

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Kondisi Awal

Kondisi awal kolaborasi ada beberapa faktor yang mempengaruhi awal mula kolaborasi seperti stakeholder yang memiliki keinginan untuk dicapai, visi yang harus dipenuhi, sejarah kerjasama yang dilakukan di masa lalu, menghormati kerjasama yang terjalin, ketidakseimbangan kekuatan dan juga sumberdaya serta pengetahuan,

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketua divisi hukum dan kepatuhan awal mula terjadinya kerjasama adalah dari pihak Perhutani yang ingin menjunjung silaturahmi dimana Perhutani mengajak masyarakat sekitar hutan untuk mengelola dan juga membina hutan milik Perhutani. Selain itu Perhutani juga membutuhkan sumber daya manusia untuk mengelola hutan mereka seluas 5900 Ha dimana tujuannya adalah untuk mengoptimalkan pen jagaan, pembinaan, dan juga pengelolaan hutan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketua LMDH sempur dan juga ketua LMDH agung jaya dimana hal senada juga diungkapkan bahwa kerjasama ini sudah terjalin sangat lama sejak tahun 2001 dimana pihak Perhutani membutuhkan sumber daya untuk mengelola hutan, dikarenakan pada saat itu banyak sekali pencurian, penjarahan, dan pengrusakan hutan milik Perhutani. Maka dari itu pemerintah setempat dan juga Perhutani sepakat untuk membentuk sebuah lembaga yang menjembatani masyarakat dengan Perhutani yang sekarang dinamakan Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH) maka lembaga tersebut lah yang berkolaborasi dengan Perhutani sampai dengan saat ini.

Selain mewawancarai ketua divisi adapun wawancara dengan staff divisi hukum kepatuhan, agraria dan komunikasi perusahaan yang mengungkapkan bahwa untuk kolaborasi Perhutani dapat bekerjasama dengan perseorangan, PT dan CV, tetapi hal tersebut sangat jarang karena

untuk pengelolaan hutan sendiri Perhutani hanya fokus berkolaborasi dengan LMDH yang mana sudah terjalin dengan sangat lama dan juga dapat sekaligus mensejahterakan masyarakat sekitar hutan .

Berdasarkan wawancara dengan ketua divisi Hukum Kepatuhan, agrarian dan komunikasi perusahaan kondisi penyamaan persepsi antara kedua belah pihak adalah dengan melakukan sosialisasi ke LMDH dimana saat sosialisasi dilakukan diskusi dan juga negosiasi tentang apa saja yang harus dilakukan LMDH dalam program yang dibuat oleh Perhutani .

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan pada November 2022 jika ada program baru atau pun instruksi baru dari Perhutani maka pihak Perhutani akan turun langsung kelapangan untuk mengunjungi pihak LMDH. Dengan melakukan hal tersebut maka akan mengurangi perbedaan persepsi yang ada antara kedua belah pihak. Selain itu kolaborasi yang dilakukan oleh Perhutani memiliki dasar yang kuat dalam mensejahterakan masyarakat desa hutan, semua itu terkandung dalam perjanjian kerjasama yang sudah disusun sesuai dengan apa yang di butuh kan baik untuk Perhutani maupun LMDH.

Berdasarkan wawancara dengan ketua LMDH sempur mengungkapkan bahwa penyamaan persepsi biasanya jika ada program baru yang ditawarkan Perhutani Kepada LMDH maka pihak Perhutani selalu mengundang pihak LMDH untuk musyawarah dan juga sosialisasi dimana dalam musyawarah tersebut Perhutani menjabarkan segala sesuatu tentang program yang akan dilakukan sehingga pihak LMDH menjadi paham akan tugas tugas dan kewajiban yang harus dilakukan dengan kejelasan dan kepastian yang diberikan oleh Perhutani terhadap program tersebut maka pihak LMDH sendiri tidak terlalu banyak protes dan cenderung selalu setuju dengan apa yang diungkapkan oleh Perhutani.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dalam berdialog perhutani menggunakan metode sosialisasi konsultatif dimana perhutani melakukan dialog tatap muka dengan LMDH yang mana perhutani percaya bahwa dengan melakukan metode tersebut akan membawa sebuah program menjadi lebih baik karena dialog tersebut akan menghasilkan sebuah kepercayaan

yang baik, komitmen yang tinggi, misi yang jelas, dan juga mengembangkan kesamaan dan pemahaman. Sehingga akan terbentuk rencana strategis untuk kolaborasi.

Dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dikaitkan dengan teori Anshell dan Gash kondisi awal collaborative governance yang dilakukan bisa dikatakan baik. Karena dalam memulai sebuah kolaborasi keseimbangan sumberdaya sudah cukup baik dan juga pemangku kepentingan aktif berpartisipasi dalam kolaborasi tersebut. maka tata kelola kolaboratif yang dilakukan sudah dapat dikatakan baik.

5.2 Kelembagaan

Pemimpin meminta pemangku kepentingan untuk bernegosiasi dengan itikad baik, mencapai keuntungan bersama, dan kompromi. Tata kelola kolaboratif yang berorientasi pada konsensus, meskipun itu berarti konsensus tidak selalu memungkinkan. Pertanyaannya di sini adalah apakah semua kolaborasi membutuhkan konsensus. Masalah dengan desain kelembagaan adalah bahwa, dengan menggunakan kelambanan, kegigihan kerjasama secara tidak sengaja mengurangi insentif untuk bekerja sama dalam jangka panjang. Rancangan sistem mencakup proses dan regulasi dasar seperti prosedur proses kerja sama hukum, transparansi proses, inklusivitas peserta, dan kerjasama eksklusif dalam forum.

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketua divisi Hukum Kepatuhan, agrarian dan komunikasi perusahaan mengungkapkan bahwa alasan utama Perhutani melakukan kolaborasi adalah untuk mensejahterakan masyarakat sekitar hutan dan sekaligus melindungi dan mengelola hutan milik Perhutani secara optimal.

ketua divisi Hukum Kepatuhan, agraria dan komunikasi perusahaan juga mengungkapkan bahwa Standar Operasional Prosedur yang digunakan Perhutani adalah sesuai dengan yang tertulis dalam isi perjanjian kerjasama yaitu meliputi dasar hukum, obyek, hak dan kewajiban dan juga ruang lingkup, dimana menurut hasil observasi hal hal tersebut perlu diketahui

terlebih dahulu oleh pihak mitra setelah dirasa sanggup dengan prosedur yang ada maka pihak mitra dapat berkolaborasi dengan Perhutani

berdasarkan hasil observasi pada Oktober 2022 jika ada program baru yang ingin dibuat maka Perhutani akan menyusun terlebih dahulu dokumen kerjasama yang akan di lakukan dimana di dalamnya termasuk pihak pertama yaitu Perhutani dan pihak kedua yaitu LMDH, setelah disusun dengan baik dan diatur isi perjanjian nya dengan menyesuaikan kondisi lapangan maka setelah itu dapat diajukan ke pimpinan Perhutani dalam hal ini adalah Kepala Administratur KPH Sukabumi. Hal yang sama juga berlaku jika ada perpanjangan perjanjian kerjasama. Hasil dokumentasi juga menunjukkan bahwa Perhutani dalam menyusun dokumen perjanjian kerjasama sudah sangat baik karena yang ada di dalam dokumen tersebut lengkap dan sudah serinci mungkin hal tersebut meminimalisir terjadi kesalahpahaman antara kedua belah pihak nantinya.

Dalam pengelolaan hutan yang ada di sukabumi ada beberapa lembaga yang juga melakukan kegiatan pelestarian hutan. Diantaranya adalah LSM bina insan Indonesia dan LSM Pokland. Dimana menurut kedua LSM tersebut yang merupakan aktivis lingkungan, berdasarkan hasil wawancara ditemukan bahwa peran dari aktivis adalah dalam sisi penghijauan yang mana kegiatan yang dilakukan aktivis adalah reboisasi dan juga pelestarian lingkungan hutan. Selain itu, menjaga mata air yang menjadi sumber kehidupan warga sekitar hutan dimana para aktivis menjaga dan mengkoordinir kegiatan pengelolaan hutan di sekitar mata air tersebut.

