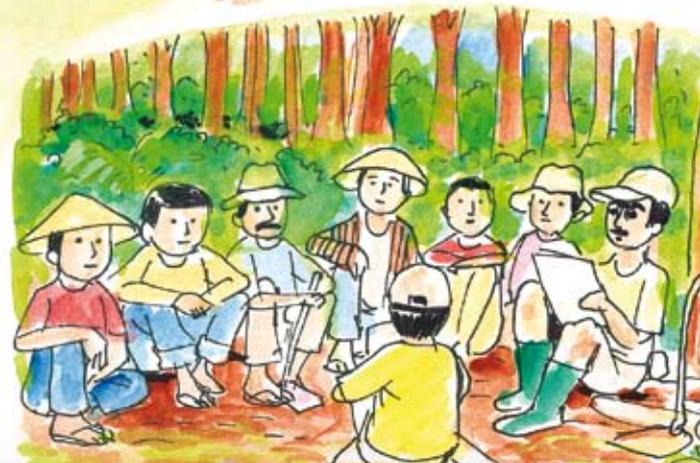
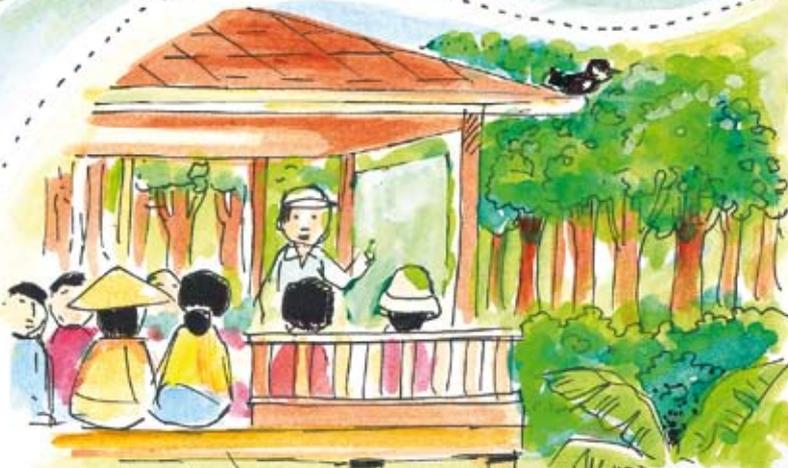
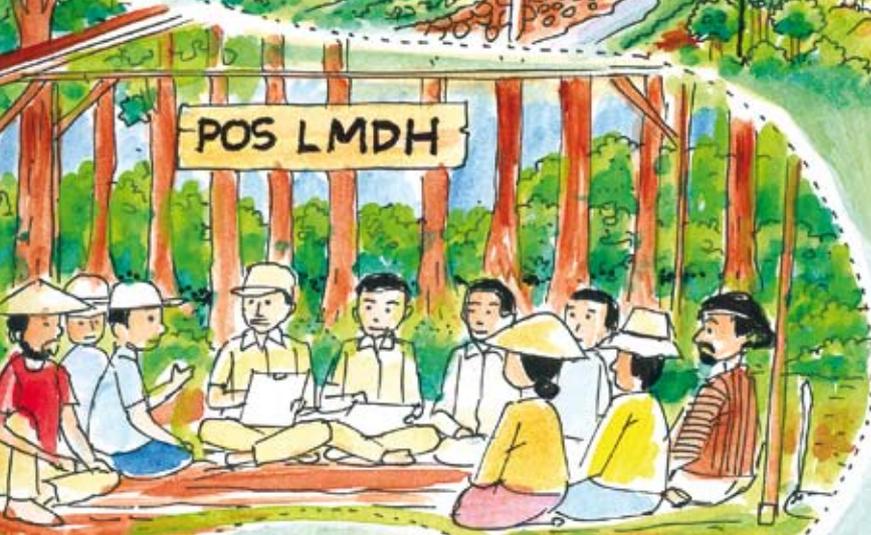


# PANDUAN PEMBERDAYAAN LEMBAGA MASYARAKAT DESA HUTAN (LMDH)



# **PANDUAN PEMBERDAYAAN LEMBAGA MASYARAKAT DESA HUTAN (LMDH)**

## **Disusun oleh**

San Afri Awang, Wahyu Tri Widayanti, Bariatul Himmah, Ambar Astuti,  
Ratih Madya Septiana, Solehudin dan Antonius Novenanto

## **Editor**

Levania Santoso, San Afri Awang dan Wahyu Tri Widayanti

© CIRAD, CIFOR dan PKHR, hak cipta dilindungi oleh undang-undang

Diterbitkan 2008

Dicetak oleh Harapan Prima, Jakarta

Ilustrasi oleh Komarudin

Desain grafis dan tata letak oleh Eko Prianto

Awang, San Afri *et al.* Panduan Pemberdayaan Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH). Montpellier, France: French Agricultural Research Centre for International Development (CIRAD), Bogor, Indonesia: Center for International Forestry Research (CIFOR), dan Yogyakarta, Indonesia: PKHR Fakultas Kehutanan UGM. 2008.

ISBN 978-979-1412-60-5

158p. viiip.

Diterbitkan oleh

**French Agricultural Research Centre for International Development**

Research Unit Forest Resources and Public Policies

TA B-40/16

73 Rue Jean-François Breton

34398 Montpellier Cedex 5

France

**Center for International Forestry Research**

Jl. CIFOR, Situ Gede

Bogor Barat 16115, Indonesia

Tel.: +62 (251) 622622; Fax: +62 (251) 622100

E-mail: [cifor@cgiar.org](mailto:cifor@cgiar.org)

Web site: <http://www.cifor.cgiar.org>

**Pusat Kajian Hutan Rakyat**

Fakultas Kehutanan

Universitas Gadjah Mada

Jl. Bulaksumur, Yogyakarta 55281

Indonesia

# KATA PENGANTAR

Rasa syukur yang tak terhingga kepada Tuhan Yang Maha Esa atas terbitnya “Panduan Pemberdayaan Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH)” sehingga bisa sampai ke tangan pembaca, sebagai kepedulian dan ungkapan kegelisahan akan berbagai kondisi yang ada di dalam masyarakat. Panduan ini merupakan hasil dari proses refleksi dan kontemplasi dari proses *Levelling the Playing Field Project (LPF project)* yang terlaksana atas kerjasama Center for International Forestry Research (CIFOR), Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (CIRAD), Perum Perhutani dan Pusat Kajian Hutan Rakyat (PKHR) Fakultas Kehutanan Universitas Gadjah Mada, yang didanai oleh Uni Eropa. *LPF project* merupakan proses panjang dalam mendorong pelaksanaan Pengelolaan Hutan Bersama Masyarakat (PHBM) di tingkat desa yang dilaksanakan pada tahun 2004-2007 di KPH Pemalang dan KPH Randublatung.

Panduan Pemberdayaan LMDH ini disusun dari pengalaman pendampingan pada Masyarakat Desa Hutan di 4 desa (Glandang dan Surajaya di Kabupaten Pemalang, Tanggel dan Gempol di Kabupaten Blora), dimana keempat desa tersebut telah dilakukan PHBM. Perhutani membuka peluang luas kepada masyarakat desa hutan untuk berperan aktif dalam pengelolaan hutan, baik dalam pelaksanaan pengelolaan maupun dalam menyusun rencana pengelolaan hutan. Masyarakat desa hutan memperoleh kesempatan untuk mengelola petak hutan pangkuan di wilayah desanya (*wengkon*). Oleh karena itu perencanaan pengelolaan petak hutan pangkuan ini dapat dilakukan secara bersama antara Perhutani, masyarakat desa hutan dan pihak-pihak lain yang terkait.

Panduan ini disusun untuk membantu LMDH untuk melakukan pengelolaan hutan dalam sistem PHBM menjadi mudah dan menyenangkan, yang mencakup aspek: a) penguatan dan pengembangan lembaga, b) perencanaan partisipatif petak hutan pangkuan desa, c) kriteria dan indikator keberlanjutan sumberdaya hutan, dan d) monitoring dan evaluasi. Panduan disusun dengan bahasa dan format yang sederhana, sehingga dapat digunakan langsung oleh LMDH, Perhutani, pihak-pihak terkait ataupun semua kalangan tanpa harus memiliki latar belakang kehutanan. Proses-proses untuk penguatan dan pengembangan lembaga, perencanaan pengelolaan hutan, perumusan prinsip, kriteria dan indikator, monitoring dan evaluasi, serta evaluasi kinerja sebuah program disampaikan tahap demi tahap, langkah demi langkah, dengan ilustrasi yang akan membantu pemahaman pembaca. Fasilitator untuk setiap proses yang dilalui dapat dipilih dari salah satu pihak yang terlibat, dan tidak harus oleh fasilitator project atau fasilitator dari luar.

Panduan ini disusun oleh Pusat Kajian Hutan Rakyat (PKHR) Fakultas Kehutanan Universitas Gadjah Mada atas dasar pengalaman pelaksanaan pendampingan selama 4 tahun dan didokumentasikan agar dapat direplikasi pendekatannya ke wilayah kerja LMDH seluruh Jawa. Penghargaan yang setinggi-tingginya kepada masyarakat desa hutan di Desa Tanggel, Gempol, Glandang dan Surajaya, serta kepada semua pihak yang telah membantu sehingga terwujudnya buku panduan ini.

Ketua PKHR Fakultas Kehutanan UGM/  
National Coordinator LPF Project-Indonesia

San Afri Awang

# DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
PENDAHULUAN	1
<b>TAHAP 1 PENGEMBANGAN LEMBAGA MASYARAKAT DESA HUTAN</b>	<b>13</b>
Langkah 1: Seleksi Masyarakat Pengguna Hutan	15
Langkah 2: Pengenalan Pendekatan Aksi Partisipatif (PAP)	18
Langkah 3: Membangun Visi dan Misi Bersama	20
Langkah 4: Perumusan Anggaran Dasar (AD) dan Anggaran Rumah Tangga (ART) Lembaga	27
Langkah 5: Penataan Administrasi Lembaga	30
Langkah 6: Membangun Pusat Informasi	31
Langkah 7: Identifikasi Penggunaan Sumberdaya Alam Desa	32
Langkah 8: Outbound Management Training	36
Langkah 9: Pengembangan Ekonomi Lembaga	41
<b>TAHAP 2 PERENCANAAN PARTISIPATIF PETAK HUTAN PANGKUAN DESA PADA SISTEM PHBM</b>	<b>47</b>
Langkah 1: Perumusan Visi dan Misi	55
Langkah 2: Menentukan Tujuan dan Sasaran Perencanaan	57
Langkah 3: Menentukan Program Kerja untuk Mencapai Tujuan	58

Langkah 4: Menentukan Kegiatan untuk Pengelolaan Hutan Pangkuan Desa	59
Langkah 5: Melaksanakan Monitoring dan Evaluasi	67
<b>TAHAP 3 MERUMUSKAN KRITERIA DAN INDIKATOR KEBERLANJUTAN SUMBERDAYA HUTAN DALAM SISTEM PHBM</b>	71
Langkah 1: Mengumpulkan Bahan	76
Langkah 2: Membangun Kriteria dan Indikator	82
Langkah 3: Melakukan Pengelompokan terhadap Prinsip, Kriteria dan Indikator	89
Langkah 4: Melakukan Pembobotan	91
Langkah 5: Penetapan Skala Nilai	94
Langkah 6: Lembar Kerja Evaluasi Berdasarkan Kriteria dan Indikator	94
<b>TAHAP 4 MEMBANGUN MODEL MONITORING DAN EVALUASI SUMBERDAYA HUTAN DALAM SISTEM PHBM</b>	97
Langkah 1: Persiapan untuk melakukan Monitoring dan Evaluasi Kelestarian Sumberdaya Hutan (KSDH) dalam Sistem PHBM	99
Langkah 2: Menentukan Sasaran dan Tujuan	100
Langkah 3: Melakukan Evaluasi Kelestarian Sumberdaya Hutan dalam Sistem PHBM	102
Langkah 4: Membuat Sistem Penyeimbang dalam Evaluasi Kelestarian SDH	105
Langkah 5: Rencana Tindaklanjut Evaluasi Kelestarian Sumberdaya Hutan dalam Sistem PHBM	107
Langkah 6: Refleksi atas Proses Evaluasi Kelestarian Sumberdaya Hutan dalam Sistem PHBM	108
<b>TAHAP 5 EVALUASI KINERJA SEBUAH PROGRAM ATAU PROYEK SECARA PARTISIPATIF</b>	113
Langkah 1: Pemaparan Tujuan Pertemuan	120
Langkah 2: Kilas balik perjalanan program atau proyek	121
Langkah 3: Pemaparan prinsip, kriteria dan indikator yang digunakan dalam evaluasi kinerja	126
Langkah 4: Pemaparan tentang cara penilaian terhadap indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja sebuah program atau proyek	130

Langkah 5: Penilaian terhadap kinerja sebuah program atau proyek dengan menggunakan indikator dan cara penilaian yang telah ditentukan dan disepakati bersama	133
Langkah 6: Pemaparan hasil penilaian kinerja dari setiap kelompok	135
DAFTAR PUSTAKA	157



# PENDAHULUAN

Sistem Pengelolaan Hutan Bersama Masyarakat (PHBM) yang dicanangkan oleh Perum Perhutani pada tahun 2001 membuka kesempatan bagi masyarakat desa hutan untuk terlibat aktif dalam pengelolaan hutan. Keterlibatan aktif ini dimulai dari terjalannya kerjasama pengelolaan hutan antara Perhutani dengan Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH). Dalam sistem PHBM ini dilakukan proses pemberdayaan kepada masyarakat desa hutan yang bertujuan untuk mencapai pengelolaan sumberdaya hutan yang lestari dan peningkatan kesejahteraan masyarakat desa hutan. Pemberdayaan masyarakat dalam pengelolaan hutan ini dapat dimaknai sebagai proses untuk berbagi peran, berbagi ruang dan waktu, serta berbagi hasil. Dengan melibatkan masyarakat desa hutan dalam setiap tahapan pengelolaan hutan mulai dari perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi akan memberi makna yang dalam bagi mereka. Motivasi dan tanggung jawab bersama dalam pengelolaan hutan akan muncul dari proses-proses yang dilalui dalam pemberdayaan masyarakat.

Pedoman dan aturan-aturan terkait dengan program PHBM di lingkup Perum Perhutani perlu ditempatkan sesuai dengan prinsip-prinsip dasar PHBM dalam pelaksanaan di tingkat lapangan. Dalam rangka menyelaraskan program PHBM dengan konteks sosial budaya masyarakat desa-desa sekitar hutan, maka kemampuan para pihak harus ditingkatkan untuk mendukung pelaksanaan PHBM. Panduan ini dibuat atas dasar pengalaman pemberdayaan masyarakat desa hutan di KPH Randublatung (Desa Tanggel dan Desa Gempol) dan KPH Pernalang (Desa Glandang dan Desa Surajaya), dengan harapan akan dapat dikembangkan dan mendorong pelaksanaan PHBM di desa-desa yang lain.

Panduan Pemberdayaan LMDH ini merupakan panduan untuk satu rangkaian proses menuju masyarakat desa hutan yang berdaya dalam melaksanakan kerjasama pengelolaan hutan dalam sistem PHBM. Panduan ini berisi lima tahapan, yaitu: a) pengembangan LMDH, b) perencanaan partisipatif petak hutan pangkuan desa, c) merumuskan kriteria dan indikator keberlanjutan sumberdaya hutan, d) monitoring dan evaluasi, dan e) evaluasi kinerja sebuah program atau proyek oleh kelompok.

*Panduan Pengembangan Lembaga Masyarakat Desa Hutan* adalah **Tahap 1** yang disusun sebagai wujud dari kepedulian akan masih sangat langkanya referensi tentang pengembangan lembaga. Kendala utama dalam pengembangan lembaga adalah terhentinya atau terputusnya proses tersebut, yang akhirnya mengalami kegagalan. Proses pengembangan kelembagaan merupakan rangkaian dari proses besar, meski tidak berurutan tetapi harus ada dalam sebuah proses pemberdayaan masyarakat. Dalam panduan ini, pengembangan lembaga merupakan langkah pertama dari rangkaian proses pemberdayaan masyarakat dalam pengelolaan hutan yang partisipatif.

Pengembangan lembaga diawali dengan pertemuan multi pihak di tingkat desa untuk menentukan kriteria siapa pelaku atau masyarakat pengguna hutan. Penentuan masyarakat pengguna hutan menggunakan kriteria yang telah disepakati bersama. Penentuan kriteria bisa jadi bersifat subjektif dan tidak lepas dari kepentingan, namun hal itu penting dirumuskan secara bersama. Oleh karena itu proses pertama penentuan masyarakat pengguna hutan menjadi penting untuk disimak, karena proses awal ini lah yang akan menentukan kelompok masyarakat mana yang akan mengikuti/terlibat dalam proses-proses selanjutnya.

Langkah kedua dari panduan ini menekankan pada metode pendekatan yang digunakan, yaitu pengenalan Pendekatan Aksi Partisipatif (PAP). PAP menunjukkan adanya hubungan interaksi aktif diantara masyarakat yang difasilitasi oleh fasilitator untuk melakukan tindakan/aksi dalam sebuah proses. Pengenalan pada PAP ini sangat berguna dalam proses memahami dan membangun kebersamaan. Pemahaman yang sama akan menghasilkan sebuah kesadaran dan keterlibatan yang tidak dipaksakan.

Bila mengharapkan adanya sebuah kesepakatan dalam mencapai tujuan bersama, maka dapat disimak pada langkah ketiga pada tahap ini. Dimana diperkenalkan beberapa metode untuk merumuskan visi dan misi bersama secara partisipatif. Metode ini menunjukkan bahwa visi dan misi itu bukan bersifat angan-angan semata, namun menjadi cita-cita bersama yang dibangun, dirumuskan dan akan dicapai dengan tindakan bersama. Visi yang dihasilkan melalui proses partisipatif akan menjadi lebih tangguh dan akan terefleksi dalam semua kegiatan yang dilakukan oleh masyarakat.

Langkah selanjutnya adalah penyusunan aturan internal yaitu berupa Anggaran Dasar (AD) dan Anggaran Rumah Tangga (ART) lembaga. Sebuah lembaga di tingkat apapun pada bidang apapun membutuhkan 2 perangkat ini sebagai aturan yang disusun dan berlaku dalam lembaga. Bagian ini penting untuk dibaca dan dipelajari sesuai dengan kondisi lembaga yang bersangkutan. Penataan administrasi lembaga adalah langkah kelima. Berbagai kondisi menunjukkan bahwa persoalan administrasi terkadang bersifat sederhana, namun bisa juga bersifat kompleks. Semua itu tergantung pada pilihan lembaga yang bersangkutan, akan memilih yang rumit atau sederhana.

Pada sebuah lembaga akan penting untuk melihat bagaimana sumberdaya yang dimiliki dapat diidentifikasi. Hal itu berguna untuk melihat variasi sumberdaya yang dimiliki dan bagaimana penggunaan dari sumberdaya tersebut. Selanjutnya bagaimana tindakan untuk menjaga dan melestarikan sumberdaya yang dimiliki tersebut.

Suatu lembaga harus memiliki kemampuan untuk dapat melihat kapasitas dan kinerja dari anggota dan lembaga secara keseluruhan. Kekuatan itu dapat dilihat dalam sebuah proses pelatihan yang digunakan dalam tahapan ini. Salah satu teknik pelatihan yang dapat digunakan adalah *Outbound Manajemen Training* (OMT). Jenis pelatihan akan memberikan informasi tentang kemampuan anggota secara personal dan kolektif. Selain itu dapat dijadikan forum evaluasi kelembagaan dengan proses yang dilakukan. Oleh karena itu bagian ini menjadi sangat penting untuk lembaga.

Pada langkah terakhir disampaikan tentang beberapa cara yang dapat dilakukan oleh lembaga dalam rangka pengembangan ekonominya. Pengembangan ekonomi lembaga penting dilakukan

karena lembaga membutuhkan dana untuk berbagai kegiatan. Beberapa alternatif pengembangan ekonomi disampaikan untuk lembaga yang memiliki banyak dana maupun yang tidak memiliki dana.

Semua langkah dari Tahap 1 ini bersifat sederhana dan aplikatif sehingga diharapkan dapat memberikan informasi dan membantu pengembangan lembaga, terutama untuk pihak-pihak yang peduli akan mengembangkan masyarakat desa hutan.

**Tahap 2** adalah *Panduan Perencanaan Partisipatif Petak Hutan Pangkuan Desa dalam Sistem PHBM*. Bagaimana proses penyusunan rencana dilakukan secara bersama oleh semua pihak yang terlibat dalam pengelolaan hutan, dengan proses yang partisipatif? Semua pihak yang terlibat duduk bersama, saling terbuka dan berkomitmen sama untuk mewujudkan kelestarian hutan dan kesejahteraan masyarakat. Dalam proses tersebut dapat digali potensi dan peluang, maupun masalah/kendala yang ada dalam melaksanakan pembangunan hutan, sehingga dapat dicari jalan keluar yang terbaik yang menguntungkan semua pihak yang terlibat. Jalan keluar inilah yang kemudian disusun sebagai Rencana Partisipatif dalam pengelolaan hutan. Rencana partisipatif ini menjabarkan kegiatan-kegiatan dalam pengelolaan hutan yang meliputi kegiatan teknik kehutanan, pengembangan kelembagaan, pengembangan ekonomi masyarakat dan sosial kemasyarakatan.

Tahap 2 ini menuntun pembaca sehingga dengan mudah melakukan penyusunan rencana pengelolaan hutan. Tahap ini dimulai dengan memberikan pemahaman terlebih dahulu tentang beberapa istilah mendasar yang harus dipahami oleh pembaca sejak awal. Kemudian pembaca diajak mengetahui tujuan dan manfaat dilakukannya penyusunan perencanaan hutan secara partisipatif. Selanjutnya pembaca diajak menelusuri langkah demi langkah berikut contohnya dalam penyusunan rencana pengelolaan hutan partisipatif.

Langkah pertama adalah perumusan visi dan misi bersama. Bagaimana menyusun visi dan misi secara rinci dan jelas telah dijabarkan dalam Tahap 1. Visi dan misi bersama ini merupakan dasar bagi masyarakat untuk merumuskan rencana dan strategi bagi tercapainya cita-cita bersama dalam pengelolaan sumberdaya alam yang ada di desanya. Yang penting dari tahapan ini adalah memberikan pemahaman kepada semua pihak yang terlibat dalam pengelolaan sumberdaya alam tentang arti penting melakukan perencanaan bersama.

Langkah kedua dari perencanaan bersama adalah menentukan tujuan dan sasaran yang jelas. Yang dimaksudkan adalah masyarakat dapat merumuskan tujuan dan sasaran yang akan dicapai dalam pengelolaan sumberdaya hutan. Hal ini sangat penting untuk menentukan langkah-langkah selanjutnya. Perumusan tujuan dan sasaran dalam pengelolaan hutan didasarkan pada potensi dan daya dukung yang dimiliki oleh desa. Langkah ini kemudian dilanjutkan dengan penyusunan program kerja untuk mencapai tujuan pengelolaan hutan. Tujuan pengelolaan hutan akan dapat dicapai jika didukung program-program kerja dan kegiatan-kegiatan untuk pengelolaan hutan yang sesuai dengan potensi yang ada, masalah yang dihadapi, kebutuhan masyarakat dan peluang yang dapat dikembangkan dalam pengelolaan hutan.

Selanjutnya adalah penting untuk melakukan identifikasi untuk melihat peluang dukungan dana dan kelembagaan dari berbagai pihak yang memiliki kepentingan yang sama dalam pengelolaan hutan. Hal ini perlu dilakukan untuk mengetahui kapasitas kelembagaan (misalnya kemampuan berorganisas dan aturan-aturan dalam pengelolaan hutan) dan ketersediaan dana untuk menjalankan kerjasama pengelolaan hutan. Diperlukan pula adanya instrumen kebijakan untuk pelaksanaan kegiatan pengelolaan hutan yang bersifat teknis, misalnya kebijakan dalam alokasi bagi hasil, kebijakan pola tanam, dll.

Langkah yang terakhir dalam perencanaan pengelolaan petak hutan pangkuan adalah perencanaan untuk melakukan monitoring dan evaluasi. Kegiatan monitoring dimaksudkan untuk mengetahui kemajuan pekerjaan teknis dan non teknis. Kegiatan evaluasi dimaksudkan untuk menganalisis sampai seberapa jauh kegiatan fisik dan non fisik dalam pengelolaan petak hutan pangkuan desa pada setiap jangka kegiatan (pendek, menengah, panjang). Apakah kegiatan yang dilakukan sudah sesuai dengan kesepakatan bersama antara para pihak, misalnya Perhutani dan LMDH. Apabila ada perbedaan dan tidak tercapainya target-target pekerjaan, maka dari kegiatan evaluasi harus diketahui penyebabnya mengapa pelaksanaan kegiatan tidak sesuai atau sesuai dengan perencanaan.

**Tahap 3** dari panduan ini adalah *Panduan Merumuskan Kriteria dan Indikator sebagai Alat Evaluasi Keberlanjutan Sumberdaya Hutan dalam Sistem PHBM*. Merumuskan alat evaluasi adalah tahapan dimana proses pengelolaan hutan secara keseluruhan akan diberikan penilaian. Sebelum ada penilaian terhadap proses yang terjadi dalam pengelolaan hutan, maka perlu dilakukan perumusan kriteria dan indikator sebagai alat evaluasi untuk mengukur keberhasilan

dalam pengelolaan hutan. Perumusan kriteria dan indikator ini dilakukan oleh para pihak yang melakukan dan mendapatkan dampak dari pengelolaan hutan.

PHBM merupakan sistem pengelolaan sumberdaya hutan yang melibatkan banyak pihak, oleh karena itu diperlukan adanya ukuran keberhasilan pengelolaan hutan yang jelas. Dalam panduan ini, alat yang digunakan oleh para pihak sebagai acuan dalam melakukan evaluasi partisipatif diawali dengan penyusunan prinsip, kriteria, indikator dan pengukurnya dalam pengelolaan hutan lestari. Kriteria dan indikator sumberdaya hutan lestari yang dirumuskan menjelaskan keadaan yang seharusnya ada dan keadaan senyatanya terjadi dalam pengelolaan hutan lestari.

Langkah-langkah penting dalam merumuskan kriteria dan indikator kelestarian sumberdaya hutan dalam sistem PHBM adalah: a) memahami pengertian dasar dan hirarki dari prinsip, kriteria, indikator dan pengukur; b) mengumpulkan bahan untuk penyusunan kriteria dan indikator; c) merumuskan model kriteria dan indikator; dan d) penentuan skala nilai dan pembobotan.

Pemahaman tentang sistem hirarki, prinsip, kriteria, indikator dan pengukur sangat penting untuk proses perumusan model kriteria dan indikator. Pemahaman tentang konsep dengan benar akan membawa pada proses perumusan dan hasil yang benar. Disini para pihak akan mendapatkan pengertian dan pengetahuan baru tentang konsep hirarki, prinsip, kriteria, indikator dan pengukur.

Pengumpulan bahan untuk menyusun kriteria dan indikator sebenarnya berada tak jauh dari keberadaan para pihak. Bahan-bahan tersebut harus dimunculkan oleh para pihak, sedangkan fasilitator berfungsi sebatas mengingatkan tentang keberadaan bahan-bahan tersebut. Pada dasarnya bahan untuk merumuskan kriteria dan indikator mudah dikenali dan menjadi kondisi yang sering dilihat oleh para pihak. Pada kondisi tertentu ada persoalan yang tidak pernah dilihat atau dirasakan oleh para pihak, dan sebenarnya menjadi sebuah indikator yang penting, sehingga untuk mendapatkan indikator tersebut proses membaca dokumen, makalah, atau juga membaca keadaan harus dilakukan dengan cermat oleh para pihak. Diskusi secara berkelompok akan membantu para pihak dalam melakukan pengumpulan bahan.

Setelah semua bahan sudah tersedia dan dibaca oleh para pihak, selanjutnya adalah mengolah bahan-bahan yang ada menjadi sebuah rumusan model kriteria dan indikator yang mudah dipahami oleh para pihak.

Langkah terakhir adalah pembobotan dan penentuan skala nilai. Pembobotan adalah proses dimana model kriteria dan indikator sebagai alat evaluasi sudah siap dan kemudian diberi makna atau porsi. Dalam pelaksanaannya peserta harus melakukan dengan teliti dan memberi porsi yang dianggap tepat pada setiap elemen yang dihasilkan dalam rumusan model kriteria dan indikator. Penilaian adalah proses dimana peserta akan menentukan batasan penilaian dalam evaluasi. Batas penilaian ini dirumuskan secara bersama oleh para pihak sehingga pada saat penilaian tidak terjadi kesalahpahaman dan perbedaan-perbedaan antara batasan yang paling tinggi dan paling rendah.

**Tahap 4** dalam panduan ini adalah tahap *Pelaksanaan Evaluasi Keberlanjutan Sumberdaya Hutan dalam Sistem PHBM dengan Model Kriteria dan Indikator*. Model monitoring dan evaluasi kelestarian sumberdaya hutan memiliki banyak bentuk, kepentingan dan metode. Membangun suatu model monitoring dan evaluasi menjadi sebuah tantangan dalam pengelolaan hutan yang melibatkan banyak pihak. Pertimbangan atas dan untuk kepentingan banyak pihak ini yang membuat model evaluasi bisa dimodifikasi dan disesuaikan antara tujuan dan karakter lokal dimana model ini akan diterapkan. Metode partisipatif sampai saat ini masih dianggap sebagai metode yang paling mendekati kemenangan untuk semua pihak. Partisipatif memberi kesempatan dan dampak pada semua pihak untuk melakukan perbaikan dalam pengelolaan hutan. Alat evaluasi yang dirumuskan secara partisipatif dan pelaksanaan evaluasi yang dilakukan secara partisipatif akan memberi manfaat pada pihak-pihak yang terkait dalam pengelolaan hutan.

Membangun model evaluasi kelestarian sumberdaya hutan dalam sistem PHBM ini dilakukan dengan beberapa modifikasi dan pembelajaran yang telah dilakukan bersama masyarakat dan semua pihak yang terlibat dalam pengelolaan. Kepentingan atas kondisi riil dan keadaan ideal memunculkan ide untuk menggunakan model kriteria dan indikator dalam melakukan evaluasi kelestarian sumberdaya hutan. Metode dan proses dari evaluasi ini yang akan membuat model ini berbeda dengan model yang lain. Setelah model kriteria dan indikator sebagai alat evaluasi siap, penentuan skala nilai dan pembobotan sudah selesai, maka tinggal melakukan penilaian atau

tahap evaluasi. Evaluasi dilakukan dalam beberapa tahapan, yaitu: a) persiapan, b) menentukan sasaran dan tujuan, c) melakukan proses evaluasi keberlanjutan sumberdaya hutan dalam sistem PHBM, d) membuat sistem penyeimbang dalam evaluasi keberlanjutan sumberdaya hutan, e) melakukan refleksi atas evaluasi, dan f) membuat rencana tindak lanjut dalam kegiatan keberlanjutan sumberdaya hutan dalam sistem PHBM.

Persiapan adalah tahap dimana kebutuhan evaluasi harus disiapkan. Kebutuhan evaluasi ini mencakup kebutuhan materiil maupun non materiil agar proses evaluasi bisa berjalan dengan baik dan menghasilkan keputusan yang memenangkan semua pihak.

Sasaran evaluasi keberlanjutan pengelolaan hutan harus ditetapkan dengan jelas, hal ini dilakukan agar semua pihak yang terkena dampak dan terlibat dalam proses pengelolaan hutan semakin menyadari perannya masing-masing untuk kemudian mengoptimalkan peran tersebut. Penetapan tujuan juga harus dilakukan agar proses evaluasi tidak keluar dari arah yang sudah ditetapkan. Apa yang menjadi kebutuhan dalam menetapkan tujuan dan sasaran adalah informasi tentang para pihak dan keberadaan para pihak tersebut.

Melakukan proses evaluasi merupakan inti dari pelaksanaan evaluasi, dimana terjadi tawar-menawar kepentingan dan mengkritisi keadaan yang dilakukan para pihak dalam pengelolaan hutan. Perbedaan dan perdebatan mungkin terjadi di dalam diskusi, sehingga fasilitator sangat berperan dalam mengendalikan alur diskusi dan mengingatkan peserta untuk selalu fokus pada materi yang dibahas.

Apakah hasil evaluasi bisa dikatakan memenangkan semua pihak? Belum tentu, karena mungkin saja ada pihak yang terlibat merasa kurang puas dengan hasil evaluasi, sekalipun para pihak telah dilibatkan secara langsung dalam proses evaluasi. Untuk mengantisipasi atau mengurangi subjektivitas yang dirasakan oleh para pihak, maka perlu dibuat sistem penyeimbang dalam evaluasi. Sistem penyeimbang ini akan membandingkan keadaan yang senyatanya dirasakan oleh para pihak dan keadaan yang seharusnya ada dalam pengelolaan hutan.

Tahap refleksi berisi bagaimana peserta merasakan proses dalam melakukan evaluasi. Refleksi juga akan memberikan banyak masukan dan perbaikan terhadap proses yang sudah berjalan sehingga

memungkinkan terjadinya perbaikan-perbaikan terhadap model yang digunakan. Refleksi juga bisa dilakukan terhadap hasil yang sudah diperoleh dalam evaluasi sehingga refleksi terhadap hasil ini akan mendasari dan membawa pada proses selanjutnya.

Langkah berikutnya adalah penentuan rencana tindak lanjut. Setelah para pihak melakukan refleksi atas proses dan hasil yang dicapai dari evaluasi, maka apa yang menjadi kekurangan dan kelebihan dalam pengelolaan hutan bisa ditindaklanjuti. Pembahasan tindak lanjut dari evaluasi akan menghasilkan program kerja dan penentuan pihak yang bertanggung jawab terhadap program kerja tersebut.

Panduan evaluasi keberlanjutan pengelolaan sumberdaya hutan dengan model kriteria dan indikator ini merupakan akhir dari sebuah proses dan juga awal dari sebuah proses. Dikatakan akhir sebuah proses karena ada penilaian yang jelas untuk indikator dan metode yang dibangunnya. Sedangkan dikatakan sebagai awal sebuah proses karena dibangun dari sebuah proses evaluasi yang menghasilkan rumusan yang bisa dijadikan sebagai tindak lanjut dari proses membangun lembaga. Karena proses ini dirumuskan dan dilakukan sendiri oleh mereka yang berkepentingan dan terkena dampak dari pengelolaan hutan, maka akan sangat jelas siapa dan bertanggung jawab apa dalam pengelolaan hutan selanjutnya.

Tahap yang terakhir dalam pemberdayaan masyarakat adalah tahapan untuk melakukan penilaian terhadap kinerja sebuah program atau proyek yang telah dilaksanakan. Dalam panduan ini merupakan **Tahap 5** *Evaluasi Kinerja sebuah Program atau Proyek secara Partisipatif*. Panduan ini akan menuntun pembaca untuk mengetahui dan memahami mengapa dan bagaimana evaluasi terhadap kinerja sebuah program atau proyek itu perlu dilakukan. Evaluasi yang dimaksudkan adalah memberikan penilaian terhadap hasil kinerja dari sebuah program atau proyek yang dilaksanakan secara multi pihak. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui respon, hasil dan dampak yang ditimbulkan dari pelaksanaan sebuah program atau proyek. Pada umumnya kegiatan evaluasi atas sebuah program atau proyek dilakukan secara sepihak oleh inisiator (pelaksana) program atau proyek tanpa melibatkan masyarakat sebagai kelompok sasaran pada program atau proyek tersebut. Panduan ini akan memandu kita untuk melakukan evaluasi kinerja sebuah program atau proyek secara partisipatif, artinya masyarakat sebagai kelompok sasaran program atau proyek akan terlibat secara aktif dalam kegiatan evaluasi ini. Kegiatan evaluasi ini akan

melibatkan semua pihak yang memiliki kepentingan yang sama terhadap sebuah program atau proyek, dengan demikian subyektivitas terhadap penilaian akan dapat dipertanggungjawabkan dengan baik.

Panduan ini akan menjelaskan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk evaluasi kinerja sebuah program atau proyek secara partisipatif. Evaluasi ini dilaksanakan dalam sebuah pertemuan yang dikemas dalam pertemuan multipihak. Langkah pertama adalah pemaparan tujuan pertemuan, dimaksudkan agar peserta pertemuan memahami maksud dan tujuan diselenggarakannya pertemuan multipihak yaitu untuk melaksanakan evaluasi kinerja program atau proyek yang telah dilaksanakan.

Langkah kedua adalah pemaparan tentang kilas balik perjalanan program atau proyek yang telah dilakukan oleh para pihak. Langkah ini dimaksudkan untuk membantu peserta pertemuan untuk mengingat kembali kegiatan dalam program atau proyek yang telah dilaksanakan bersama. Pada langkah ini hal-hal yang perlu disampaikan adalah kegiatan apa yang sudah dilakukan dan apa yang diperoleh/dihasilkan dari kegiatan tersebut.

