagaan

Kelembagaan merupakan aturan main dari suatu masyarakat, negara, organisasi atau batasan-batasan yang diciptakan manusia untuk menstrukturkan interaksi antar manusia. Kelembagaan sebagai suatu himpunan atau tatanan norma-norma dan tingkah laku yang berlaku dalam suatu periode tertentu untuk melayani tujuan kolektif yang akan menjadi nilai bersama. Berdasarkan definisi kelembagaan tersebut, dalam kajian ini kelembagaan pengurusan hutan mencakup empat aspek yaitu aturan main (peraturan perundang-undangan), organisasi (struktur, tupoksi, kewenangan, mekanisme kerja), SDM (kuantitas dan kualifikasi), dan pendanaan (Sulistya, 2019).

Terminologi kelembagaan berarti aturan main dalam suatu masyarakat dan organisasi adalah pemainnya. Aturan main di sini merujuk pada peraturan perundang-undangan yang berlaku. Organisasi merujuk pada struktur, tugas pokok dan fungsi, kewenangan dan mekanisme kerja. SDM dilihat dari kualitas dan latar belakang pendidikan sedangkan pendanaan dilihat dari kontribusi sektor kehutanan terhadap pendapatan daerah (Sulistya, 2019).

Kelembagaan berperan penting sebagai suatu persyaratan terjadinya pembangunan. Karena pembangunan bukanlah sebagai proses mekanis, atau penambahan modal, keterampilan, ataupun pengetahuan teknis, tetapi merupakan perubahan kelembagaan, pola mental dan perilaku aktor yang membedakan

manusia dengan makhluk lainnya. Pentingnya kelembagaan merupakan syarat terpenting dalam pelaksanaan suatu kebijakan, karena merupakan ujung tombak berlakunya suatu kebijakan ditingkat lembaga pelaksana lapangan (Martial, 2014).

Kerja sama yang kuat antar lembaga yang sudah ada, khususnya antara pemerintah daerah, badan usaha, dan organisasi masyarakat, sangat diperlukan demi terwujudnya tata kelola HKm yang baik. Untuk meningkatkan fungsi organisasi hanya di tingkat komunitas atau kelompok dalam mengendalikan arus informasi agar anggota ini lebih dinamis diperlukan kerja sama (Markum, dkk., 2022).

2.4 Kelompok Tani Hutan

Selain sebagai tujuan utama penyuluhan kehutanan, Kelompok Tani Hutan (KTH) merupakan aktor terpenting dalam pembangunan kawasan hutan. Berdasarkan Peraturan Menteri Kehutanan No. P 89/MNLHK/SETJEN/KUM. 1/8/2018 tentang Pembinaan Kelompok Tani Hutan, KTH adalah kelompok petani atau pribadi penduduk Indonesia dan keluarganya yang mengelola perusahaan di bidang kehutanan baik di dalam maupun di luar kawasan hutan, termasuk usaha hasil hutan bukan kayu, hasil hutan kayu, dan manfaat ekologis baik di hilir maupun di hulu.

Menurut Sanjaya, dkk. (2017) KTH adalah sekelompok individu yang menetap di kawasan hutan dan disatukan oleh kepentingan mereka, kesamaan dalam faktor sosial, ekonomi, keakraban, dan kesamaan komoditas, dalam rangka meningkatkan dan memperluas usaha dalam melaksanakan tugas yang berkomunikasi dengan sumber daya hutan untuk membantu kehidupannya. KTH didirikan sebagai wadah bagi anggotanya untuk belajar dan berkembang guna meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan sikapnya seiring berkembang menjadi perusahaan pertanian yang mandiri. Selain itu, merupakan tempat untuk berkolaborasi dengan pemerintah dan individu di sekitar hutan dalam menjaga lahan di wilayah tersebut (Sanudin, dkk., 2016).

Melalui kolaborasi perusahaan yang dilakukan akan lebih efektif dan lebih siap untuk menangani risiko, masalah, rintangan, dan gangguan, serta menjadi unit perusahaan. KTH secara keseluruhan sebagai unit usaha yang mampu mencapai skala efisiensi komersial dengan tetap menjaga kualitas, mutu, dan

kontinuitas. Penumbuhan dan pelatihan KTH dilakukan secara berkesinambungan untuk upaya peningkatan kapasitas kelompok dalam pelaksanaan sesuai dengan fungsinya sebagai kelas belajar, wahana kerja sama dan unit produksi sehingga mampu dalam mengembangkan usaha. Salah satu upaya untuk melihat berkembangnya KTH dalam menjalankan fungsinya yaitu melakukan penilaian kemampuan KTH sesuai dengan klasifikasi kelompok (Sanjaya, 2016).

KTH berperan penting dalam menjalankan lembaga sesuai dengan aturan, kewenangan, mekanisme sumber daya manusia di masing-masing Lembaga, dan juga meningkatkan kesadaran masyarakat dalam membangun kinerja melalui potensi alam yang ada di pedesaan perlu mendapatkan dukungan oleh semua pihak termasuk masyarakat dan pemerintah setempat.