Aktivis juga berperan dalam pemberdayaan Masyarakat dari mulai sosialisasi, pembelajaran bersama, pembinaan dan pendampingan kelompok. Yang mana hal tersebut sangat dibutuhkan untuk menambah wawasan dari masyarakat yang tinggal di sekitar hutan.

Para aktivis berdasarkan wawancara yang dilakukan berpendapat bahwa sejauh ini pengelolaan hutan yang dilakukan oleh perhutani sudah baik karena melibatkan masyarakat dalam proses nya seperti sadapan getah dan juga bagi hasil yang membuat penghasilan masyarakat sekitar bertambah. Selain itu

pengelolaan hutan yang dilakukan perhutani sudah sesuai dengan peraturan perundang undangan yang berlaku walaupun belum semua terimplementasikan dengan baik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan dinas kehutanan maka keterlibatan Dinas kehutanan dalam pengelolaan tanah hutan milik perhutani adalah koordinasi sesuai tugas pokok serta jika diperlukan maka dapat berkolaborasi, karena Dinas kehutanan menyatakan bahwa pengelolaan kawasan hutan yang ada di wilayah Sukabumi adalah sepenuhnya menjadi wewenang dan tanggung jawab masing masing pihak pengelola dan pemilik kawasan hutan.

Tabel 1. Pemetaan Stakeholder

Pemangku Kepentingan	Perhutani Sukabumi
LMDH	berkolaborasi
Dinas Kehutanan	belum berkolaborasi
Swasta	belum berkolaborasi
Aktivis	belum berkolaborasi

Berdasarkan hasil wawancara, observasi , dan dokumentasi yang dikaitkan dengan teori Anshell dan Gash kelembagaan yang diterapkan sangat baik dimana pelaksanaan kolaborasi bersifat terbuka dan juga melibatkan masyarakat , selain itu dengan dokumen perjanjian kerjasama dan prosedur yang ada akan menguatkan pelaksanaan kolaborasi dan mengurangi terjadinya resiko perbedaan persepsi.

5.3 Kepemimpinan

Kepemimpinan yang melibatkan banyak orang dalam proses pemecahan masalah dan memadukan proporsi, emosi, dan semangat merupakan salah satu perubahan yang terjadi dalam ilmu manajemen, dan merupakan perubahan drastis dalam kepemimpinan.

1. Bentuk Komunikasi

Berdasarkan hasil wawancara dengan staf divisi hukum kepatuhan,agraria dan komunikasi perusahaan didapatkan bahwa bentuk

komunikasi Perhutani dengan LMDH adalah didominasi oleh musyawarah yang diadakan oleh Perhutani . musyawarah tersebut dilakukan dengan tujuan untuk mengurangi risiko dan juga pembatalan kerjasama dikarenakan tidak mengerti isi perjanjian kerjasama, sehingga saat musyawarah berlangsung pihak Perhutani selalu menjelaskan dengan rinci perjanjian kerjasama sehingga pihak mitra dapat memahami hak dan kewajiban yang ada.

Dengan musyawarah langsung Perhutani juga selalu monitoring melalui pemantri atau pendamping dari masing masing LMDH sehingga jika terjadi suatu masalah yang mendadak pihak LMDH bisa berkomunikasi dengan pendamping yang sudah ditentukan .

Berdasarkan hasil wawancara dengan para aktivis lingkungan juga ditemukan bahwa komunikasi dan koordinasi dengan perhutani sudah baik walaupun ada beberapa wilayah yang kurang harmonis komunikasinya tetapi hal tersebut bisa diatasi. Perhutani dan aktivis juga melakukan komunikasi intensif agar terwujud pemahaman yang sama dalam proses mewujudkan hutan Lestari Masyarakat Sejahtera dan mandiri. Selain itu aktivis juga Melakukan koordinasi, komunikasi serta diskusi dengan stakeholders lainnya mengingat urusan hutan dan kebermanfaatannya bukan hanya urusan sebuah institusi semata tetapi merupakan kewajiban bersama karena manfaat yang akan dirasakan bagi kehidupan masyarakat sekitar.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan para aktivis perhutani juga memfasilitasi aktivis dalam pelestarian dan menjaga lingkungan hutan. Bentuk dukungan yang diberikan oleh perhutani adalah penyediaan lahan untuk penghijauan, bibit, tenaga manusia, data dan informasi, serta operasional FGD.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan perwakilan cabang Dinas Kehutanan wilayah III Sukabumi, memfasilitasi berbagai bentuk kegiatan rehabilitasi lahan kritis baik kegiatan rehabilitasi secara vegetatif (agroforestri, hutan rakyat) maupun sipil teknis/pembuatan