Langkah ketiga adalah pemaparan prinsip, kriteria dan indikator yang digunakan dalam evaluasi kinerja. Langkah ini dimaksudkan untuk memberikan pemahaman kepada peserta tentang prinsip, kriteria dan indikator yang digunakan untuk penilaian kinerja sebuah program atau proyek. Penyusunan prinsip, kriteria dan indikator dapat dilakukan oleh fasilitator pelaksanaan program atau proyek maupun disusun secara partisipatif oleh semua pihak yang terlibat dalam program atau proyek yang dievaluasi.

Langkah keempat, pemaparan tentang cara penilaian terhadap indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja sebuah program atau proyek. Pemaparan tentang cara penilaian dilakukan setelah peserta dapat memahami secara benar terhadap indikator-indikator yang akan digunakan dalam penilaian. Cara penilaian terhadap indikator yang digunakan hendaklah menggunakan cara yang mudah dan sederhana, sehingga peserta akan merasa nyaman dan senang dengan apa yang harus mereka kerjakan.

Langkah kelima, pemberian nilai atau penilaian terhadap kinerja sebuah program atau proyek dengan menggunakan indikator dan cara penilaian yang telah ditentukan dan disepakati bersama. Proses penilaian dilakukan oleh setiap pihak yang terlibat, oleh karena itu peserta pertemuan dibagi ke dalam kelompok diskusi kecil berdasarkan pada lembaga/institusi dan kedekatan kepentingan. Setiap kelompok diskusi kecil akan melakukan penilaian berdasarkan analisis terhadap apa yang telah dialami, dirasakan, hasil yang diperoleh dan dampak dari keterlibatan dalam program atau proyek tersebut. Pembagian peran dalam kelompok diskusi perlu dilakukan untuk kelancaran proses diskusi penilaian kinerja, sehingga dalam setiap kelompok dipilih satu orang fasilitator untuk mengawal proses penilaian, satu orang penulis yang akan mendokumentasikan hasil penilaian dan satu orang presenter yang akan memaparkan hasil penilaian kelompoknya pada diskusi pleno.

Langkah keenam, pemaparan hasil penilaian kinerja dari setiap kelompok, dimaksudkan agar hasil penilaian terhadap kinerja program atau proyek yang dilakukan oleh setiap kelompok dapat diketahui oleh kelompok-kelompok yang lain. Presentasi hasil penilaian kinerja ini merupakan sarana untuk saling berbagi antar para pihak yang terlibat dalam sebuah program atau proyek. Pada kesempatan ini akan diketahui bersama bagaimana hasil dan dampak yang dirasakan oleh masing-masing pihak dari pelaksanaan program atau proyek. Masing-masing pihak akan mempunyai pengalaman yang berbeda-beda dalam pelaksanaan program atau proyek, sehingga besar kemungkinan akan memberikan penilaian yang berbeda-beda pula. Perbedaan pengalaman ini dapat disebabkan oleh beberapa hal, yaitu latar belakang kelompok, pengetahuan, peran dan tanggung jawab yang berbeda pada setiap kelompok.

Tahapan dalam pemberdayaan LMDH akan berakhir dengan dilaksanakannya evaluasi kinerja terhadap program atau proyek yang dilaksanakan bersama. Namun, tidak berarti bahwa pengembangan LMDH dan pemberdayaan LMDH berakhir sampai di sini. Dengan selesainya sebuah program atau proyek kemampuan sebuah lembaga untuk mandiri akan diuji. Kemampuan lembaga untuk menjalankan fungsi lembaganya akan memiliki arti penting bagi lembaga tersebut mewujudkan visi dan misi yang telah dirumuskan bersama. Disamping itu peran para pihak akan terus dibutuhkan untuk berjalannya fungsi lembaga hingga tercapainya visi dan misi bersama.



# TAHAP 1 PENGEMBANGAN LEMBAGA MASYARAKAT DESA HUTAN

## 1. Pengertian

### Masyarakat Desa Hutan

Masyarakat (*community*) adalah sekumpulan orang yang mendiami suatu tempat tertentu, yang terikat dalam suatu norma, nilai dan kebiasaan yang disepakati bersama oleh kelompok yang bersangkutan. Berdasarkan pada tipologinya, masyarakat desa hutan adalah masyarakat yang mendiami wilayah yang berada di sekitar atau di dalam hutan dan mata pencaharian/pekerjaan masyarakatnya tergantung pada interaksi terhadap hutan.

### Lembaga Masyarakat Desa Hutan

Lembaga adalah wadah dimana sekumpulan orang berinisiatif untuk memenuhi kebutuhan bersama, dan yang berfungsi mengatur akan kebutuhan bersama tersebut dengan nilai dan aturan bersama. Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH) adalah satu lembaga yang dibentuk oleh masyarakat desa yang berada didalam atau disekitar hutan untuk mengatur dan memenuhi kebutuhannya melalui interaksi terhadap hutan dalam konteks sosial, ekonomi, politik dan budaya.

### Visi dan Misi

Visi adalah cita-cita yang ingin dicapai oleh suatu lembaga, dan semua usaha dilakukan untuk mewujudkan visi. Visi menjadi suatu komitmen dan bentuk kepedulian lembaga. Bentuk penjabaran dari visi adalah misi.

Misi adalah sesuatu hal yang ingin dicapai oleh lembaga, namun masih bersifat umum, operasional, aplikatif dan belum didukung data. Penyusunan misi dilakukan untuk menafsirkan secara aplikatif terhadap visi.

### Partisipatif

Partisipatif merupakan satu metode pendekatan terhadap masyarakat yang mencoba mempersempit jarak antara masyarakat petani, melalui tindakan yang dilakukan oleh masyarakat dan fasilitator. Partisipatif diwujudkan dalam bentuk keterlibatan pada semua proses sebagai bentuk aksi bersama. Keputusan yang diambil merupakan hasil dari proses bersama. Kesejajaran peran dan tanggungjawab menjadi bagian penting dalam pendekatan ini.

### Sumberdaya Alam

Sumberdaya alam adalah segala sesuatu yang berasal dari alam yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan manusia. Sumberdaya alam dapat beragam bentuknya, antara lain berupa hutan, air, peternakan dan lain-lain.

Sumberdaya alam desa merupakan segala sesuatu yang berasal dari kondisi alam di desa yang dimiliki dan dapat dimanfaatkan oleh desa yang bersangkutan. Bahkan terkadang sumberdaya alam yang ada di desa, juga dapat mempengaruhi perilaku masyarakatnya.

### Para Pihak yang Terlibat

Pihak yang terlibat dalam proses pengembangan lembaga masyarakat desa hutan ini adalah: seluruh anggota dan pengurus dari LMDH, pemerintah daerah (desa sampai kabupaten), pihak yang terkait sesuai dengan kebutuhan (dinas/instansi terkait), pihak yang memiliki kepedulian terhadap pengembangan lembaga (investor, perguruan tinggi, LSM), dan fasilitator yang dapat dipilih dari masyarakat sendiri atau pihak luar.

### Pelatihan Manajemen Lembaga (*Outbound Management Training*)

*Outbound Management Training* (OMT) atau pelatihan manajemen lembaga adalah satu bentuk pelatihan untuk mengetahui pemahaman peserta tentang manajemen organisasi. OMT dilakukan dalam berbagai permainan yang memuat nilai atau aspek dalam manajemen lembaga. OMT menjadi penggambaran aktivitas pengelolaan lembaga dan dapat digunakan untuk mengetahui kemampuan individu atau kemampuan rata-rata kelompok yang mengikutinya.

## 2. Tujuan Pengembangan Lembaga Masyarakat Desa Hutan

Tujuan pengembangan LMDH adalah: 1) untuk meningkatkan kemampuan LMDH dalam pengelolaan lembaganya, 2) pengenalan pendekatan partisipatif dalam rangka pengembangan lembaga, 3) memberikan pandangan yang berbeda dan kritis dalam rangka pengembangan lembaga masyarakat, dan 4) memberikan panduan sederhana namun bermutu dalam rangka pengembangan lembaga masyarakat.

## 3. Manfaat Pengembangan Lembaga Masyarakat Desa Hutan

Manfaat pengembangan LMDH, yaitu untuk memenuhi kebutuhan akan adanya panduan dalam pengembangan LMDH, untuk menghasilkan peningkatan kemampuan lembaga dalam pengelolaan lembaga secara tunggal maupun kolektif, serta mendorong lembaga untuk memiliki kekuatan dalam menghadapi dan berinteraksi dengan pihak luar, baik dalam daya dukung maupun dalam daya saing (kemampuan bernegosiasi).

### **Langkah 1: Seleksi Masyarakat Pengguna Hutan**

Seleksi masyarakat pengguna hutan dapat dilakukan dengan memperhatikan 2 hal, yaitu pengertian tentang masyarakat dan tipologi masyarakat.

Masyarakat (*community*) adalah sekumpulan orang yang mendiami suatu tempat tertentu, yang terikat dalam suatu norma, nilai dan kebiasaan yang disepakati bersama oleh kelompok yang bersangkutan.

Tipologi masyarakat adalah pengelompokan masyarakat, baik berdasarkan sumber mata pencaharian masyarakat (misalnya masyarakat petani, masyarakat perkebunan, masyarakat nelayan, masyarakat hutan), maupun berdasarkan wilayah tinggalnya (masyarakat desa atau *rural community*, dan masyarakat kota atau *urban community*).

Dari dua pemahaman di atas, seleksi pada masyarakat pengguna hutan dilakukan pada masyarakat berdasarkan mata pencaharian/pekerjaan yang sangat tergantung pada hutan, dan berdasarkan tempat tinggalnya yang berdekatan atau didalam hutan (desa hutan).

- Tujuan : bagi fasilitator untuk mendapatkan informasi mengenai kriteria masyarakat dan pemanfaat sumberdaya hutan
- Waktu : beberapa minggu/bulan, karena membutuhkan kecermatan dalam membaca kondisi alam dan masyarakatnya
- Metode : FGD (*Focus Group Discussion* = Diskusi Kelompok Terfokus), studi literatur, survey, KI (key informant atau informasi dari tokoh kunci), penilaian partisipatif, Pemaparan

**Proses-proses yang dilakukan:**

1. Mencari data sekunder tentang cara masyarakat memenuhi kebutuhan hidupnya, terutama dari sumberdaya hutan. Pengumpulan data dan informasi sekunder dilakukan dengan studi literatur terhadap monografi desa, laporan desa, kecamatan, kabupaten dan hasil penilaian awal dari identifikasi kebutuhan masyarakat atas usaha produktif masyarakat.
2. Penggalan informasi secara personal pada tokoh masyarakat, dalam pertemuan informal penting dilakukan sebagai pintu awal dari proses.
3. Identifikasi dan seleksi kriteria pengguna hutan. Walaupun penentuan kriteria yang digunakan tidak ada dan tergantung penilaian sendiri atau bersama, namun kriteria masyarakat pengguna sumberdaya hutan tetap diperlukan untuk membantu mengidentifikasi masyarakat mana yang terkait dengan sumberdaya hutan. Beberapa kriteria dapat digunakan sebagai acuan seleksi, antara lain:
  - Tata kelola lahan
  - Konflik sumberdaya hutan
  - Ketergantungan masyarakat dengan sumberdaya hutan
  - Kondisi sumberdaya hutan
  - Kelompok masyarakat yang sudah menerapkan perencanaan pengelolaan hutan
  - Penggunaan hutan sesudah melakukan kegiatan pengaturan pengelolaan hutan
  - Perencanaan hutan dan pelaksanaan kerja berjalan dengan baik
  - Kelompok pengguna hutan telah memiliki aturan internal lembaga



4. Kumpulkan masyarakat dalam beberapa serial pertemuan, kemudian
  - a. Lakukan serial pertemuan terpisah dengan masyarakat pengguna hutan (yang mungkin terdiri dari beberapa kelompok masyarakat),
  - b. Jelaskan program pemberdayaan masyarakat pengguna hutan atau program lainnya,
  - c. Sampaikan pendekatan yang digunakan kepada pemimpin desa, dan
  - d. Konsultasikan program kepada semua masyarakat, agar diperoleh tingkat kesadaran bersama secara menyeluruh.
5. Akhiri kegiatan seleksi masyarakat pengguna hutan. Ketika masyarakat sudah menyatakan persetujuannya dengan program pemberdayaan masyarakat desa hutan, maka hal tersebut harus ditindaklanjuti secara sungguh-sungguh.

## **Langkah 2: Pengenalan Pendekatan Aksi Partisipatif (PAP)**

Pendekatan yang digunakan dalam rangka pengembangan masyarakat pengguna hutan yaitu pendekatan aksi partisipatif. Pendekatan yang mencoba untuk mempersempit jarak antara masyarakat pengguna hutan dan tindakan yang dilakukan masyarakat, yang difasilitasi oleh fasilitator. Keterlibatan sebagai aksi bersama, bukan pengikut, namun pewarna dalam proses. Keputusan yang diambil melalui proses bersama dan kerjasama. Kesejajaran peran dan tanggungjawab menjadi bagian penting dalam pendekatan ini.

Pendekatan ini membawa pada munculnya kearifan lokal yang dimiliki oleh suatu masyarakat. Disamping juga akan muncul kekuatan yang selama ini terpendam, seperti potensi maupun daya resiko. Pendekatan PAP penting disampaikan pada awal proses, supaya masyarakat mengerti dan dapat terlibat total dalam proses. Pengenalan metode PAP dengan cara yang menarik dan tidak menggurui membawa ketertarikan masyarakat dalam aksi dan hasil.

PAP adalah pendekatan pendampingan pada masyarakat dimana masyarakat sendiri sebagai pelaku utamanya yang merancang perencanaan dan melakukan pelaksanaannya. PAP bermanfaat untuk merangsang masyarakat dalam berpikir, merencanakan dan membangun diri sendiri, memotivasi untuk menjalankan yang terbaik untuk dirinya, dan mengetahui potensi serta bagaimana mengelolanya.



**Tujuan pembelajaran:**

1. memperkenalkan dan memahami PAP kepada semua pihak yang terlibat
2. mendorong keterlibatan masyarakat dalam semua proses
3. meningkatkan kesadaran bahwa semua pihak menjadi pelaku yang menentukan proses

Waktu : 20 menit

Alat dan bahan : Papan tulis/flip chart, spidol besar, kertas plano, metaplan (kertas karton berwarna ukuran 10x20cm)

Metode : Presentasi atau permainan (*role playing*)

**Proses-proses yang dilakukan:**

1. Melakukan pendekatan secara personal pada pemimpin desa dan tokoh masyarakat
2. Siapkan bahan presentasi (oleh fasilitator) dengan melibatkan masyarakat
3. Libatkan secara penuh anggota masyarakat dalam pengenalan PAP
4. Lakukan dengan bahasa yang sesuai dengan kebiasaan dan budaya yang ada
5. Jangan terburu-buru, karena saat ini kesempatan fasilitator memberikan kesan mudah dan menyenangkan mengenai PAP kepada masyarakat

### **Langkah 3: Membangun Visi dan Misi Bersama**

**Membangun Visi Bersama**

Visi adalah cita-cita yang ingin dicapai oleh suatu lembaga, dimana segala usaha dilakukan dengan tujuan untuk mewujudkan visi tersebut. visi menjadi suatu komitmen untuk melakukan sesuatu dan bentuk kepedulian yang dibangun terus oleh lembaga. Visi disusun dalam sebuah proses dengan kehadiran semua anggota lembaga dan akan dibawa kemanapun dan dimanapun anggota dan lembaga berada. Manfaat visi adalah menjadi tujuan akhir dari proses kelembagaan, menjadi arahan dari suatu proses, serta menjadi pedoman dan pengawal proses kelembagaan.

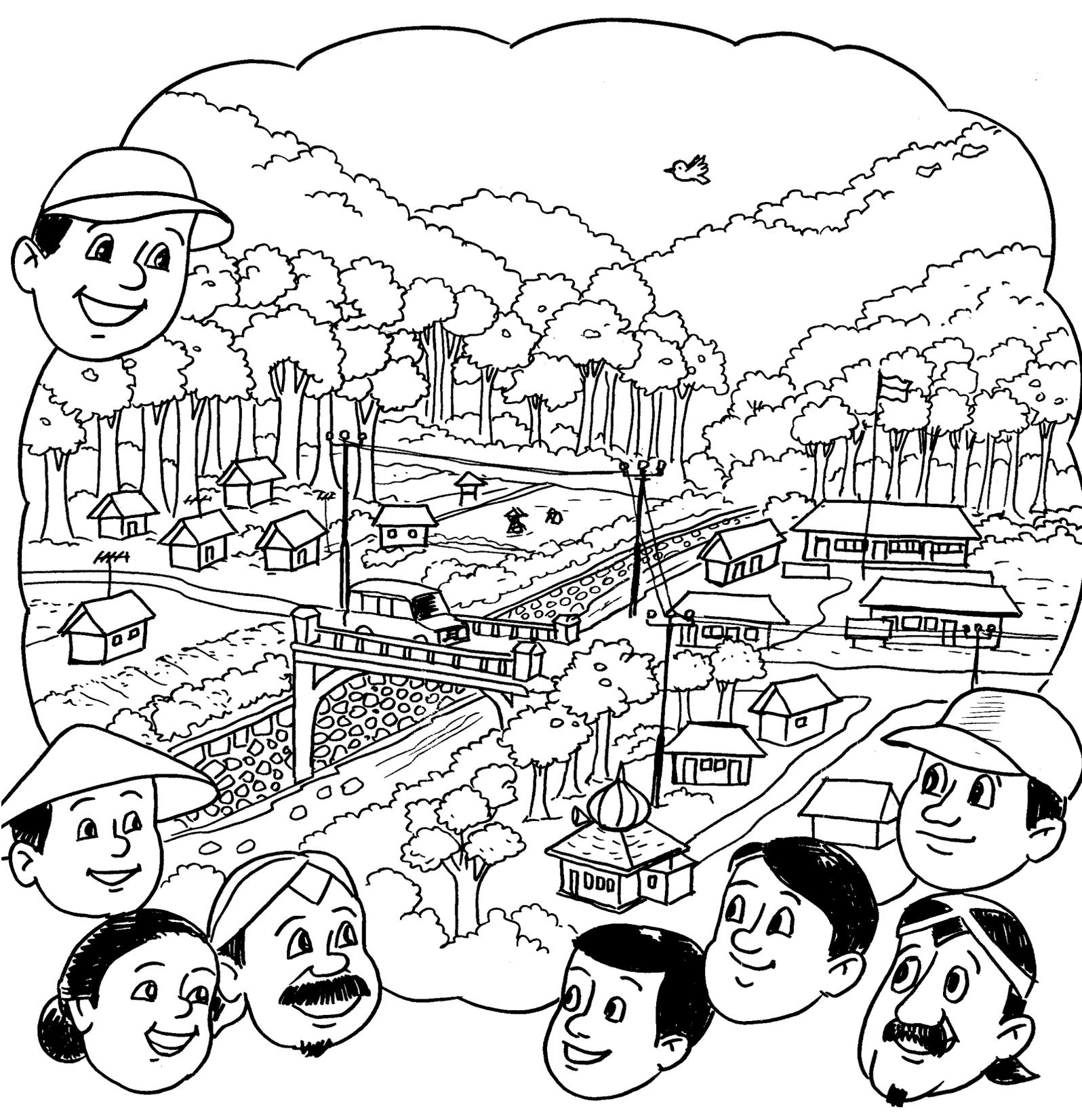
**Tujuan pembelajaran:**

1. Masyarakat mampu merumuskan visi dan misi lembaganya
2. Masyarakat terlibat aktif dalam proses penyusunannya
3. Masyarakat memahami keberadaan visi dan misi sebagai bagian dari eksistensi lembaga

Peserta	: Proses ini melibatkan masyarakat yang berasal dari berbagai latar belakang atau jenis pekerjaan seperti petani hutan, petani sawah, pemerintah, pegawai, pengusaha, swasta, dinas terkait, lembaga setempat (PKK, Karang Taruna, dll.)
Alat dan bahan	: Kertas plano, metaplan, spidol (besar dan kecil, berbagai warna), papan tulis, kertas HVS, selotip, krayon, pensil berwarna.
Waktu	: 240 menit
Metode	: <i>Future scenario/Projection scenario</i> (skenario masa depan), <i>brainstorming</i> , dinamika kelompok dan nominal

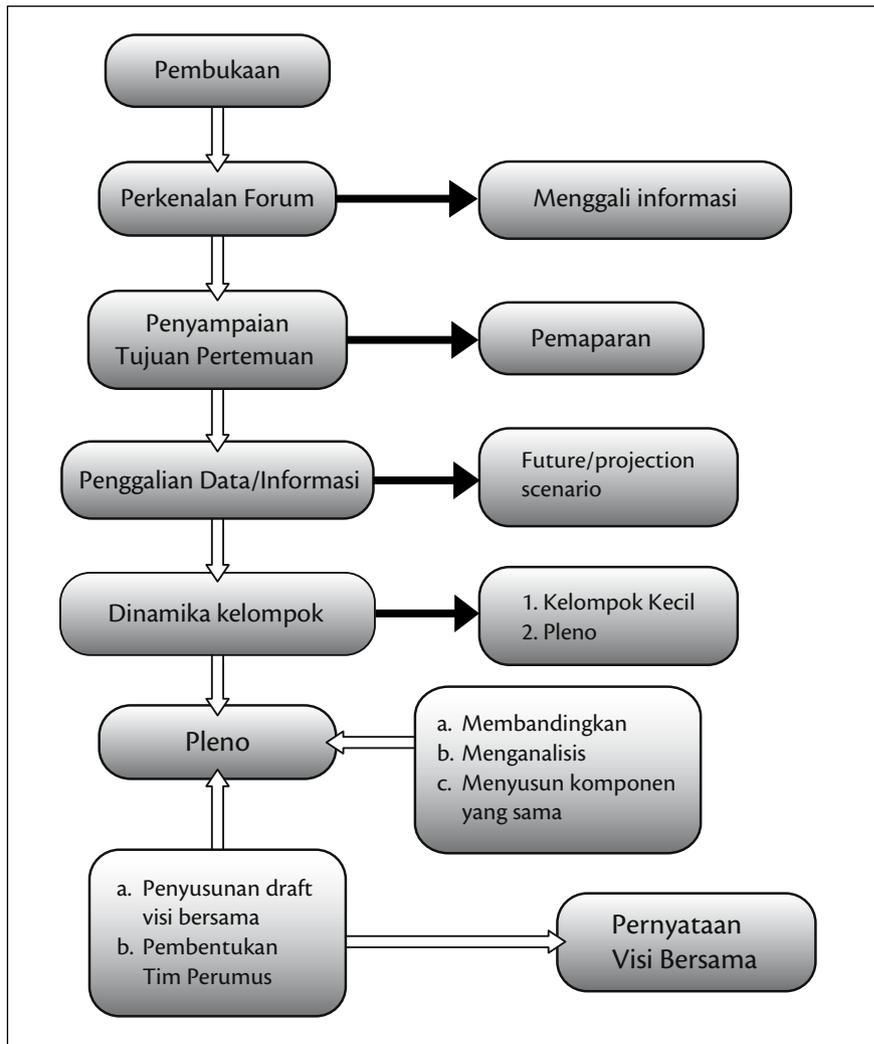
**Proses-proses yang dilakukan:**

1. Pembukaan, yang berisi sambutan dan pembukaan acara oleh pihak yang mengundang atau yang dihormati. Waktu yang dibutuhkan antara 10-15 menit.
2. Perkenalan. Perkenalan antara peserta, baik yang sudah kenal maupun belum, berguna untuk membangun keakraban, kepercayaan dan keterbukaan dalam forum. Dapat dilakukan dengan bertanya dengan cepat dan dijawab dengan cepat pula oleh peserta. Fasilitator bisa melakukan dengan berurutan ataupun acak. Waktu yang dibutuhkan antara 5-8 menit untuk peserta sejumlah 20 orang.
3. Penyampaian tujuan pertemuan. Tahapan ini merupakan awal dari proses yang menentukan kelancaran dan difahaminya proses. Tujuan pertemuan disampaikan oleh pihak yang mengundang atau fasilitator. Usahakan tahap ini tidak lebih dari 10 menit.
4. *Future/Projection scenario*. Langkah ini merupakan proses dimana peserta diperkenalkan tentang sebuah metode *future scenario*, yaitu suatu metode untuk membayangkan dan menggambarkan kondisi yang diinginkan terjadi disekitarnya (desa) dalam waktu 15-20 tahun mendatang. Sedangkan *projection scenario* sebagai metode untuk membayangkan dan memperkirakan kondisi di sekitarnya dalam waktu 15-20 tahun mendatang dengan melihat kondisi saat ini. Kedua metode hanya dapat digunakan salah satunya. Pemilihan metode ini didasarkan pada kemampuan peserta.
5. Dinamika kelompok. Peserta dibagi kedalam kelompok kecil yang dibentuk berdasarkan komposisi peserta, misalnya asal lembaga atau campuran latar belakang. Jumlah peserta dalam kelompok kecil sebaiknya tidak lebih dari 6-7 orang, dan terbentuk sebanyak 3-5 kelompok.



6. Setiap kelompok kecil melakukan *future/projection scenario*, bertujuan untuk memperoleh visi bersama desa melalui media gambar, kemudian merumuskan komponen untuk visi, dan membangun visi kelompok. Setiap kelompok akan diberikan seperangkat peralatan menggambar (kertas plano, spidol, krayon dan HVS). Waktu yang dibutuhkan untuk menggambar antara 45-60 menit.
7. Diskusi pleno. Langkah ini bertujuan untuk mempresentasikan hasil diskusi kelompok mengenai *future/projection* yang dihasilkan, dan membangun keterbukaan proses bersama. Waktu yang dibutuhkan untuk proses ini antara 10-15 menit tiap kelompok atau dilihat dengan banyaknya jumlah kelompok yang ada.
8. Melakukan perbandingan hasil *future scenario/projection scenario*. Gambar hasil *future/projection scenario* dibandingkan secara bersama-sama, kemudian diidentifikasi kesamaan aspek-aspek pada setiap gambar dan komponen yang ditentukan setiap kelompok.
9. Analisis tentang visi kelompok. Secara bersama-sama melakukan analisis visi setiap kelompok, yang dipandu oleh fasilitator.
10. Formulasi komponen yang sama. Pengumpulan komponen yang sama dari visi kelompok, dan hasil kesepakatan sebagai bagian dari visi.
11. Penyusunan draft visi bersama dan pembentukan tim perumus. Draft visi lebih baik disusun secara pleno. Tetapi bila tidak bisa maka dengan kesepakatan forum membentuk tim perumus yang ditentukan berdasarkan kesepakatan peserta.
12. Pernyataan visi bersama. Setelah rumusan visi berhasil disusun oleh tim perumus selanjutnya dibawa ke forum untuk mendapatkan persetujuan dan pernyataan resmi tentang visi bersama.

Skema Perumusan Visi Bersama :



### **Membangun Misi Bersama**

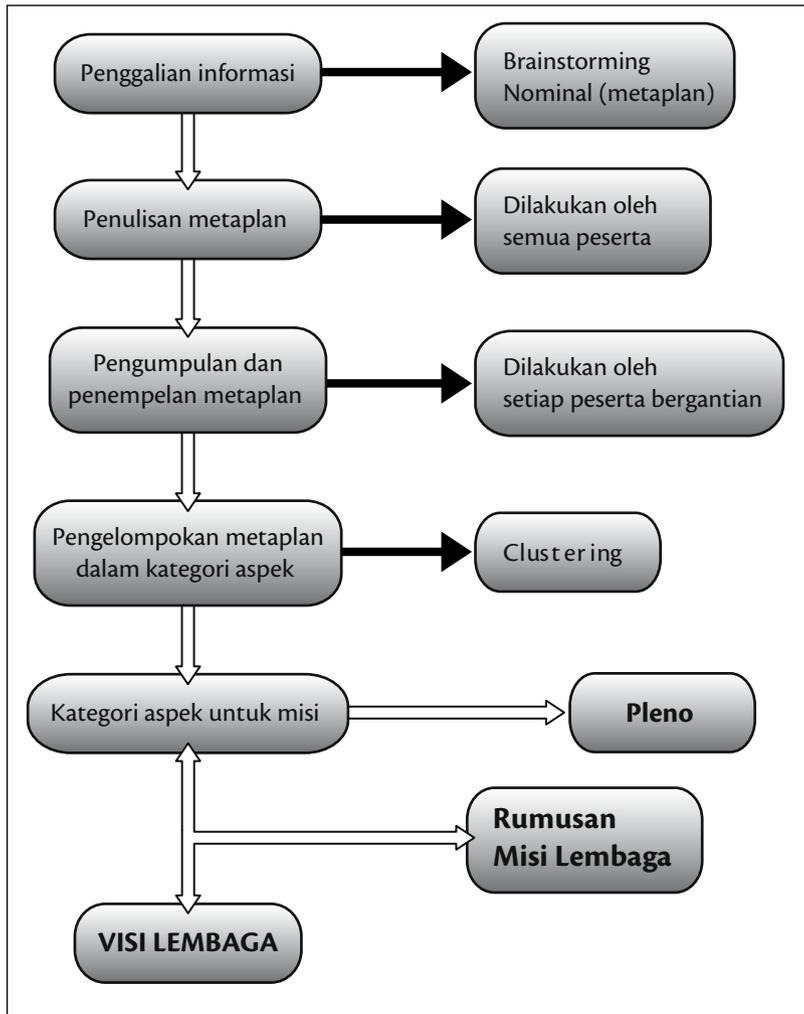
Perumusan misi ini dilakukan dalam rangka menjabarkan visi, bersifat umum, belum didukung data, tapi bisa dikerjakan secara operasional. Misi lebih bersifat aplikatif, dimana terdapat penafsiran yang diberikan oleh lembaga terhadap visi yang ingin dicapainya.

- Alat dan bahan : Kertas plano, metaplan, spidol (besar dan kecil, berbagai warna), papan tulis, kertas HVS, selotip, pensil berwarna
- Waktu : 120 menit
- Metode : Proses ini menggunakan metode *brainstorming*, *nominal*, *game*, *clustering*

### **Proses-proses yang dilakukan:**

1. Melakukan metode *brainstorming*, dimana peserta berdiskusi dan bertanya jawab dengan interaktif dan difasilitasi oleh fasilitator. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan informasi berkaitan dengan penafsiran visi dari peserta, sehingga kemudian diperoleh gambaran tentang misi sebagai hasil kesepakatan.
2. Penggalan informasi dengan menggunakan metaplan. Bertujuan untuk memperoleh informasi atau pendapat peserta, terutama jika peserta sulit untuk mengungkapkan pendapatnya secara lisan. Usaha untuk memperoleh informasi tetap dijalankan dengan cara meminta peserta untuk menuliskan pendapatnya dalam metaplan yang sudah dibagikan.
3. Setelah peserta menulis pendapatnya dalam metaplan, maka dikumpulkan dengan cara ditempelkan pada kertas plano yang sudah disiapkan di depan.
4. Pelaksanaan *clustering* (pengelompokan). Informasi yang terkumpul dari *metaplan* dikumpulkan serta dikelompokkan menurut kategori masing-masing. Selanjutnya akan menghasilkan beberapa kategori dari proses ini. Kategori ini akan mencerminkan hal apa yang penting menurut lembaga, dan bisa menjadi point penting untuk merumuskan misi lembaga.
5. Dari aspek dalam kategori tersebut langsung dapat dirumuskan tentang misi lembaga, yang biasanya disepakati langsung dalam pertemuan pleno.
6. Dilakukan peninjauan dan kesesuaian antara visi dan misi yang diharapkan, setelah itu dilakukan perumusan. Hasilnya diperoleh misi lembaga.

Skema Proses Membangun Misi :



## **Langkah 4: Perumusan Anggaran Dasar (AD) dan Anggaran Rumah Tangga (ART) Lembaga**

Anggaran Dasar (AD), yaitu aturan yang merupakan sistem nilai dasar yang dimiliki oleh suatu lembaga yang berisi pokok dasar kelembagaan.

Anggaran Rumah Tangga (ART), yaitu aturan yang penjabaran ketentuan yang ditetapkan dalam anggaran dasar. Sifat aturan lebih operasional dan mudah dalam penerapannya.

### **Tujuan pembelajaran:**

1. Masyarakat dapat merumuskan dan menyusun AD dan ART untuk lembaganya
2. Masyarakat mengetahui nilai-nilai penting yang perlu dalam aturan internal lembaganya
3. Keterlibatan dalam penyusunan aturan lembaga menjadi hak dan kewajiban setiap anggota lembaga

### **Persiapan:**

1. Fasilitator dan tokoh lembaga melakukan pendekatan secara informal pada tokoh masyarakat, tokoh desa serta masyarakat umum secara acak. Hal ini ditujukan untuk memperoleh gambaran kecenderungan nilai, norma atau kebiasaan yang umum dilakukan oleh masyarakat dimana lembaga tersebut berada.
2. Fasilitator dan tokoh lembaga membuat catatan kecil tentang perkembangan dan temuan yang diperolehnya.
3. Perangkat aturan desa, dokumen perkembangan desa, hasil penelitian yang telah dilakukan bisa dipersiapkan dalam proses.

### **Perumusan Anggaran Dasar (AD) Lembaga**

Alat dan bahan : Komputer (jika ada), mesin tik, kertas plano, kertas HVS, spidol (besar dan kecil, berbagai warna), bolpoint, papan tulis.

Waktu : Waktu yang dibutuhkan 8 jam dengan 4 kali pertemuan, sebaiknya waktunya berjarak, supaya rumusan AD dapat mengalami perenungan dan tidak membosankan. Dengan catatan semua pihak yang terlibat mengikuti proses dari awal sampai akhir.

Metode : FGD (diskusi kelompok terfokus), diskusi pleno, permainan, bermain peran (*role playing*).

**Proses-proses yang dilakukan:**

1. Fasilitator menjelaskan tentang maksud dan tujuan pertemuan.
2. Membangun kesepakatan tentang pentingnya AD.
3. Menentukan aspek yang penting dimasukkan ke dalam AD.

**Aspek dalam Anggaran Dasar:**

- Nama lembaga
- Tempat dan Kedudukan
- Ruang lingkup kegiatan
- Keanggotaan
- Hak dan Kewajiban Anggota
- Kepengurusan
- Hak dan Kewajiban Pengurus
- Sumber ekonomi
- Kekuasaan tertinggi
- Pengambilan keputusan
- Ayat peralihan
- Penutup
- Tempat, tanggal ditetapkan
- Tanda tangan pengurus inti
- Tanda tangan yang berwenang

4. Pembagian anggota kelompok per aspek. Pembagian anggota kelompok sebaiknya dilakukan berdasarkan keahlian dan pengetahuan.
5. Diskusi kelompok kecil. Perumusan per aspek akan didetailkan pada bagian aspek yang dianggap penting oleh kelompok yang bersangkutan. Biasanya pada tahap ini akan terjadi perdebatan berkaitan dengan ide dan nilai yang akan disepakati bersama. Yang kemudian menghasilkan seperangkat kesepakatan aspek oleh kelompok yang bersangkutan.
6. Presentasi kelompok di pleno. Hasil dari diskusi kelompok per aspek kemudian dipresentasikan dalam diskusi pleno. Selanjutnya pada forum ini biasanya akan muncul tanggapan, sanggahan dan masukan, yang akan menyempurnakan dan memperbaiki dari hasil kelompok, sehingga menjadi hasil bersama forum.
7. Formulasi rumusan AD lembaga.
8. Disepakati bersama dan disahkan oleh Pengurus.
9. Diajukan pengetahuan dan pengesahkannya pada Kepala Desa.
10. Diajukan surat pengajuan ke notaris bersama dengan akta pendirian.

#### **Proses Membangun Anggaran Rumah Tangga (ART)**

Tujuan	: Memberikan arahan dalam pelaksanaan operasional lembaga menjadi lebih mudah dalam penerapannya
Alat dan bahan	: Komputer (jika ada), mesin tik, kertas plano, kertas, spidol (besar dan kecil, berbagai warna), bolpoint, papan tulis
Waktu	: 360 menit
Metode	: FGD (diskusi kelompok terfokus), diskusi pleno, bermain peran ( <i>role playing</i> )

#### **Proses-proses yang dilakukan:**

1. Fasilitator menjelaskan tentang maksud dan tujuan pertemuan.
2. Membangun kesepakatan tentang pentingnya ART.
3. Menentukan aspek yang penting dimasukkan ke dalam ART.

Pada elemen di atas menunjukkan bahwa suatu lembaga membutuhkan aturan yang secara operasional langsung bisa dijalankan. Kebutuhan untuk segera melaksanakan tugas dan peran menunjukkan keberadaan ART ini sangat penting.

