

# Panduan Survei Pelaksanaan Program Reformasi Tenurial Hutan di Indonesia

Tuti Herawati  
Nining Liswanti  
Anne Larson



RESEARCH  
PROGRAM ON  
Policies,  
Institutions,  
and Markets  
Led by IFPRI



RESEARCH  
PROGRAM ON  
Forests, Trees and  
Agroforestry



# **Panduan Survei Pelaksanaan Program Reformasi Tenurial Hutan di Indonesia**

Tuti Herawati  
Nining Liswanti  
Anne Larson

© 2021 Pusat Penelitian Kehutanan Internasional (CIFOR)



Materi dalam publikasi ini berlisensi di dalam Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0), <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

ISBN: 978-602-387-171-1  
DOI: 10.17528/cifor/008333

Herawati T, Liswanti N dan Larson A. 2021. *Panduan Survei Pelaksanaan Program Reformasi Tenurial Hutan di Indonesia*. Bogor, Indonesia: CIFOR.

**Kredit Foto :**

Cover © Ulet Ifansasti

Pemandangan kawasan hutan pertanian di Desa Way Ngison, Lampung Barat, Provinsi Lampung, Indonesia. Diambil pada tanggal 9 November 2017.

Bagian 1 : Mengumpulkan getah pohon Damar (*Shorea Javanica*) - Ulet Ifansasti/CIFOR

Bagian 2 : Wanita pembawa dan pekerja hasil hutan, Lampung - Ulet Ifansasti/CIFOR

Bagian 5 : Pemandangan dari rumah warga di sekitar perkebunan - Ulet Ifansasti/CIFOR

CIFOR  
Jl. CIFOR, Situ Gede  
Bogor Barat 16115  
Indonesia

T +62 (251) 8622-622  
F +62 (251) 8622-100  
E [cifor@cgiar.org](mailto:cifor@cgiar.org)

**[cifor.org](http://cifor.org)**

Kami berterima kasih kepada para donatur yang telah mendukung penelitian ini melalui kontribusinya terhadap Dana CGIAR. Untuk daftar donor dapat dilihat dalam: <http://www.cgiar.org/about-us/our-funders/>

Pandangan yang diungkapkan dalam publikasi ini berasal dari penulis dan bukan merupakan pandangan CIFOR, para penyunting, lembaga asal penulis atau penyandang dana maupun para peninjau buku.

# Daftar Isi

<b>Daftar Isi</b>	<b>iii</b>
<b>Daftar Gambar dan Kotak</b>	<b>iv</b>
<b>Daftar Singkatan</b>	<b>iv</b>
<b>Ucapan Terima Kasih</b>	<b>v</b>
<b>1. Reformasi Tenurial Hutan</b>	<b>1</b>
A. Sekilas tentang Reformasi Tenurial Hutan di Indonesia	1
B. Program Perhutanan Sosial	2
<b>2. Kepentingan Panduan Survei Pelaksanaan Program</b>	<b>4</b>
<b>3. Prinsip Dasar Birokrasi dan Kompetensi</b>	<b>7</b>
A. Definisi, Tujuan, dan Fungsi Birokrasi	7
B. Kompetensi	9
<b>4. Memahami Perangkat Survei</b>	<b>10</b>
A. Bagaimana Panduan ini Disusun	10
B. Bagaimana Menggunakan Panduan Survei?	10
C. Siapa yang Dapat Menggunakan Perangkat Survei?	11
<b>5. Kuesioner</b>	<b>12</b>
<b>Referensi</b>	<b>25</b>

# Daftar Gambar dan Kotak

## Daftar Gambar

1. Gambar 1. Zuhaidi (34) dan Dedi Aprianto (32) mengumpulkan getah pohon damar di Desa Pahmungan, Lampung.
2. Gambar 2. Wanita pekerja sedang memilah getah hasil panen di Krui, Pesisir Barat, Provinsi Lampung
3. Gambar 3. Kerangka Pemikiran Survei Pelaksana Program
4. Gambar 4. Pemandangan dari rumah warga di sekitar perkebunan Desa Way Ngison, Lampung