Bangunan Konservasi Tanah dan Air (BKTA) seperti Dam Penahan dan Gully Plug, dan juga tetap berkoordinasi dengan para pemangku kepentingan seperti Perhutani KPH Sukabumi yang bertujuan untuk mendukung program konservasi Pemerintah Kabupaten Sukabumi.

2. Perbedaan pendapat

Jika terjadi perbedaan pendapat maka pihak Perhutani sendiri mengungkapkan bahwa musyawarah dilakukan adalah untuk meminimalisir perbedaan pendapat tersebut maka dari itu saat musyawarah berlangsung Perhutani dengan serinci dan sejelas mungkin menginformasikan hak dan kewajiban yang ada dalam perjanjian kerjasama.

Ketua LMDH Sukabumi juga mengungkapkan bahwa jika setiap musyawarah atau negosiasi yang dilakukan jarang sekali Perhutani dan juga LMDH bertolak belakang. Karena pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Perhutani pun adalah berdasarkan musyawarah bukan keputusan sepihak.

Berdasarkan hasil observasi didapatkan bahwa dalam menyampaikan hasil monitoring atau pun evaluasi sementara Perhutani mengundang LMDH ke kantor Perhutani dengan tujuan untuk melakukan musyawarah dan juga negosiasi tentang permasalahan yang ada, selain itu Perhutani juga dengan terbuka menerima kritik dan masukan yang disampaikan oleh LMDH

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dikaitkan dengan teori Anshell dan Gash kepemimpinan yang dilakukan Perhutani sangatlah baik dengan seringnya melakukan musyawarah dan juga negosiasi serta dengan baik mendengarkan kritik dan masukan yang ada dalam pelaksanaan kolaborasi.

5.4 Proses Kolaborasi

Berdasarkan hasil wawancara Perhutani dalam merencanakan sebuah kolaborasi pengelolaan tanah hutan selalu mempunyai rencana teknik

tahunan, sehingga semua hal untuk pengelolaan tanah hutan selalu sudah direncanakan sebelum awal tahun contoh nya adalah untuk tahun 2023 ini sudah terbentuk perencanaan agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai.

1. Dialog Tatap muka (*Face to Face dialog*)

Dalam berkomunikasi menurut ketua paguyuban LMDH Sukabumi yang mengungkapkan bahwa selain dengan musyawarah tadi maka dapat dilakukan juga dengan pihak LMDH berdiskusi langsung dengan pendamping masing masing ataupun pihak LMDH dapat bertemu langsung dengan pihak yang ingin diajak berdiskusi di kantor Perhutani misalnya saja jika ingin mendiskusikan perjanjian kerjasama maka dapat mengunjungi divisi hukum kepatuhan,agraria dan komunikasi perusahaan.selain itu pihak Perhutani juga sering kali mengadakan kunjungan lapangan untuk memonitoring pengelolaan hutan yang sedang dilakukan LMDH. Dalam hasil observasi juga didapatkan bahwa Perhutani dalam berkomunikasi dengan stakeholder sangat lah terbuka dengan menerima kritik dan juga masukan dari stakeholder tersebut.begitu juga LMDH yang selalu mendukung program program yang dibuat oleh Perhutani