**Aspek yang harus ada dalam ART:**

- Aturan umum
- Struktur kekuasaan lembaga
- Mekanisme pengambilan keputusan
- Kepengurusan
- Struktur kepengurusan
- Syarat-syarat menjadi pengurus
- Hak dan kewajiban pengurus
- Sumber Keuangan
- Tata Kerja
- Penutup
- Pengesahan dan tanda tangan pengurus inti

### **Langkah 5: Penataan Administrasi Lembaga**

Penataan adalah mengatur kembali tentang sesuatu hal. Administrasi lembaga adalah hal-hal yang berkaitan dengan proses pengorganisasian mulai dari kesekretariat, pendokumentasian hingga keanggotaan. Dengan penataan administrasi, lembaga akan memiliki tata administrasi yang baik dan dapat dipertanggungjawabkan.

**Tujuan :**

1. Masyarakat dapat menentukan mana yang benar dan penting untuk didokumentasikan.
2. Diperoleh kemudahan dalam rangka tertib administrasi.
3. Membangun kinerja yang efektif dan efisien dalam lembaga.
4. Menjadi wahana evaluasi sederhana dalam rangka kelembagaan.

- Waktu : Bisa dilakukan secara periodik dan berjangka waktu, yaitu antara 2-3 bulan sekali ditata kembali. Hal ini berguna untuk menghindari adanya penyimpangan dan pelanggaran dari tata aturan yang ditentukan.
- Alat dan bahan : Buku tulis, pensil, bolpoint, kertas, kalkulator, penggaris, penghapus.
- Metode : Pemaparan, ceramah, praktek, studi kasus dan game.

**Proses-proses yang dilakukan:**

1. Administrasi Dokumen. Persoalan administrasi merupakan tugas awal dari fungsi kesekretariatan, dimana semua kerja kesekretariatan berkaitan dengan hal ini, seperti koordinator kegiatan mulai dari pencetakan undangan sampai dengan dokumentasi kegiatan.
2. Administrasi Keuangan. Persoalan finansial menjadi hal yang penting, karena dalam operasional dan interaksi suatu lembaga, menyangkut pula urusan keuangan yang melibatkan kesekretariatan. Misalnya dalam rangka pelayanan iuran anggota dan pendaftaran menjadi sebagian tugasnya.
3. Administrasi pengawasan (monitoring dan evaluasi). Pengawasan penting adanya, meski bersifat pengawasan kecil, namun memiliki peran yang cukup kuat dalam menjaga ketertiban lembaga, terutama dalam proses kesekretariatan lembaga.

## **Langkah 6: Membangun Pusat Informasi**

**Tujuan :**

Lembaga dapat menyediakan informasi yang transparan kepada anggota dan masyarakat.

- Metode : FGD (*focus group discussion*)
- Alat dan bahan : Untuk penyusunan materi diperlukan papan tulis, kertas plano, kertas HVS, spidol (besar dan kecil, berbagai warna), penggaris
- Waktu : 1 bulan (30 hari)

**Proses-proses yang dilakukan:**

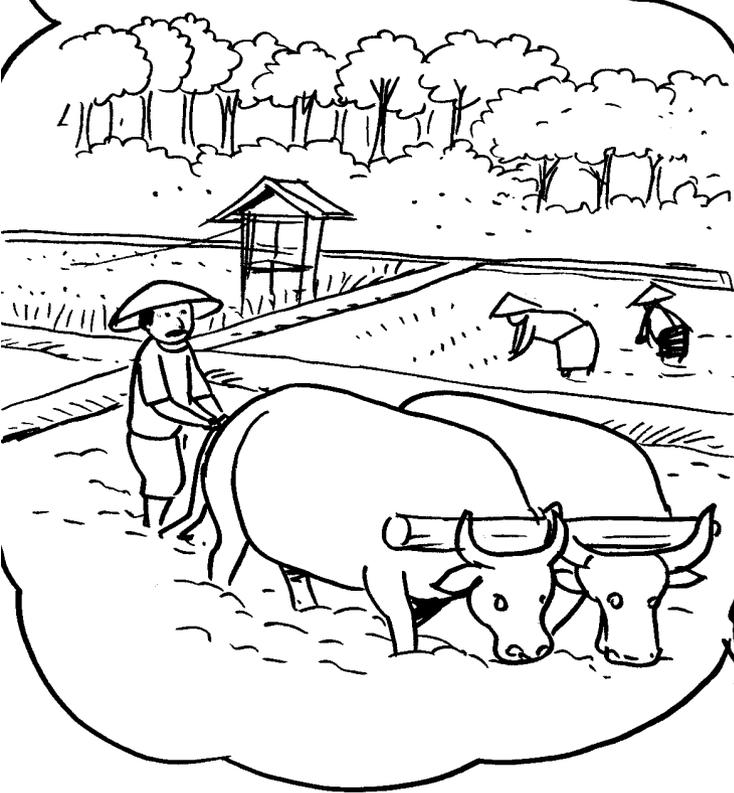
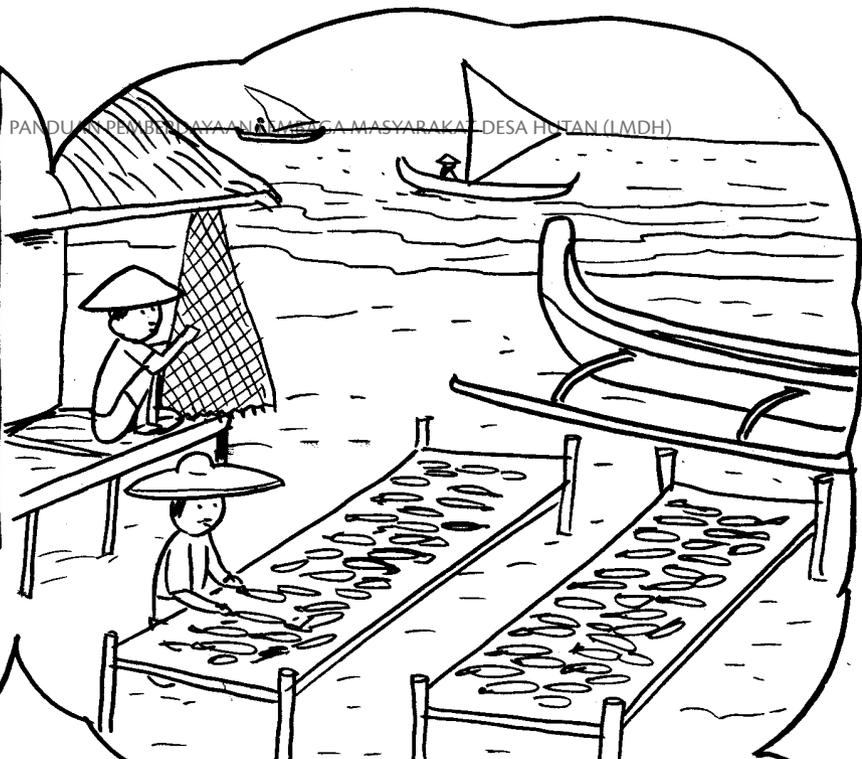
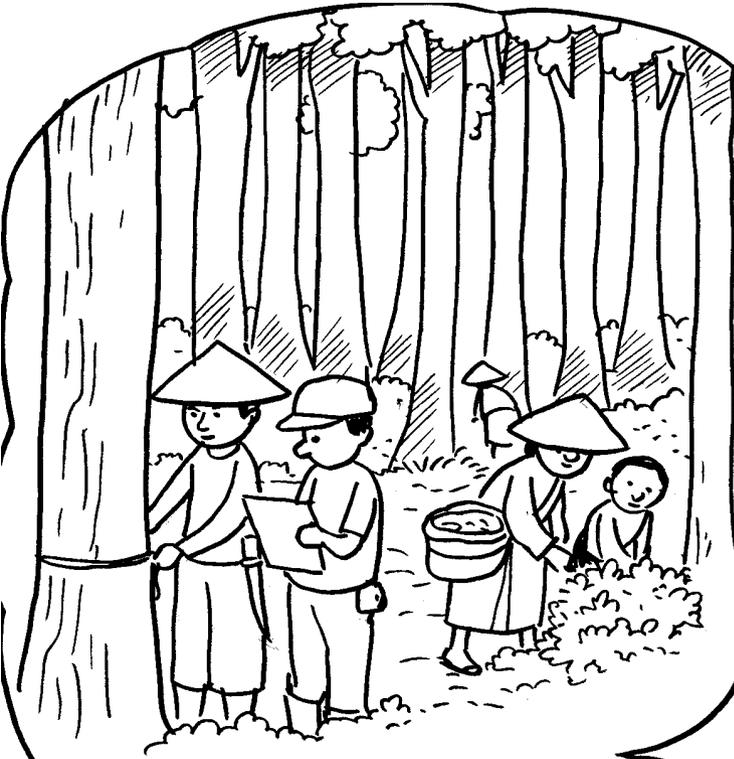
1. Melakukan perencanaan dan design/gambaran tentang apa yang akan dibuat.
2. Mempersiapkan materi (substansi) dan bahan untuk pusat informasi.
3. Melakukan penulisan pada papan informasi dengan menggunakan cat atau spidol besar.
4. Melakukan pemasangan papan informasi di tempat yang ditentukan.

**Membangun pusat informasi dapat dengan menggunakan media:**

1. Papan  
Berisi: monografi LMDH, foto kegiatan, data potensi, informasi dan agenda kegiatan LMDH, papan pengumuman
2. Poster (berisi foto dan slogan)
3. Kalender lembaga  
Berisi: profil, kegiatan internal, peran para pihak, potensi pangkuan, kegiatan ekonomi produktif, kontribusi lembaga. Pada kalender juga ditulis visi dan lambang lembaga.
4. Leaflet  
Berisi: profil lembaga dan perjalanan lembaga

**Langkah 7: Identifikasi Penggunaan Sumberdaya Alam Desa**

Identifikasi penggunaan adalah suatu pernyataan tentang dimanfaatkannya suatu kondisi alam tertentu. Sumberdaya alam adalah segala sesuatu yang berasal dari alam yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan manusia. Desa adalah kesatuan sosial yang terkecil yang memiliki pemerintahan, masyarakat dan adat istiadat. Sumberdaya alam desa merupakan segala sesuatu



yang berasal dari alam yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan manusia di suatu desa. Sehingga masyarakat dapat mengetahui potensi sumberdaya alam yang ada di desa dan dapat memanfaatkan sumberdaya alam tersebut.

**Tujuan :**

1. Masyarakat dapat melakukan identifikasi tentang sumberdaya alam yang ada di desanya.
2. Masyarakat dapat mengetahui potensi sumberdaya alam yang ada di desanya.
3. Masyarakat dapat memanfaatkan, menjaga dan melestarikan sumberdaya alam di desa.

Alat dan bahan : Kertas plano, kertas HVS, metaplan, spidol (besar dan kecil, berbagai warna), pensil berwarna/krayon, selotip

Waktu : 120 menit

Metode : *Brainstorming*, FGD, diskusi kelompok dan diskusi pleno

**Proses-proses yang dilakukan :**

1. *Brainstorming* tentang sumberdaya alam yang ada di desa kepada semua peserta.
2. Peserta dibagi dalam beberapa kelompok kecil berdasarkan asal lembaga yang diwakili, hendaknya untuk setiap kelompok tidak lebih dari 7-8 orang.
3. Setiap kelompok menggambarkan peta desa beserta sumberdaya alam yang ada di desa, dibantu seperangkat peralatan menggambar peta (kertas plano, spidol besar/kecil, pensil berwarna, metaplan).
4. Presentasi dari tiap kelompok dalam diskusi pleno.
5. Fasilitator melakukan perbandingan tentang hasil presentasi (melengkapi, dan mengurangi berdasarkan hasil diskusi pleno).
6. Melakukan *clustering* tentang aspek SDA yang ada di desa.
7. Merumuskan SDA yang dimiliki oleh lembaga dan masyarakat.



## Langkah 8: Outbound Management Training

Outbound Management Training (OMT) adalah satu bentuk pelatihan untuk mengetahui pemahaman peserta tentang manajemen organisasi. OMT dilakukan dalam berbagai permainan yang memuat nilai atau aspek dalam manajemen organisasi. OMT menjadi penggambaran aktivitas pengelolaan lembaga yang dapat digunakan untuk mengetahui kemampuan individu atau kemampuan rata-rata kelompok yang mengikutinya.

### Tujuan :

1. Melihat sebaran kemampuan yang dimiliki oleh suatu lembaga.
2. Mengetahui potensi yang dimiliki oleh lembaga (kelebihan dan kelemahan).
3. Sebagai wahana untuk evaluasi kelembagaan.

Waktu	: 12 jam dengan 2 kali pertemuan
Peserta	: Peserta bisa mencapai 35 orang, dengan sebaran perwakilan dari 4-5 kelompok masyarakat, sehingga setiap kelompok bisa beranggotakan 7-8 orang sebagai jumlah ideal
Alat dan bahan	: Sarung (2 buah), tali raffia (5 ikat), tali tambang (1 ikat), galon (1 buah), bambu (10 batang), kertas HVS, bolpoint, pensil, cangkul, patok
Metode	: Permainan ( <i>Game</i> ), kelas, dinamika kelompok

Proses-proses OMT dilaksanakan dalam tiga tahap utama, yaitu: Pre-Test (Tes Awal), Pelaksanaan OMT dan Post-Test (Tes Akhir).

### Tes Awal dan Tes Akhir

Tes Awal dan Tes Akhir adalah sarana untuk mengetahui seberapa jauh tingkat pengetahuan peserta tentang kelompok dan lembaga sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan. Tes Awal dan Tes Akhir dilaksanakan selama 45 menit. Pertimbangan yang mendasari pelaksanaan Tes Awal dan Tes Akhir adalah implementasi manajemen organisasi dipengaruhi oleh tingkat pemahaman pelakunya. Tes Awal dilaksanakan sebelum OMT, untuk mengetahui tingkat pemahaman awal peserta; dan Tes Akhir dilaksanakan setelah OMT, untuk mengetahui perubahan tingkat pemahaman peserta terhadap manajemen organisasi. Peserta (pengurus, pemerintah desa dan

dusun) diminta untuk memberikan pengertian (sepengetahuan mereka) tentang hal-hal yang berhubungan dengan manajemen organisasi. Pertanyaan yang dikemukakan antara lain:

1. Apa yang dimaksud dengan **anggota kelompok**?
2. Apa yang dimaksud dengan **bekerjasama**?
3. Apa yang dimaksud dengan **tujuan kelompok**?
4. Apa yang dimaksud dengan **perencanaan**?
5. Apa yang dimaksud dengan **efektif**?
6. Apa yang dimaksud dengan **efisien**?
7. Apa yang dimaksud dengan **komunikasi dalam kelompok**?
8. Apa yang dimaksud dengan **loyalitas terhadap kelompok**?
9. Apa yang dimaksud dengan **pembagian kerja kelompok**?

Kesembilan pertanyaan di atas dipilih berdasarkan pertimbangan: 1) istilah-istilah (dan maknanya) tersebut sering ditemui dalam materi organisasi; 2) sering kali orang mampu menyebutkan beberapa istilah namun jarang yang mampu memberikan perbedaan dan persamaan antara istilah tersebut.

### **Pelaksanaan *Outbound Management Training***

1. Pembagian Kelompok. Pembagian kelompok menggunakan undian supaya terjadi pembauran dalam kepemimpinan kelompok. Tiap peserta tidak bisa menentukan anggota kelompoknya. Hal ini tidak menimbulkan masalah karena tiap peserta dapat menerima peserta lainnya untuk menjadi satu kelompok.
2. *Game*. Setiap *game* dilaksanakan dengan mengacu pada aturan permainan (*rule of the game*) yang telah ditentukan oleh fasilitator. Contoh *game* yang bisa digunakan, yaitu:
  - *Game* “Menjaring Galon”
  - *Game* “Kapal Tenggelam”
  - *Game* “Jaring Laba-laba”
  - *Game* “Pagar Listrik”
3. Dalam pelaksanaan permainan, fasilitator mempunyai tugas untuk menilai bentuk respon individu dalam menyelesaikan perintah/tujuan yang telah dirumuskan. Aspek penilaian individu meliputi aspek partisipasi, kreativitas, keberanian dalam pengambilan keputusan, mengakomodasi perbedaan pendapat, argumentasi dalam pengambilan keputusan,

komunikasi dengan anggota dan inisiatif. Pemilihan ketujuh aspek tersebut didasarkan pada pertimbangan aspek yang paling penting dalam jalannya lembaga.

Adapun penilaian ketujuh aspek di dalam pelaksanaannya didasarkan kriteria sebagai berikut:

Aspek	0	1	2	3
<b>Partisipasi</b>	tidak mau berpartisipasi	berpartisipasi tapi malas-malasan	berpartisipasi kalau disuruh	berpartisipasi penuh
<b>Kreativitas</b>	tidak mau berusaha/ menolak	berusaha tapi cepat menyerah	berusaha kalau teman yang lain berusaha	berusaha pantang menyerah
<b>Akomodasi</b>	tidak mau mendengar pendapat orang lain	mendengarkan tapi tidak mengacuhkan	mendengarkan dan berusaha memahami	mendengarkan, memahami dan mengakomodasi
<b>Keberanian</b>	tidak berani melakukan apapun	berani bila sama dengan yang lain	berani bersikap	berani berbeda dengan yang lain
<b>Argumentasi</b>	<i>waton suloyo</i>	tidak ada argumentasi	berpendapat , lemah/mudah dipatahkan, <i>ngeyel</i> dengan argumentasi	pendapat disertai dengan argumentasi
<b>Komunikatif</b>	informasi yang disampaikan tidak bisa dipahami orang lain/ membingungkan	apabila informasi yang disampaikan berupa instruksi dapat dipahami orang lain	informasi yang disampaikan dapat dipahami apabila disampaikan berulang-ulang	apapun informasi yang disampaikan dapat diterima/ dipahami orang lain
<b>Inisiatif</b>	tidak mau berusaha	berusaha kalau disuruh	berusaha kalau bersama-sama (ada temannya)	selalu yang memulai berusaha dan berinisiatif

4. Penilaian ditujukan pada kelompok yang lebih bersifat umum. Dimana penilaian kelompok terdiri dari setiap kesalahan yang dilakukan individu dicatat sebagai kesalahan kelompok dan waktu yang digunakan untuk menyelesaikan setiap permainan. Penilaian individu dan kelompok tersebut direkam dalam Lembar Penilaian.
5. Penyampaian hasil penilaian. Hasil penilaian OMT Lembaga meliputi hasil Tes Awal, hasil pelaksanaan OMT dan hasil Tes Akhir. Sebagai contoh adalah OMT pada lembaga "A" berikut:

**a. Hasil Tes Awal dan Tes Akhir**

Aspek penilaian	Tingkat pemahaman		Peningkatan	
	Tes awal	Tes akhir	Nilai	%
Anggota	3.700	3.583	-0.117	-3.15%
Bekerjasama	4.800	4.583	-0.217	-4.51%
Tujuan	4.500	4.000	-0.500	-11.11%
Perencanaan	4.000	4.667	0.667	16.67%
Efektif	3.200	4.083	0.883	27.60%
Efisien	2.200	5.083	2.883	131.06%
Komunikasi	3.700	3.917	0.217	5.86%
Loyalitas	2.900	3.917	1.017	35.06%
Pembagian kerja	5.100	4.583	-0.517	-10.13%
Rata-rata	3.789	4.269	0.480	12.66%

Catatan : Nilai Tes Awal dan Tes Akhir di atas merupakan nilai rata-rata dari anggota dan pengurus lembaga yang mengikuti OMT. Nilai tertinggi (ideal) per aspek adalah 9.

**b. Hasil Outbound Management Training**

Aspek Penilaian	Nilai	%
Partisipasi	2.63	87.78%
Kreatifitas	2.05	68.33%
Akomodasi	2.18	72.78%
Keberanian	2.40	80.00%
Argumentasi	2.13	71.11%
Komunikasi	2.22	73.89%
Inisiatif	2.12	70.56%

Catatan : Nilai OMT di atas merupakan nilai rata-rata kemampuan praksis peserta pada saat pelaksanaan OMT. Nilai rata-rata tertinggi (ideal) per aspek adalah 3.

Analisis berdasarkan nilai di atas:

- Tingkat pemahaman lembaga mengalami peningkatan setelah mengikuti OMT, yaitu dari nilai 3,789 menjadi 4,269 atau meningkat sebesar 12,66%. Hal ini menunjukkan bahwa OMT cukup membantu dalam meningkatkan pemahaman lembaga.
- Potensi kelembagaan yang dimiliki oleh lembaga dapat dilihat dari tabel berikut:

**Potensi Kelembagaan Lembaga “A”**

Aspek	Prosentase
Anggota	25.65%
Bekerjasama	33.60%
Tujuan	37.23%
Perencanaan	34.85%
Efektif	21.24%
Efisien	13.90%
Komunikasi	36.05%
Loyalitas	31.42%
Pembagian kerja	41.34%

Berdasarkan tabel di atas, permasalahan kelembagaan Lembaga “A” terletak pada aspek efisien (nilai terendah) dan potensi tertingginya adalah pembagian kerja. Penguatan atau pengembangan

kelembagaan Lembaga “A” di masa depan bisa memperhatikan kekuatan dan kelemahan (potensi) kelembagaan yang dimiliki.

## Langkah 9: Pengembangan Ekonomi Lembaga

Ekonomi lembaga adalah sesuatu aktifitas lembaga yang berkaitan dengan kekayaan lembaga baik yang bersifat dari anggota, maupun yang berasal dari usaha yang dilakukan oleh lembaga. Pengembangan ekonomi lembaga adalah suatu usaha pengembangan yang dilakukan dalam rangka meningkatkan ekonomi lembaga. Manfaatnya untuk mendorong peningkatan kekayaan lembaga, menjadi spirit dalam melakukan kegiatan lembaga dan menjadi bagian dari kegiatan lembaga.

### Tujuan:

1. Lembaga memperoleh sumber pendapatan selain dari iuran anggota.
2. Pengembangan pengelolaan kekayaan lembaga.
3. Memberikan kesempatan dan peluang untuk mengasah ketrampilan dan kemampuan anggota dalam hal usaha.

Waktu	: Sangat tergantung pada kemampuan lembaga, ada yang cepat, namun ada yang lambat, yang terikat pada kemampuan dari anggota dan kesediaan lembaga secara pengetahuan dan kemampuan.
Alat dan bahan	: Tergantung pada jenis pengembangan ekonomi sesuai dengan pilihan yang diambil oleh lembaga.
Metode	: Berbagai metode dapat digunakan, misalnya demplot, kerjasama maupun investasi.

### Proses-proses yang dilakukan:

1. Pengembangan Modal. Kegiatan ini merupakan pengembangan modal yang berasal dari modal yang dimiliki oleh lembaga, misalnya dengan membuka usaha toko serbaguna bagi anggota. Dimana keuntungan untuk lembaga dan anggota diatur dengan mekanisme yang dibuat bersama. Pengembangan modal ditujukan untuk memperoleh keuntungan dalam rangka pengembangan kelembagaan dan mensejahterakan anggota.

**Langkah yang dilakukan:**

- Lembaga melakukan evaluasi tentang kondisi keuangan lembaga.
  - Terdapat alokasi keuangan yang bisa dimanfaatkan untuk pengembangan modal.
  - Pemilihan jenis usaha yang dikehendaki dengan melakukan perhitungan yang cermat dengan dana yang dimiliki.
  - Melakukan tinjauan dan wawancara pada orang/lembaga berikut lokasi yang sudah melakukan usaha yang sama sebelumnya.
  - Pengambilan keputusan akhir tentang pilihan jenis kegiatan dalam pengembangan modal.
2. Pengembangan usaha alternative. Pengembangan usaha alternative dilakukan pada dua jenis lembaga, yaitu memiliki kelebihan dana dan tidak memiliki dana. Usaha alternative sebagai usaha yang berada di luar kegiatan rutin dan program kerja lembaga. Pengembangan usaha ini dilakukan dalam rangka memperoleh keuntungan dan peningkatan pendapatan lembaga, ataupun mengisi kekosongan dari pendapatan lembaga. Langkah yang dilakukan dalam proses ini :
- Lembaga melakukan evaluasi tentang kondisi keuangan lembaga.
  - Terdapat bagian keuangan yang dimanfaatkan untuk pengembangan modal (untuk yang kelebihan dana); atau bagaimana mencari alternative usaha yang dapat menghasilkan untuk lembaga (untuk yang tidak memiliki dana).
  - Pemilihan jenis usaha yang dikehendaki dengan melakukan perhitungan dengan dana yang dimiliki; atau melakukan pemilihan bentuk pendanaan dari usaha (kerjasama, investasi, bantuan, dll.) untuk yang belum memiliki dana.
  - Melakukan wawancara pada orang/lembaga atau tinjauan lokasi yang sudah melakukan usaha yang sama sebelumnya.
  - Pengambilan keputusan akhir tentang pilihan jenis kegiatan dalam pengembangan modal.
3. Pembentukan Koperasi LMDH. Mempertahankan dan mengembangkan pengelolaan lembaga yang tangguh bukan lagi sebuah pilihan. Lembaga dituntut untuk mengerahkan seluruh potensi yang dimilikinya. Setelah sebuah lembaga mantap sebagai sebuah tim yang efektif dan efisien, maka langkah selanjutnya ialah membangun pola kelola bisnisnya. Pada

LMDH dijumpai sebuah pos yang mengupayakan berjalannya roda perekonomian. LMDH mengembangkannya melalui usaha-usaha produktif. Ada beberapa langkah guna mencapai sistem kelola bisnis yang efektif dan efisien, antara lain:

- Pembentukan Badan Hukum yang sah untuk mengelola roda perekonomian LMDH. Pasal 5 Kepmenhutbun No. 677/Kpts-II/1998 yang mensyaratkan perolehan hak pengusaha hutan kemasyarakatan melalui koperasi menjadi acuan bahwa LMDH pun dapat membentuk koperasi untuk mengelola usaha-usaha produktifnya.
- Pemahaman Konsep Koperasi. Pemahaman mengenai koperasi sangat penting sebagai landasan gerak ke depan. Pengurus LMDH harus mampu melakukan sosialisasi yang tepat mengenai konsep koperasi kepada seluruh anggotanya, juga alasan mengapa koperasi merupakan jalan untuk menghidupkan roda perekonomian lembaga. Konsep Koperasi antara lain: 1) sebagai organisasi ekonomi masyarakat (lihat Pasal 3 UU No.14/1992; Pasal 3 UU No.12/1967), 2) sebagai sarana mewujudkan demokrasi ekonomi (lihat GBHN 1998; butir (a) UU No.25/1992), 3) sebagai sarana untuk bekerjasama menolong diri sendiri membangun kehidupan ekonomi yang lebih baik. Azas Koperasi adalah kekeluargaan dengan landasan gerak solidaritas dan kebersamaan, dengan tujuan mensejahterakan anggotanya.
- Pembentukan Koperasi. Setelah disosialisasikan pemahaman mengenai konsep koperasi di dalam LMDH, pembentukan koperasi dimulai dari proses pemenuhan syarat dan pemberian status badan hukum, bentuk, dan jenis koperasi. Status koperasi sebagai badan hukum merupakan syarat sahnya koperasi sebagai salah satu pelaku bisnis. Untuk mendapatkan pengakuan tersebut, LMDH harus mengesahkan koperasinya melalui Akta Pendirian yang disahkan pemerintah melalui notaris. Akta pendirian tersebut harus menyertakan Anggaran Dasar Koperasi (lihat Pasal 7 ayat (1) UU No.25/1992; Pasal 9 UU No.25/1992).
- Keanggotaan. Koperasi LMDH berhak memberlakukan prasyarat bagi anggotanya sesuai dengan bentuk dan jenis usaha yang dilakukannya. Undang-undang mensyaratkan jumlah anggota koperasi sekurang-kurangnya 20 orang (lihat Pasal 6 UU No.25/1992 tentang Perkoperasian). Pencatatan anggota koperasi adalah syarat yang harus dipenuhi, karena pemilik dan pengguna jasa koperasi adalah anggota koperasi itu sendiri.
- Perangkat Organisasi (rapat anggota, pengurus, dan badan pengawas). Rapat anggota merupakan keputusan tertinggi dalam pengambilan kebijakan koperasi. Aturan mengenai

sah tidaknya hasil rapat dapat ditentukan dalam Anggaran Dasar (AD) Koperasi LMDH. Pengurus adalah orang-orang yang ditunjuk untuk menjalankan roda organisasi dengan peran dan tanggung jawab sesuai kedudukannya. Pengurus dipilih melalui rapat anggota dengan jalan musyawarah. Apabila musyawarah untuk mencapai mufakat tidak dapat ditempuh, maka *voting* sah dilakukan. Badan pengawas adalah orang atau lembaga yang ditunjuk untuk mengawasi jalannya koperasi. Seperti halnya pembentukan pengurus, badan pengawas juga ditunjuk melalui rapat anggota koperasi.

- Permodalan. Permodalan koperasi LMDH sebenarnya dimulai dari iuran anggotanya, namun karena Koperasi LMDH lebih diarahkan pada usaha produktifnya, maka tidak menutup kemungkinan LMDH juga memberikan modal untuk koperasi melalui alokasi penggunaan dana LMDH melalui pos usaha produktif. Iuran anggota LMDH meliputi iuran wajib dan iuran pokok yang jumlah dan pembayarannya bisa ditentukan melalui kesepakatan rapat anggota. Disamping itu ada juga iuran sukarela yang memberi kesempatan bagi anggota koperasi untuk memberikan kontribusi lebih pada permodalan Koperasi LMDH.
- Lapangan Usaha. Lapangan usaha Koperasi LMDH terkait dengan bentuk dan jenis koperasinya. Hal ini meliputi pengelolaan bisnis koperasi, mulai dari perencanaan (*business management plan*), pelaksanaan rencana, dan evaluasi.
- Sisa Hasil Usaha. Perhitungan laba akhir koperasi di setiap periode waktu yang ditentukan melalui rapat anggota adalah Sisa Hasil Usaha (SHU). SHU dibagikan pada seluruh anggota koperasi sesuai dengan kontribusi yang diberikan selama koperasi berjalan pada periode waktu tersebut.
- Pembubaran. Koperasi dapat dibubarkan ketika anggota-anggota koperasi tidak mendapatkan manfaat dari keberadaan koperasi tersebut melalui rapat anggota. Akan halnya pembentukan yang memerlukan keabsahan dari pemerintah, maka pembubaran koperasi juga harus dilaporkan pada pemerintah melalui notaris yang mengabsahkan Akta Pendirian Koperasi. Pada kasus koperasi LMDH, perlu diingat bahwa lembaga yang diakui pemerintah untuk menjalankan roda perekonomian hutan kemasyarakatan adalah koperasinya. Membubarkan koperasi LMDH berarti pula bahwa LMDH tidak memiliki kekuatan yang berlandaskan hukum untuk menggerakkan roda perekonomian lembaga. Perlu pemikiran yang sangat matang sebelum membubarkan koperasi LMDH.

## 4. Dari, Oleh dan Untuk Lembaga

Sebagaimana perkembangan manusia, lembaga juga memiliki tahapan perkembangan yang melalui berbagai proses dan banyak aspek yang mempengaruhi, termasuk konflik.

Kehadiran fasilitator dari dalam maupun luar lembaga memiliki kekuatan tersendiri dalam proses. Keberhasilan dan kegagalan menjadi dinamika yang harus dihadapi. Keragaman masyarakat dengan karakter yang beragam menjadikan pengembangan lembaga menarik. Pendekatan aksi partisipatif menjadi pilihan yang "seimbang" karena pendekatan yang meletakkan masyarakat (pelaku), fasilitator dan aksi bersama menjadi satu kesatuan dalam melakukan tindakan.

Dalam membangun kekuatan lembaga maka keberadaan visi dan misi menjadi jiwa dan komitmen dari lembaga. Keberadaan AD dan ART menjadi pijakan dalam mengatur perjalanan lembaga. Penataan administrasi menjadi faktor yang harus dibangun dalam aktifitas lembaga. Identifikasi sumberdaya alam (SDA) adalah cara lembaga melihat dan mengetahui potensi dan kekayaan alam yang dimiliki. Pengetahuan memberikan kekuatan bagi lembaga berkaitan dengan bagaimana mengatur, mengelola dan merencanakan penggunaan dari SDA yang dimiliki, demikian pula dengan sumberdaya hutannya.

*Outbond Manajement Training* (OMT) menjadi bagian untuk mengetahui tingkat partisipasi anggota, sekaligus melihat potensi sumberdaya manusia (SDM) dalam kelembagaan, dan menjadi bahan evaluasi dalam melihat potensi SDM lembaga. Kekuatan lembaga tidak hanya bersifat ketertiban administrasi dan bangunan fisik, namun juga pada SDM (anggota). Pengembangan ekonomi menjadi sesuatu yang harus dilakukan dan dikembangkan oleh lembaga dengan atau tanpa intervensi dari pihak luar.

Setiap lembaga pasti memiliki modal untuk berjalannya lembaga, baik bermodal besar maupun kecil, sehingga tuntutan untuk melakukan pengembangan usaha alternatif dan menguntungkan menjadi kebutuhan.

*Lihatlah apa yang kamu lakukan, yang dimulai di saat kamu memilih,  
dengan membuat pilihan yang sadar, aktif, kesempatan akan muncul.*

*Inilah yang kita lakukan dengan pilihan-pilihan ini  
(dan banyak pilihan lain yang sama) yang akan selalu menentukan  
tidak hanya seberapa berharga setiap hari itu bagi kita, tetapi juga seberapa berhasil kita dalam  
segala hal yang kita lakukan.  
(Giddens, 2003)*

# TAHAP 2 PERENCANAAN PARTISIPATIF PETAK HUTAN PANGKUAN DESA PADA SISTEM PHBM

## 1. Pengertian

### Pengelolaan Hutan

*"Jika yang dipikirkan semua orang sama, maka tak akan ada seorangpun mau berpikir"*  
(Walter Lippmann)

Pengelolaan hutan dipahami sebagai penerapan metode bisnis dan prinsip kehutanan untuk pengurusan hutan (Davis, 1987). Kegiatan pengelolaan hutan meliputi penanaman, pemeliharaan, pemanenan hasil, pengolahan hasil, dan pemasaran hasil. Penerapan metode bisnis dimaksudkan untuk memperoleh keuntungan ekonomi, dan prinsip kehutanan mendasari bahwa pemanfaatan hasil hutan didasarkan pada prinsip kelestarian hutan secara ekonomi dan ekologi.

Berdasarkan Keputusan Ketua Dewan Pengawas Perum Perhutani No.136/KPTS/DIR/2001 tentang Pengelolaan Sumberdaya Hutan Berbasis Masyarakat (PSDHBM) diberikan kesempatan kepada masyarakat desa hutan (MDH) bersama Perum Perhutani untuk melakukan pengelolaan sumberdaya hutan. Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH) dan Perhutani bekerjasama dalam pengelolaan sumberdaya hutan diikat dengan akta kerjasama yang diaktenotariskan.

Pelaksanaan pengelolaan hutan harus didasarkan pada tujuan yang ingin dicapai oleh pengelola (semua pihak), dalam hal ini berarti pengelolaan hutan adalah untuk memenuhi kebutuhan

Perhutani dan masyarakat desa hutan, serta pihak-pihak lain yang terkait. Oleh karena itu perlu dirumuskan secara jelas tujuan pengelolaan hutan oleh semua pihak yang terkait, yang bisa jadi berbeda satu sama lain.

## Perencanaan Pengelolaan Sumberdaya Hutan

*“Kita sedang membongkar rintangan akan monopoli perancangan dan pengembangan”*  
(Anonim)

Perencanaan pengelolaan sumberdaya hutan dipahami sebagai suatu proses untuk mendokumentasikan kegiatan-kegiatan dalam pengelolaan hutan agar tercapainya tujuan tertentu, dengan menggunakan cara yang disepakati bersama (Anonim, 2004). Perencanaan pengelolaan sumberdaya hutan dapat dilakukan untuk jangka waktu tertentu, untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Dalam perencanaan ada hal-hal penting yang diperlukan yaitu:

- Ada proses yang harus dijalani
- Ada tujuan yang ingin dicapai
- Ada cara (metode) untuk mencapai tujuan
- Ada cara untuk mengukur hasil kerja
- Ada alat untuk menilai hasil kerja
- Ada pertimbangan sosial dan budaya

## Para Pihak Terlibat atau **Stakeholders**

*“Hutan terlalu luas untuk dilihat oleh satu orang”*  
(David Douglas)

Pengertian para pihak terkait (*stakeholders*) yaitu semua orang atau perwakilan kelompok yang terkena dampak dari hasil suatu keputusan (Anonim, 2004). Para pihak terlibat dalam pengelolaan hutan diartikan sebagai semua orang atau perwakilan kelompok yang terkena dampak dari hasil suatu keputusan yang terkait dalam pengelolaan hutan. Terkena dampak dalam hal ini baik secara langsung atau pun tidak langsung.