2.5 Konsep Kinerja

Kinerja dapat didefinisikan sebagai kumpulan perilaku kerja positif yang dimulai dengan kerja tim yang kuat, keyakinan inti, dan dedikasi terhadap paradigma kerja yang integral. Seseorang harus memiliki pola pikir dan sikap untuk melihat tenaga kerja sebagai sesuatu yang penting bagi keberadaan manusia. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja dapat diukur dengan kemampuan kelompok untuk memenuhi tujuan yang ditentukan. Kinerja adalah proses tujuan utama yang memastikan adanya prosedur organisasi untuk meningkatkan produktivitas orang, tim, dan organisasi (Simanjuntak, 2020).

Keberhasilan suatu organisasi atau lembaga dalam mencapai tujuannya tidak lepas dari sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia adalah salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan sebuah organisasi sehingga organisasi maupun lembaga harus memiliki sumber daya manusia yang berkompeten dan memiliki tingkat kinerja yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan oleh organisasi. Pembelajaran dalam organisasi melibatkan individu itu sendiri, merekamembuat perubahan dari pemikiran organisasi tradisional ke organisasipembelajaran, dalam mengembangkan kemampuan baik secara kreatif maupun secara kritis (Marthin, dkk., 2020).

Terwujudnya tujuan kebijakan pada keberhasilan pengelolaan hutan berbasis masyarakat pada prinsipnya dengan melakukan penilaian kinerja pada implementasinya. Penilaian tersebut bertujuan untuk mengetahui kondisi ataupun

realitas dari objek yang akan dinilai. Penilaian keberhasilan kinerja kelembagaan ditentukan memperhatikan keefektifan dalam mencapai tujuan kelembagaan (Dewi, dkk., 2017).

2.6 Forces Field Analysis (FFA)

Analisis medan kekuatan *Force Field Analysis* (FFA), yang dikembangkan oleh Kurt Lewin (1951) digunakan untuk memandu pengambilan keputusan, khususnya dalam pengembangan dan implementasi program manajemen perubahan dalam organisasi. Analisis FFA merupakan alat yang efektif untuk menghasilkan pandangan menyeluruh tentang kekuatan-kekuatan yang bekerja pada kemungkinan perubahan organisasi, serta menilai asal-usul dan kekuatannya. *Force Field Analysis* (FFA) atau analisis medan kekuatan adalah jenis analisis yang umum digunakan oleh organisasi praktisi pembangunan untuk merencanakan dan mencapai perubahan organisasi (Soejono, dkk., 2021).

Menurut Malika, dkk. (2012), tahapan dalam melakukan analisis FFA meliputi pengenalan masalah berdasarkan peristiwa yang terjadi, analisis masalah dengan menentukan faktor pendorong dan penghambat, dan penyelesaian masalah. Terunanegara, dkk. (2017) menemukan bahwa besarnya kekuatan pendorong dan penghambat dikumpulkan melalui wawancara dengan informan kunci.

Ada banyak cara dan pendekatan yang digunakan untuk menemukan faktor-faktor terkait penyelenggaraan program perubahan di masyarakat. Terdapat teori yang dikenal *Kurt Lewin's* sebuah teori lapangan yang menjelaskan berbagai fenomena sebagai berikut:

1. Situasi dan kondisi masyarakat yang berbeda. Semua situasi dan kondisi dapat digambarkan di lapangan sebagai medan kekuatan (*force fields*) yang terbukti aktif dalam masyarakat.
2. Perubahan di masyarakat hanya terjadi pada kegiatan atau perlakuan, apabila medan kekuatan mendorong terjadinya suatu perubahan tersebut, minimal seimbang dengan medan kekuatan yang menghambat suatu perubahan di masyarakat.
3. Semua medan kekuatan yang ada dalam masyarakat dapat dikelompokkan menjadi kekuatan yang mendorong perubahan (*driving force*) dan kekuatan yang menghambat perubahan (*restraining force*).

Tujuan utama dari inisiatif kebijakan FFA adalah menemukan metode untuk mengurangi kekuatan penghambat dan mencari peluang untuk mendapatkan kekuatan pendorong. Diharapkan akan muncul dialog dalam proses diskusi FFA. Penemuan ide dapat muncul dalam kaitannya dengan topik seperti kesulitan, kekhawatiran, dan solusi. Semua langkah harus didokumentasikan sebelum mencapai kesepakatan tentang tindakan di waktu yang akan datang.