2. Membangun Kepercayaan (*Trust Building*)

Membangun sebuah kepercayaan dalam kolaborasi tentunya sangatlah dibutuhkan untuk kelancaran kolaborasi tersebut maka dari staff divisi hukum kepatuhan,agraria dan komunikasi perusahaan mengungkapkan bahwa Perhutani selalu berusaha dengan sebaik mungkin untuk menyampaikan kepada pihak mitra agar tidak terjadi kesalahpahaman saat program berlangsung sedangkan dari pihak LMDH agung jaya untuk terus meningkatkan kepercayaan dari Perhutani maka selalu dengan lebih baik dalam mengembangkan, membina, dan mengelola hutan.juga selalu mengajak masyarakat aktif dalam membina hutan seperti melakukan penanaman secara berkala di hutan milik Perhutani.berdasarkan hasil dokumentasi dari website resmi Perhutani

didapatkan bahwa Perhutani sering kali ikut turun langsung dalam proses kolaborasi di antaranya adalah seperti penanaman bibit tanaman yang mana pimpinan Perhutani sendiri ikut serta dalam penanaman tersebut bersama dengan para stakeholder yang mana hal tersebut sangat baik untuk mempererat hubungan dan juga menambah rasa kepercayaan antara kedua belah pihak

3. Komitmen terhadap proses (*commitment to process*)

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan menurut ketua LMDH agung jaya maka untuk menjaga kepercayaan dari Perhutani maka pembinaan hutan yang ada di lakukan dengan sebaik mungkin dan juga program lainnya yang diberikan Perhutani dilaksanakan sesuai prosedur dan waktu yang ditentukan, karena dasar dari komitmen adalah sebuah kepercayaan maka dari dengan meningkatkan kepercayaan Perhutani terhadap LMDH juga akan meningkatkan komitmen terhadap kedua belah pihak

4. Sikap saling memahami (*Share Understanding*)

Kolaborasi tentunya membutuhkan sikap saling memahami antara kedua belah pihak dimana menurut ketua paguyuban LMDH Sukabumi mengungkapkan bahwa sikap saling memahami pada awalnya pihak Perhutani sering melakukan pemetaan menentukan posisi LMDH sehingga dapat dengan optimal . selain itu sering kali melakukan sosialisasi dan juga turun lapangan yang mana ini mempererat hubungan Perhutani dengan LMDH, selain itu berdasarkan hasil observasi Perhutani juga sering melakukan sosialisasi di kantor Perhutani dengan mengundang LMDH yang terlibat dalam program yang akan dilaksanakan .berdasarkan hasil dokumentasi yang didapatkan dari website resmi Perhutani, pihak Perhutani sangat memahami kondisi masyarakat yang ada disekitar hutan milik Perhutani. Maka dari itu Perhutani mengajak warga masyarakat ikut serta dalam pengelolaan hutan sehingga bisa mendapatkan tambahan penghasilan dari hasil

kolaborasi tersebut hal ini tentunya disambut dengan baik oleh masyarakat sekitar hutan milik Perhutani.

5. Hasil sementara (*Intermediated Outcome*)

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketua divisi Hukum Kepatuhan, agrarian dan komunikasi perusahaan hasil yang didapatkan oleh Perhutani dan juga mitra dibagi menjadi 80% untuk mitra dan juga 20 % untuk Perhutani, dimana hasil tersebut adalah berupa hasil dari pengelolaan hutan seperti getah pinus, kayu, jati, budidaya padi, kapulaga, wisata dan lainnya. Hasil tersebut juga bisa dikomersilkan kedalam bentuk uang dan pembagiannya tetap sama. Selain itu itu, menurut ketua LMDH sempur dalam pelaksanaan kolaborasi ini selalu dilakukan evaluasi dan juga monitoring terhadap LMDH dimana monitoring dilakukan 1 tahun 2 kali dan jika ditemukan saat monitoring tersebut itikad tidak baik dari mitra maka akan dilakukan evaluasi oleh pihak Perhutani apakah kolaborasi ini akan dilanjutkan atau tidak.