### Para pihak yang terlibat dalam pengelolaan hutan sistem PHBM:

- Masyarakat Desa Hutan (petani hutan atau *pesanggem* dan masyarakat secara umum, baik yang menjadi anggota LMDH maupun yang tidak)
- Pemerintah Desa
- Perhutani
- Dinas/instansi atau pihak terkait yang lain
- Koperasi/pedagang hasil pertanian dan hasil hutan

### Proses Partisipatif

Partisipasi secara harafiah berarti keikutsertaan seseorang dalam suatu tindakan. Pengertian sebagai suatu proses yang melibatkan para pihak yang terkait, dimana dalam proses tersebut terpenuhi:

- Adanya kemitraan dan kesetaraan dalam berperan
- Terbangunnya suasana yang terbuka dan komunikatif sehingga menimbulkan dialog yang sehat.
- Adanya keseimbangan kewenangan dan tidak ada pihak yang dominan
- Adanya rasa memiliki tanggung jawab bersama
- Adanya peran aktif dalam setiap proses kegiatan, sehingga terjadi proses saling belajar dan saling memberdayakan
- Adanya kerjasama berbagai pihak untuk saling berbagi kelebihan guna mengurangi berbagai kelemahan yang ada.
- Ada niat baik dari semua untuk membangun keadaan menjadi lebih baik

### Kenapa harus partisipatif?

- Tidak ada satu orangpun yang ingin dirugikan dalam proses membangun masyarakatnya.
- Kekuatan utama dan pertama dari suatu kelompok atau masyarakat adalah segala hal yang ada dalam kelompok atau masyarakat itu sendiri.

Usaha untuk penerapan pendekatan partisipatif memunculkan beragam pandangan dan pemaknaan yang berbeda-beda tentang arti partisipasi. Pandangan dan pemaknaan yang berkembang antara lain:

1. Masyarakat bertanggung jawab untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan dari program yang telah ditetapkan pemerintah.
2. Anggota masyarakat ikut menghadiri pertemuan-pertemuan perencanaan, pelaksanaan dan pengkajian ulang proyek, namun kehadiran mereka sebatas sebagai pendengar semata.
3. Anggota masyarakat terlibat secara aktif dalam pengambilan keputusan tentang cara melaksanakan sebuah proyek dan ikut menyediakan bantuan serta bahan-bahan yang dibutuhkan dalam proyek tersebut.
4. Anggota masyarakat berpartisipasi aktif dalam semua tahapan proses pengambilan keputusan, yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan atau monitoring suatu program.

## 2. Tujuan Perencanaan Partisipatif

Pembangunan sumberdaya hutan tidak saja berarti membangun hutan secara fisik, namun juga berarti membangun masyarakat desa hutan yang ada di dalam dan di sekitar hutan. Masyarakat desa hutan memiliki ketergantungan yang kuat terhadap hutan, untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari. Hal ini berarti bahwa kualitas hutan tidak hanya ditentukan oleh masalah teknis kehutanan saja tetapi juga ditentukan oleh masalah yang terkait dengan kondisi sosial ekonomi masyarakat desa hutan. Oleh karena itu sudah saatnya masyarakat didudukkan sebagai

subyek dan obyek dalam pembangunan hutan. Perencanaan partisipatif atau perencanaan bersama yang dilakukan oleh semua pihak diharapkan dapat mewedahi aspirasi semua pihak, sehingga akan menimbulkan konsekuensi untuk berperan peran aktif dalam pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi dari pengelolaan hutan yang telah dilakukan.

Dengan melakukan perencanaan bersama oleh semua pihak atau “perencanaan partisipatif” maka akan membantu mewujudkan kesetaraan, kerjasama dan tanggung jawab bersama dalam pembangunan sumberdaya hutan.

#### Perbedaan Perencanaan Sepihak dengan Perencanaan Partisipatif

<b>Komponen</b>	<b>Perencanaan Sepihak</b>	<b>Perencanaan Partisipatif</b>
Pelaku	Pemegang hak kelola, misalnya Perhutani	Para pihak terlibat, misalnya Perhutani, Masyarakat Desa Hutan, Pemerintah Desa, Dinas/instansi terkait, koperasi/ pedagang hasil pertanian dan hasil hutan
Proses	Instruksi (top down)	Partisipatif semua pihak terkait
Tujuan pengelolaan	Kelestarian perusahaan hutan	Kelestarian sumberdaya hutan dan kesejahteraan masyarakat
Ruang lingkup	Aspek ekologi dan ekonomi perusahaan	Aspek ekologi, ekonomi, kelembagaan dan sosial masyarakat desa hutan
Sasaran	Sumberdaya hutan	Sumberdaya alam, masyarakat desa hutan
Tanggung jawab	Perhutani	Semua pihak yang terlibat
Resiko	Perhutani	Semua pihak yang terlibat

### 3. Manfaat Perencanaan Partisipatif

Perencanaan partisipatif ini diharapkan mampu menjembatani kepentingan semua pihak dalam hal pemanfaatan sumberdaya hutan. Manfaat yang dapat diambil dari proses perencanaan partisipatif ini adalah:

### Sumberdaya Hutan

- dikelola dengan arif/ bijaksana dengan memperhatikan kepentingan banyak pihak
- tidak menjadi obyek pengelolaan tetapi sebagai bagian dari pengelolaan

### Perum Perhutani

- Tanggung jawab pembangunan hutan tidak hanya di tangan Perhutani, tetapi juga di tangan instansi/pihak terkait dan masyarakat desa hutan.
- Pelaksanaan pembangunan hutan dapat berjalan dengan baik, dengan adanya dukungan dari berbagai pihak.

### Masyarakat Desa Hutan

- memperoleh kesempatan dan kepercayaan untuk terlibat dalam pengelolaan hutan
- merasa ikut memiliki sehingga akan memotivasi diri untuk ikut menjaga kelestarian sumberdaya hutan
- meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan dalam pengelolaan hutan
- menempatkan diri sebagai subyek dan bukan sebagai obyek dalam pembangunan desa hutan

### Instansi dan pihak terkait

- membangun komunikasi dan koordinasi dalam perencanaan kegiatan terkait
- terjadi proses penyelarasan dalam rencana dan pelaksanaan kegiatan terkait dari pihak terkait
- membangun kerjasama antar pihak dalam pelaksanaan kegiatan terkait

## 4. Pihak yang Terlibat dalam Proses

Memilih pihak-pihak yang terlibat dalam pengelolaan sumberdaya hutan adalah dengan cara mengamati keterlibatan dan atau keterkaitan kelompok masyarakat dalam pengelolaan hutan. Keterlibatan dan keterkaitan dalam pengelolaan hutan dapat secara langsung maupun tidak langsung. Para pihak yang terlibat antara lain:

## Masyarakat Desa Hutan

*“Masyarakat Desa Hutan (MDH) merupakan basis dan titik sentral penerapan sistem PHBM”*  
(Anonim, 2005)

Masyarakat Desa Hutan (MDH) adalah masyarakat yang tinggal di dalam dan atau sekitar hutan. Kedekatan geografis masyarakat dengan hutan mendorong mereka untuk berinteraksi dengan hutan baik langsung maupun tidak langsung. MDH tidak hanya berinteraksi dengan hutan tapi juga yang mendapatkan akibat secara langsung dari pengelolaan hutan yang dilakukan. MDH meliputi petani hutan yang tergabung dalam kelompok tani hutan (KTH) di tiap petak/anak petak, tokoh masyarakat yang memiliki pengaruh besar terhadap budaya dan kebijakan di masyarakat desa, LMDH sebagai wadahnya masyarakat desa hutan dalam pengelolaan hutan, dan masyarakat secara umum yang tidak menjadi bagian-bagian kelompok yang berinteraksi secara langsung.

### Pemerintah Desa

Pemerintah desa sebagai pemangku wilayah administratif memiliki kewenangan dalam pengambilan kebijakan di wilayahnya serta memiliki kekuatan sosial dalam mengatur masyarakatnya. Pada umumnya di desa hutan para perangkat desa atau yang biasa disebut “*pamong*” merupakan tokoh yang memiliki pengaruh besar dan sebagai contoh bagi masyarakat yang lain.

### Perum Perhutani

Perum Perhutani sebagai pihak yang diberi kewenangan oleh pemerintah untuk melakukan pengelolaan di wilayah hutan negara. Perhutani memiliki keterlibatan langsung baik sebagai pengelola maupun penerima manfaat ekonomi dari produksi hasil hutannya.

### Dinas/instansi terkait

Dinas/instansi yang terkait dalam pengelolaan sumber daya hutan seperti Dinas Kehutanan, Dinas Pertanian, Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi, dan Dinas Peternakan, serta instansi terkait lainnya.

### Pedagang, koperasi, dan investor

Pedagang mempunyai keterlibatan yang tidak langsung dengan hutan tapi merupakan pihak yang memiliki peran besar dalam pemasaran hasil hutan. Masyarakat desa hutan pada umumnya akan menjual hasil pertanian maupun kehutanan pada pedagang setempat. Selain pedagang, pihak lain yang berperan dalam pemasaran hasil pertanian maupun kehutanan adalah koperasi petani. Koperasi petani berfungsi sebagai penampung produk pertanian dari para petani maupun penyedia kebutuhan para petani seperti pupuk, benih, obat-obatan pemberantas hama dan lain-lain. Koperasi mempunyai peran untuk mengatasi terjadinya perubahan harga yang bisa dimainkan oleh para pedagang. Investor merupakan pihak lain yang menginvestasikan atau menanamkan modalnya untuk kegiatan pengelolaan hutan, baik untuk pengembangan tanaman kayu maupun hasil hutan non kayu. Investor akan mendapat bagi hasil dari modal yang dikeluarkan.

### Forum Komunikasi PHBM

Forum Komunikasi PHBM (FK PHBM) tingkat Desa adalah lembaga desa yang mewakili kepentingan masyarakat desa hutan untuk memberi masukan-masukan berkaitan dengan pelaksanaan program PHBM. FK PHBM mempunyai fungsi: a) berkoordinasi dengan LMDH dalam pelaksanaan pengelolaan hutan, b) mengkomunikasikan informasi-informasi yang berkait dengan pengelolaan hutan dalam pelaksanaan PHBM. FK PHBM mempunyai tugas untuk membina, mengawasi, mengevaluasi LMDH dan KTH dalam pengelolaan hutan.

## 5. Menyusun Perencanaan Partisipatif Petak Hutan Pangkuan Desa pada Sistem PHBM

Unsur-unsur yang harus ada dalam proses perencanaan sumberdaya hutan dalam sistem PHBM adalah sebagai berikut (Awang, 2005):

- Perumusan visi dan misi
- Tujuan dan sasaran yang jelas
- Program kerja untuk mencapai tujuan
- Kegiatan untuk pengelolaan hutan pangkuan desa

- Dukungan kelembagaan dan dana
- Instrumen kebijakan yang diperlukan dalam pengelolaan hutan pangkuan desa
- Monitoring dan Evaluasi

Tahap-tahap dalam penyusunan perencanaan pengelolaan hutan secara partisipatif dapat dilihat dalam diagram berikut ini:

### **Langkah 1: Perumusan Visi dan Misi**

Visi merupakan cita-cita, mimpi-mimpi, keinginan normatif, dari seseorang atau kelompok terhadap suatu keadaan. Dalam suatu kelompok, setiap orang akan mempunyai kepentingan yang bermacam-macam, maka dalam pengelolaan hutan secara bersama harus dirumuskan cita-cita bersama tentang sumberdaya hutan itu. Visi sangat penting untuk mengarahkan kegiatan masyarakat desa hutan sehingga setiap orang memiliki keterikatan dengan visi bersama tersebut (Anonim, 2004). Oleh karena itu merumuskan visi bersama harus melibatkan semua pihak, jangan ada aspirasi masyarakat yang tertinggal. Visi ini dibangun dengan mempertimbangkan kondisi kekinian maupun arah yang ingin dicapai oleh masyarakat, baik dalam kehidupan masyarakat maupun keberadaan sumberdaya alamnya.

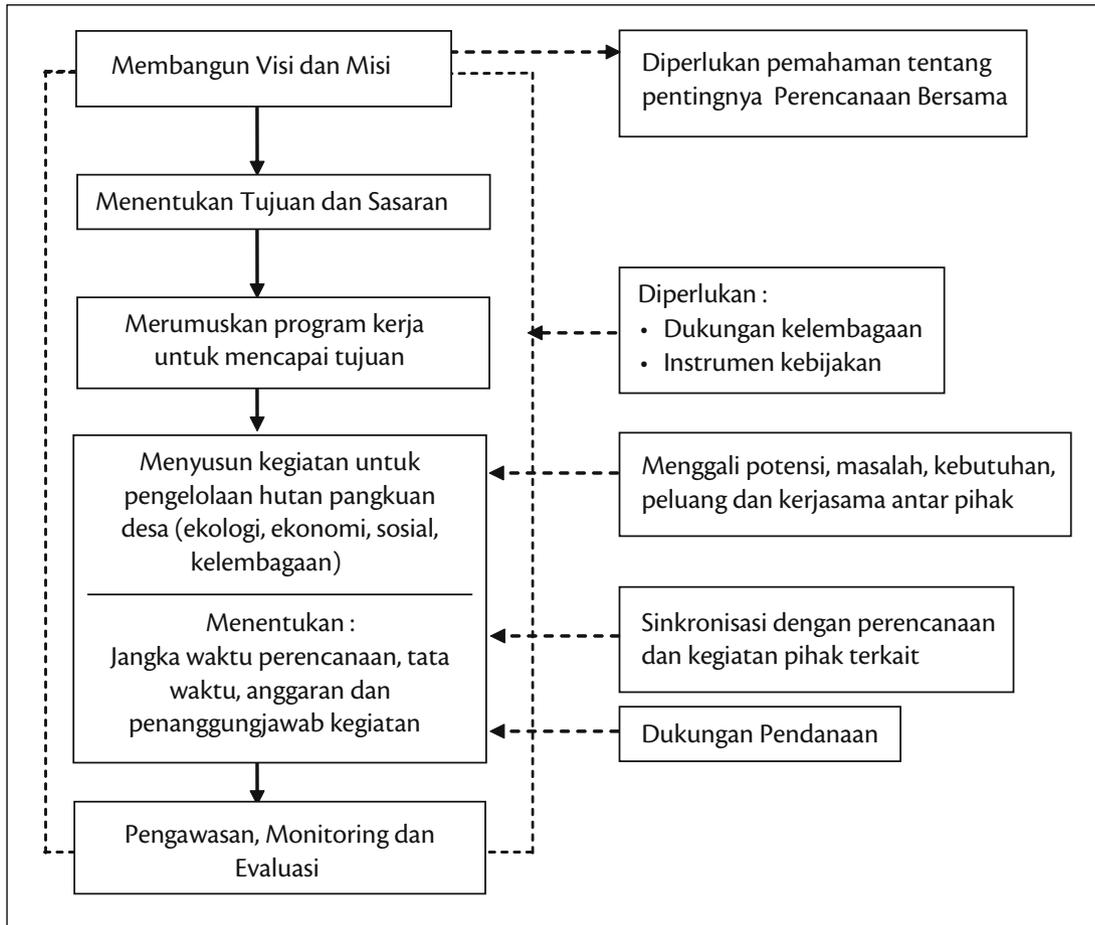
Perumusan misi masyarakat desa hutan diperlukan untuk menjabarkan visi bersama. Misi merupakan rumusan untuk mewujudkan visi, tetapi masih bersifat umum dan belum didukung oleh data-data, tetapi diperkirakan dapat dikerjakan secara operasional.

Tujuan Pembelajaran : Untuk memberikan pemahaman pada semua pelaku tentang pentingnya perencanaan bersama.

Proses-proses yang dilakukan:

1. Mengadakan pendekatan pada pihak-pihak yang terkait. Pendekatan bisa dimulai dengan memperkenalkan diri pada pihak-pihak terkait dan menyampaikan alasan kehadirannya dilokasi tersebut, berusaha memahami permasalahan yang dihadapi desa hutan dan kepentingan para pihak.

Tahap-Tahap penyusunan Perencanaan Sumberdaya Hutan Partisipatif



2. Mengadakan sosialisasi tentang perencanaan bersama. Sosialisasi dilakukan pada semua pihak terkait tentang pentingnya perencanaan bersama, tujuan perencanaan bersama dan manfaat dari perencanaan bersama. Sosialisasi dapat dilakukan pada orang-orang kunci, maupun masyarakat pada umumnya.
3. Pada saat sosialisasi, mulai pula digali potensi desa, masalah yang dihadapi maupun cara-cara mengatasi masalah.

Langkah-langkah untuk membangun visi dan misi bersama secara detail telah dijelaskan pada TAHAP 1 PENGEMBANGAN LEMBAGA MASYARAKAT DESA HUTAN.

## **Langkah 2: Menentukan Tujuan dan Sasaran Perencanaan**

Perencanaan petak hutan pangkuan desa harus menetapkan apa tujuan pengelolaan petak hutan pangkuan desa. Ada kemungkinan tujuan untuk menghasilkan kayu pertukangan, hasil hutan non kayu, wisata, kayu bakar, atau menghasilkan komoditas campuran yang bernilai ekonomi tinggi.

Sasaran dari pengelolaan petak hutan pangkuan desa, misalnya untuk mengoptimalkan pemanfaatan lahan kosong di desa, pemanfaatan lahan di bawah tegakan dan lain-lain.

### **Tujuan pembelajaran:**

Masyarakat dapat menentukan tujuan yang ingin dicapai dalam pengelolaan hutan.

Waktu : 60 menit

Alat dan bahan : Kertas plano, double tape, selotip kertas, spidol besar dan spidol kecil berbagai warna

Metode : Brainstorming atau penggalan ide, diskusi pleno

### **Proses-proses yang dilakukan:**

1. Fasilitator meminta peserta menyebutkan secara cepat tujuan pengelolaan hutan di wilayahnya.

2. Tujuan dapat berupa fisik maupun non fisik kehutanan.
3. Peserta secara bersama-sama memilih tujuan yang paling sesuai dengan wilayahnya.
4. Setelah tujuan ditentukan, peserta diminta menyusun sasaran dari setiap tujuan.

### **Langkah 3: Menentukan Program Kerja untuk Mencapai Tujuan**

Menetapkan program jangka tertentu untuk kegiatan petak hutan pangkuan desa, misalnya: penataan kawasan (penetapan batas wilayah administrasi desa dengan kawasan hutan negara), hasil apa yang ingin dicapai dari program PHBM (kayu pertukangan, kayu bakar, bahan pangan, pakan ternak, dll), proses untuk menghasilkan ijin pengelolaan.

#### **Tujuan pembelajaran:**

1. Memfasilitasi LMDH bersama para pihak dalam menyusun rencana dan strategi dalam pengelolaan hutan, berdasarkan pada potensi, masalah dan kebutuhan yang dimiliki.
2. Merumuskan perencanaan bersama yang akan digunakan sebagai dasar dalam pelaksanaan pengelolaan hutan.
3. Menumbuhkan kebersamaan dan tanggungjawab bersama para pihak dalam pengelolaan hutan.

Waktu : 60 menit

Alat dan bahan : Data potensi desa, data potensi petak hutan pangkuan desa, masalah dan kebutuhan masyarakat desa, kertas plano, double tape, selotip kertas, spidol besar dan spidol kecil berbagai warna

Metode : Brainstorming atau penggalan ide, diskusi pleno

#### **Proses-proses yang dilakukan:**

1. Brainstorming untuk mengingat kembali potensi, prioritas masalah dan kebutuhan yang dimiliki oleh masyarakat desa.
2. Diskusi pleno membahas jangka waktu perencanaan dan alternatif program kerja.

3. Jangka waktu perencanaan ditentukan atas kesepakatan bersama, bisa 5 tahun, 10 tahun, 20 tahun atau lainnya. Untuk memudahkan dalam menyusun program kerja dan kegiatan, jangka waktu perencanaan dapat dibagi menjadi jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang. Dasar penentuan jangka waktu misalnya periode kepengurusan, daur tanaman atau lainnya.
4. Program kerja merupakan strategi-strategi untuk mencapai tujuan yang bersifat jangka panjang. Program kerja disusun berdasar prioritas masalah dan potensi yang dimiliki. Proses dapat dimulai dengan pembahasan cara-cara mengatasi masalah. Program kerja yang sudah disusun kemudian dijabarkan dalam kegiatan.

#### **Langkah 4: Menentukan Kegiatan untuk Pengelolaan Hutan Pangkuan Desa**

Pengelolaan petak hutan pangkuan desa terkait dengan data-data yang dimiliki di desa, baik data hutan maupun data sumberdaya lainnya. Data dasar desa meliputi data fisik dan data non fisik. Data fisik antara lain: data penggunaan lahan, gambaran bentang alam desa, jenis tanaman, kegiatan budidaya, jumlah penduduk, sarana pendidikan dan kesehatan, dan lain-lain. Data non fisik antara lain: data-data tentang lembaga ekonomi, organisasi masyarakat, lembaga sosial budaya, lembaga agama, lembaga desa, aturan tradisional, dan lain-lain. Kegiatan yang akan ditentukan mengacu pada potensi, masalah dan kebutuhan desa, sehingga tahap yang perlu dilakukan sebelum menentukan kegiatan adalah mengidentifikasi potensi, masalah dan kebutuhan desa.

##### **Tujuan Pembelajaran:**

1. Memfasilitasi masyarakat untuk mengidentifikasi potensi, masalah dan kebutuhan desanya.
2. Memfasilitasi masyarakat untuk mengkaji perubahan-perubahan keadaan sumberdaya yang ada.

- Waktu : 8 jam (dapat dibagi dalam beberapa kali pertemuan)  
Alat dan bahan : Data-data desa, metaplan (kertas karton berwarna ukuran 10x20cm), spidol besar, kertas plano, selotip kertas, double tape, pensil gambar/ krayon warna-warni  
Metode : Brainstorming, pemetaan sumberdaya, diskusi pleno

**Proses-proses yang dilakukan:**

1. Terangkan maksud dan tujuan kegiatan
2. *Brainstorming* atau penggalan ide (peserta berjumlah maksimal 30 orang)
  - Semua peserta diminta mengungkapkan apa arti potensi dan sumberdaya, sampai terjadi kesepakatan dan pemahaman diantara semua peserta tentang arti potensi dan sumberdaya
  - Peserta diminta menuliskan potensi dan jenis-jenis sumberdaya yang ada di desa pada metaplan. Usulan ditulis dalam metaplan dengan tujuan untuk mengatasi orang yang tidak dapat mengungkapkan idenya dalam kata-kata atau kendala perbedaan status sosial dari para peserta/para pihak
  - Usulan masing-masing peserta kemudian didiskusikan dan dikelompokkan berdasarkan jenisnya.
3. Pemetaan sumberdaya partisipatif
  - Terangkanlah maksud dan proses pemetaan
  - Sebelum menggambar peserta membuat kesepakatan tentang penandaan simbol-simbol sumberdaya dalam peta, misalnya untuk hutan dengan simbol pohon berwarna hijau, untuk sungai berbentuk garis bergelombang berwarna coklat
  - Pembuatan peta dimulai dari tempat-tempat tertentu (titik awal). Titik awal biasanya berupa tempat yang mudah dikenal seperti kantor desa, sekolah, tempat ibadah, jalan utama, sungai, dll
  - Setelah lokasi umum dipetakan, dilengkapi dengan detail lain seperti jalan setapak, anakan sungai, batas dusun, dll. Proses ini sebaiknya dimulai dengan gambar atau tanda yang terdekat dengan gambar atau tanda yang sudah dibuat sebelumnya
  - Peserta melakukan penandaan di kertas menggunakan pensil agar mudah diperbaiki atau dihapus bila ada kesalahan

- Apabila masih terdapat hal-hal yang terlewat, ajukan pertanyaan yang dapat menghidupkan diskusi, sehingga informasi dalam peta mencukupi
  - Cantumkanlah di sudut peta simbol-simbol beserta artinya atau penjelasan lain untuk memberikan pemahaman tentang peta (legenda)
4. Diskusi pleno untuk membahas bagaimana keadaan sumberdaya dan masalah-masalah yang dihadapi dan kebutuhan yang diperlukan untuk mengatasinya.
- Peserta mengungkapkan masalah-masalah yang dihadapi dalam metaplan
  - Pengelompokan masalah. Masalah yang muncul kemudian dikelompokkan dalam satu bidang (misalnya: kehutanan, transportasi, pendidikan, kelembagaan, dan sebagainya) dengan cara menempelkan kertas metaplan saling berdekatan sebagai satu kelompok masalah dalam satu bidang. Pengelompokan masalah dilakukan untuk menyederhanakan permasalahan. Setiap penempelan harus disepakati bersama. Tuliskan di atas metaplan nama bidang tiap kelompok masalah
  - Prioritas masalah untuk menyepakati masalah-masalah yang paling penting untuk diatasi. Untuk memudahkan penentuan prioritas, perlu disepakati kriteria-kriteria masalah dianggap penting, misalnya mendesak, untuk kepentingan umum
  - Membuat kesepakatan kebutuhan apa yang diperlukan untuk mengatasi masalah yang dihadapi dengan potensi atau sumberdaya yang ada. Sebaiknya ditulis dalam bentuk matriks

Contoh Matriks Prioritas Masalah, Potensi dan Kebutuhan

No	Prioritas masalah	Potensi (sumberdaya)	Kebutuhan
1	Sarana Transportasi: jalan desa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jalan akan membuka akses yang lebih luas dalam berbagai hal</li> <li>• Tersedia tenaga kerja yang cukup (swadaya)</li> <li>• Dana sharing dari PHBM</li> </ul>	Perbaikan jalan desa
2	Sumber Daya Manusia: lapangan kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keinginan masyarakat untuk berkembang</li> <li>• Tenaga kerja tersedia banyak</li> <li>• Potensi alam seperti batu, pasir, bambu, dan limbah kayu</li> <li>• Dana sharing dari PHBM</li> </ul>	Peningkatan sarana dan prasarana pendidikan
3	Kelembagaan Desa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya lembaga-lembaga desa</li> <li>• Terbentuknya LMDH</li> <li>• Kesadaran masyarakat untuk terlibat dalam pengelolaan hutan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikasi dan koordinasi antar lembaga desa</li> <li>• Penguatan LMDH</li> </ul>
4	Pengelolaan Sumber Daya Hutan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya petak hutan pangkuan desa</li> <li>• Adanya sistem pola tanam tumpangsari</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kejelasan petak hutan pangkuan desa</li> <li>• Rencana pengelolaan SDH</li> </ul>
5	Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil pertanian banyak jenisnya</li> <li>• Ada peluang pemanfaatan lahan hutan untuk pertanian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kelancaran penjualan hasil pertanian</li> <li>• Peningkatan harga hasil pertanian</li> </ul>

5. Penentuan kegiatan. Kegiatan sifatnya mewujudkan program kerja yang lebih nyata dengan waktu yang relatif singkat (tahunan). Kegiatan fisik yang berkaitan dengan hutan harus mempertimbangkan aspek ekologi, ekonomi dan sosial. Kegiatan non fisik sebaiknya mempertimbangkan keadaan sosial masyarakat. Untuk memudahkan dapat menggunakan matriks. Tata waktu bisa menggambarkan tahap apa, kapan (tanggal, bulan, tahun) dilakukan, membutuhkan waktu berapa lama, berapa volume kegiatannya, siapa penanggungjawabnya. Penanggungjawab harus jelas karena ini yang menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan.

#### Contoh Matriks Rencana, Strategi dan Kegiatan

No	Prioritas masalah	Potensi	Program Kerja	Kegiatan	Tata Waktu dimulainya kegiatan	Penanggungjawab
1	Sarana Transportasi: jalan desa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jalan akan membuka akses yang lebih luas dalam berbagai hal</li> <li>Tersedia tenaga kerja yang cukup (swadaya)</li> <li>Dana sharing dari PHBM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perbaikan jalan desa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perbaikan jalan antar desa</li> <li>Perbaikan jalan antar dusun</li> </ul>	Juni 2005	Kepala Desa dan Ketua LKMD
2	Sumber Daya Manusia dan Lapangan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Keinginan masyarakat untuk berkembang</li> <li>Tenaga kerja tersedia banyak</li> <li>Potensi alam seperti batu, pasir, bambu, dan limbah kayu</li> <li>Dana sharing dari PHBM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pendidikan</li> <li>Pelatihan</li> <li>Beasiswa untuk pendidikan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Merintis sekolah tingkat SLTP di desa</li> <li>Alokasi dana sharing untuk beasiswa pendidikan</li> <li>Pelatihan budidaya tanaman dan ketrampilan</li> <li>Bantuan dana untuk pendidikan di SD dari LMDH</li> </ul>	Mei 2005	Kepala Desa, Guru dan Ketua LMDH

**TAHAP 2 PERENCANAAN PARTISIPATIF PETAK HUTAN PANGKUAN DESA PADA SISTEM PHBM**

No	Prioritas masalah	Potensi	Program Kerja	Kegiatan	Tata Waktu dimulainya kegiatan	Penanggungjawab
3	Kelembagaan Desa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya lembaga- lembaga desa</li> <li>• Terbentuknya LMDH</li> <li>• Kesadaran masyarakat untuk terlibat dalam pengelolaan hutan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikasi dan koordinasi antar lembaga desa</li> <li>• Membangun aturan internal LMDH</li> <li>• Data base anggota LMDH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertemuan multipihak di tingkat desa terkait dengan pengelolaan SDH</li> <li>• Merumuskan AD/ART</li> <li>• Kejelasan dan pendataan anggota LMDH</li> </ul>	Mei 2005	Ketua BPD, Kepala Desa, dan Ketua LMDH
4	Pengelolaan Sumber Daya Hutan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya petak hutan pangkuan desa</li> <li>• Adanya sistem pola tanam tumpangsari</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kejelasan petak hutan pangkuan desa</li> <li>• Rencana pengelolaan SDH partisipatif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikasi dan inventarisasi petak hutan pangkuan desa</li> <li>• Penyusunan rencana pengelolaan SDH secara partisipatif</li> </ul>	Mei 2005	Ketua LMDH dan Asper
5	Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil pertanian banyak jenisnya</li> <li>• Ada peluang pemanfaatan lahan hutan untuk pertanian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mendirikan asosiasi petani</li> <li>• Pemasaran melalui koperasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyusun strategi untuk pemasaran hasil pertanian</li> <li>• Kerjasama antara petani dengan koperasi LMDH dalam pemasaran hasil pertanian</li> </ul>	Mei 2005 (pertengahan)	LMDH

6. Membangun rencana anggaran. Rencana anggaran yang dimaksud adalah dari mana asal sumber dana yang akan digunakan, berapa volume yang akan dikerjakan tiap kegiatan dan berapa anggaran yang dibutuhkan. Hal ini dilakukan untuk menaksir anggaran yang diperlukan, apabila sumber dana yang ada belum dapat memenuhi kebutuhan anggaran yang dibutuhkan maka dapat dilakukan langkah-langkah lain, yaitu mencari peluang-peluang yang tersedia.
  - Mengidentifikasi peluang-peluang yang dapat mendukung pelaksanaan pengelolaan sumber daya hutan, misalnya peluang kerjasama, peluang pengembangan dan pemasaran jenis tanaman yang memiliki nilai jual tinggi, peluang untuk mengoptimalkan lahan, maupun peluang bantuan dari rencana dinas/instansi terkait (penggemukan kambing, budidaya tebu, penanaman nilam, empon-empon, dan lainnya). Peluang ini dapat diperoleh dari dinas-dinas terkait, perusahaan-perusahaan yang membutuhkan bahan baku dari produk pertanian maupun kehutanan, maupun bantuan-bantuan dari pihak lain. Cara mengidentifikasi peluang dapat dilakukan dengan mencari informasi di media (koran, TV, radio, internet dan sebagainya), petani/lembaga lain yang sudah berhasil dalam kegiatan tersebut, acara-acara yang membahas tentang kegiatan ini seperti lokakarya atau *workshop*
  - Tahap yang perlu dibangun adalah kerjasama dengan pihak-pihak yang dapat memberikan peluang kerjasama, misalnya instansi pemerintah (kehutanan, pertanian, perindustrian, perdagangan), perusahaan (jamu, pengolahan hasil pertanian, mebel, dll), atau pihak-pihak lain yang mempunyai keterkaitan dengan bidang kehutanan dan pertanian.

**TIPS:**

Kesepakatan jangan sampai ditentukan oleh pendapat seseorang yang dominan.

Fasilitator sebaiknya lebih sabar untuk menjelaskan berulang-ulang tentang proses pemetaan.

Diskusi penyusunan rencana kegiatan biasanya cukup alot, sehingga perlu dialokasikan waktu lebih banyak.

Hal-hal yang perlu diperhatikan untuk mendukung proses pelaksanaan kegiatan:

1. Sinkronisasi hasil perencanaan dengan pihak-pihak terkait

Setelah perencanaan selesai disusun, kemudian disinkronkan dengan perencanaan yang sudah ada. Sinkronisasi meliputi kondisi potensi/sumberdaya, kegiatan dan tata waktu kegiatan. Kondisi potensi sumberdaya yang perlu disinkronkan antara lain: kondisi kelas hutan, petak/anak petak, luasan, kondisi petak, jenis tanaman, tahun tanam, jarak tanam. Apabila ada perbedaan perlu saling memahami alasan masing-masing, sehingga dapat saling mempertimbangkan kegiatan mana yang paling sesuai untuk direncanakan.

2. Kelembagaan dan dana

Dana merupakan unsur penting dalam mewujudkan program dan kegiatan. Oleh karena itu dukungan sistem pendanaan dalam mengembangkan petak hutan pangkuan desa harus dibicarakan sejak awal dengan masyarakat.

Kelembagaan akan mencakup dua hal yaitu: 1) organisasi masyarakat dan organisasi pengelola petak hutan pangkuan desa, dan 2) aturan hukum dan norma yang berkaitan dengan sistem pengelolaan petak hutan pangkuan desa.

3. Instrumen kebijakan yang diperlukan dalam pengelolaan hutan

Instrumen kebijakan ini lebih pada upaya-upaya yang bersifat teknis. Misalnya bagaimana kebijakan tata batas petak hutan pangkuan desa partisipatif, pengembangan jarak tanam, kebijakan pembibitan, permodalan kerja, kebijakan pemasaran hasil tumpangsari, kebijakan tanaman campuran, kebijakan pemilihan jenis, kebijakan alokasi bagi hasil, pengakuan dari pemerintah daerah dan pemerintah pusat, dan lain-lain. Semua instrumen kebijakan tersebut tidak perlu datang dari manapun, sebab dapat dibangun pada tingkat desa bersama stakeholders lainnya. Contohnya, sistem alokasi bagi hasil dapat diputuskan oleh stakeholders di tingkat desa saja.

## **Langkah 5: Melaksanakan Monitoring dan Evaluasi**

Kegiatan pengawasan (*monitoring*) harus dilakukan terhadap semua kegiatan yang sudah dirumuskan dalam perencanaan kegiatan jangka pendek (tahunan), jangka menengah dan jangka panjang. Pengawasan kegiatan tahunan dijalankan untuk memastikan apakah kegiatan sudah tepat dalam pelaksanaan, misalnya lokasinya, jumlah tanaman hutan, tanaman pertanian, kayu bakar, pakan ternak, dan apakah kegiatan non fisik hutan sudah sesuai dengan rencana kegiatan (misalnya pengembangan ternak, pengembangan modal usaha, pengembangan palawija, dan pengembangan usaha lainnya). Kegiatan pengawasan dimaksudkan untuk mengetahui kemajuan pekerjaan teknis dan non teknis. Kegiatan penilaian (*evaluasi*) dimaksudkan untuk menganalisis sampai seberapa jauh kegiatan fisik dan non fisik dalam pengelolaan petak hutan pangkuan desa, pada jangka pendek, menengah, panjang telah sesuai dengan kesepakatan bersama antara Perhutani dan LMDH. Apabila ada perbedaan dan tidak tercapai target-target pekerjaan yang seharusnya dicapai, maka kegiatan evaluasi harus mendapatkan penyebabnya mengapa kegiatan tidak sesuai atau sesuai dengan perencanaan. Kegiatan monitoring dan evaluasi secara lengkap akan dibahas pada Tahap 3 dan 4.