## Daftar Kotak

1. Kotak 1. Definisi Perhutanan Sosial
2. Kotak 2. *Global Comparative Survey Tenure Project*

# Daftar Singkatan

ASN	: Aparatur Sipil Negara
BPSKL	: Balai Perhutanan Sosial dan Kemitraan Lingkungan
CIFOR	: Center for International Forestry Research
GCS	: Global Comparative Study
HKm	: Hutan Kemasyarakatan
HTR	: Hutan Tanaman Rakyat
HD	: Hutan Desa
HA	: Hutan Adat
KLHK	: Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan
KPH	: Kesatuan Pengelolaan Hutan
Kulin KK	: Pengakuan dan Perlindungan Kemitraan Kehutanan
NIP	: Nomor Induk Pegawai
Padiatapa	: persetujuan di awal tanpa paksaan
PIM	: Policies, Institutions, and Markets (Kebijakan, Kelembagaan, dan Pasar)
PS	: Perhutanan Sosial
PSKL	: Perhutanan Sosial dan Kemitraan Lingkungan
SK	: Surat Keputusan
UPT	: Unit Pelaksana Teknis

# Ucapan Terima Kasih

Kegiatan survei terhadap birokrat pelaksana program perhutanan sosial merupakan bagian dari proyek *Global Comparative Study on Tenure* (GCS Tenure) pada rentang tahun 2014-2019. Proyek ini dilaksanakan oleh CIFOR dan mitra kerjanya di enam negara lokasi penelitian. Panduan survei telah disusun dan digunakan sejak tahun 2016-2017 oleh peneliti GCS Tenure di enam negara. Adapun panduan yang ada di hadapan Bapak/Ibu kali ini adalah perangkat survei yang telah diadopsi khusus untuk program reformasi tenurial di Indonesia melalui dukungan Program Penelitian CGIAR mengenai PIM (*Policies, Institutions and Markets*).

Untuk itu, tim penulis mengucapkan terima kasih kepada para responden *Implementing Agency of Forest Tenure Reform Survey* yang telah dilaksanakan oleh tim GCS Tenure CIFOR pada tahun 2016. Khusus di Indonesia, para responden tersebut dipilih secara sistematis dari pejabat administrator dan pengawas di Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan, Kantor Dinas Kehutanan Provinsi, serta beberapa Kementerian/Lembaga lain yang terkait dengan program Perhutanan Sosial.

Tim penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Anne Larson selaku Project Leader GCS Tenure yang mendorong terwujudnya protokol ini menjadi perangkat survei yang khusus disesuaikan untuk kondisi di Indonesia.

Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada tim GCS Tenure di Peru, Nepal, dan Uganda; yang telah menjadi mitra kerja yang menyenangkan. Penulis sangat berhutang gagasan kepada mendiang Esther Mwangi atas inisiatifnya membuat survei birokrasi ini. Niat tulus dari

kegiatan survei ini adalah keinginan untuk menggali perspektif internal birokrat dalam menjalankan program reformasi tenurial. Mendiang Esther ingin menghindari sindrom “rabun jauh” yang dialami pihak eksternal ketika melakukan analisis kebijakan tanpa mendekat dengan aktor yang dianalisis. Rabun jauh tersebut seringkali muncul akibat peneliti berjarak dengan pelaku utama pelaksana program.

Panduan survei ini diharapkan dapat menjadi alat yang akan digunakan secara luas untuk penelitian dan bahan refleksi dalam mendukung implementasi kebijakan pemerintah.

Di dalam penyusunan perangkat survei ini, penulis dibantu oleh tim Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK). Mereka adalah Gunadi Firdaus, Resa Adam Gunawan, Ayi Firdaus Maturidy, Athiyah Fadhillah, Hesti Listya Yuana, Taka Tamada Laban, Dede Rohadi, Mamat Rahmat, Danny Kusuma Rochimi, Tyas Sumarningtyas, serta beberapa anggota tim lain yang sangat suportif dalam proses penulisan panduan survei ini. Selalu menyenangkan bekerja dengan tim yang solid dan berkomitmen dengan semangat *A successful team is a group of many hands and one mind*.

Terima kasih kepada pihak-pihak lainnya yang tidak dapat disebutkan seluruhnya satu demi satu. Semoga dokumen ini bermanfaat untuk pembangunan Indonesia.

# 1

## Reformasi Tenurial Hutan

### A. Sekilas tentang Reformasi Tenurial Hutan di Indonesia

Reformasi Tenurial Hutan merupakan perubahan bentuk tata kelola hutan yang semula berpusat pada peran negara atau *state-based forest management* menjadi pengelolaan hutan dengan melibatkan masyarakat atau *community-based forest management*. Pengelolaan hutan dengan melibatkan masyarakat telah lama disadari oleh para pengambil kebijakan sebagai jalan untuk meningkatkan tata kelola hutan dan menciptakan insentif bagi pengelolaan hutan lestari. Secara global, tren ini dimulai pada tahun 1970 ketika reformasi kebijakan secara bertahap mengalihkan hak kelola hutan kepada masyarakat lokal.