Dalam sebuah kolaborasi juga tidak lepas dengan pelanggaran perjanjian kerjasama maka dari itu Bagi mitra yang melanggar perjanjian kerjasama, misalnya jika terlambat atau tidak membayar uang sewa dalam waktu yang telah ditentukan oleh Perhutani maka akan diberikan surat teguran maksimal 3 kali, jika tetap tidak membayar uang sewa 3 kali setelah menerima surat peringatan, Perhutani berhak mengajukan surat peringatan tersebut sebagai dasar pembatalan kerjasama. Selain itu, jika mitra melakukan kesalahan fatal seperti tidak membayar sewa sesuai kesepakatan atau rekanan terbukti melakukan kecurangan, Perhutani berhak mengakhiri perjanjian kerjasama tanpa konfirmasi terlebih dahulu kepada Pihak mitra

Berdasarkan hasil wawancara dengan masyarakat sekitar hutan mengemukakan bahwa dengan adanya kolaborasi ini sangat lah berdampak pada masyarakat sekitar, karena dengan adanya kolaborasi ini masyarakat yang terlibat dengan pengelolaan hutan akan mendapatkan

hasil sharing pengelolaan hutan tersebut. dan kolaborasi ini sangat lah disambut dengan positif oleh masyarakat sekitar hutan.

Berdasarkan hasil wawancara,observasi, dan dokumentasi yang dikaitkan dengan teori Anshell dan Gash maka proses kolaborasi sudah berjalan dengan sangat baik hal di ditunjukkan dengan dialog tatap muka yang terkait dengan kepercayaan yang baik, komitmen pemangku kepentingan yang tinggi,dan juga penentuan rencana strategis setelah adanya nilai pemahaman dan kepercayaan antara kedua belah pihak.

5.5 Faktor Pendukung Dan Faktor Penghambat Kolaborasi

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketua divisi hukum kepatuhan agraria dan komunikasi perusahaan yang mengungkapkan bahwa pemahaman akan hak dan kewajiban dalam berkolaborasi lah yang sangat membantu Perhutani untuk bekerjasama dengan pemahaman akan visi misi Perhutani yang ditanamkan dalam prinsip mitra maka menambah kelancaran dalam pengelolaan hutan yang dan juga pihak mitra yaitu LMDH sangat terbantu akan dukungan penuh dari Perhutani sehingga masyarakat sekitar hutan pun dapat meningkatkan kinerja dan juga meningkatkan kualitas pengelolaan hutan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketua divisi hukum kepatuhan agraria dan komunikasi perusahaan yang mengungkapkan bahwa yang menghambat dalam proses kolaborasi ini adalah komunikasi dengan para aktivis hutan, padahal Perhutani sudah melakukan survey dan riset terlebih dahulu jika ingin melakukan pengelolaan hutan seperti penebangan atau pun penanaman . karena komunikasi yang tidak baik itu lah proses pengelolaan hutan sering tersendat. Sedangkan menurut ketua LMDH sempur mengungkapkan bahwa ada beberapa LMDH yang kurang atau bahkan tidak aktif sehingga menghambat pengelolaan hutan di beberapa sektor tetapi jika ada yang seperti itu biasanya langsung ditangani agar hutan yang ada tidak tertinggal.

Sedangkan berdasarkan hasil wawancara dengan aktivis lingkungan ada beberapa hambatan yang menyebabkan pengelolaan hutan berjalan tidak baik. hambatan pengelolaan hutan tersebut adalah:

- a) Masalah hutan/lingkungan tidak menjadi bagian penting dalam menjaga ekosistem alam
- b) Sedikitnya yang peduli terhadap ekosistem hutan dan alam dibanding dengan persoalan lain.
- c) Belum adanya keseimbangan sistem pembangunan hutan/lingkungan
- d) Issue-issue lingkungan tidak menjadi bagian strategis bagi penyelamatan alam dan umat manusia

Selain itu, hambatan yang paling utama disini adalah belum adanya kolaborasi antara beberapa pihak yang seharusnya terlibat dalam pengelolaan hutan seperti dinas kehutanan, pihak swasta dan institusi pendidikan. Dimana beberapa lembaga masih bertindak sendiri sendiri dan juga membuat proses pengelolaan hutan di beberapa sektor menjadi lambat proses nya .aktivis berpendapat bahwa seharusnya ada rekomendasi dari pihak perhutani atau dinas kehutanan untuk mengikat semua stakeholder agar semua proses pengelolaan dan juga masalah masalah hutan bisa selesai lebih cepat.