### Lampiran 1: Perumusan Visi dan Misi

#### Contoh Visi Bersama Masyarakat Desa Gempol:

*Dengan semangat kebersamaan antar pihak yang tulus untuk mengelola potensi Sumberdaya Manusia dan Sumberdaya Alam yang ada guna mewujudkan masyarakat Desa Gempol yang adil dan makmur.*

### Lampiran 2: Tujuan dan Sasaran

#### Contoh Misi Masyarakat Desa Gempol dalam Pengelolaan Sumberdaya Alam:

*Mewujudkan pengelolaan Sumberdaya Hutan Bersama Masyarakat secara adil, demokratis dan berkelanjutan sebesar-besarnya untuk kemakmuran serta kesejahteraan masyarakat dan perusahaan (Perum Perhutani).*

*Meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan sumberdaya manusia (SDM) khususnya masyarakat Desa Gempol, Kecamatan Jati, Kabupaten Blora.*

*Membangun kerjasama dengan berbagai pihak yang memiliki kepentingan terhadap kelestarian sumberdaya hutan.*

**Lampiran 3: Program Kerja untuk Mencapai Tujuan**

<b>Jangka Waktu</b>	<b>Fisik Kehutanan</b>	<b>Non Fisik Kehutanan</b>
Pendek	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelibatan masyarakat dalam banjar harian</li> <li>• Melibatkan masyarakat (LMDH) dalam kegiatan teknis kehutanan (penanaman, pemeliharaan, penebangan).</li> <li>• Perlibatan dalam keamanan pangkuan Desa Gempol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usaha Produktif (penggemukan sapi, pemeliharaan porang, pembentukan koperasi, penyewaan terop dan kursi, industri kecil kerajinan kayu, penanaman jagung)</li> <li>• Sosialisasi PHBM pada masyarakat</li> <li>• Kegiatan sosial: Posyandu, pendidikan, kematian, olah raga, keagamaan, peringatan hari raya</li> <li>• Penguatan kelembagaan LMDH dan Forum Komunikasi PHBM Desa Gempol</li> <li>• Meningkatkan koordinasi antar lembaga desa dan pihak-pihak lain yang terkait dalam pelaksanaan PHBM</li> </ul>
Menengah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melibatkan masyarakat (LMDH) dalam kegiatan teknis kehutanan (penanaman, pemeliharaan, penebangan).</li> <li>• Terlibat dalam keamanan hutan pangkuan Desa Gempol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sosialisasi PHBM pada masyarakat</li> <li>• Pengembangan Usaha Produktif (pemanenan porang, penggemukan sapi, pengembangan koperasi, penyewaan terop dan kursi, industri kecil kerajinan kayu)</li> <li>• Penguatan kelembagaan LMDH dan FK PHBM</li> <li>• Meningkatkan koordinasi antar lembaga desa dan pihak lain yang terkait dengan pelaksanaan PHBM</li> </ul>

Jangka Waktu	Fisik Kehutanan	Non Fisik Kehutanan
Panjang	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melibatkan masyarakat (LMDH) dalam kegiatan teknis kehutanan (penanaman, pemeliharaan, penebangan).</li> <li>Patroli bersama - Pamswakarsa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sosialisasi PHBM pada masyarakat</li> <li>Pengembangan Usaha Produktif</li> <li>Penguatan kelembagaan LMDH dan Forum Komunikasi PHBM Desa Gempol</li> <li>Meningkatkan koordinasi antar lembaga desa dan pihak - pihak yang terkait dengan pelaksanaan PHBM</li> </ul>

#### Lampiran 4: Kegiatan untuk Pengelolaan Hutan Pangkuan Desa

No	Jenis Kegiatan	Waktu Pelaksanaan	Volume/frekuensi	Biaya	Sumber dana
1	Penanaman jagung pioneer di petak 99f	Maret/April 2006	2,2 ha	Rp 6.000.000	Dana usaha produktif LMDH tahun 2006
2	Patroli bersama untuk keamanan hutan	Januari – Desember 2005	24 kali (2 kali patroli per bulan)	Rp 1.200.000	Dana operasional LMDH
3	Pemeliharaan porang	Januari – Desember 2006	4,8 ha	Rp 6.700.000	Dana usaha produktif LMDH

# TAHAP 3 MERUMUSKAN KRITERIA DAN INDIKATOR<sup>1</sup> KEBERLANJUTAN SUMBERDAYA HUTAN DALAM SISTEM PHBM

## 1. Pengertian

Pengelolaan sumberdaya hutan yang melibatkan banyak pihak seperti Pengelolaan Hutan Bersama Masyarakat (PHBM) membutuhkan ukuran keberhasilan yang jelas. Model yang menjadi pilihan untuk digunakan oleh para pihak adalah dengan penyusunan prinsip, kriteria, indikator dan pengukur. Pada tahap awal hal yang sangat penting bagi para pihak adalah memahami terlebih dahulu pengertian dari prinsip, kriteria, indikator dan pengukur (verifier). Pengertian dari masing-masing elemen di atas dapat dilihat sebagai berikut:

### Prinsip

Prinsip adalah suatu aturan dasar yang mendasari pola berpikir atau bertindak. Prinsip merupakan kebenaran tertinggi, sehingga prinsip akan menjadi dasar dalam menyusun dan mengembangkan kriteria, indikator dan pengukur. Contoh: Dalam kasus pengelolaan hutan, prinsip yang ingin diwujudkan adalah "*terciptanya kelestarian hutan*". Hutan yang lestari merupakan cita-cita semua orang, tidak ada yang membantah bahwa hal ini merupakan keadaan yang paling baik. Dengan demikian "*terciptanya kelestarian hutan*" ini menjadi prinsip yang dipegang teguh dalam pengelolaan hutan.

---

<sup>1</sup> Konsep kriteria dan indikator mengadopsi dari Seri Perangkat Kriteria dan Indikator yang dikembangkan oleh CIFOR

## Kriteria

Kriteria merupakan penjelasan dari prinsip dan membuat prinsip lebih mudah diterjemahkan atau dipraktekkan. Kriteria berasal dari keadaan atau gejala-gejala yang bisa dilihat kemudian diangkat menjadi sebuah pemahaman atau pengertian yang lebih umum. Kriteria menjadi sesuatu yang secara langsung dapat digunakan untuk mengukur suatu kegiatan atau keadaan. Dari contoh prinsip "terciptanya hutan lestari" dapat dijelaskan dengan kriteria-kriteria sebagai berikut :

1. Keberlangsungan fungsi ekologi
2. Adanya lembaga pengelola hutan
3. Pendapatan ekonomi masyarakat meningkat
4. Keadaan sosial masyarakat semakin baik

## Indikator

Indikator adalah penjelasan dari kriteria secara lebih rinci dan dapat diukur secara langsung. Indikator selalu terkait dengan hal-hal yang bisa dirasa, bisa diraba, bisa dilihat, dibayangkan keberadaannya dan dialami oleh masyarakat. Indikator juga bisa dikatakan sebagai "tanda" atau "gejala" atau ciri-ciri dari sebuah kejadian.

Dari contoh kriteria "keberlangsungan fungsi ekologi", maka indikator yang bisa dirumuskan adalah:

1. Prosentase keberhasilan tumbuh dalam penanaman
2. Penanggulangan kebakaran hutan
3. Terjaganya sumber-sumber mata air
4. Terjaganya keanekaragaman flora dan fauna

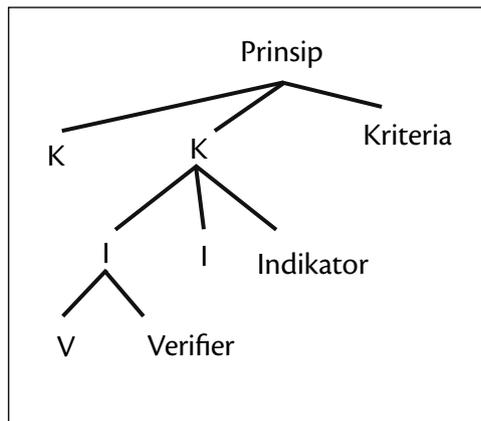
## Pengukur (verifier)

Pengukur (verifier) adalah data atau informasi yang dapat menambah kejelasan suatu indikator. Rumusan penjelasan dari indikator bisa dijelaskan lebih rinci lagi sehingga memudahkan penilaian terhadap indikator. Dari contoh indikator "prosentase keberhasilan tumbuh dalam penanaman" dapat dihasilkan pengukur sebagai berikut:

1. Prosentase keberhasilan tumbuh pada tanaman pokok
2. Prosentase keberhasilan tumbuh pada tanaman pagar
3. Prosentase keberhasilan tumbuh pada tanaman tepi
4. Prosentase keberhasilan tumbuh pada tanaman sela

### Hierarki Prinsip, Kriteria, Indikator dan Pengukur

Hirarki merupakan sistem penjelasan prinsip, kriteria, indikator dan pengukur yang berjenjang yang digunakan dalam model evaluasi kriteria dan indikator. Sistem berjenjang ini menunjukkan hubungan secara vertikal antara prinsip, kriteria dan indikator. Urutan tingkatan Prinsip, Kriteria, Indikator dan Pengukur dapat dilihat sebagai berikut :



Satu prinsip bisa terdiri dari satu atau beberapa kriteria, satu kriteria bisa terdiri satu atau beberapa indikator. Satu indikator bisa terdiri dari satu atau beberapa pengukur Banyaknya (jumlah) kriteria, indikator maupun verifier, semua tergantung pada proses yang dibangun dan ketersediaan bahan saat merumuskan kriteria dan indikator.

## 2. Tujuan Merumuskan Bersama

Penekanan terpenting dalam perumusan prinsip, kriteria, indikator dan pengukur adalah hadirnya para pihak untuk terlibat dan terjadi dialog didalamnya. Para pihak secara sadar terlibat merumuskan masalah-masalah yang akan dipecahkan bersama. Tujuan perumusan secara bersama itu antara lain:

1. Semua pihak memiliki tanggung jawab yang sama terhadap keberhasilan pengelolaan hutan dalam sistem PHBM.
2. Semua pihak bisa memperbaiki tindakan kerja dalam kewenangannya sehingga tujuan PHBM tercapai.
3. Untuk menempatkan kesejajaran para pihak. Tidak menempatkan salah satu pihak sebagai pelaku evaluasi dan pihak lain sebagai obyek yang dievaluasi.
4. Terciptanya rumusan kriteria dan indikator yang sesuai dengan kondisi setempat serta tidak ada permasalahan yang tidak terungkap.
5. Penghargaan atas peran dan kontribusi masing-masing pihak
6. Terbangunnya sikap saling percaya antar pihak

## 3. Manfaat Penyusunan Kriteria dan Indikator Partisipatif

Alat evaluasi yang disusun dengan model kriteria dan indikator akan mendukung pada rasa memiliki terhadap proses dari para pihak yang terlibat di dalamnya. Hal ini disebabkan perumusan terhadap kriteria dan indikator sebagai alat evaluasi dilakukan oleh mereka yang berkepentingan terhadap pengelolaan sumberdaya hutan. Indikator merupakan hal-hal yang dirasakan sendiri oleh para pihak pada saat melakukan proses pengelolaan hutan. Dengan proses seperti ini para pihak akan merasakan manfaat dari proses pembelajaran yang dilakukan secara partisipatif.

Pada umumnya proses merumuskan alat evaluasi selama ini dilakukan oleh pihak lain, sehingga ukuran-ukuran keberhasilan berasal dari sudut pandang pihak luar. Ketika ukuran-ukuran keberhasilan tersebut ditentukan sendiri oleh pihak yang melakukan pengelolaan hutan dan yang akan melakukan evaluasi, maka penilaian terhadap keadaan menjadi sangat kondisional

dan realistik. Realistik dan kondisional ini bisa dikurangi agar menjadi keadaan yang lebih obyektif dengan adanya keadaan yang paling ideal, dimana semua pihak menginginkan kondisi tersebut. Kondisi ideal ini, yang kemudian menjadi prinsip dalam penilaian pengelolaan hutan. Selain kondisi ideal penghitungan-penghitungan matematis akan membuat kondisi yang subyektif dari para pihak menjadi lebih obyektif. Proses ini merupakan proses pembelajaran bagi para pihak untuk bisa menimbang kepentingannya sendiri dan memperhatikan kepentingan pihak lain.

Para pihak yang merumuskan alat evaluasi pengelolaan sumberdaya hutan dengan model kriteria dan indikator akan merasakan kepentingannya terakomodasi dalam model ini. Ide dan gagasan yang ada dalam benak para pihak bisa benar-benar dituangkan dan menjadi sebuah nilai yang bisa diketahui oleh pihak lain. Kondisi ini menjadi sangat mendukung untuk melakukan kritik diri dan negosiasi terhadap pihak lain. Ketika semua pihak bisa mengungkapkan kepentingannya dan mengetahui kepentingan pihak lain maka pemahaman untuk memperbaiki keadaan bisa dibangun dengan model ini. Proses negosiasi dan saling mengkritisi kepentingannya sendiri adalah sebuah proses pembelajaran yang sangat mahal nilainya. Semua pihak bisa mengambil manfaat dari proses pembelajaran tersebut.

## 4. Para Pihak yang Terlibat

Pihak-pihak yang merumuskan prinsip, kriteria dan indikator adalah:

1. Pihak yang memiliki kewenangan langsung untuk mengelola hutan, antara lain Perhutani, Dinas Kehutanan, LMDH
2. Pihak yang mendapat manfaat secara langsung dari hasil hutan, antara lain pedagang kayu, pedagang hasil tumpang sari, industri hasil hutan, peternak
3. Pihak yang menggantungkan kehidupannya dari keterlibatan langsung mengelola hutan, antara lain petani hutan, blandong, pencari kayu bakar/recek, pengguna sumber-sumber air, penggembala, penambang pasir
4. Pihak yang merasakan dampak secara langsung dari kerusakan hutan, antara lain masyarakat desa sekitar hutan
5. Lembaga terkait yang berkepentingan dalam PHBM, antara lain Forum Komunikasi PHBM, Pemerintah Desa, BPD, dinas-dinas terkait, LSM, Perguruan tinggi

## 5. Langkah-Langkah Merumuskan Prinsip, Kriteria, Indikator dan Pengukur

Ada empat langkah yang dilakukan para pihak yaitu:

1. Mengumpulkan bahan,
2. Merumuskan prinsip, kriteria, indikator dan pengukur,
3. Melakukan pembobotan,
4. Penetapan nilai

### **Langkah 1: Mengumpulkan Bahan**

Para pihak yang akan melakukan proses evaluasi, harus mengumpulkan materi atau bahan-bahan yang akan disusun untuk menjadi alat evaluasi. Bila kita hendak melakukan evaluasi terhadap kelestarian sumberdaya hutan, maka bahan-bahan yang harus dipersiapkan adalah bahan-bahan yang terkait dengan pengelolaan hutan. Bahan-bahan yang terkumpul diharapkan menginformasikan beberapa hal yaitu:

1. Perkembangan terkini dari pengelolaan hutan
2. Perkembangan sumberdaya manusia (para pihak)
3. Perkembangan kelembagaan dari lembaga pengelola hutan
4. Dampak ekonomi pengelolaan hutan bagi masyarakat

#### **A. Bahan yang Terkait dengan Sumberdaya Alam (Hutan)**

Sumber daya alam dipahami sebagai semua kekayaan bumi, baik biotik (benda hidup) maupun abiotik (benda mati) yang dapat dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan manusia dan kesejahteraan manusia. Sumberdaya alam ini terkait dengan segala hal yang tersedia di alam yang bisa dimanfaatkan oleh masyarakat baik secara individu maupun secara berkelompok. Dengan demikian sumberdaya alam juga mencakup sumberdaya hutan yang ada di dalamnya.

### **Apa saja yang dikumpulkan?**

Bahan-bahan terkait sumberdaya alam dalam pengumpulan data yang bisa diidentifikasi antara lain berupa data:

- hutan
- udara
- sungai
- mata air
- danau
- tanah pertanian
- tanah perkebunan
- kayu terpendam
- tambang emas
- tambang batu
- tambang pasir
- binatang
- pakan ternak
- dan lain-lain

### **Darimana dikumpulkan?**

Bahan-bahan yang terkait dengan sumberdaya hutan bisa diperoleh dari:

- Dokumen perusahaan pengelola hutan (Perhutani)
- Dokumen dinas terkait (Dinas Kehutanan, Dinas Pertanian, Dinas Lingkungan Hidup, Dinas Pertambangan, dan sebagainya)
- Dokumen Pemerintah Desa
- Dokumen LSM
- Dokumen lembaga-lembaga lain yang terkait dengan pengelolaan hutan

## **B. Bahan yang Terkait dengan Sumberdaya Manusia**

Pemetaan potensi sumberdaya manusia dimaksudkan untuk mengetahui peran dan kontribusi masing-masing pihak dalam pengelolaan hutan. Dalam konteks kerjasama pengelolaan hutan multipihak, maka potensi sumberdaya manusia dari para pihak juga dipetakan. Pemetaan potensi sumberdaya manusia dilakukan pada petani hutan, pada petugas Perhutani, Pemerintah, dan sebagainya.



### **Apa saja yang dikumpulkan?**

Bahan untuk membuat alat evaluasi terkait dengan keadaan sumberdaya manusia bersumber pada:

- Latar belakang pendidikan
- Pekerjaan
- Agama
- Nilai-nilai sosial
- Organisasi sosial
- Kebudayaan
- Penggunaan/dukungan teknologi
- Partisipasi perempuan
- Bidang-bidang lain yang terdapat di masyarakat

### **Darimana dikumpulkan?**

Keterangan tentang keadaan sumberdaya manusia dapat diperoleh dari:

- Dokumen Pemerintah Desa
- Data Badan Pusat Statistik (BPS)
- Media massa
- Informasi dari tokoh-tokoh kunci
- Pengalaman kehidupan sehari-hari yang dialami oleh masyarakat
- Data dari penelitian yang pernah ada di desa

### **C. Bahan yang Terkait dengan Kelembagaan**

Kegiatan pengelolaan hutan lestari mensyaratkan terbangunnya kekuatan kelembagaan. Kelembagaan dimaknai sebagai tata kelola lembaga yang baik sehingga tercipta pola-pola hubungan yang sistemik sesuai pembagian kewenangan yang dimiliki di dalam lembaga. Dalam kerjasama PHBM, setiap lembaga yang memangku kepentingan pengelolaan hutan harus memiliki tata kelola kelembagaan yang jelas dan mampu melakukan kerjasama kelembagaan dengan lembaga lain. Karenanya data-data kelembagaan menjadi bahan penting dalam penyusunan kriteria dan indikator ini.



**Apa saja yang dikumpulkan?**

Bahan yang bisa dijadikan sebagai acuan untuk menyusun kriteria dan indikator kelembagaan pengelolaan hutan berupa:

- Visi
- Misi
- Perencanaan kelompok
- Aturan kelembagaan
- Program kerja kelompok
- Catatan-catatan pertemuan
- Laporan keuangan lembaga
- Arsip surat-menyurat
- Perjanjian-perjanjian kerjasama dengan pihak lain
- Aturan-aturan hukum yang terkait (seperti UU, PP, Keppres, Perda)
- Dokumen-dokumen tertulis lainnya
- Kebiasaan dalam menjalankan hubungan kelembagaan

**Darimana dikumpulkan?**

Bahan-bahan ini dapat dikumpulkan dari:

- Dokumen LMDH
- Dokumen Perhutani
- Dokumen hukum (UU, Peraturan Pemerintah, Keppres, Perda)
- Dokumen perjanjian di notaris

**D. Bahan yang Terkait dengan Ekonomi**

Kegiatan kelestarian sumberdaya hutan dimaksudkan juga untuk memberikan manfaat ekonomi secara langsung pada masyarakat. Untuk mengetahui manfaat ekonomi yang telah dirasakan oleh masyarakat, maka indikator-indikator manfaat tersebut perlu dirumuskan. Manfaat ini bisa berasal dari produksi kayu, tumpangsari maupun keterlibatan sebagai pekerja di hutan.

### **Apa saja yang dikumpulkan?**

Bahan-bahan yang terkait dengan ekonomi antara lain:

- Data perolehan bagi hasil PHBM
- Data produksi tumpangsari
- Data mata pencaharian (ekonomi rumah tangga) petani
- Data keberadaan industri dari hasil hutan kayu dan non kayu
- Data keterlibatan tenaga kerja
- Data jaringan pemasaran hasil hutan
- Dan lain-lain yang terkait

### **Darimana dikumpulkan?**

Bahan-bahan ini dapat diperoleh dari:

- Dokumen Perhutani
- Dokumen LMDH
- Dokumen Koperasi
- Dokumentasi Pemerintah Desa atau Pemerintah lokal setempat
- Survey pada petani hutan
- Dan pihak lain yang terkait

## **Langkah 2: Membangun Kriteria dan Indikator**

Membangun kriteria dan indikator dilakukan setelah terkumpulnya bahan-bahan dari langkah sebelumnya. Proses perumusan kriteria dan indikator adalah proses yang membutuhkan diskusi dan negosiasi.

Pembagian kelompok dilakukan ketika para pihak yang hadir dalam pertemuan dikelompokkan untuk lebih fokus membahas secara spesifik. Tujuannya untuk terbangun efektivitas kerja dalam perumusan prinsip, kriteria, indikator dan pengukur. Dalam pembagian kelompok ada dua cara yang bisa dipilih, yaitu: 1) pembagian berdasarkan identifikasi visi dan misi lembaga, 2) pembagian berdasarkan aspek pengelolaan hutan.

## **A. Membangun Kriteria dan Indikator berdasarkan Identifikasi Visi dan Misi Lembaga**

Visi merupakan nilai fundamental sebagai cita-cita tertinggi dalam lembaga. Kedudukan visi ditempatkan sebagai prinsip. Sedangkan misi merupakan rumusan tujuan penting sebagai penjabaran visi (Bryson, 1988). Misi lembaga ini kemudian bisa diuraikan/dijabarkan menjadi kriteria, sehingga ketika kriteria sudah ditemukan langsung diturunkan lagi untuk menemukan indikator bahkan pengukurnya. Sebagai contoh sebuah lembaga pengelola hutan memiliki visi dan misi sebagai berikut:

### 1. Visi:

Pengelolaan sumberdaya hutan sebagai kekayaan desa secara adil, demokratis, professional guna mendukung keberhasilan pembangunan bagi kesejahteraan masyarakat Desa Surajaya.

### 2. Misi:

- Melaksanakan pengelolaan petak hutan pangkuan desa dengan melibatkan semua warga masyarakat untuk memperoleh kesempatan bekerja
- Mengelola petak hutan pangkuan desa yang perencanaan dan pelaksanaannya secara aktif melibatkan LMDH dan Perhutani
- Mengelola dan memanfaatkan hasil hutan kayu dan non kayu secara efisien untuk menjawab masalah yang dihadapi masyarakat
- Mempersiapkan sumberdaya manusia (LMDH) agar mampu mengelola secara mandiri petak hutan pangkuan desa sesuai keahlian masyarakat

Berdasarkan misi tersebut, para pihak yang hadir dalam pelaksanaan evaluasi dapat dibagi dalam empat kelompok sesuai jumlah misi yang ada:

1. Kelompok satu tentang partisipasi dan kelompok kerja
2. Kelompok dua tentang perencanaan dan pelaksanaan pengelolan hutan
3. Kelompok tiga tentang manfaat hasil hutan
4. Kelompok empat tentang sumberdaya manusia pengelola hutan

## **B. Membangun Kriteria dan Indikator berdasarkan Aspek-Aspek Pengelolaan Hutan**

Aspek yang secara luas muncul dalam pengelolaan sumberdaya hutan adalah aspek ekologi, ekonomi, kelembagaan dan sosial. Pembagian kelompok dapat dilakukan berdasarkan aspek yang ada ini sehingga akan ditemukan prinsip, kriteria dan indikator kelestarian sumberdaya hutan.

Pembagian kelompok berdasarkan aspek ini, akan dibagi sebagai berikut:

<b>Kelompok/aspek</b>	<b>Sumber pembahasan</b>
Ekologi	Bahan terkait sumberdaya alam
Sosial	Bahan terkait dengan sumberdaya manusia
Kelembagaan	Bahan terkait kelembagaan
Ekonomi	Bahan terkait sumberdaya ekonomi

### **Menggali Ide untuk Merumuskan Prinsip, Kriteria dan Indikator**

Menggali ide merupakan tahapan dimana para pihak harus mengungkapkan ide-ide, informasi, keterangan-keterangan yang terkait dengan suatu aspek dalam pengelolaan hutan. Penggalan ide ini dilakukan setelah para pihak dibagi dalam kelompok.

### **Kelompok 1: Merumuskan Kriteria dan Indikator Aspek Ekologi**

#### **Tujuan:**

Dengan terumuskannya peta sumberdaya alam, masyarakat sadar akan sumberdaya alam yang dimiliki dan mampu menyusun rencana pengelolaan sumberdaya alam.

#### **Metode:**

Menggambarkan sumberdaya alam pada kertas atau di atas tanah

#### **Proses-proses yang dilakukan:**

1. Peserta diajak menggambarkan keadaan sumberdaya alam yang ada di unit kelola hutan dalam kertas atau di atas tanah
2. Peserta mengidentifikasi semua sumberdaya alam yang ada dengan teliti
3. Anggota kelompok lain memiliki kesempatan untuk terlibat dan saling melengkapi

4. Anggota kelompok mengidentifikasi sumberdaya alam yang sering dimanfaatkan oleh masyarakat, sumberdaya alam yang jumlahnya terbatas, sumberdaya alam yang harus dilindungi, dan sebagainya
5. Identifikasi data-data pendukung berupa dokumen tertulis dari lembaga-lembaga yang terkait, seperti data tentang luasan lahan dari Pemerintah Desa, data potensi hutan dari Perhutani, atau data dari media massa)
6. Memeriksa kembali apakah sumberdaya alam sudah terpetakan dan teridentifikasi dengan benar. Jika sudah, maka dipilih bagian dari sumberdaya alam yang paling mempengaruhi maupun dipengaruhi oleh proses pengelolaan hutan yang sedang berjalan
7. Anggota kelompok merumuskan kriteria dan indikator yang ingin dicapai sebagai cita-cita tertinggi dalam pengelolaan hutan. Pengungkapan ini bisa jadi masih sangat acak sehingga fasilitator membantu menyusun atau mengelompokkannya

**Contoh hasil rumusan bidang ekologi:**

- Keseimbangan fisik dan sumberdaya alam terjaga
- Keberlanjutan fungsi hutan
- Keberhasilan penanaman mencapai 95 %
- Keamanan hutan terjaga
- Terpeliharanya sumber-sumber mata air

**Kelompok 2: Merumuskan Kriteria dan Indikator Aspek Sosial**

**Tujuan:**

Dengan terumuskannya peta sosial kelompok masyarakat sekitar hutan dan identifikasi nilai-nilai lokal yang berpengaruh dalam pengelolaan hutan.

**Metode:**

Diskusi dalam kelompok kecil menggunakan panduan diskusi, sehingga jelas arahan yang akan dituju.

**Proses-proses yang dilakukan:**

1. Mengidentifikasi kelompok atau individu yang memiliki kepentingan terhadap sumberdaya hutan
2. Mengidentifikasi kepentingan-kepentingan dari kelompok atau individu terhadap hutan
3. Mengidentifikasi peran-peran yang dilakukan kelompok atau individu dalam pengelolaan hutan
4. Pengurutan kelompok atau individu yang memiliki peran paling banyak sampai yang tidak berperan sama sekali dalam pengelolaan hutan
5. Mengidentifikasi kelompok yang terkena dampak dari pengelolaan hutan
6. Mengidentifikasi apakah tersedia data-data tambahan mengenai sumberdaya manusia, seperti data dari Pemerintah Desa tentang kondisi penduduk secara umur, pendidikan, keagamaan, ekonomi dan bidang lain
7. Mendiskusikan dari data yang ada untuk memetakan siapa kelompok yang terlibat dalam pengelolaan hutan; bagaimana dampak pengelolaan hutan bagi kelompok, hubungan antar kelompok dan sebagainya

**Contoh rumusan aspek sosial:**

- Penguatan kapasitas masyarakat dalam pengelolaan hutan
- Kesadaran masyarakat dalam pengelolaan hutan
- Partisipasi petani hutan/pesangem untuk menanami hutan
- Peningkatan pemahaman PHBM
- Menurunnya konflik antara perhutani dengan masyarakat
- Peningkatan kemampuan intelektualitas masyarakat dan Perhutani

### **Kelompok 3: Merumuskan Kriteria dan Indikator Aspek Kelembagaan**

**Tujuan:**

Untuk merumuskan peta perkembangan lembaga dan peran-peran lembaga dalam kerjasama pengelolaan hutan

**Metode:**

1. Pemetaan sejarah, dilakukan dengan membandingkan kondisi awal pada suatu periode tertentu dengan pencapaian kelembagaan terkini, atau membandingkan periode sebelumnya dengan periode terkini
2. Diskusi kelompok kecil, dilakukan untuk memperjelas ide-ide yang muncul dalam pemetaan, sehingga dimengerti semua peserta.

**Proses-proses yang dilakukan:**

1. Identifikasi perkembangan yang terjadi pada lembaga. Catatlah rentang tahun perkembangan kelembagaan dari awal berdiri sampai kondisi sekarang, atau kalau sudah sangat lama berdiri, catatlah dalam satu periode kepemimpinan, dari awal periode sampai kondisi saat ini
2. Identifikasi program kerja yang telah dikerjakan dan dampaknya bagi perkembangan lembaga
3. Identifikasi aktor-aktor yang terlibat dalam pengembangan lembaga
4. Identifikasi pencapaian-pencapaian lembaga saat ini, secara internal (sarana-prasarana, aturan internal, keanggotaan, dsb) dan eksternal (hubungan dengan lembaga-lembaga lain)
5. Melengkapi informasi dengan menggunakan dokumen tentang visi, misi, perjanjian kerjasama atau data-data lembaga lain yang ada.

**Contoh rumusan aspek kelembagaan:**

- Kerjasama Perhutani dengan LMDH dari perencanaan sampai pemanenan
- Keberadaan program kerja dalam lembaga
- Pelatihan penanaman
- Buku anggota LMDH
- Organisasi dan administrasi tercatat dengan tertib
- Pertemuan anggota
- Hasil kerja dari lembaga
- Hubungan yang sejajar antar lembaga
- Kepengurusan LMDH
- Kerjasama antar lembaga
- Pengaturan fungsi-fungsi internal lembaga

**Kelompok 4: Merumuskan Kriteria dan Indikator Aspek Ekonomi**

**Tujuan:**

Terumuskannya peta ekonomi masyarakat desa hutan dan kontribusi hutan bagi perekonomian masyarakat.

**Metode:**

1. Diskusi kelompok kecil, dilakukan untuk memperjelas ide-ide yang muncul dalam pemetaan, sehingga dimengerti semua peserta.
2. Diskusi terstruktur tentang isi dari sumberdaya ekonomi yang dibutuhkan oleh peserta (asal sumberdaya ekonomi, pengelolaannya dan dampak dari sumberdaya ekonomi yang ada di masyarakat).

**Proses-proses yang dilakukan:**

1. Identifikasi para pihak yang terlibat dalam pengelolaan hutan
2. Bagaimana tingkat ketergantungannya pada sumberdaya hutan
3. Identifikasi kontribusi para pihak dalam pengelolaan hutan

4. Identifikasi hasil ekonomi yang didapat dari pengelolaan hutan (kontribusi bagi masyarakat atau desa)
5. Identifikasi jalur pemasaran dari hasil-hasil hutan

**Contoh hasil rumusan aspek ekonomi:**

- Masyarakat terlibat dalam kegiatan tumpangsari
- Pemasaran hasil tumpangsari dengan harga yang meningkat
- LMDH mendapatkan bagi hasil yang sesuai
- Dana bagi hasil untuk pembangunan desa
- Tersedia pakan ternak di musim kemarau
- Masyarakat sejahtera

### **Langkah 3: Melakukan Pengelompokan terhadap Prinsip, Kriteria dan Indikator**

Melakukan perumusan prinsip, kriteria, indikator dan pengukur dengan menggunakan eksplorasi ide akan muncul banyak ide dari peserta. Setiap peserta akan mengungkapkan ide sebanyak mungkin sepanjang kemampuan yang dimiliki. Biasanya akan muncul beberapa ide dengan substansi permasalahan yang sama dari para peserta. Di sinilah fasilitator harus membantu memilah dan menghilangkan ide-ide yang tidak terkait dengan topik yang diangkat.

**Tujuan:**

1. Pengelompokan ide-ide ke dalam aspek ekologi, sosial, kelembagaan, dan ekonomi
2. Pengelompokan ide-ide dalam hirarki prinsip, kriteria atau indikator

**Metode:**

Pengelompokan prinsip, kriteria dan indikator dilakukan dengan diskusi pleno. Diskusi ini melibatkan semua peserta, sehingga semua peserta akan merasa ikut memutuskan pilihan atas bidang/aspek pada alat evaluasi yang sedang dirumuskan.

**Kendala yang mungkin dihadapi:**

Diskusi yang melibatkan semua peserta sering mengalami kebuntuan arah (*deadlock*) baik bagi peserta maupun fasilitator. Kebuntuan ini terjadi karena beberapa hal:

- Perbedaan latar belakang pendidikan, posisi sosial dan kepentingan dari para pihak sehingga sulit terjadi titik temu dalam negosiasi antar pihak dalam penetapan skala ukuran.
- Para peserta mengalami proses kejenuhan karena arus pembahasan menjadi lebih detail dan membutuhkan waktu lama.
- Peserta memiliki perbedaan pemahaman pada batasan aspek kelembagaan, sosial, dan ekonomi; begitu juga batasan kualitas ide secara hirarkis sebagai prinsip, kriteria, ataupun indikator. Dampaknya beberapa ide saling tumpang tindih. Misalnya ide tentang aspek kelembagaan bisa masuk dalam aspek sosial, karena latar belakang pemikiran peserta yang berbeda.

**Langkah-langkah mengatasi kendala:**

- Untuk mengatasi beberapa kebuntuan dalam melakukan proses pengelompokan tersebut maka fasilitator harus bisa melakukan hal-hal sebagai berikut:
- Fasilitator harus mengerti tentang peta sumberdaya manusia yang terlibat dalam merumuskan kriteria dan indikator.
- Peserta harus benar-benar paham tentang konsep prinsip, kriteria dan indikator.
- Setiap ide harus dipahami kata kuncinya atau maksudnya dengan jelas, sehingga tidak terjadi kesalahan dalam mengelompokkan.
- Membantu melakukan parafrase, yaitu pengulangan kalimat peserta oleh fasilitator dengan bahasa lain sehingga lebih mudah dimengerti (penyederhanaan bahasa).
- Membantu memfokuskan pada ide-ide yang memiliki kesamaan isi atau makna.
- Memecah isi ide dari pembahasan kalimat yang panjang
- Fasilitator harus memilih waktu dan media yang tepat untuk melakukan evaluasi.

Contoh hasil pengelompokan prinsip, kriteria, indikator:

ASPEK	PRINSIP	KRITERIA	INDIKATOR
EKOLOGI	Keberlanjutan fungsi hutan	Pengelolaan hutan dilakukan oleh multi pihak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pola tanam petani hutan teratur</li> <li>• Keamanan hutan terjaga</li> <li>• Terjalin kerjasama dengan pihak lain</li> </ul>
KELEMBAGAAN	Pengaturan fungsi-fungsi lembaga	Kerjasama antar lembaga	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ada kerjasama dengan lembaga lain</li> <li>• Hubungan yang sejajar antar lembaga (Perhutani dengan LMDH)</li> </ul>
		Kepengurusan LMDH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ada program kerja dalam lembaga</li> <li>• Tata kelola/manajemen organisasi (administrasi, buku anggota, pertemuan anggota, dll.)</li> </ul>
EKONOMI	Kesejahteraan masyarakat terjamin	Masyarakat mendapatkan bagi hasil dari kerjasama pengelolaan hutan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bagi hasil digunakan untuk pembangunan desa</li> <li>• Pemberian beasiswa terhadap siswa berprestasi dari keluarga miskin</li> </ul>
SOSIAL	Kesadaran masyarakat yang tinggi dalam pengelolaan hutan	Penguatan kapasitas masyarakat dalam pengelolaan hutan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ada training mengenai tata kelola hutan</li> <li>• Pemahaman konsep PHBM pada lapisan masyarakat</li> </ul>

#### Langkah 4: Melakukan Pembobotan

Pembobotan adalah tahap dimana peserta harus memberikan tingkat pentingnya (porsi yang tepat) sebuah kondisi terhadap kondisi terbaik yang diinginkan. Bobot juga bisa diartikan derajat pengaruh suatu kondisi khusus terhadap kondisi yang lebih umum.

**Metode:**

Untuk mengantarkan pemahaman peserta pada penetapan bobot di masing-masing prinsip, kriteria dan indikator adalah dengan menggunakan permainan. Permainan yang dilakukan adalah membelanjakan uang anda dengan tepat.