Indonesia mulai melibatkan masyarakat lokal dalam pengelolaan hutan sejak tahun 1970-an. Reformasi tenurial bidang kehutanan di Indonesia ini merupakan respons positif atas kampanye yang diinisiasi oleh masyarakat sipil dan aktivis lembaga swadaya masyarakat. *Milestone* penting dalam proses reformasi tenurial hutan di Indonesia ditandai dengan perubahan UU Pokok Kehutanan No 5 tahun 67 menjadi Undang-Undang Kehutanan No.41 Tahun 1999.

Perubahan secara bertahap dalam pengelolaan kawasan hutan di Indonesia dimulai dengan membuka ruang partisipasi masyarakat sekitar hutan. Proses ini berkembang mulai dari pelibatan masyarakat dalam mengelola hutan, pemberian hak pemanfaatan hasil hutan, bagi hasil antara masyarakat sekitar dan pemegang konsesi hutan, hingga penyerahan hak kelola penuh atas hutan. Proses panjang reformasi tenurial kehutanan di Indonesia ini telah berjalan selama hampir empat dekade terakhir dan secara kumulatif telah memperluas hak kelola masyarakat atas sumber daya hutan.

Sejak tahun 2020 program perhutanan sosial mendapatkan penguatan landasan hukum yang lebih tinggi dengan dicantumkannya pasal 29a pada Undang-Undang Cipta Kerja No 11 tahun 2020. Pasal tersebut menyebutkan bahwa “pemanfaatan hutan lindung dan hutan produksi dapat dilakukan melalui kegiatan perhutanan sosial”. Peraturan turunan UUCK 11/2020 mengatur lebih lanjut mengenai perhutanan sosial dengan Peraturan Pemerintah No. 23/2021 tentang Penyelenggaraan Kehutanan, dan Permen LHK No. 9 tahun 2021 tentang Pengelolaan Perhutanan Sosial.



## B. Program Perhutanan Sosial

Reformasi tenurial hutan di Indonesia dilaksanakan melalui skema perhutanan sosial, di mana masyarakat diberi hak secara legal untuk pemanfaatan hutan produksi atau hutan lindung.

Hak pengelolaan masyarakat di kawasan hutan lindung meliputi usaha pemanfaatan kawasan, usaha pemanfaatan jasa lingkungan, dan usaha pemungutan hasil hutan bukan kayu (HHBK). Sementara di kawasan hutan produksi, masyarakat juga dapat melakukan usaha pemanfaatan hasil hutan kayu. Pemanfaatan hutan ini sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 23/2021 pasal 126 bertujuan untuk memperoleh manfaat hasil dan jasa hutan secara optimal, adil, dan lestari bagi kesejahteraan masyarakat.

Perhutanan sosial merupakan salah satu program prioritas nasional pada sasaran pembangunan sektor unggulan. Rancangan teknokratik pembangunan yang dikenal dengan RPJM (Rencana Pembangunan Jangka Menengah) tahun 2020-2024 menetapkan perhutanan sosial sebagai salah satu program prioritas untuk pengentasan kemiskinan.

Sejak tahun 2016 pemerintah Indonesia menetapkan target 12,7 juta *ha* hutan yang akan

diberikan hak kelolanya kepada masyarakat. Perhutanan Sosial mencakup: (a) legalisasi lahan dan mendorong pemanfaatannya untuk pemberdayaan masyarakat sekitar hutan; (b) fasilitasi pemberdayaan Hutan Desa (HD); Hutan Kemasyarakatan (HKm); Hutan Tanaman Rakyat (HTR), Hutan Adat (HA) dan Kemitraan Kehutanan; dan (c) pemberdayaan kelompok usaha masyarakat dengan basis kehutanan sosial dan kemitraan.

Upaya percepatan dengan menerapkan berbagai strategi telah digulirkan terutama sejak tahun 2014/2015. Pencapaian program perhutanan sosial hingga Juli 2021 seluas 4,7 juta *ha* dengan jumlah izin 7.212 unit yang diberikan kepada lebih dari 1 juta kepala keluarga.

Hasil studi CIFOR telah mendokumentasikan banyak faktor yang mempengaruhi implementasi perhutanan sosial. Beberapa faktor kendala yang telah teridentifikasi diantaranya kerangka peraturan, faktor pasar untuk mendukung usaha perhutanan sosial, masalah koordinasi, tantangan administrasi, keterbatasan anggaran program, kurangnya kesadaran atau pemahaman serta berbagai karakteristik dan kondisi masyarakat.