2.7 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dikembangkan pada awal tahun 1970-an oleh Dr. Thomas L. Saaty, seorang matematikawan di University of Pittsburgh. Pada dasarnya, AHP dirancang untuk merampingkan persepsi orang-orang terkait dengan masalah melalui prosedur yang dirancang untuk mengidentifikasi skala preferensi di antara berbagai alternatif. Analisis ini menciptakan model masalah yang tidak terstruktur, biasanya masalah yang dapat diukur (kuantitatif), masalah yang memerlukan evaluasi (penilaian), atau masalah yang kompleks atau tidak termasuk dalam situasi dimana terdapat data statistik yang minim. Berdasarkan persepsi, pengalaman, atau intuisi, sistem pendukung keputusan yang ada hanya sepenuhnya bertujuan untuk menginformasikan, membimbing, memprediksi, dan membimbing pengguna untuk membuat keputusan yang lebih baik.

Analisis kebijakan menggunakan beberapa teknik optimasi pengambilan keputusan/multivariat. AHP pada dasarnya adalah model pengambilan keputusan yang komprehensif yang mempertimbangkan aspek kualitatif dan kuantitatif. Dalam model pengambilan keputusannya, AHP pada dasarnya berusaha menutupi semua kekurangan dari model-model sebelumnya. AHP juga memungkinkan penataan sistem dan lingkungannya ke dalam komponen yang berinteraksi dan mengintegrasikannya dengan mengukur dan mengatur dampak dari kegagalan sistem suatu komponen (Saaty, 2001).

Manfaat yang diperoleh seseorang ketika menggunakan AHP untuk memecahkan masalah dan membuat keputusan antara lain (Saaty, 1993):

1. AHP disusun sebagai model fleksibel untuk berbagai masalah yang tidak tersusun secara struktural

2. AHP menggabungkan pendekatan deduktif dan berbasis sistem untuk memecahkan masalah yang kompleks.
3. AHP dapat menangani setiap elemen pada suatu sistem dan tidak memaksakan pemikiran linier.
4. AHP menggambarkan kebiasaan alami pikiran untuk mengkategorikan setiap unsur-unsur suatu sistem ke dalam tingkatan yang berbeda dengan menggabungkan unsur-unsur serupa pada setiap tingkatan.
5. AHP menyediakan skala untuk mengukur sesuatu dan menerapkan metode penentuan prioritas.
6. AHP melacak konsistensi logis dan pertimbangan yang digunakan dalam menetapkan berbagai prioritas.
7. AHP mengarah pada evaluasi menyeluruh atas manfaat sistem alternatif.
8. AHP melihat pertimbangan kepentingan relatif dari setiap elemen sistem yang berbeda dan memungkinkan kelompok untuk memilih opsi terbaik sesuai dengan tujuan mereka.
9. AHP tidak memaksakan konsensus, tetapi mengintegrasikan hasil-hasil yang representatif dari berbagai penilaian.
10. AHP memungkinkan organisasi untuk meningkatkan definisi pada suatu masalah dan meningkatkan penilaian dan pemahaman melalui pengulangan.

Prinsip kerja AHP adalah menyederhanakan masalah yang kompleks yang tidak terstruktur, strategis, dan dinamis ke dalam bagian-bagian, serta menyusun dalam suatu hierarki. Tingkat kepentingan masing-masing variabel kemudian secara subjektif diberi nilai numerik untuk kepentingan relatif variabel tersebut dibandingkan dengan variabel lain. Dari berbagai pertimbangan tersebut, dilakukan sintesa untuk menentukan variabel mana yang memiliki prioritas tinggi dan berperan dalam mempengaruhi hasil sistem. Menurut Saaty (1993), terdapat tiga prinsip dalam memecahkan persoalan dengan AHP, yaitu prinsip menyusun hirarki (*Decomposition*), prinsip menentukan prioritas (*Comparative Judgement*), dan prinsip konsistensi logis (*Logical Consistency*).

Dalam model AHP memiliki 4 aksioma (Saaty, 2001):

1. *Reciprocal Comparison* artinya pengambilan keputusan harus dapat memuat perbandingan dan menunjukkan preferensi saat membuat keputusan.

Rekomendasi tersebut harus memenuhi syarat bersama, yaitu jika A lebih baik dari B pada skala x , maka B lebih baik dari A pada skala $1/x$.

2. *Homogeneity* artinya preferensi seseorang harus dapat diungkapkan secara terbatas, yaitu elemen harus sebanding satu sama lain. Jika aksioma ini tidak terpenuhi, setiap elemen yang dibandingkan tidak homogen dan harus dibentuk kelompok elemen baru.
3. *Independence* artinya preferensi dinyatakan dengan asumsi bahwa alternatif yang ada tidak mempengaruhi alternatif yang ada melainkan oleh objektif keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa pola ketergantungan dalam AHP bersifat searah, artinya membandingkan setiap elemen yang mempengaruhi elemen-elemen pada tingkat di atasnya.
4. *Expectation* bertujuan dalam pengambilan keputusan. Struktur hirarki dianggap sempurna. Jika asumsi ini tidak terpenuhi, maka pengambilan keputusan tidak menggunakan semua kriteria atau tujuan yang tersedia atau dibutuhkan, sehingga keputusan yang diambil tidak lengkap.