**Proses-proses yang dilakukan:**

1. Peserta dibagi dalam kelompok kecil
2. Setiap kelompok diberi uang kertas permainan dalam jumlah tertentu
3. Berikan juga daftar kebutuhan sebanyak mungkin dan jumlah uang yang terbatas, dimana semua kebutuhan ini harus dipenuhi dengan jumlah uang tersebut
4. Kelompok mengidentifikasi kondisi yang menuntut agar semua kebutuhan itu harus dipenuhi sesegera mungkin
5. Kelompok menentukan prioritas pemakaian uang tersebut untuk memenuhi kebutuhan yang paling penting menurut masing-masing pihak
6. Mengamati dan diskusi mengenai sebaran jumlah uang yang dibelanjakan untuk masing-masing kebutuhan. Berikan batasan waktu dalam berdiskusi, ini dimaksudkan sebagai pembelajaran tentang efisiensi dan efektivitas mencapai tujuan
7. Diskusikan dengan kelompok lain bagaimana mereka memberikan penilaian terhadap rencana anggaran yang telah ditetapkan
8. Apakah terjadi urutan peringkat kebutuhan? Fasilitator mengeksplorasi kemungkinan dalam diskusi ini ada perbedaan pendapat untuk menentukan besarnya kebutuhan, karena ini akan menunjukkan proses negosiasi antar pihak
9. Fasilitator harus melakukan umpan balik pada peserta dan merefleksikannya; bahwa dalam setiap unsur dalam evaluasi ini memiliki tingkatan, sehingga orang memerlukan adanya perangkingan atau prioritas

Diskusi ini akan mengantarkan peserta pada pemahaman yang benar tentang pembobotan, dan alasan mengapa prinsip, kriteria dan indikator harus diberi bobot. Diskusi dalam menentukan ranking atau peringkat dari sebuah kebutuhan akan menentukan bobot yang dari kebutuhan tersebut. Bila pemahaman tentang pembobotan sudah selesai, maka lakukan pembobotan di setiap indikator, kriteria, dan prinsip.

**Contoh hasil diskusi:**

Hasil diskusi suatu kelompok memiliki rencana belanja uang Rp 1.000.000,- untuk kepentingan:

- Bayar hutang Rp 500.000,-
- Bayar sekolah Rp 200.000,-
- Beli beras Rp 120.000,-
- Kebutuhan rumah tangga Rp 100.000,-
- Beli baju seragam Rp 80.000,-

**Rumus menetapkan bobot**

$$\text{Pembobotan} = \frac{\text{Nilai Rangking} \times 100\%}{\text{Jumlah kumulatif peringkat}}$$

1. Nilai rangking adalah angka kebalikan dari peringkat. Sehingga bila ada 5 elemen dalam satu hal, maka nilai rangking peringkat 1 adalah 5, nilai rangking peringkat ke 2 adalah 4, begitu seterusnya.
2. Pembagi adalah jumlah dari urutan ranking, sehingga bila ada 5 elemen dari satu hal maka untuk mencari pembagi adalah sebagai berikut :  $1+2+3+4+5 = 15$

**Contoh yang dihasilkan**

Dengan menggunakan rumus yang diterapkan pada hasil diskusi dalam contoh diatas, akan diketahui bobot adalah sebagai berikut:

Kebutuhan	Rangking	Nilai Rangking	Pembagi	Bobot
Bayar hutang	R1	5	15	36 %
Bayar sekolah	R2	4	15	28 %
Beli beras	R3	3	15	20 %
Kebutuhan rumah tangga	R4	2	15	12 %
Seragam sekolah	R5	1	15	4 %
Jumlah		15		100 %

### Langkah 5: Penetapan Skala Nilai

Skala nilai adalah batasan antara nilai yang terendah dengan nilai yang tertinggi, artinya memberikan penetapan harga masing-masing kondisi, mulai dari yang paling buruk sampai kondisi terbaik. Dilakukan setelah selesai melakukan pembobotan, dimulai dari pengukur. Nilai pengukur akan menjadi nilai indikator, gabungan indikator menjadi nilai satu kriteria, gabungan nilai kriteria menjadi nilai prinsip.

#### Proses-proses yang dilakukan:

1. Peserta diajak untuk menetapkan skala nilai, misalnya 1-5, 1-10 atau lainnya disesuaikan menurut tingkat kebutuhannya (apakah sangat detail dan rumit atau sederhana dan global)
2. Skala penilaian dimulai dari urutan terbawah pada alat evaluasi, yaitu: Indikator, Kriteria dan Prinsip
3. Angka skala ini bisa dijelaskan atau dinilai dalam beberapa kategori. Penjelasan atau kategori ini mengacu pada hal-hal yang ada dalam beberapa aturan ideal yang sudah ada.

### Langkah 6: Lembar Kerja Evaluasi Berdasarkan Kriteria dan Indikator

Lembar kerja merupakan hasil akhir pembahasan prinsip, kriteria dan indikator. Setelah semua prinsip, kriteria dan indikator teridentifikasi dalam rumusan-rumusan yang disepakati bersama, maka dilakukan pembobotan dan pemberian skala nilai. Dari situlah disusun lembar kerja evaluasi yang siap digunakan. Elemen-elemen yang tersaji dalam lembar kerja adalah:

### Contoh penilaian:

Nilai evaluasi yang disepakati dalam sebuah workshop evaluasi adalah:

- Nilai : < 1 artinya jelek
- Nilai : 1 s.d 2 artinya kurang
- Nilai : 2 s.d 3 artinya sedang
- Nilai : 3 s.d 4 artinya baik
- Nilai : 4 s.d 5 artinya baik sekali
- Nilai : 5 artinya sempurna

### Dalam lembar kerja nilai lekatkan pada pengukur

Menetapkan tingkat keberhasilan kegiatan penanaman:

- a. 100 % (5)
- b. 95 % (4)
- c. 90 % (3)
- d. 85 % (2)
- e. 80 % (1)

1. Rumusan prinsip, kriteria, indikator dan pengukur yang sudah disetujui bersama
2. Nomor urut dan bobot sesuai kategori rumusan masing-masing diletakkan di depan rumusnya dengan suatu kode tertentu. Contoh: Prinsip pertama ditulis P.1 (B: 30), untuk kriteria pertama ditulis K.1 (B: 30)
3. Nilai ditulis di depan skala nilai dengan kode (N: ..)
4. Bila kita akan menuliskan indikator pertama dari kriteria ke dua dan prinsip pertama maka bisa ditulis sebagai berikut : I.1.2.1. Atau indikator ke 10 dari kriteria ke 7 dan prinsip ke 3, maka bisa ditulis sebagai berikut : I.3.7.10 demikian seterusnya

## Contoh lembar kerja evaluasi PHBM

### ASPEK EKOLOGI

P.1 [B: 20] Terjaganya keseimbangan fisik dan lingkungan SDH

K.1.1 [B: 75] Keberlanjutan Fungsi Hutan

I. 1.1.1 [B: 23] Keberhasilan penanaman

- a. [N:5] prosen tumbuh > 90 %
- b.[N:4] prosen tumbuh 81-90 %
- c.[N:3] prosen tumbuh 71-80 %
- d.[N:2] prosen tumbuh 61-70 %
- e.[N:1] prosen tumbuh 51-60 %

I.1.1.2 [B: 20] Tingkat pencurian kayu

- a.[N:5] 0 – 8 %
- b.[N:4] 9 – 16 %
- c.[N:3] 17 – 24 %
- d.[N:2] 25 – 32 %
- e.[N:1] 33 – 40 %

# TAHAP 4 MEMBANGUN MODEL MONITORING DAN EVALUASI SUMBERDAYA HUTAN DALAM SISTEM PHBM

## 1. Pengertian

Monitoring dan evaluasi kelestarian sumberdaya hutan dalam sistem PHBM merupakan tahapan setelah dilakukan perumusan kriteria dan indikator kelestarian sumberdaya hutan dalam sistem PHBM. Kriteria dan indikator kelestarian sumberdaya hutan yang telah dirumuskan merupakan alat yang akan digunakan dalam melakukan evaluasi kelestarian sumberdaya hutan.

## 2. Tujuan Monitoring dan Evaluasi

Tujuan pelaksanaan monitoring dan evaluasi kelestarian sumberdaya hutan adalah untuk memberikan penilaian secara lebih obyektif dan lebih partisipatif dalam menjaga kelestarian sumberdaya hutan.

## 3. Manfaat Monitoring dan Evaluasi

Monitoring dan evaluasi kelestarian sumberdaya hutan bisa dilakukan dengan cara yang berbeda-beda, demikian juga dalam hal merumuskan alat evaluasi tersebut. Metode partisipatif sampai saat ini masih dianggap sebagai metode yang paling mendekati kemenangan untuk semua pihak.

Partisipatif memberi kesempatan dan dampak pada semua pihak untuk melakukan perbaikan dalam pengelolaan hutan. Alat evaluasi yang dirumuskan secara partisipatif dan pelaksanaan evaluasi yang dilakukan secara partisipatif akan memberi manfaat pada pihak-pihak yang terkait dalam pengelolaan hutan.

1. Masyarakat sebagai pihak yang terlibat langsung dan memanfaatkan sumberdaya hutan akan mendapatkan kesempatan untuk memiliki *bargaining position* dengan pihak lain, mendapatkan pengetahuan dan informasi terkait dalam pengelolaan hutan di desa.
2. Perhutani sebagai pihak yang memiliki kewenangan untuk pengelolaan hutan, akan mendapatkan manfaat dalam melakukan pendekatan pada masyarakat dan pihak lain secara lebih intensif. Perhutani juga akan banyak mendapatkan masukan dan pembelajaran dari proses yang dilakukan.
3. Pihak lain (Pemerintah Desa dan juga pihak ke-3 yang ikut bekerjasama dalam pengelolaan hutan) mendapatkan manfaat untuk melakukan proses pembelajaran, sehingga dapat menerapkan proses yang sama pada lembaga lain atau masyarakat lain.

Merumuskan bersama alat evaluasi dan melaksanakan evaluasi secara bersama ini yang membedakan metode kriteria dan indikator secara partisipatif dengan metode yang lain. Para pihak bisa mengambil manfaat secara langsung maupun tidak langsung. Proses pembelajaran yang ada dalam metode monitoring dan evaluasi secara partisipatif akan bermanfaat lebih luas ketika semua pihak yang terlibat dalam pengelolaan hutan menyebar luaskan metode ini.

## 4. Peserta Monitoring dan Evaluasi

Peserta monitoring dan evaluasi sama halnya dengan peserta dalam merumuskan kriteria dan indikator. Jumlah peserta bisa disesuaikan dengan aspek yang dibahas dan kondisi tempat dan waktunya.

## 5. Tahapan dalam melakukan Monitoring dan Evaluasi dalam Sistem PHBM

- Persiapan melakukan monitoring dan evaluasi
- Menetapkan sasaran dan tujuan monitoring dan evaluasi
- Pelaksanaan monitoring dan evaluasi
- Membuat sistem penyeimbang dalam monitoring dan evaluasi
- Membuat rencana tindaklanjut dari monitoring dan evaluasi
- Melakukan refleksi (pembelajaran) atas proses monitoring dan evaluasi

### **Langkah 1: Persiapan untuk melakukan Monitoring dan Evaluasi Kelestarian Sumberdaya Hutan (KSDH) dalam Sistem PHBM**

Tujuan	: Agar segala sesuatu bisa terencana dengan baik, proses bisa berjalan sesuai dengan kondisi yang diharapkan
Alat dan bahan	: Materi alat evaluasi (rumusan kriteria dan indikator yang telah disepakati oleh peserta), peralatan tulis, peralatan permainan (bila dibutuhkan) dan alat perekam
Metode	: Diskusi tidak terstruktur, observasi dan wawancara pada orang-orang kunci dari lembaga-lembaga yang terlibat dalam pengelolaan hutan, brainstorming (menggali ide)

#### **Proses-proses yang dilakukan:**

1. Mencari cara melakukan evaluasi KSDH yang bisa diterima oleh masyarakat secara umum
2. Mempersiapkan perlengkapan teknis mengenai tempat, waktu, peralatan dan perlengkapan yang dibutuhkan
3. Melakukan persiapan non teknis; apakah peserta sudah mengetahui apa yang akan mereka lakukan dalam forum tersebut?

**Catatan:**

Bila tahap persiapan ini belum sempurna, maka akan menghambat proses evaluasi yang akan dilakukan, karena peserta akan mempertanyakan kembali hal-hal yang bukan substansi dari proses evaluasi. Pada kondisi ini fasilitator harus melakukan pembahasan pra evaluasi.

## **Langkah 2: Menentukan Sasaran dan Tujuan**

**Tujuan:**

1. Peserta evaluasi paham dengan kondisi forum
2. Peserta tertarik untuk membangun suasana yang partisipatif
3. Peserta memiliki rasa memiliki dan menjaga proses

**Alat dan bahan:**

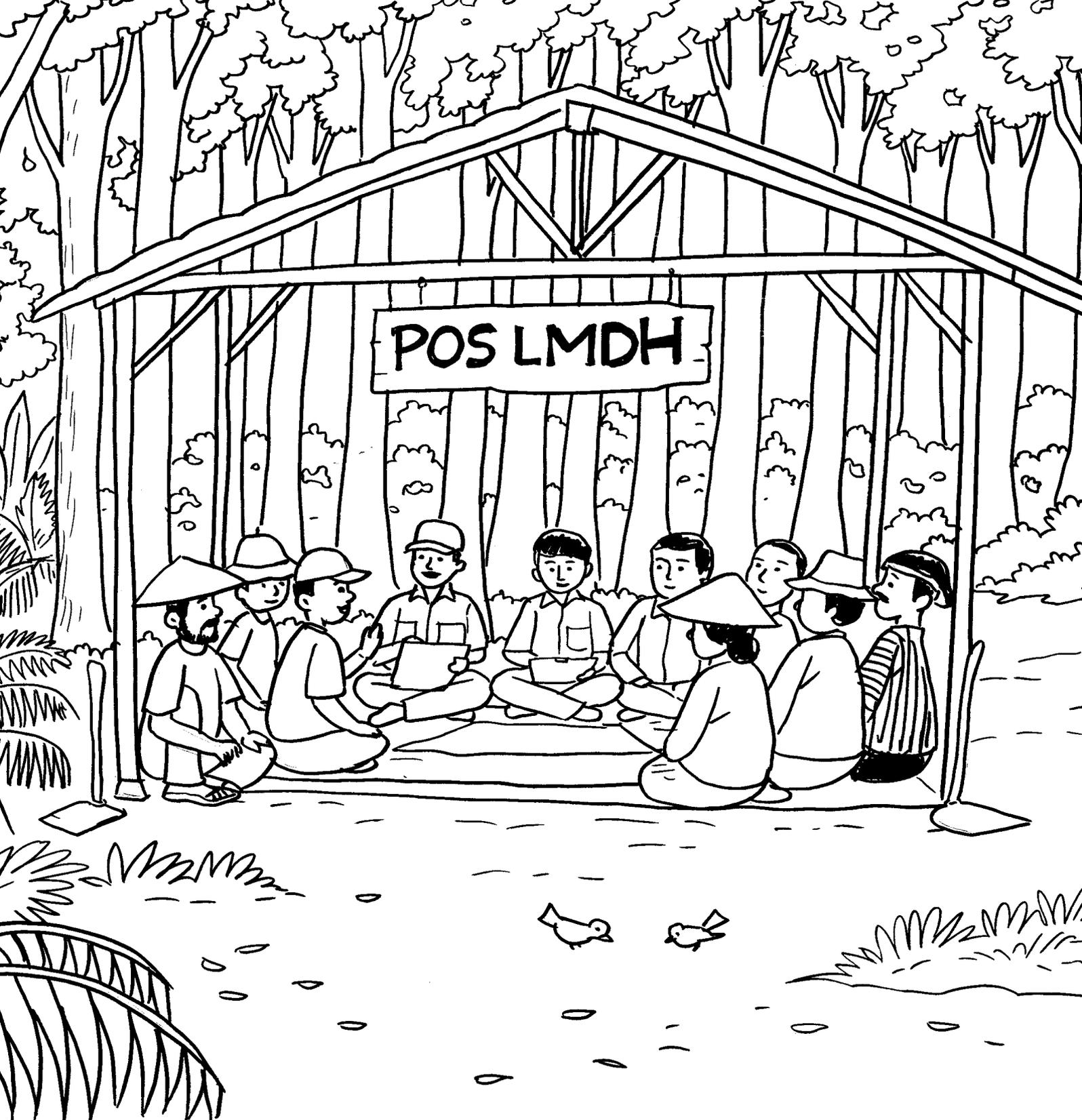
Perlengkapan fasilitasi secara umum (kertas, alat tulis, dan sebagainya), perlengkapan permainan (bila dibutuhkan) dan alat perekam.

**Metode:**

FGD (diskusi kelompok terfokus), brainstorming (menggali ide), permainan.

**Proses-proses yang dilakukan:**

1. Mengidentifikasi semua pihak yang terlibat dan terkena dampak dalam pengelolaan hutan
2. Membangun partisipasi dari semua peserta; apakah dengan mendatangi lembaga yang terkait secara satu persatu atau akan dibangun dengan cara lain?
3. Tetap menjaga prinsip partisipatif bila ternyata lembaga-lembaga yang ada memiliki latar belakang dan nilai yang berbeda-beda terhadap kelestarian sumberdaya hutan
4. Manajemen waktu yang efektif dan efisien sehingga menghasilkan rumusan sasaran dan tujuan yang tepat



POS LMDH

## **Langkah 3: Melakukan Evaluasi Kelestarian Sumberdaya Hutan dalam Sistem PHBM**

### **Tujuan pembelajaran:**

1. Proses yang menguntungkan semua pihak, karena di dalamnya ada proses-proses diskusi partisipatif dan negosiasi
2. Belajar melakukan penilaian yang lebih obyektif, karena evaluasi tidak sekedar didasarkan pada kondisi riil, tetapi juga ada kondisi ideal yang menjadi penyeimbang
3. Memberikan penilaian yang jujur pada kepentingan diri sendiri dan kepentingan orang lain
4. Penghitungan nilai secara logis dan matematis yang akan mengurangi penilaian yang subyektif

### **Alat dan bahan:**

1. Tempat yang memadai untuk pelaksanaan
2. Alat evaluasi yang akan digunakan (terkait dengan metode yang digunakan pada saat fasilitasi)
3. Perlengkapan fasilitasi (kertas plano, spidol, alat tulis, metacard)
4. Peralatan untuk permainan (lihat lampiran)

### **Metode:**

Brainstorming, diskusi terstruktur, permainan

### **Proses-proses yang dilakukan:**

1. Membangun suasana partisipatif sejak tahap awal
2. Membangun pengertian dan pemahaman bersama tentang evaluasi kelestarian sumberdaya hutan dalam sistem PHBM
3. Melakukan penilaian (evaluasi) kelestarian sumberdaya hutan

Proses khusus pada setiap proses umum, dapat diuraikan sebagai berikut:

### **(i) Membangun suasana partisipatif sejak tahap awal**

**Tujuan:**

Agar pada proses selanjutnya peserta bisa beradaptasi dengan mudah, bisa melakukan tindakan atau mengeluarkan ide tanpa rasa canggung dan sungkan.

Tahapan membangun suasana partisipatif sejak awal sesi harus dibangun dan fasilitator diharapkan untuk menciptakan suasana:

1. Agar peserta bisa saling melihat, memperhatikan satu dengan yang lain tanpa ada rasa lebih unggul antara satu peserta dengan peserta yang lain (hal ini bisa dimulai dari pengaturan posisi duduk para peserta)
2. Menciptakan kondisi ketika seorang peserta atau fasilitator berbicara, maka peserta yang lain akan memperhatikan (catatan: harus ada tempat yang menjadi sumber atau pusat perhatian bagi semua peserta, sehingga setiap orang yang berbicara pada tempat tersebut dapat dilihat dan didengar semua peserta)
3. Agar peserta mudah menerima sebuah konsep atau proses yang baru, termasuk yang tidak biasa dilakukan oleh peserta. Selalu menggunakan teknik-teknik fasilitasi yang mudah dimengerti, sehingga peserta selalu bisa mengikuti setiap proses yang berlangsung dengan senang dan nyaman

### **(ii) Bagaimana Membangun Pengertian dan Pemahaman Bersama tentang Evaluasi Kelestarian Sumberdaya Hutan dalam Sistem PHBM**

**Tujuan:**

Agar terdapat pemahaman yang benar tentang evaluasi kelestarian hutan yang diciptakan sendiri oleh peserta, sehingga menjadi pengetahuan bersama yang diciptakan oleh peserta (masyarakat). Pengertian dan pemahaman yang benar akan membawa pada proses dan hasil yang benar pula.

1. Fasilitator selama melakukan fasilitasi pada tahap ini harus memperhatikan hal-hal berikut:
2. Bagaimana agar muncul satu pernyataan bersama tentang arti penting evaluasi kelestarian sumberdaya hutan dari peserta?
3. Bagaimana agar semua peserta bisa mengeluarkan ide atau pengertian tentang evaluasi kelestarian sumberdaya hutan dalam sistem PHBM?
4. Bagaimana memunculkan kesepakatan bersama tentang pengertian dari evaluasi kelestarian sumberdaya hutan dalam sistem PHBM?
5. Bagaimana agar pengertian dan pemahaman ini bisa terus dijaga dan menjadi spirit (semangat) dari proses evaluasi selanjutnya?

### **(iii) Melakukan penilaian (evaluasi) kelestarian sumberdaya hutan**

#### **Tujuan:**

Agar peserta mampu memberikan nilai yang sesuai dengan keadaan yang dialami sendiri oleh peserta tanpa ada perasaan tertekan atau terpaksa.

Pada tahap ini fasilitator harus bisa memastikan bahwa:

1. Peserta memahami alat evaluasi yang akan digunakan selama proses evaluasi
2. Peserta paham tentang batasan yang jelas atas: 1) kesepakatan tentang standard nilai (interval nilai), 2) nilai kondisi yang ideal (nilai tertinggi) dengan kondisi yang paling buruk (nilai terendah)
3. Penilaian yang dilakukan oleh peserta merupakan penilaian yang obyektif menurut peserta dan tidak ada keterpaksaan di dalamnya. Fasilitator dapat menekankan pentingnya kejujuran dan bahwa penilaian setiap peserta adalah mewakili lembaga masing-masing
4. Memberikan pemahaman pada peserta bahwa penilaian bukan sekedar memberi angka, tetapi ada proses perenungan untuk mengkuantifikasi (mengangkakan) keadaan kelestarian sumberdaya hutan (yang bisa jadi kondisinya sangat kualitatif). Fasilitator harus terus melakukan diskusi dan meminta argumentasi pada setiap pemberian nilai
5. Menjaga forum selalu efektif, tidak ada pengulangan pembahasan pada kriteria atau indikator yang sudah dinilai. Fasilitator harus melakukan pembahasan secara tuntas di setiap satu indikator atau satu kriteria dan berurutan, sehingga ada kesinambungan
6. Menjaga agar semua argumen bisa terakomodasi dengan baik. Fasilitator harus melakukan pencatatan (dibantu fasilitator lain) untuk melakukan pencatatan di papan yang tersedia

## Langkah 4: Membuat Sistem Penyeimbang dalam Evaluasi Kelestarian SDH

### Tujuan:

1. Agar penilaian pada kondisi riil tidak terlalu subyektif dan tidak hanya sekedar bersifat voting.
2. Menemukan nilai kelestarian sumberdaya hutan dalam sistem PHBM dengan cara yang lebih mudah dipahami dan disadari oleh peserta.

### Alat dan bahan:

1. Lembar evaluasi (alat evaluasi yang sudah dilakukan penilaiannya)
2. Papan tulis atau kertas plano untuk menjelaskan rumus atau sistem penyeimbang yang akan dibangun
3. Alat tulis
4. Peralatan permainan bila dibutuhkan

### Metode:

Diskusi terstruktur, brainstorming, model tutorial untuk menjelaskan alur yang logis dan matematis, permainan untuk ice breaker atau pengantar pada proses yang dibutuhkan

Proses ini harus meruntut dan menggunakan perhitungan logis matematis. Fasilitator harus mengambil langkah dan memastikan bahwa:

1. Peserta sudah yakin dan menerima hasil dari penilaian yang sudah dilakukan pada tahap sebelumnya. Hal ini mengingat bahwa penilaian yang dilakukan oleh peserta bersifat individual, kemudian diambil rata-ratanya (dengan berikan pertanyaan fokus pada peserta)
2. Mengurangi subjektivitas yang terjadi dalam penilaian di masing-masing indikator. Sebagai penyeimbang indikator, fasilitator bisa membuat **Nilai Induk Indikator**, yaitu menyeimbangkan penilaian terhadap indikator dengan bobot indikator (bobot indikator sudah ditetapkan pada saat membuat alat evaluasi)

Rumus sistem penyeimbang indikator:

$$\text{NII} = \text{Nilai indikator} \times \text{Bobot indikator} (\%)$$

NII : Nilai induk indikator

3. Membuat penilaian pada masing-masing kriteria dengan mengajak peserta menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{NK} = (\text{NII- 1} + \text{NII- 2} + \text{NII-3 dst}) \times \text{Bobot Kriteria} (\%)$$

NK : Nilai Kriteria

4. Peserta bisa merumuskan nilai prinsip. Nilai prinsip dapat diperoleh dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{NP} = (\text{NK1} + \text{NK-2 dst}) \times \text{Bobot Prinsip} (\%)$$

NP : Nilai Prinsip

5. Membuat "nilai ideal" sebuah kondisi sumberdaya hutan yang lestari. Untuk sampai pada tahap ini fasilitator bisa mengembangkan proses evaluasi ini dengan menunjukkan:
- Bagaimana kaitan hasil evaluasi dengan keadaan ideal yang ingin dicapai dari kelestarian sumberdaya hutan,
  - Seberapa besar usaha yang harus dilakukan oleh para pihak agar nilai ideal tersebut bisa dicapai,
  - Strategi dalam membangun usaha kelestarian sumberdaya hutan, dan sebagainya.

Rumus mendapatkan nilai ideal prinsip adalah sebagai berikut:

$$\text{Nilai ideal prinsip} = \text{Jumlah Prinsip} \times 100$$

Bobot prinsip

**Catatan:**

Penilaian pada prinsip, berarti sudah melakukan penilaian terhadap kelestarian sumberdaya hutan yang ada. Hasil akhir evaluasi kelestarian sumberdaya hutan merupakan hasil dari penilaian terhadap semua prinsip. Hal ini terjadi karena prinsip merupakan strata paling tinggi dalam model evaluasi kriteria dan indikator. Dengan mendapatkan nilai prinsip berarti berhasil memberi potret kelestarian sumberdaya hutan sampai saat evaluasi berlangsung. Selanjutnya adalah memberi gambaran pada peserta seberapa jauh peserta harus mengejar ketertinggalan mereka untuk sampai pada nilai ideal.

## **Langkah 5: Rencana Tindaklanjut Evaluasi Kelestarian Sumberdaya Hutan dalam Sistem PHBM**

**Tujuan:**

- Agar perencanaan yang disusun oleh pihak-pihak yang terkait dalam pengelolaan hutan memiliki dasar yang kuat, berdasar pada kondisi yang ada
- Peserta mampu membuat sebuah proses yang berkesinambungan dalam upaya pengelolaan hutan dan menjaga kelestariannya

**Metode:**

Brainstorming, diskusi terstruktur, diskusi terfokus dalam kelompok kecil

**Proses-proses yang dilakukan:**

1. Mengidentifikasi nilai (baik aspek, indikator maupun kriteria yang ada) yang berada di bawah rata-rata atau nilai yang buruk dari hasil evaluasi

2. Mengkonfirmasi jika peserta masih memiliki pertanyaan tentang kelestarian sumberdaya hutan, di luar hasil evaluasi yang telah dilakukan. Bukalah kembali catatan penting dari hasil diskusi pada saat memberikan nilai indikator maupun merumuskan kriteria dan indikator
3. Peserta mampu melakukan pembahasan atas aspek/kriteria/indikator yang bernilai kurang secara lebih efektif. Bagi peserta dalam kelompok kecil sesuai dengan kesamaan latarbelakang lembaga masing-masing dan lakukan diskusi pada kelompok kecil tersebut
4. Peserta memiliki alur yang jelas tentang perbaikan yang akan mereka rencanakan. Ajak peserta membuat alur dalam perencanaan program yang berdasar pada hasil evaluasi, yaitu meningkatkan nilai yang kurang dari hasil evaluasi
5. Peserta dalam kelompok/lembaga lain mengetahui hasil kerja dari lembaga lain. Lakukan presentasi hasil diskusi kelompok pada forum pleno dan ambilah kesepakatan bersama untuk meningkatkan kelestarian SDH dalam forum ini

## **Langkah 6: Refleksi atas Proses Evaluasi Kelestarian Sumberdaya Hutan dalam Sistem PHBM**

### **Tujuan:**

- Agar proses evaluasi yang terjadi benar-benar menjadi proses yang disadari oleh peserta
- Proses ini menjadi media pembelajaran bagi peserta untuk bisa diterapkan juga metodenya pada bidang lain di masyarakat
- Masyarakat memiliki hasil dan kesepakatan bersama untuk meningkatkan kelestarian sumberdaya hutan

### **Metode:**

*Brainstorming*, diskusi tidak terstruktur, permainan

### **Proses-proses yang dilakukan:**

1. Fasilitator memunculkan pengalaman dan kesan peserta selama proses evaluasi. Semua peserta menceritakan pengalaman yang paling tidak disukai dan yang paling disukai selama proses evaluasi

2. Setiap peserta mengemukakan pengalamannya dalam forum tersebut. Diskusikan setiap ada pengalaman yang berbeda dari peserta
3. Fasilitator harus mengetahui jika peserta paham dan sadar sepenuh hati terhadap proses yang sudah dijalani. Pertama, mintalah peserta untuk membandingkan model evaluasi kriteria dan indikator dengan model evaluasi yang lain, tentang kelebihan dan kekurangannya. Kedua, mintalah peserta untuk membuat alur evaluasi yang telah dilakukan dengan metode yang sederhana

## 6. Pelajaran dari Proses Membangun Alat Evaluasi (Perumusan Kriteria dan Indikator) sampai Pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi Kelestarian Sumberdaya Hutan dalam Sistem PHBM

Pembelajaran merupakan proses yang tak akan pernah berhenti, saling memahami tanpa mengesampingkan kepentingan sendiri menjadi tuntutan semua pihak, karena pada dasarnya manusia tidak akan pernah bisa hidup sendiri. Model evaluasi kelestarian sumberdaya hutan ini memberi pemahaman yang lebih mendalam tentang:

1. Pembaharuan model evaluasi kelestarian sumberdaya hutan bisa dilakukan pada masyarakat level apapun dan dalam bidang apapun.
2. Standard yang jelas dalam mengukur keberhasilan dalam pengelolaan hutan diperlukan agar tercipta iklim keterbukaan, demokratis dan kesederhanaan.
3. Diskusi dan negosiasi antar pihak menjadi hal yang sangat penting untuk menjembatani ketimpangan kekuasaan dalam masyarakat yang sedang membangun sebuah model evaluasi.
4. Model evaluasi kelestarian sumberdaya hutan bisa diperbaiki atau disesuaikan dengan kondisi setempat.
5. Model evaluasi kelestarian hutan akan menjadi dasar bagi pihak-pihak yang terkait untuk melakukan perbaikan dan perencanaan dalam pengelolaan hutan.

## Lampiran 1: Permainan Tambah – Kurang

### Tujuan:

Permainan ini dimaksudkan untuk mengantarkan peserta pada proses menilai sesuatu. Dengan permainan ini diharapkan peserta memiliki sudut pandang yang lebih obyektif atau bertindak dengan penuh perhitungan pada saat akan memberikan nilai.

### Alat dan bahan:

Kertas manila yang sudah diberi kolom, kertas atau kain yang berfungsi sebagai penutup, spidol atau alat tulis, kerikil atau biji-bijian (jagung, kacang dan lain-lain)

### Langkah-langkah:

1. Bila pertemuan tersebut merupakan pertemuan para pihak, maka bagilah kelompok secara acak. Setiap kelompok terdiri dari 5-7 orang.
2. Setiap kelompok disediakan kertas ukuran manila dengan sejumlah biji (jumlah ini harus sama antara satu kelompok dengan kelompok yang lain). Misalnya masing-masing 50 biji kerikil atau biji-bijian (kacang atau jagung)
3. Pada kertas tersebut mintalah salah satu peserta untuk menggambarkan 5 hal atau benda yang terkait dengan keadaan sumberdaya alam yang ada. Dalam kolom pertama. Pada saat menggambar ini peserta harus terpisah dari teman dalam satu kelompok, sehingga peserta lain tidak bisa melihat apa yang digambarkan oleh peserta tersebut.

Contoh gambar

Gambar	Tahap 1	Tahap ke 2	Hasil akhir
Sungai			
Pohon jati			
Sawah			
Ternak			
Lain-lain			

4. Bila gambar sudah siap, maka tutuplah bagian gambar tersebut dengan kain atau kertas, sehingga peserta tidak bisa melihat gambar yang sudah ada.

5. Mintalah semua peserta untuk meletakkan batu atau biji-bijian pada kolom ke dua (Tahap 1). Sebelumnya disepakati terlebih dahulu, jumlah biji maksimal yang boleh diberikan pada satu kolom, misalnya maksimal 5 atau 10. Semua peserta harus menaruh biji-biji tersebut kecuali peserta yang menggambar. Peserta yang menggambar hanya boleh mengamati.
6. Yakinkan peserta tentang jumlah biji yang diletakkan pada kolom dan baris tersebut telah sesuai dengan keinginan peserta. Bila peserta sudah yakin, jumlahkanlah biji-biji di masing-masing baris pada kolom ke dua. Catat jumlah tersebut.
7. Bukalah penutup gambar pada kolom pertama. Biarkan peserta mengamati gambar yang ada. Tanyakan pada peserta apakah jumlah biji-biji mereka taruh pada kolom dan baris tersebut telah sesuai dengan pandangan mereka saat ini.
8. Setelah peserta mengamati gambar dan melakukan perenungan beberapa waktu, mintalah peserta untuk menaruh biji-biji pada kolom ke-3 (Tahap 2). Jelaskan bahwa jumlah biji yang mereka letakkan pada baris-baris di kolom ke-3 mewakili penilaian mereka terhadap keadaan sumberdaya alam yang digambarkan pada kolom ke-1.
9. Bila semua peserta sudah melakukan penilaian melalui biji-biji tersebut, dan yakin akan penilaian mereka, maka lakukan penjumlahan terhadap biji-biji tersebut.
10. Bandingkan hasil dari kolom ke-2 dengan kolom ke-3. Apakah ada perbedaan atau tidak. Perubahan-perubahan dicatat pada kolom terakhir (Hasil akhir).
11. Mintalah umpan balik pada peserta dalam forum pleno dan refleksikan tentang keadaan dan perubahan tersebut. Diskusikan mengapa peserta melakukan perubahan dalam meletakkan biji-biji antara kolom ke-2 dan kolom ke-3? Mintalah peserta untuk membahas perbandingan yang ada serta harapan peserta pada masa yang akan datang.

**Refleksi Permainan:**

Adalah berbeda antara orang yang tahu dengan orang yang tidak tahu. Adalah berbeda antara orang yang berpikir dengan penuh pertimbangan dengan orang yang hanya asal-asalan dalam melakukan sesuatu. Maka melakukan penilaian adalah sesuatu yang harus mempertimbangkan banyak hal dan membutuhkan pengetahuan.

**Lampiran 2: Contoh penyajian hasil evaluasi PHBM**

Hasil evaluasi PHBM Desa Surajaya

<b>Aspek</b>	<b>Prinsip</b>	<b>Bobot Prinsip (A)</b>	<b>Nilai Kriteria (B)</b>	<b>Evaluasi (C=A x B)</b>	<b>Nilai ideal (D)</b>	<b>Nilai Selisih (D - C)</b>
Ekologi	Keseimbangan fisik dan lingkungan sumberdaya hutan	36	3,92	1,41	1,8	0,39
Kelembagaan	Kerjasama antar lembaga	28	3,89	1,09	1,4	0,31
	Pengaturan terhadap fungsi-fungsi internal lembaga dapat berjalan	20	3,77	0,76	1	0,24
Ekonomi	Kesejahteraan masyarakat terjamin	12	3,91	0,47	0,6	0,13
Sosial	Penguatan kapasitas masyarakat dalam pengelolaan hutan	4	3,93	0,16	0,2	0,04
Jumlah		100		3,89	5	1,11

Nilai kelestarian hutan Desa Surajaya adalah 3,88 - sementara nilai tertinggi/nilai ideal adalah 5, sehingga upaya yang harus dilakukan oleh masyarakat untuk mengejar ketertinggalan nilainya adalah 1,11. Artinya masyarakat Desa Surajaya harus meningkatkan usahanya sebanyak 22% agar dapat mencapai nilai yang tertinggi dalam pengelolaan hutan.

# TAHAP 5 EVALUASI KINERJA SEBUAH PROGRAM ATAU PROYEK SECARA PARTISIPATIF

## 1. Pengertian

Evaluasi yang dimaksudkan adalah memberikan penilaian terhadap hasil kinerja dari sebuah program atau proyek yang dilaksanakan secara multi pihak. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui respon, hasil dan dampak yang ditimbulkan dari pelaksanaan sebuah program atau proyek. Penilaian terhadap kinerja sebuah program atau proyek ini hendaknya dilakukan secara partisipatif oleh kelompok yang menjadi sasaran pelaksanaan program atau proyek tersebut.

Untuk pelaksanaan penilaian terhadap kinerja sebuah program atau proyek membutuhkan adanya prinsip, kriteria dan indikator yang jelas. Respon, hasil dan dampak dari kinerja harus bisa diungkapkan dengan rinci dan terukur. Penilaian dilakukan dengan membandingkan antar waktu, yaitu sebelum pelaksanaan program dan sesudah pelaksanaan program atau proyek. Kegiatan evaluasi terkadang menjadi sebuah hal biasa dalam pelaksanaan program atau proyek apabila metode, alat dan konsep evaluasi dilakukan oleh si pelaksana program atau proyek. Kegiatan evaluasi yang dilakukan secara partisipatif oleh kelompok sasaran akan menjadi proses pembelajaran bersama oleh semua pihak. Agar proses ini dapat menjadi pembelajaran bersama diperlukan syarat bahwa konsep, metode, dan alat evaluasi yang akan digunakan sengaja dirancang untuk memberikan manfaat bagi semua pihak yang terlibat dalam program atau proyek yang dijalankan.

Kegiatan evaluasi kinerja sebuah program atau proyek dapat dirasakan manfaatnya bagi kelompok-kelompok sasaran bukanlah suatu hal yang mudah diukur secara kuantitatif. Pembelajaran yang akan diperoleh adalah sebuah kelompok akan belajar dari proses-proses yang telah berjalan, hasil dan dampak yang telah mereka rasakan, yang akan memberikan makna yang dalam bagi para pelakunya. Bagaimana kelompok-kelompok belajar dari apa yang mereka lakukan sendiri, dapat disimak dalam panduan evaluasi kinerja sebuah program atau proyek oleh kelompok yang diuraikan sebagai berikut.

## 2. Tujuan Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja terhadap pelaksanaan sebuah program atau proyek oleh kelompok sasaran ini bertujuan untuk:

1. Mengidentifikasi hasil dan dampak dari kegiatan yang dilaksanakan oleh sebuah program atau proyek
2. Mengetahui apa yang perlu diperbaiki dan apa yang berhasil dari metode yang dikembangkan oleh sebuah program atau proyek
3. Menghasilkan pembelajaran bagi semua pihak untuk pengembangan sebuah program atau proyek yang pelaksanaannya secara multi pihak

## 3. Manfaat Evaluasi Kinerja

Evaluasi terhadap kinerja sebuah proyek yang melibatkan banyak pihak akan memberi hasil penilaian yang berbeda-beda pula terhadap proyek tersebut. Penilaian yang melibatkan banyak pihak harus memiliki sebuah panduan yang jelas yang akan memudahkan dalam melakukan penilaian. Para pihak yang dikelompokkan sesuai dengan kedekatan kepentingannya akan mengurangi debat kusir yang biasanya terjadi. Dalam kelompok kecil peserta juga akan semakin merasa nyaman, fokus dan bisa membicarakan penilaian dengan lebih rinci. Pemahaman yang sama atas kepentingan kelompok ini akan membawa peserta lebih mudah memahami issue yang dibangun. Evaluasi kinerja dalam kelompok tidak dimaksudkan untuk membedakan kelompok-kelompok tersebut, tetapi agar setiap peserta merasa lebih bisa optimal dalam berperan dan melibatkan diri dalam proses.

Banyak pihak yang merasa tidak puas ketika melakukan penilaian terhadap kinerja sebuah program atau proyek. Ketidakpuasan ini bisa disebabkan karena tidak adanya kesempatan bagi para pihak untuk berbagi gagasan, kepentingan, pengalaman dan pengetahuan dalam sebuah forum. Penyebab yang lain bisa karena ketakutan para pihak terhadap benturan konflik yang kemungkinan muncul dalam forum dan menjadikan sebagian pihak merasa terintimidasi. Ketika penilaian kinerja tersebut dilakukan dalam kelompok maka manfaat yang bisa diambil oleh para pihak adalah mereka akan bisa saling berbagi gagasan, kepentingan, pengalaman dan pengetahuan secara netral tanpa ada rasa ketakutan, sungkan atau pun ancaman. Evaluasi kinerja dalam kelompok ini juga merupakan proses pembelajaran yang dilakukan para pihak untuk memberikan suatu evaluasi dengan jujur dan mudah. Melalui manfaat yang bisa diambil oleh para pihak ini, maka kelompok-kelompok sasaran dari suatu program atau proyek dapat mengembangkan model evaluasi kinerja sebuah program atau proyek yang telah dilakukan secara multi pihak.

## 4. Pihak yang Terlibat dalam Proses

Penilaian kinerja suatu program atau proyek bisa dilakukan oleh pihak yang terkena dampak atau terlibat dalam proyek tersebut. Dalam program pengembangan atau perbaikan Pengelolaan Hutan Bersama Masyarakat (PHBM), maka pihak-pihak yang dilibatkan diantaranya adalah: LMDH, Perhutani, Pemerintahan Desa, lembaga desa yang lain, Forum Komunikasi PHBM, LSM, Dinas Kehutanan, dan instansi lain yang terkait. Ketika evaluasi dilakukan di tingkat kelompok, maka perwakilan dari masing-masing lembaga ini yang akan melakukan evaluasi. Perwakilan masing-masing lembaga haruslah orang-orang yang terlibat atau mengetahui keberadaan proyek atau program tersebut dari awal. Seandainya dalam sebuah lembaga tidak ada perwakilan yang mengetahui keberadaan proyek dari awal, maka perlu dilakukan “review” atau pemaparan tentang keberadaan proyek atau program tersebut. Para pihak yang melakukan evaluasi akan memberi kontribusi pada penilaian yang valid, sehingga pemilihan atas peserta evaluasi harus menjadi pertimbangan sebelum dilakukan evaluasi.

## 5. Metode dan Alat yang digunakan

Evaluasi kinerja sebuah program atau proyek biasanya dilakukan di akhir pelaksanaan. Pada pelaksanaan program atau proyek yang melibatkan para pihak diperlukan kegiatan evaluasi kinerja secara multi pihak juga, karena para pihak tersebut akan merasakan hasil dan dampak yang berbeda-beda berdasarkan pada proses, pengetahuan dan pengalaman masing-masing dalam keterlibatannya pada proyek tersebut. Untuk memperoleh hasil dan manfaat yang diharapkan maka pemilihan metode dan alat yang tepat menjadi kebutuhan pokok dalam evaluasi ini. Ketika konsep evaluasi telah disusun dengan sangat baik, tetapi metode yang digunakan tidak mendukung pada kebutuhan para pihak untuk memahami arti penting evaluasi ini, maka proses dan hasil dari pelaksanaan evaluasi tidak akan memenuhi tujuan dan manfaat yang diharapkan oleh semua pihak yang terlibat dalam program atau proyek ini. Ketika proses evaluasi ini tidak menggunakan metode yang tepat, maka kegiatan evaluasi yang dilakukan akan tidak efektif dan tidak efisien.

Metode yang digunakan dalam evaluasi kinerja sebuah program atau proyek ini adalah pertemuan yang dikemas dalam model fasilitasi multi pihak. Metode ini mengutamakan peran aktif para pihak dalam pertemuan untuk evaluasi kinerja. Metode fasilitasi yang digunakan adalah “diskusi terstruktur”, yaitu suatu proses diskusi yang dilakukan secara bertahap sehingga kegiatan evaluasi ini akan terfokus, efisien dan efektif. Diskusi terstruktur merupakan metode yang dapat dipakai pada kondisi waktu yang terbatas. Dalam diskusi ini memungkinkan para peserta untuk bertukar pendapatan dan gagasan dari topik yang dibahas, menyelesaikan masalah, menyusun strategi dan mengambil sebuah keputusan. Diskusi dilakukan dengan menggunakan arah yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dalam proses diskusi tersebut. Dengan diskusi ini peserta akan mampu mengembangkan pengetahuan, pengalaman, informasi dan gagasan yang dimilikinya.

Diskusi ini memerlukan seorang fasilitator yang mampu memahami dan menguasai materi yang didiskusikan oleh kelompok. Fasilitator yang berasal dari kelompok yang berperan dalam sebuah program atau proyek akan memiliki cara penilaian yang tepat (obyektif). Keberadaan fasilitator yang berasal dari kelompok yang berperan dalam sebuah program atau proyek akan terhindar dari adanya kepentingan dan intervensi (campur tangan) terhadap hasil penilaian.

## 6. Persiapan pelaksanaan evaluasi kinerja sebuah program atau proyek

Persiapan yang harus dilakukan untuk pelaksanaan evaluasi kinerja sebuah program atau proyek adalah terkait dengan persiapan waktu, tempat, pengaturan ruangan pertemuan, peralatan, peserta, fasilitator, dan alat evaluasi yang akan digunakan. Untuk kelancaran kegiatan tersebut maka perlu persiapan yang baik, sehingga tujuan dan manfaat dari pelaksanaan evaluasi kinerja ini akan dapat tercapai.

**Waktu** yang paling tepat untuk melaksanakan kegiatan evaluasi kinerja adalah setelah berakhirnya pelaksanaan program atau proyek. Dengan telah berakhirnya program atau proyek, idealnya para pihak yang terlibat telah dapat merasakan hasil dan dampak dari pelaksanaan program atau proyek tersebut. Dengan demikian maka para pihak yang terlibat akan mampu memberikan penilaian terhadap kinerja dari program atau proyek tersebut. Apabila program atau proyek dirancang dalam jangka panjang maka evaluasi kinerja dapat dilakukan secara periodik. Evaluasi dapat dilakukan dalam jangka waktu tertentu yang disepakati oleh semua pihak. Waktu yang diperlukan untuk pelaksanaan evaluasi kinerja suatu program atau proyek ini adalah satu hari (7-8 jam).

**Tempat** untuk melaksanakan kegiatan evaluasi kinerja suatu program atau proyek dapat ditentukan berdasarkan kesepakatan bersama dari semua pihak yang terlibat. Untuk itu akan lebih baik jika dipilih suatu tempat yang memungkinkan semua peserta akan datang, merasa nyaman dan tidak membuat orang lain berpikir bahwa kegiatan evaluasi ini adalah untuk memenuhi kepentingan dari salah satu pihak saja, tetapi merupakan kepentingan bersama.

Pelaksanaan evaluasi kinerja ini juga memerlukan **pengaturan ruangan** yang nyaman dan mendukung pada proses kegiatan yang dilakukan. Tempat duduk peserta diatur sedemikian rupa sehingga semua peserta akan dapat terlibat secara aktif dalam proses evaluasi ini. Kegiatan evaluasi ini memerlukan diskusi kelompok, oleh karena itu tempat duduk dapat ditata untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

**Peserta** yang harus terlibat dalam evaluasi kinerja sebuah program atau proyek ini adalah kelompok-kelompok sasaran atau para pihak yang terlibat dalam pelaksanaan program atau proyek. Peserta yang hadir dalam kegiatan evaluasi ini harus jelas perannya, sehingga apabila seseorang memiliki dua atau tiga peran dalam masyarakat, ia harus mampu menempatkan diri dalam peran apa dia berada saat itu. Misalnya, seseorang memiliki jabatan sebagai Sekretaris Pemerintah Desa dan pada sistem PHBM memiliki jabatan sebagai Ketua Forum Komunikasi PHBM, maka ketika melakukan evaluasi dia harus memilih berada di kelompok mana dia akan berperan. Artinya tidak boleh menempatkan diri dan berperan sebagai keduanya dalam satu kelompok. Peserta yang berada pada satu kelompok seharusnya memiliki kesamaan kepentingan dengan dilaksanakannya program atau proyek tersebut, hal ini harus dibangun sejak awal pelaksanaan program atau proyek tersebut.

Pertemuan yang dimaksudkan untuk melakukan penilaian terhadap kinerja suatu program atau proyek memerlukan adanya **fasilitator** yang mampu mengawal proses evaluasi. Fasilitator ini bertugas untuk memandu proses untuk langkah-langkah yang harus dilakukan pada kegiatan evaluasi, tetapi fasilitator tidak boleh mengarahkan pada hasil penilaian yang akan dilakukan oleh peserta. Hasil penilaian merupakan wewenang dari setiap kelompok, yang merupakan kesepakatan bersama di kelompoknya. Fasilitator yang diperlukan adalah untuk memandu proses secara utuh dan memandu proses dalam setiap kelompok penilaian (jumlah fasilitator disesuaikan dengan jumlah kelompok penilainya).

**Alat evaluasi** yang dimaksudkan adalah perangkat yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja suatu program atau proyek yang berupa prinsip, kriteria dan indikator untuk penilaian. Sebelum kegiatan evaluasi dilaksanakan terlebih dahulu disiapkan perangkat tersebut, yang dapat dirumuskan secara partisipatif oleh semua pihak yang terlibat dalam suatu program atau proyek. Alat evaluasi ini akan sangat membantu peserta dalam memahami isi dari diskusi yang dilakukan dalam kelompok. Alat evaluasi kinerja ini harus disusun agar peserta menjadi mudah dan tidak merasa bodoh atau merasa dipertanyakan. Penggunaan alat evaluasi ini harus mempertimbangkan keragaman dari peserta yang ada, sehingga hal-hal yang akan menyebabkan kebosanan ataupun ketidaknyamanan dari peserta bisa dihindari. Penggunaan alat evaluasi kinerja harus selalu diikuti dengan alasan dari penggunaan alat tersebut. Untuk pelaksanaan evaluasi ini harus didukung juga dengan ketersediaan papan tulis, alat tulis dan kertas.

## 7. Pelaksanaan Evaluasi Kinerja Sebuah Program atau Proyek

Evaluasi kinerja sebuah program atau proyek dikemas dalam sebuah pertemuan yang dirancang secara partisipatif, sehingga memungkinkan semua peserta yang hadir akan dapat terlibat secara aktif dalam kegiatan tersebut. Langkah-langkah yang harus dilakukan untuk evaluasi kinerja sebuah program atau proyek dalam kelompok adalah sebagai berikut:

1. Pemaparan tujuan pertemuan, dimaksudkan agar peserta pertemuan memahami maksud dan tujuan diselenggarakannya pertemuan multi pihak ini adalah untuk melaksanakan evaluasi kinerja terhadap program atau proyek yang telah dilaksanakan.
2. Kilas balik perjalanan program atau proyek yang telah dilakukan oleh para pihak. Tahapan ini dimaksudkan untuk membantu peserta pertemuan untuk mengingat kembali kegiatan dalam program atau proyek yang telah dilaksanakan bersama.
3. Pemaparan prinsip, kriteria dan indikator yang digunakan dalam evaluasi kinerja. Tahapan ini dimaksudkan untuk memberikan pemahaman kepada peserta tentang prinsip, kriteria dan indikator yang digunakan untuk penilaian kinerja sebuah program atau proyek.
4. Pemaparan tentang cara penilaian terhadap indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja sebuah program atau proyek.
5. Penilaian terhadap kinerja sebuah program atau proyek dengan menggunakan indikator dan cara penilaian yang telah ditentukan dan disepakati bersama.
6. Pemaparan hasil penilaian kinerja dari setiap kelompok, dimaksudkan agar hasil penilaian terhadap kinerja yang dilakukan oleh setiap kelompok dapat diketahui oleh kelompok-kelompok yang lain.

Langkah-langkah untuk pelaksanaan evaluasi kinerja sebuah program atau proyek oleh kelompok secara detail diuraikan sebagai berikut.

## Langkah 1: Pemaparan Tujuan Pertemuan

Tujuan	: Peserta memahami maksud dan tujuan evaluasi kinerja sebuah program atau proyek
Waktu	: 25 menit
Alat dan bahan	: Kertas plano, double tape, selotip kertas, spidol besar
Metode	: Presentasi dan pemaparan

Pemaparan tujuan pertemuan dimaksudkan agar peserta pertemuan memahami maksud dan tujuan diselenggarakannya pertemuan multi pihak ini. Pertemuan ini adalah untuk melaksanakan evaluasi kinerja terhadap program atau proyek yang telah dilaksanakan bersama. Sebelum sampai pada tahapan penilaian peserta harus mengerti dan memahami tujuan dan maksud dilaksanakannya evaluasi ini. Seringkali suatu kegiatan tidak dapat berjalan secara efektif dan efisien sehingga tidak memperoleh hasil seperti yang diinginkan, karena peserta tidak mengerti dan tidak memahami tujuan dan maksud dari kegiatan tersebut. Kejelasan tentang tujuan dan maksud kegiatan akan menjadikan peserta memberi dukungan dan mampu terlibat aktif selama proses berlangsung.

Contoh tujuan evaluasi kinerja LPF project (Penyetaraan peran para pihak dalam PHBM) adalah:

- Mengidentifikasi hasil dan dampak dari kegiatan LPF project.
- Mengetahui apa yang perlu diperbaiki dan apa yang berhasil dari metode yang dikembangkan oleh LPF project.
- Menghasilkan pembelajaran bagi semua pihak untuk pengembangan sebuah program atau proyek yang pelaksanaannya secara multi pihak.

## Langkah 2: Kilas balik perjalanan program atau proyek

- Tujuan : Peserta mengingat kembali kegiatan-kegiatan telah dilaksanakan dan hasil-hasil yang diperoleh dari pelaksanaan sebuah program atau proyek.
- Waktu : 25 menit
- Alat dan bahan : Kertas plano, double tape, selotip kertas, spidol besar dan bahan presentasi
- Metode : Presentasi (pemaparan)

Kilas balik perjalanan program atau proyek dimaksudkan untuk membantu peserta pertemuan untuk mengingat kembali kegiatan-kegiatan dalam program atau proyek yang telah dilaksanakan bersama. Pada langkah ini hal-hal yang penting disampaikan adalah kegiatan apa yang sudah dilakukan dan apa yang diperoleh dari kegiatan tersebut.

Pemaparan kilas balik perjalanan program atau proyek ini dapat dilakukan oleh pihak yang selama ini memfasilitasi berjalannya program atau proyek itu atau oleh salah satu pihak yang terlibat langsung dalam kegiatan tersebut. Pemaparan ini harus jelas, tepat, jujur dan tidak ditumpangi oleh kepentingan-kepentingan tertentu. Jika memungkinkan materi pemaparan disiapkan bersama oleh berbagai pihak yang terlibat dalam program atau proyek yang dievaluasi.

Contoh materi pemaparan kilas balik perjalanan LPF project (Penyetaraan peran para pihak dalam PHBM) di Desa Surajaya

### Tahap Kegiatan LPF

Tahap 1 : Kajian data dasar (2004 – 2005)

Tahap 2 : Membangun kelembagaan LMDH (2005 – 2006)

Tahap 3 : Perencanaan partisipatif pengelolaan SDH (2005 – 2006)

Tahap 4 : Evaluasi kelestarian SDH (2006 – 2007)

Tahap 5 : Pelaksanaan pengelolaan SDH berdasarkan Perencanaan Partisipatif (2007)

Tahap 1: Kajian Data Dasar

<b>Kegiatan dilakukan secara partisipatif</b>	<b>Informasi dan hasil yang didapat</b>
Identifikasi tentang sumberdaya dan manfaatnya	Jenis-jenis, penggunaan dan peta sumberdaya
Analisis sosial ekonomi masyarakat desa	Gambaran kondisi sosial ekonomi
Analisis kelembagaan PHBM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diketahui lembaga-lembaga desa</li> <li>• Peran, tugas dan fungsi lembaga teridentifikasi</li> <li>• Identifikasi kinerja lembaga-lembaga desa</li> </ul>
Analisis kesepakatan yang ada dalam pelaksanaan PHBM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikasi akta pendirian LMDH, akta kerjasama antara LMDH dan Perhutani, SK terkait</li> <li>• Kesepakatan tentang hak dan kewajiban lembaga-lembaga</li> <li>• Aturan dan kebijakan lembaga</li> </ul>

Tahap 2: Membangun Kelembagaan PHBM

<b>Kegiatan dilakukan secara partisipatif</b>	<b>Informasi dan hasil yang didapat</b>
Membangun visi bersama di tingkat desa	Visi desa terbentuk, yaitu: "Pengelolaan sumberdaya alam Desa Surajaya sebagai kekayaan desa secara adil, demokratis, efisien dan profesional guna menjamin keberhasilan pembangunan untuk kesejahteraan masyarakat Desa Surajaya"
Identifikasi potensi, masalah dan peluang	Daftar potensi, masalah dan peluang
Membangun strategi untuk mencapai visi bersama	Strategi penyelesaian masalah berdasarkan prioritas
Membentuk kelompok kerja terdiri dari multi pihak	Kelompok kerja masyarakat terbentuk (kelompok kerja kehutanan)
Kelompok kerja menjalankan strategi bersama pihak ketiga, seperti investor	Kontrak kerjasama dengan pihak ketiga

LPF memfokuskan kegiatan kelompok kerja pada bidang:

a. Lembaga LMDH

<b>Kegiatan dilakukan secara partisipatif</b>	<b>Informasi dan hasil yang didapat</b>
Manajemen kelembagaan LMDH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perbaiki ART, penyempurnaan struktur lembaga, perombakan kepengurusan</li> <li>• Adendum akta kerjasama LMDH dan Perhutani</li> </ul>
Manajemen keanggotaan LMDH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kejelasan keanggotaan dengan diterbitkannya Kartu Anggota dan Buku Anggota</li> <li>• Buku induk anggota</li> </ul>
Seri pelatihan untuk meningkatkan kapasitas para pihak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan penghitungan bagi hasil, pelatihan lembaga keuangan mikro dan koperasi, pelatihan teknik fasilitasi, pelatihan administrasi dan pembukuan keuangan</li> <li>• Peningkatan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan pada jenis pelatihan yang diikuti</li> </ul>
Mendorong kemampuan negosiasi	Perjanjian kerjasama penanaman sengon antara LMDH dengan Perhutani di petak 49a, dan antara LMDH, Perhutani dan UD taruna tani di petak 33b
Membangun kebersamaan antar pihak dalam PHBM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patroli bersama</li> <li>• Membuat pos jaga</li> </ul>
Membangun pusat informasi LMDH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leaflet, poster, kalender, papan informasi</li> </ul>

b. Kehutanan

<b>Kegiatan dilakukan secara partisipatif</b>	<b>Informasi dan hasil yang didapat</b>
Pelatihan untuk meningkatkan kapasitas para pihak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan persemaian, pelatihan pengamanan hutan</li> <li>• Peningkatan pengetahuan dan ketrampilan dalam pelatihan yang dilakukan</li> </ul>

Tahap 3: Perencanaan Partisipatif Pengelolaan SDH

Kegiatan dilakukan secara partisipatif	Informasi dan hasil yang didapat
Pelatihan penyusunan perencanaan Pembangunan Petak hutan Pangkuan desa (penanaman tanaman kehutanan dan non kehutanan, pemeliharaan, penjarangan, pemanenan, pemasaran) dan kegiatan pengembangan organisasi dan sumberdaya manusia	Peningkatan pengetahuan dan kemampuan dalam semua proses menyusun perencanaan pembangunan petak hutan pangkuan desa
Menyusun rencana dan strategi pengelolaan hutan (jangka waktu 10 tahun)	Perencanaan pembangunan petak hutan pangkuan Desa Surajaya, Tahun 2005-2014
Penyusunan RTT (Rencana Teknik Tahunan)	RTT Tahun 2007, 2008, 2009
Penyusunan rencana teknis Kegiatan pembangunan hutan (Tata waktu, Anggaran, Pelaksana)	Rencana teknis kegiatan pembangunan hutan untuk tata waktu, anggaran dan pelaksana
Presentasi hasil perencanaan pembangunan petak hutan pangkuan desa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumen perencanaan pembangunan petak hutan pangkuan desa</li> <li>• Model perencanaan pembangunan petak pangkuan desa secara partisipatif</li> </ul>
Mediasi hasil perencanaan antara LMDH dan Perhutani	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perencanaan partisipatif</li> <li>• Keterbukaan informasi</li> </ul>
Sinkronisasi kegiatan dalam perencanaan dengan pihak terkait (Dinas KLH, Dinas Peternakan, Disperindagkop)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinkronisasi kegiatan terbangun</li> <li>• Komunikasi dan koordinasi tentang fungsi dan tugas antar lembaga semakin terbangun</li> </ul>

## Tahap 4: Evaluasi Kelestarian Sumberdaya Hutan

<b>Kegiatan dilakukan secara partisipatif</b>	<b>Informasi dan hasil yang didapat</b>
Pelatihan metode evaluasi kriteria dan indikator untuk menilai kelestarian SDH	Peningkatan kesadaran, pengetahuan dan kemampuan untuk melakukan evaluasi
Membangun kriteria dan indikator kelestarian sumberdaya hutan di petak pangkuan	Perangkat kriteria dan indikator versi LMDH
Melakukan evaluasi kelestarian sumberdaya hutan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kesadaran tentang kondisi yang sebenarnya pada SDH di petak pangkuannya</li> <li>• Dokumen hasil evaluasi</li> </ul>
Menyusun rencana tindak lanjut berdasar hasil evaluasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perbaiki kinerja LMDH</li> <li>• Pemacu bagi perkembangan LMDH</li> </ul>
Presentasi model evaluasi kelestarian SDH di Tingkat KPH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumen model evaluasi versi LMDH</li> <li>• Model evaluasi dengan kriteria dan indikator menjadi alat untuk monitoring dan evaluasi pada pengelolaan hutan lestari</li> </ul>

## Tahap 5: Pelaksanaan Pengelolaan SDH

<b>Kegiatan dilakukan secara partisipatif</b>	<b>Informasi dan hasil yang didapat</b>
Pelatihan sistem budidaya tanaman	Peningkatan kemampuan LMDH dalam pengelolaan hutan
Memfasilitasi investor dalam pembangunan hutan kolaboratif di petak pangkuan	Kerjasama penanaman sengon
Memediasi kesepakatan dalam pengelolaan hutan di petak pangkuan	Perjanjian kerjasama antara LMDH dengan PT Sumberharjo , Perhutani KPH Pemalang dalam rangka penanaman tebu
Seri pelatihan dalam pengelolaan SDH, pelatihan dan fasilitasi pembuatan persemaian, pelatihan dan praktek inventarisasi tegakan, pelatihan pengamanan hutan	LMDH mengetahui potensi tegakan yang berada di petak pangkuannya. Pembuatan persemaian dan patroli bersama

Kegiatan dilakukan secara partisipatif	Informasi dan hasil yang didapat
Mendorong pengembangan kesepakatan dengan pihak lain	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembangunan pusat informasi</li> <li>• Komunikasi dan saling terbuka akan informasi</li> </ul>
Mendorong keterlibatan semua pihak dalam pengelolaan hutan di petak pangkuan untuk mencapai kelestarian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perencanaan pengelolaan petak pangkuan hutan secara partisipatif</li> <li>• Sinkronisasi kegiatan oleh pihak terkait dan ketiga</li> <li>• Model Evaluasi Prinsip, kriteria dan indikator menjadi alat untuk kelestarian pengelolaan hutan</li> </ul>

### Langkah 3: Pemaparan prinsip, kriteria dan indikator yang digunakan dalam evaluasi kinerja

- Tujuan : Peserta memahami alat evaluasi (prinsip, kriteria dan indikator) yang digunakan dalam penilaian
- Waktu : 30 menit
- Alat dan bahan : Kertas plano, double tape, selotip kertas, spidol besar dan alat evaluasi (prinsip, kriteria dan indikator)
- Metode : Presentasi (pemaparan) dan penjelasan

Langkah ini dimaksudkan untuk memberikan pemahaman kepada peserta tentang prinsip, kriteria dan indikator yang digunakan untuk penilaian kinerja sebuah program atau proyek. Prinsip, kriteria dan indikator disusun berdasarkan pada kemudahan untuk dipahami dan diukur oleh seluruh peserta. Penyusunan prinsip, kriteria dan indikator ini dapat dilakukan oleh fasilitator pelaksanaan program atau proyek atau disusun secara partisipatif oleh semua pihak yang terlibat dalam program atau proyek yang dievaluasi.

Jika prinsip, kriteria dan indikator disusun secara partisipatif oleh semua pihak yang terlibat dalam program atau proyek diperlukan seorang fasilitator yang mampu memandu proses penyusunannya. Bagaimana merumuskan prinsip, kriteria dan indikator telah dijelaskan pada Tahap 3 buku panduan ini.

Jika prinsip, kriteria dan indikator disusun oleh fasilitator program atau proyek, maka fasilitator harus menjelaskan satu demi satu tentang apa yang dimaksud dari prinsip, kriteria dan indikator. Kendala yang dihadapi dalam hal ini adalah kemampuan peserta untuk memahami struktur bahasa yang digunakan dalam prinsip, kriteria dan indikator. Penjelasan dilakukan agar peserta tidak salah memahami apa yang dimaksud dengan prinsip, kriteria dan indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja. Jika perlu fasilitator dapat menjelaskan dengan memberikan contoh nyata tentang kegiatan yang telah dilakukan dalam program atau proyek yang terkait dengan setiap indikator yang digunakan. Dengan demikian maka peserta akan memahami secara utuh makna dari setiap indikator yang digunakan, sehingga peserta dapat menggunakan indikator tersebut untuk penilaian secara benar.

Contoh Prinsip, Kriteria dan Indikator dalam evaluasi kinerja LPF project (Penyetaraan peran para pihak dalam PHBM)

<b>Prinsip</b>	<b>Kriteria</b>	<b>Indikator</b>
1. Pemberdayaan	1.1. Anggota LMDH mempunyai komitmen terhadap keputusan bersama	1.1.1. Anggota LMDH memilih pengurus lewat proses yang demokratis. 1.1.2. Adanya transparansi dalam proses pengambilan keputusan di LMDH 1.1.3. Keputusan bersama tentang manfaat dan biaya disampaikan secara adil dan merata
	1.2. Perwakilan masyarakat membuat usulan mengenai mata pencaharian ramah lingkungan dan bertindak sesuai dengan prioritas yang ramah lingkungan, dan belajar dari pengalaman	1.2.1. Pengurus LMDH belajar dari pengalaman yang diperoleh sebelumnya dalam pengelolaan SDA yang ramah lingkungan 1.2.2. Masyarakat melakukan kegiatan-kegiatan prioritas yang ramah lingkungan 1.2.3. Masyarakat membuat proposal secara partisipatif dan mengajukan kepada penyandang dana atau mitra

<b>Prinsip</b>	<b>Kriteria</b>	<b>Indikator</b>
2. Mediasi Lingkungan	2.1. Peran dari SDA dalam hubungannya dengan mata pencaharian masyarakat dipahami dan ditindaklanjuti oleh peneliti dan aktor-aktor kunci	2.1.1. Masyarakat memahami tentang interaksi manusia dengan SDA sebagai suatu pengetahuan
		2.1.2. Para pihak yang terlibat dalam PHBM sepakat dan bertindak sesuai dengan perkembangan kondisi SDA dan mata pencaharian
		2.1.3. sebagian anggota masyarakat mendapatkan tambahan pendapatan dari kemitraan dengan perusahaan atau pihak lain
	2.2. Kebutuhan intervensi dari aktor-aktor kunci teridentifikasi	2.2.1. Para pihak yang terlibat dalam PHBM membutuhkan keterlibatan pihak lain dalam pengelolaan SDA.
		2.2.2. Pihak yang terlibat dalam PHBM berperan aktif dalam kegiatan LPF
	2.3. Aktor-aktor kunci termasuk perwakilan kelompok melakukan negosiasi dan sepakat terhadap tujuan jangka panjang bersama	2.3.1. Adanya kesepakatan tentang visi bersama (visi desa)
		2.3.2. Visi bersama (visi desa) diketahui/ dikenali oleh masyarakat desa
		2.3.3. Masyarakat desa mempunyai komitmen untuk bertindak sesuai dengan visi bersama (visi desa)
	2.4. Ruang untuk bernegosiasi dilembagakan	2.4.1. Adanya forum negosiasi yang dibangun dan digunakan sebagai sarana para pihak untuk bertemu dan mendiskusikan masalah bersama
		2.4.2. Keputusan diambil oleh para pihak dalam forum negosiasi tersebut
		2.4.3. Adanya perbaikan atau kesepakatan baru dari hasil keputusan yang diambil

<b>Prinsip</b>	<b>Kriteria</b>	<b>Indikator</b>
3. Penguatan Jaringan	2.4. Ruang untuk bernegosiasi dilembagakan	2.4.1. Adanya forum negosiasi yang dibangun dan digunakan sebagai sarana para pihak untuk bertemu dan mendiskusikan masalah bersama
		2.4.2. Keputusan diambil oleh para pihak dalam forum negosiasi tersebut
		2.4.3. Adanya perbaikan atau kesepakatan baru dari hasil keputusan yang diambil
	3.2. Peneliti dalam berkomunikasi dan mempengaruhi aktor-aktor pembangunan (Kades, dll) dengan menggunakan pendekatan-pendekatan simulasi sederhana	3.2.1. LPF menggunakan dan mengajarkan metode dan alat peraga (simulasi) kepada para pihak yang terlibat dalam PHBM
		3.2.2. Para pihak memahami dan mengakui kegunaan dari metode dan alat peraga (simulasi)
		3.2.3. Persepsi para pihak dalam PHBM dipengaruhi oleh metode dan alat peraga (simulasi)

Keterangan: Prinsip, Kriteria dan Indikator ini disusun oleh LPF project.

## Langkah 4: Pemaparan tentang cara penilaian terhadap indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja sebuah program atau proyek

Tujuan	: Peserta memahami tata cara untuk melakukan penilaian terhadap kinerja sebuah program atau proyek
Waktu	: 30 menit
Alat dan bahan	: Kertas plano, double tape, selotip kertas, spidol besar dan panduan penilaian
Metode	: Presentasi (pemaparan) dan penjelasan

Pemaparan tentang cara penilaian dilakukan setelah peserta dapat memahami secara benar indikator-indikator yang akan digunakan dalam penilaian. Cara penilaian terhadap indikator yang digunakan hendaklah menggunakan cara yang mudah dan sederhana, sehingga peserta akan merasa nyaman dan senang dengan apa yang harus mereka kerjakan.

Penilaian terhadap kinerja sebuah program atau proyek dilakukan dengan memberikan nilai terhadap setiap indikator yang sudah ditentukan untuk penilaian ini. Penilaian dilakukan secara kualitatif dengan memberikan simbol berdasarkan pada kondisi dan tingkat perkembangan yang terjadi di setiap lokasi program atau proyek. Penilaian dilakukan secara komprehensif dengan pendekatan waktu, yaitu **sebelum** dan **sesudah** dilaksanakannya sebuah program atau proyek. Dengan membandingkan dua waktu tersebut akan diperoleh gambaran tentang peran suatu program atau proyek dalam mendorong pelaksanaan pembangunan di suatu tempat.

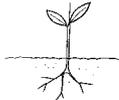
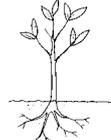
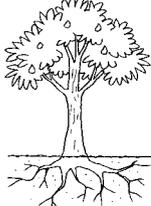
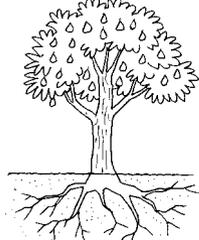
Simbol yang digunakan untuk menilai kinerja suatu program atau proyek adalah dengan menggunakan tahap perkembangan dari biji sampai menjadi pohon yang sudah berbuah. Pemilihan simbol ini dimaksudkan untuk memudahkan peserta workshop memahami ukuran yang digunakan, karena simbol yang digunakan bukan sesuatu yang asing bagi mereka dan peserta tidak perlu berpikir tentang nilai angka untuk sebuah penilaian. Penilaian dilakukan oleh semua pihak yang terlibat dalam pelaksanaan kegiatan suatu program atau proyek berdasarkan pada perannya dalam kegiatan tersebut. Penilaian pada setiap indikator didasarkan pada analisis peserta terhadap apa yang telah dialami, dirasakan, hasil yang diperoleh dan dampak dari keterlibatan dalam kegiatan tersebut.

Contoh blangko penilaian kinerja

Nama Kelompok :  
 Nama Notulen :  
 Nama Presenter :  
 Nama Fasilitator :  
 Nama Anggota :

Daftar Indikator	Skore	Alasan
	Sekarang	
	.....	
	Sebelum	
	.....	
	Sekarang	
	.....	
	Sebelum	
	.....	
	Sekarang	
	.....	
	Sebelum	
	.....	

Ketentuan untuk memberikan nilai terhadap setiap indikator adalah sebagai berikut :

Simbol		Maknanya dari simbol
	Biji	Sudah ada potensi
	Kecambah	Sudah ada inisiatif untuk diimplementasikan
	Pohon muda	Sudah ada implementasi pada tingkat awal
	Pohon awal berbuah	Implementasi yang sudah berjalan
	Pohon produktif	Implementasi yang sudah berdampak, memberikan hasil

## **Langkah 5: Penilaian terhadap kinerja sebuah program atau proyek dengan menggunakan indikator dan cara penilaian yang telah ditentukan dan disepakati bersama**

Tujuan	: Peserta melakukan penilaian terhadap kinerja sebuah program atau proyek dengan menggunakan alat evaluasi (prinsip, kriteria dan indikator) yang telah disepakati bersama
Waktu	: 2 jam
Alat dan bahan	: Kertas plano, double tape, selotip kertas, spidol besar dan blangko penilaian
Metode	: Diskusi kelompok kecil terfokus, diskusi pleno

Penilaian terhadap kinerja sebuah program atau proyek dilaksanakan oleh setiap pihak yang terlibat, oleh karena itu peserta pertemuan dibagi kedalam kelompok diskusi kecil berdasarkan pada lembaga/institusi dan kedekatan kepentingan. Setiap kelompok diskusi kecil akan melakukan penilaian berdasarkan pada analisisnya terhadap apa yang telah dialami, dirasakan, hasil yang diperoleh dan dampak dari keterlibatan dalam program atau proyek tersebut. Pembagian peran dalam kelompok diskusi perlu dilakukan karena penilaian kinerja terhadap sebuah program atau project dalam kelompok tersebut akan difasilitasi oleh kelompok itu sendiri. Pada setiap kelompok harus dipilih satu orang fasilitator untuk mengawal proses penilaian, satu orang penulis yang akan mendokumentasikan hasil penilaian dan satu orang presenter yang akan memaparkan hasil penilaian kelompoknya pada diskusi pleno.

Pembagian peran hendaknya dilakukan oleh peserta dalam masing-masing kelompok, hal ini dilakukan untuk membangun proses yang demokratis, terbuka dan jujur. Kondisi tersebut akan mendukung sikap peserta untuk terbuka dan jujur dalam memberikan penilaian terhadap kinerja program atau project tersebut. Pembagian peran dilakukan di awal proses diskusi kelompok kecil, yang harus didasarkan pada kemampuan peserta dalam mengemban peran tersebut. Penekanan ini diperlukan agar proses diskusi kelompok kecil dapat berjalan dengan lancar dan tujuan dari evaluasi kinerja ini dapat tercapai dengan baik.

Dalam proses diskusi kelompok kecil ini diperlukan pemandu pendamping yang dimaksudkan untuk membantu kelompok apabila mengalami kesulitan dalam memahami alat evaluasi (prinsip, kriteria dan indikator) yang digunakan, terutama jika alat evaluasi dirumuskan oleh fasilitator program atau proyek. Pemandu dapat berasal dari tim fasilitator yang menyelenggarakan program atau proyek. Pemandu tidak diperbolehkan mempengaruhi atau campur tangan dalam pengambilan keputusan dalam proses penilaian yang sedang dilakukan oleh kelompok kecil. Pemandu juga bertugas untuk membuat catatan-catatan penting dari hasil diskusi kelompok yang berfungsi untuk melengkapi catatan tentang proses dan hasil yang diperoleh dari diskusi kelompok kecil.

Selama proses diskusi untuk melakukan penilaian kinerja, semua peserta diharapkan dapat berpartisipasi secara aktif, jangan sampai ada pihak yang tidak memiliki kesempatan untuk menyampaikan pendapat atau penilaian. Fasilitator kelompok kecil hendaknya mampu untuk memotivasi anggotanya untuk berperan secara aktif, memberikan ide, gagasan dan penilaian terhadap pelaksanaan sebuah program atau proyek. Setiap peserta diskusi memiliki kesempatan dan hak yang sama dalam memberikan penilaian terhadap pelaksanaan program atau proyek berdasarkan pada pengalamannya masing-masing. Sangat dimungkinkan dalam satu kelompok akan memiliki hasil penilaian yang berbeda-beda. Setiap penilaian yang dilakukan oleh anggota kelompok hendaknya memiliki alasan atau penjelasan terhadap penilaian yang diberikannya. Alasan atau penjelasan inilah yang akan membuka peluang adanya perbedaan akan penilaian yang dilakukan pada setiap indikator.

Jika ada perbedaan penilaian yang diberikan oleh anggota pada setiap kelompok tidaklah perlu diperdebatkan, namun perlu diambil satu kesepakatan yang merupakan hasil penilaian bersama dari kelompok tersebut. Kesepakatan hasil penilaian merupakan penilaian yang dapat mewakili dari seluruh anggota kelompoknya. Hasil akhir penilaian pada kelompok disimpulkan berdasarkan pada kepentingan bersama kelompok tersebut, sehingga hasil akhir penilaian menjadi tanggung jawab kelompok.

## Langkah 6: Pemaparan hasil penilaian kinerja dari setiap kelompok

Tujuan	: Peserta mengetahui dan memahami hasil penilaian oleh masing-masing kelompok
Waktu	: 30 menit
Alat dan bahan	: Kertas Plano, double tape, selotip kertas, spidol besar dan hasil penilaian masing-masing kelompok
Metode	: Presentasi (pemaparan) dan penjelasan

Pemaparan atau presentasi hasil penilaian kinerja dimaksudkan agar hasil penilaian terhadap kinerja yang dilakukan oleh setiap kelompok dapat diketahui oleh kelompok-kelompok yang lain. Presentasi hasil penilaian kinerja ini merupakan sarana untuk saling berbagi antar para pihak yang terlibat dalam sebuah program atau proyek. Pada kesempatan ini akan diketahui bersama bagaimana hasil dan dampak yang dirasakan oleh masing-masing pihak dari pelaksanaan program atau proyek. Masing-masing pihak akan mempunyai pengalaman yang berbeda-beda dalam pelaksanaan program atau proyek, sehingga besar kemungkinan akan memberikan penilaian yang berbeda-beda pula. Perbedaan pengalaman ini dapat disebabkan oleh beberapa hal, yaitu latar belakang kelompok, pengetahuan, peran dan tanggung jawab yang berbeda pada setiap kelompok.

Fasilitator harus memberikan penegasan bahwa presentasi hasil penilaian ini bukan untuk mencari kesamaan dan perbedaan dari hasil penilaian, namun untuk mencari hasil dan dampak yang dirasakan oleh masing-masing pihak yang terlibat dalam program atau proyek. Penekanan ini diperlukan agar memberikan dampak positif kepada peserta, yaitu timbul rasa percaya diri, tidak malu, tidak ragu-ragu, dan tidak ada kekhawatiran akan hasil penilaian yang dipresentasikan dihadapan kelompok lain. Peran presenter dalam memaparkan hasil penilaian kelompoknya akan mendukung antusiasme peserta lain dalam merespon hasil penilaian kelompok yang lain. Persiapan untuk presentasi hasil penilaian dilakukan oleh kelompok dengan dukungan kerjasama antara notulensi, fasilitator, presenter dan anggota kelompok.

### **Kendala yang sering dihadapi dalam proses ini**

Beberapa kendala yang sering ditemui dalam melakukan evaluasi kinerja sebuah program atau project adalah:

1. Kendala bahasa. Perbedaan bahasa sering terjadi antara kelompok masyarakat dengan bahasa yang dipakai untuk menyusun alat evaluasi (prinsip, kriteria dan indikator). Kesenjangan bahasa seringkali berdampak pada pemahaman terhadap konsep secara benar, oleh karena itu meminimalkan perbedaan bahasa ini harus menjadi agenda penting dan utama bagi fasilitator untuk memandu proses.
2. Perbedaan dampak dan manfaat yang dirasakan oleh setiap peserta akan berpengaruh terhadap perbedaan penilaian yang dilakukan oleh peserta. Pada diskusi kelompok perbedaan-perbedaan secara subyektif ini sering menjadi debat kusir yang akan menghabiskan banyak waktu dan membuat proses tidak berjalan efektif. Untuk mengatasi hal tersebut perlu dilakukan: 1) pemilihan metode dan alat yang tepat, 2) pembagian peran yang sesuai dengan kapasitas peserta, sehingga peran fasilitator, penulis (notulensi), dan presenter yang tepat akan mendukung proses yang ada, 3) kejelasan tentang manfaat dan tujuan dari evaluasi kinerja ini harus dipahami dengan benar oleh peserta sejak awal dilakukan proses penilaian.
3. Perbedaan kapasitas dan kemampuan dari masing-masing peserta akan menjadi kendala bagi fasilitator yang belum terbiasa untuk menghadapi peserta dalam berbagai kondisi dan menggunakan metode-metode partisipatif.
4. Menggunakan metode evaluasi kinerja sebuah program atau proyek dengan model yang tidak biasa (secara partisipatif) akan membuat peserta merasa sedikit tidak nyaman di awal proses. Kondisi ini harus diatasi oleh fasilitator sejak awal.
5. Apabila program telah berjalan lama, dari awal pelaksanaan sampai akhir pelaksanaan program, maka kata "lupa" sering dilontarkan oleh peserta. Untuk mengatasi hal tersebut di awal diskusi perlu dilakukan kilas balik perjalanan program atau proyek. Kilas balik ini bisa dilakukan oleh kelompok sasaran atau oleh fasilitator program atau proyek.

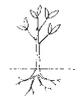
## 8. Game (permainan) atau Ice Breaker (pemecah suasana)

Beberapa permainan bisa digunakan untuk mengantarkan peserta pada beberapa proses dan konsep yang harus dipahami sejak awal. Permainan juga bisa digunakan untuk mengembalikan peserta pada kondisi yang lebih baik. Selain tujuan dari permainan, praktek menggunakan permainan juga harus mempertimbangkan kondisi atau keadaan di mana evaluasi kinerja tersebut dilakukan. Apabila kondisi memungkinkan, maka permainan dengan menggunakan medan yang luas bisa dilakukan, tetapi apabila kondisi tidak memungkinkan maka gunakan permainan-permainan yang tidak memungkinkan orang untuk melakukan banyak gerakan.



**Lampiran 1. Hasil Penilaian Kinerja Pelaksanaan LPF Project di Desa Tanggel**

Daftar Indikator	Hasil Penilaian oleh Kelompok					
	LMDH		Perhutani		Pemdes dan FK PHBM	
	Skore	Alasan	Skore	Alasan	Skore	Alasan
I.1.1.1. Anggota LMDH memilih pengurus lewat proses yang demokratis.	Sekarang 	Setelah ada LPF, kelompok menjadi tahu tentang cara berorganisasi yang baik	Sekarang 	Pemilihan sudah melibatkan semua tokoh atau perwakilan masyarakat	Sekarang 	Sudah melibatkan anggota lebih banyak, ada perbaikan sistem dan pemahaman LMDH di masyarakat semakin meningkat
	Sebelum 	Sudah ada pemahaman pada masyarakat tetapi belum menyeluruh. Penentuan pengurus dilakukan oleh perwakilan masyarakat secara musyawarah	Sebelum 	Pemilihan sudah demokratis tetapi belum menghasilkan, karena hanya diketahui oleh pengurus dan sebagian tokoh masyarakat	Sebelum 	Organisasi baru awal dibentuk, anggota belum jelas dan struktur pengurus masih belum lengkap

Daftar Indikator	Hasil Penilaian oleh Kelompok					
	LMDH		Perhutani		Pemdes dan FK PHBM	
	Skore	Alasan	Skore	Alasan	Skore	Alasan
I.1.1.2. Adanya transparansi dalam proses pengambilan keputusan di LMDH	Sekarang 	Semua pihak di tingkat desa sudah peduli dan terlibat dalam pengambilan keputusan	Sekarang 	Sudah ada transparansi tetapi tidak melibatkan semua pedukuhan	Sekarang 	Ada perkembangan untuk perbaikan administrasi dan laporan keuangan setiap 3 bulan sekali dari LMDH
	Sebelum 	Keputusan ditentukan oleh pengurus saja	Sebelum 	Pengambilan keputusan sudah melibatkan semua pengurus dan anggota, tetapi tidak melibatkan masyarakat secara luas	Sebelum 	Sudah agak terbuka, tetapi belum melibatkan orang banyak
I.1.1.3. Keputusan bersama tentang manfaat dan biaya disampaikan secara adil dan merata	Sekarang 	Dana terbatas, distribusi sudah dilakukan tetapi belum bisa merata pada seluruh wilayah di desa Tanggel (wilayah Tanggel cukup luas)	Sekarang 	Penggunaan biaya sudah sesuai kesepakatan bersama dan dapat dirasakan oleh masyarakat secara luas	Sekarang 	Sudah ada kontrol keuangan
	Sebelum 	Pengurus belum memiliki pengetahuan yang cukup untuk melakukan distribusi yang merata dan adil	Sebelum 	Penggunaan biaya sudah sesuai dengan kesepakatan bersama tetapi hanya dirasakan oleh pengurus dan sebagian anggota	Sebelum 	Sudah ada pemanfaatannya tetapi belum merata

Daftar Indikator	Hasil Penilaian oleh Kelompok					
	LMDH		Perhutani		Pemdes dan FK PHBM	
	Skore	Alasan	Skore	Alasan	Skore	Alasan
I.1.2.1. Pengurus LMDH belajar dari pengalaman yang diperoleh sebelumnya dalam pengelolaan SDA yang ramah lingkungan	Sekarang	Kesepakatan bersama untuk pengelolaan sumberdaya Alam baik, mencegah kebakaran dan pencurian kayu	Sekarang	Masyarakat sudah mulai menyadari fungsi penghijauan dan fungsi hutan. Masyarakat mulai sadar untuk melakukan penanaman dan penghijauan di lingkungan masing-masing	Sekarang	Ada perbaikan mekanisme kontrol dari pengurus untuk kegiatan yang pernah gagal
	Sebelum	LMDH dan PHBM masih merupakan hal yang baru bagi masyarakat sehingga tidak diketahui fungsinya dalam kegiatan pengelolaan hutan	Sebelum	Masyarakat sudah memiliki inisiatif tetapi tidak dijalankan. Masyarakat memiliki pemikiran untuk melakukan perbaikan dalam pengelolaan hutan	Sebelum	Belum ada perencanaan

Daftar Indikator	Hasil Penilaian oleh Kelompok					
	LMDH		Perhutani		Pemdes dan FK PHBM	
	Skore	Alasan	Skore	Alasan	Skore	Alasan
I.1.2.2. Masyarakat melakukan kegiatan-kegiatan prioritas yang ramah lingkungan	Sekarang 	Pemahaman masyarakat untuk membangun hutan semakin meningkat. Masyarakat secara swadaya menanam jati dan mahoni di lahan milik	Sekarang 	Pada awalnya ada penghijauan, tetapi justru pohon-pohon banyak yang hilang	Sekarang 	20 Ha hutan rakyat telah ditanami oleh masyarakat. Daerah aliran sungai sudah ditanami dengan tanaman keras, seperti jati dan mahoni
	Sebelum 	Sudah ada peran dari kelompok Tani hutan dalam penanaman jati	Sebelum 	Masyarakat sudah mulai melakukan penanaman pohon sebagai tepi jalan, karena adanya tokoh yang menggerakkan dan memberi motivasi pada masyarakat	Sebelum 	Masyarakat sudah ikut terlibat dalam menangani kebakaran hutan

Daftar Indikator	Hasil Penilaian oleh Kelompok					
	LMDH		Perhutani		Pemdes dan FK PHBM	
	Skore	Alasan	Skore	Alasan	Skore	Alasan
I.1.2.3. Masyarakat membuat proposal secara partisipatif dan mengajukan kepada penyanggah dana atau mitra	Sekarang 	Masyarakat sudah membuat proposal untuk pengajuan dana kepada Pemda, Perhutani, pihak swasta (berupa pupuk bersubsidi)	Sekarang 	Sudah pernah melakukan pengajuan proposal, tetapi tidak berhasil, Misalnya pengajuan bantuan jeruk di Perum Perhutani dan CIFOR	Sekarang 	Pengajuan bantuan ke lembaga-lembaga lain untuk kegiatan keagamaan dan pembangunan sarana fisik desa. Bantuan sudah diterima setahap demi setahap
	Sebelum 	Sudah membuat proposal untuk jalan, jembatan dan masjid	Sebelum 	Ada inisiatif tetapi tidak ada pelaksanaan	Sebelum 	Pengajuan proposal sudah dilakukan, tetapi tidak ada realisasi di masyarakat

Daftar Indikator	Hasil Penilaian oleh Kelompok					
	LMDH		Perhutani		Pemdes dan FK PHBM	
	Skore	Alasan	Skore	Alasan	Skore	Alasan
I.2.1.1. Masyarakat memahami tentang interaksi manusia dengan SDA sebagai suatu pengetahuan	Sekarang 	Masyarakat sudah mengetahui tentang sumberdaya alam, fungsi, pengelolaan dan dampak yang diakibatkan dari pengelolaannya	Sekarang 	Masyarakat sudah mulai sadar fungsi dan manfaat Sumberdaya Alam	Sekarang 	Ada rehabilitasi hutan di lahan masyarakat
	Sebelum 	Masyarakat belum memahami dengan benar arti penting sumberdaya alam, sebagian masih mementingkan kebutuhan pribadi	Sebelum 	Masyarakat menyadari keberadaan sumberdaya alam di desanya, tetapi tidak bisa merasakan dan menggunakan fungsi sumberdaya alam yang ada dengan optimal	Sebelum 	Belum ada kesadaran masyarakat untuk melakukan penanaman, karena keadaan paska penjarahan

Daftar Indikator	Hasil Penilaian oleh Kelompok					
	LMDH		Perhutani		Pemdes dan FK PHBM	
	Skore	Alasan	Skore	Alasan	Skore	Alasan
I.2.1.2. Para pihak yang terlibat dalam PHBM sepakat dan bertindak sesuai dengan perkembangan kondisi SDA dan mata pencaharian	Sekarang	Masyarakat menyadari kerusakan hutan akan berdampak pada kerugian masyarakat sendiri, sehingga para pihak mendukung upaya penanaman pohon di lahan milik	Sekarang	Masyarakat sudah mulai sepakat dan bertindak sesuai dengan kaidah lingkungan	Sekarang	Masyarakat sudah merasakan hasilnya, dimana pesanggem mendapatkan alokasi bibit, obat tanaman dan ada usaha produktif penggemukan sapi yang dikelola oleh masyarakat sendiri di setiap pedukuhan
	Sebelum	Masyarakat sudah mengetahui bahwa hutan harus dilestarikan tetapi masih terjadi penjarahan, kebakaran hutan dan <i>perencekan</i> di petak pangkuan hutan yang terjadi	Sebelum	Masyarakat sudah mulai ada inisiatif tetapi masih belum ada kesepakatan	Sebelum	Sudah ada potensi, dimana masyarakat telah melakukan pemanfaat dilahan hutan

Daftar Indikator	Hasil Penilaian oleh Kelompok					
	LMDH		Perhutani		Pemdes dan FK PHBM	
	Skore	Alasan	Skore	Alasan	Skore	Alasan
I.2.1.3. sebagian anggota masyarakat mendapatkan tambahan pendapatan dari kemitraan dengan perusahaan atau pihak lain	Sekarang 	Masyarakat sudah mendapatkan peningkatan pendapatan dari kerjasama pihak lain, seperti borong babat dangir, tumpangsari, penanaman jagung dan lain-lain	Sekarang 	Sudah ada kerjasama kemitraan baik dengan Perum Perhutani maupun dengan pihak ke 3, misalnya borong tanaman oleh LMDH dan kerjasama penanaman jagung di petak hutan	Sekarang 	Masyarakat sudah bisa merasakan manfaat kemitraan, yaitu dengan CV Java Mitra Sejahtera. Mitra memberi pinjaman bibit dan obat-obatan
I.2.2.1. Para pihak yang terlibat dalam PHBM membutuhkan keterlibatan pihak lain dalam pengelolaan SDA.	Sebelum 	Pihak lain sudah terlibat tetapi tidak menyadari keterlibatannya	Sebelum 	Ada kerjasama yang kemudian dilaksanakan dengan pihak lain	Sebelum 	Pengelolaan hutan di Desa Tanggel masih membutuhkan tenaga dari pesanggem untuk memperbaiki keadaan hutan yang rusak

Daftar Indikator	Hasil Penilaian oleh Kelompok					
	LMDH		Perhutani		Pemdes dan FK PHBM	
	Skore	Alasan	Skore	Alasan	Skore	Alasan
I.2.2.2. Pihak yang terlibat dalam PHBM berperan aktif dalam kegiatan LPF	Sekarang 	Semua pihak yang terlibat dalam PHBM sudah terlibat secara aktif dalam kegiatan-kegiatan LPF	Sekarang 	Para pihak terlibat aktif dalam kegiatan-kegiatan LPF melalui pertemuan-pertemuan dan kegiatan riil	Sekarang 	Sudah melibatkan semua pihak yang ada di Desa Tanggel seperti : Perum Perhutani, LMDH, Pemerintah Desa, Forum Komunikasi PHBM, kelompok keagamaan, karangtaruna dan kelompok perempuan
I.2.3.1. Adanya kesepakatan tentang visi bersama (visi desa)	Sekarang 	Ada kesepakatan tentang visi desa	Sekarang 	Visi dibuat secara bersama tetapi hanya sampai pada tahap kesepakatan	Sekarang 	Visi dibangun bersama dengan melibatkan pihak-pihak yang terkait
	Sebelum 	Tidak ada keinginan untuk membangun visi desa	Sebelum 	Sudah ada gagasan, tetapi belum direalisasikan	Sebelum 	B elum ada visi bersama desa
I.2.3.2. Visi bersama (visi desa) diketahui/ dikenali oleh masyarakat desa	Sekarang 	Visi sudah diketahui, tetapi belum di masyarakat seluruhnya	Sekarang 	Baru sebagian kecil masyarakat desa yang mengetahui keberadaan visi desa tersebut	Sekarang 	Visi diketahui oleh masyarakat luas, karena melibatkan perwakilan dari setiap lembaga yang ada di tingkat Desa

Daftar Indikator	Hasil Penilaian oleh Kelompok					
	LMDH		Perhutani		Pemdes dan FK PHBM	
	Skore	Alasan	Skore	Alasan	Skore	Alasan
<p>I.2.3.3. Masyarakat desa mempunyai komitmen untuk bertindak sesuai dengan visi bersama (visi desa)</p>	<p>Sekarang</p> 	<p>Masyarakat banyak yang belum memiliki kualitas sumberdaya yang baik sehingga pengetahuannya juga terbatas</p>	<p>Sekarang</p> 	<p>Sebagian masyarakat sudah melaksanakan kegiatan yang sesuai dengan visi desa tersebut</p>	<p>Sekarang</p> 	<p>Sudah ada kesadaran masyarakat untuk menanam lahan-lahan kosong di lahan milik. Hal ini menunjukkan adanya komitmen masyarakat untuk bertindak sesuai dengan visi bersama</p>
<p>I.2.4.1. Adanya forum negosiasi yang dibangun dan digunakan sebagai sarana para pihak untuk bertemu dan mendiskusikan masalah bersama</p>	<p>Sekarang</p> 	<p>Ada forum negosiasi untuk menghasilkan beberapa kesepakatan, diantaranya kasus penggembalaan sapi, penanaman jeruk, pola pengelolaan hutan dan perencanaan pengelolaan hutan</p>	<p>Sekarang</p> 	<p>Tidak ada forum negosiasi</p>	<p>Sekarang</p> 	<p>Ada forum yang dibentuk untuk menyelesaikan persoalan-persoalan alokasi sharing, masalah sosial dan keagamaan. Forum Komunikasi PHBM tingkat desa juga sudah berjalan</p>
	<p>Sebelum</p> 	<p>Solusi penyelesaian masalah selalu diputuskan oleh ketua lembaga</p>	<p>Sebelum</p> 	<p>Tidak ada forum negosiasi</p>	<p>Sebelum</p> 	<p>Ada pertemuan-pertemuan yang dilaksanakan oleh pemerintah desa, tetapi tidak melibatkan semua pihak</p>

Daftar Indikator	Hasil Penilaian oleh Kelompok					
	LMDH		Perhutani		Pemdes dan FK PHBM	
	Skore	Alasan	Skore	Alasan	Skore	Alasan
I.2.4.2. Keputusan diambil oleh para pihak dalam forum negosiasi tersebut	Sekarang	Masyarakat semakin tahu arti penting dan manfaat musyawarah	Sekarang 0		Sekarang	Sudah dirasakan manfaat oleh pihak-pihak yang terkait dan masyarakat secara umum
						
	Sebelum	Masyarakat sudah merintis demokrasi tetapi belum dimengerti sepenuhnya	Sebelum 0		Sebelum	Keputusan kadang diambil sendiri oleh elit tapi kadang diputuskan secara bersama
						
I.2.4.3. Adanya perbaikan atau kesepakatan baru dari hasil keputusan yang diambil	Sekarang	Masyarakat sudah berani mengambil keputusan untuk memperbaiki keputusan yang dirasakan kurang tepat	Sekarang 0		Sekarang	Setiap pengambilan keputusan selalu melibatkan banyak pihak
						
	Sebelum	Masyarakat sudah memiliki inisiatif untuk mengubah keputusan, tetapi belum dilaksanakan	Sebelum 0		Sebelum	Pertemuan sudah melibatkan banyak orang tetapi keputusan diambil oleh pimpinan kelompok
						

Daftar Indikator	Hasil Penilaian oleh Kelompok					
	LMDH		Perhutani		Pemdes dan FK PHBM	
	Skore	Alasan	Skore	Alasan	Skore	Alasan
I.3.1.1. Adanya kemitraan dan kesepakatan baru dalam pengelolaan SDA yang ramah lingkungan.	Sekarang 	Adanya kemitraan dan kesepakatan baru dalam pengelolaan sumberdaya alam yang ramah lingkungan, sehingga masyarakat bersedia melaksanakan pengelolaan hutan	Sekarang 	Baru ada inisiatif dan kesepakatan tetapi belum dilaksanakan	Sekarang 	Ada kerjasama dengan Dinas Kehutanan untuk program Gerhan dan penanaman jagung dengan PT Java Mitra Sejahtera
I.3.1.2. Para pihak yang terlibat dalam PHBM berperan dalam pengembangan produk dan jasa yang ramah lingkungan	Sekarang 	Masyarakat dan LMDH berpartisipasi dalam kegiatan penanaman hutan, babat dangir dan sebagainya	Sekarang 	Masyarakat sudah mulai berperan dalam pengelolaan hutan di dalam kawasan maupun di luar kawasan	Sekarang 	Masyarakat mulai memanfaatkan lahan bawah tegakan untuk penanaman rumput gajah. Pemanfaatan lahan hutan rakyat juga mulai berkembang

Daftar Indikator	Hasil Penilaian oleh Kelompok					
	LMDH		Perhutani		Pemdes dan FK PHBM	
	Skore	Alasan	Skore	Alasan	Skore	Alasan
I.3.1.3. Pihak luar menyatakan ketertarikan terhadap kerjasama yang ramah lingkungan dalam pengelolaan SDA	Sekarang 	Ada pihak lain yang tertarik untuk memberi bantuan pengadaan pupuk, penanaman jati di lahan milik, kerjasama penanaman jagung di lahan hutan dan penjualan hasil panen	Sekarang 	Sudah ada kesepakatan tentang pola tanam, pembersihan lahan, persiapan lahan oleh masyarakat sendiri tetapi kerjasama kemitraan batal terlaksana	Sekarang 	Ada upaya pemberdayaan sumberdaya alam dan juga peningkatan pengetahuan masyarakat melalui kerjasama penanaman jagung, kapas dan jarak di petak hutan pangkuan Desa Tanggel
	Sebelum 	Pernah dilaksanakan tetapi tidak ada keberlanjutannya, seperti kerjasama penanaman jeruk, kelapa hibrida, jagung dan mangga	Sebelum 	Belum ada pihak luar yang menawarkan kerjasama dengan masyarakat	Sebelum 	Sudah pernah ada program PMDH pada tahun 80an tetapi program itu gagal

TAHAP 5 EVALUASI KINERJA SEBUAH PROGRAM ATAU PROYEK SECARA PARTISIPATIF

Daftar Indikator	Hasil Penilaian oleh Kelompok					
	LMDH		Perhutani		Pemdes dan FK PHBM	
	Skore	Alasan	Skore	Alasan	Skore	Alasan
I.3.2.1. LPF menggunakan dan mengajarkan metode dan alat peraga (simulasi) kepada para pihak yang terlibat dalam PHBM	Sekarang 	Beberapa metode yang diajarkan oleh LPF proyek diantaranya: outbound, tarik tambang, sosialisasi dan sebagainya	Sekarang 	Setiap kegiatan yang dilaksanakan selalu menggunakan alat peraga	Sekarang 	Sudah menggunakan banyak metode dan alat dalam pertemuan-pertemuan dan menghasilkan banyak keputusan maupun rumusan kebutuhan masyarakat diantaranya visi bersama Desa Tanggel
I.3.2.2. Para pihak memahami dan mengakui kegunaan dari metode dan alat peraga (simulasi)	Sekarang 	Peserta sudah memahami dan mengetahui manfaat dan fungsi metode maupun alat peraga yang dikembangkan oleh tim LPF	Sekarang 	Dengan alat peraga maka masyarakat dan peserta semakin mudah memahami dan mengerti materi yang disampaikan fasilitator	Sekarang 	Metode yang dikembangkan LPF memunculkan inisiatif baru dan semangat untuk maju ke depan

Daftar Indikator	Hasil Penilaian oleh Kelompok					
	LMDH		Perhutani		Pemdes dan FK PHBM	
	Skore	Alasan	Skore	Alasan	Skore	Alasan
I.3.2.3. Persepsi para pihak dalam PHBM dipengaruhi oleh metode dan alat peraga (simulasi)	Sekarang 	Pemahaman dan cara pandang peserta dipengaruhi oleh metode, karena apa yang dibangun dengan metode tersebut menjadi mudah dimengerti oleh peserta	Sekarang 	Metode dan alat peraga mempermudah pemahaman dan membentuk persepsi	Sekarang 	Lembaga-lembaga sudah mulai menggunakan metode yang dikembangkan oleh LPF, yaitu dengan melibatkan para pihak dalam mengambil keputusan

**Lampiran 2. Ringkasan Hasil Penilaian Kinerja LPF Project di Desa Tanggel**

Prinsip	Kriteria	Indikator	Hasil Penilaian oleh Kelompok								
			LMDH Langgeng Jati			Pemerintahan Desa dan FK PHBM Tanggel			Perum Perhutani		
			Sebelum	Sesudah		Sebelum	Sesudah		Sebelum	Sesudah	
P1	C.1.1	I.1.1.1	3	4	⬆	1	2	⬆	3	5	⬆
		I.1.1.2	2	4	⬆	2	3	⬆	3	4	⬆
		I.1.1.3	3	4	⬆	2	3	⬆	3	5	⬆
	C.1.2	I.1.2.1	2	4	⬆	1	3	⬆	3	4	⬆
		I.1.2.2	2	4	⬆	2	4	⬆	5	3	⬆
		I.1.2.3	3	4	⬆	2	4	⬆	2	3	⬆
P2	C.2.1	I.2.1.1	2	4	⬆	1	4		2	3	
		I.2.1.2	2	3	⬆	1	3		2	3	
		I.2.1.3		4			3			5	
	C.2.2	I.2.2.1	3			2			5		
		I.2.2.2		4			4			4	
	C.2.3	I.2.3.1	1	4	⬆	1	4	⬆	2	4	⬆
		I.2.3.2		3			4			3	
		I.2.3.3		2			4			3	
	C.2.4	I.2.4.1	2	4	⬆	2	4	⬆	2	2	
		I.2.4.2	3	4	⬆	3	5	⬆	0	0	
		I.2.4.3	2	3	⬆	1	4	⬆	0	0	
	P3	C.3.1	I.3.1.1		4			4			2
I.3.1.2				3			4			4	
I.3.1.3			3	4	⬆	1	4	⬆	2	3	⬆
C.3.2		I.3.2.1		4			5			4	
		I.3.2.2		4			5			4	
		I.3.2.3		4			4			5	

Keterangan:

⬆ = kenaikan 2 tingkat atau lebih

⬇ = kenaikan 1 tingkat

**Lampiran 3. Rangkuman Hasil Penilaian Kinerja LPF Project di Desa Tanggel**

	LMDH		Pemerintahan desa dan FK. PHBM				Perhutani						
	Sebelum		Sesudah		Sebelum		Sesudah		Sebelum		Sesudah		
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	
Jawaban kosong	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	14	2	9
Biji	1	7	0	0	7	50	0	0	0	0	0	0	0
Kecambah	7	50	1	5	6	43	1	5	6	43	2	9	
Pohon Muda	6	43	4	18	1	7	5	23	4	29	6	27	
Pohon Awal Berbuah	0	0	17	77	0	0	13	59	0	0	8	36	
Pohon Produktif	0	0	0	0	0	0	3	14	2	14	4	18	
Jumlah	14	100	22	100	14	100	22	100	14	100	22	100	



# DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. 2004. Perencanaan Hutan Desa Secara Partisipatif. Direktorat Jendral Perlindungan Hutan dan Konservasi Alam. Dirjen PHKA, Departemen Kehutanan Republik Indonesia. Jakarta.
- Anonim. 2005. Perencanaan Pembangunan Petak Hutan Pangkuan Desa LMDH Wanajaya, Desa Surajaya, BKPH Slarang, KPH Pemalang Periode 2005 – 2014. Pemalang.
- Awang, S.A. 2005. Materi Pelatihan Perencanaan Pengelolaan Hutan Secara Partisipatif. Tidak dipublikasikan.
- Capra, F. 2002. Jaring-jaring Kehidupan. Fajar Pustaka Baru, Yogyakarta.
- Chambers, R. 1996. PRA, Memahami Desa Secara Partisipatif. Kanisius, Yogyakarta – Oxfam, Inggris.
- Darcy, D.C. 1990. The Community's Toolbox: The Idea, Methods and Tools for Participatory Assessment, Monitoring and Evaluation in Community Forestry. FAO Regional Wood Energy Development Program in Asia, Bangkok.
- Davis, L.S. and K.N. Johnsen. 1987. Forest Management. 3<sup>rd</sup>Ed. McGraw Hill, New York.
- Giddens, A. 2003. Masyarakat Post-Tradisional. IRCISod, Yogyakarta.
- Handhadari, T. 2006. Peran PHBM dalam Mengatasi Kemiskinan Masyarakat. Yogyakarta.
- Mendoza, G.A., Macoun, P., Prabhu, R., Sukardi, R., Purnomo H. dan H. Hartanto. 1999. Panduan untuk Menerapkan Analisis Multikriteria dalam Menilai Kriteria dan Indikator. Perangkat K&I No. 9. CIFOR, Bogor.
- Munggoro, D.W. dan B. Kismadi. 2005. Kumpulan Materi Pelatihan Fasilitator. Inspirit, Bogor.
- Sadiyo, S. 2004. Apa Itu Monev. Modul Pelatihan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Safitri, M.A., Kustomo., Philipus, Bediona dan FX Agus Priyono. 2000. Koperasi dan Pengelolaan Hutan Kemasyarakatan (Kebijakan dan Praktik). Dalam: Awang, S.A., Suhardi., Safitry, Myrna A and Kustomo (editor). 2000. Kelembagaan Kehutanan Masyarakat. Belajar Dari Pengalaman. Pustaka Kehutanan Masyarakat, Yogyakarta.
- Salim, A., Colfer, C.J.P. dan C. McDougall. 1999. Panduan Cara Pemberian Skor dan Analisis untuk Menilai Kesejahteraan Manusia. Perangkat K&I No. 7. CIFOR, Bogor.
- Stephen, T.R. (Editor). 2006. Communities, Livelihood and Natural Resources, Action Research and Policy Change in Asia. Intermediate Technology Publications Ltd, Warwickshire and International Development Research Centre, Ottawa.
- Tim K&I CIFOR. 1999. Acuan Generik Kriteria dan Indikator. Perangkat K&I No. 2. CIFOR, Bogor.
- Tim LPF. 2006. Model Evaluasi Kelestarian Hutan Dalam Sistem PHBM. PKHR Fakultas Kehutanan UGM, Yogyakarta. (tidak dipublikasikan)
- Wijaya, S. 2004. Peranan Pemerintah Kabupaten Kuningan dan Forum Komunikasi PHBM dalam Implementasi Sistem PHBM di Kabupaten Kuningan. Kuningan.



**Disusun oleh**

San Afri Awang, Wahyu Tri Widayanti, Bariatul Himmah, Ambar Astuti,  
Ratih Madya Septiana, Solehudin dan Antonius Novenanto

**Editor**

Levania Santoso, San Afri Awang dan Wahyu Tri Widayanti