### **Kotak 1.** Definisi Perhutanan Sosial (Peraturan Pemerintah No.23 tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Kehutanan, pasal 1 pengertian no. ke-64)

Perhutanan Sosial adalah sistem pengelolaan hutan lestari yang dilaksanakan dalam Kawasan Hutan Negara atau Hutan Hak/Hutan Adat yang dilaksanakan oleh Masyarakat setempat atau Masyarakat Hukum Adat sebagai pelaku utama untuk meningkatkan kesejahteraannya, keseimbangan lingkungan dan dinamika sosial budaya dalam bentuk Hutan Desa, Hutan Kemasyarakatan, Hutan Tanaman Rakyat, Hutan Adat, dan Kemitraan Kehutanan.

Secara umum tantangan dan kendala implementasi perhutanan sosial berasal dari 3 kelompok, yaitu: 1) tantangan di pihak pemerintah pelaksana kegiatan, 2) tantangan di pihak masyarakat sasaran perhutanan sosial, serta 3) dukungan pihak lain yang terkait.

Pada level masyarakat, tantangan meliputi terbatasnya kapasitas masyarakat dalam mendapatkan, menggunakan, dan mempertahankan hak.

Di tingkat pemerintah, tantangan yang dihadapi meliputi terbatasnya kapasitas sumber daya manusia dan faktor pendamping. Sementara tantangan dari pihak terkait lain meliputi dukungan, kolaborasi dan koordinasi lintas sektor. Juga, masih perlu penguatan integrasi kebijakan Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH) dalam regulasi perhutanan sosial.



**Gambar 1.** Zuhaidi (34), dan Dedi Aprianto (32), mengumpulkan getah pohon damar di Desa Pahlungan, Lampung. (Foto oleh Ulet Ifansasti/CIFOR)

## 2 Kepentingan Panduan Survei Pelaksanaan Program

Salah satu faktor penting lain dalam penyelenggaraan perhutanan sosial di Indonesia adalah kapasitas birokrat pelaksana program. Faktor internal ini sering tidak mendapat perhatian memadai dalam pengambilan kebijakan. Birokrat pelaksana program seringkali dipersepsikan dalam kondisi kapasitas penuh untuk menjalankan tugas, baik kapasitas profesional, teknis, maupun kapasitas personal. Dengan kata lain, seluruh aparat pelaksana program diasumsikan siap menjalankan tugas dengan kapasitas individual yang optimal serta sarana prasana pendukung yang memadai.

Persepsi publik terkait kondisi ideal pelaksana program mendominasi karena terbatasnya informasi mengenai keadaan riil yang dihadapi di dalam organisasi birokrasi. Kajian yang sistematis mendokumentasikan bahwa kondisi aktual tersebut sangat terbatas. Kegiatan studi kebijakan lebih sering menyorot implementasi program dari sudut pandang eksternal aktor, serta menitik beratkan pada aspek *output-outcome* serta dampak. Sementara itu, untuk mencapai

keberhasilan implementasi kebijakan diperlukan faktor pendukung yang sangat kompleks.

Kolaborasi CIFOR dengan Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK) dan *stakeholder* terkait dalam mengatasi kendala pelaksanaan reformasi tenurial, salah satunya dengan pengembangan perangkat survei. Perangkat ini merupakan upaya dokumentasi secara sistematis terhadap kondisi yang dihadapi pelaksana program dalam upaya melaksanakan reformasi tenurial hutan.

Perangkat survei ini telah disusun sejak tahun 2015 oleh tim peneliti CIFOR yang tergabung dalam proyek “*Securing Tenure Rights for Forest-Dependent Communities: A global comparative study of design and implementation of tenure reform*” atau lebih dikenal dengan GCS Tenure (*Global Comparative Study on Tenure*). Proyek GCS Tenure dilaksanakan di lima negara yaitu Indonesia, Uganda, Peru, Kongo (*Democratic Republic*), dan Nepal; dari tahun 2014 hingga 2019.

Salah satu metode yang digunakan dalam proyek penelitian GCS Tenure adalah *implementing agency survey* berdasarkan perangkat survei yang telah disusun dan telah dilaksanakan di lima negara studi.

Hasil survei terhadap *implementing agency* telah menyediakan rekomendasi bagi kebijakan reformasi tenurial di masing-masing negara. Produk publikasi yang telah diterbitkan terkait dengan *implementing agency survey* adalah:

1. Herawati, T.; Mwangi, E.; Liswanti, N. 2019. Implementing forest tenure reforms: Perspectives from Indonesia's forestry agencies. 2019. Indonesian Journal of Forestry Research 6(2): 117-132. <https://www.cifor.org/knowledge/publication/7439/>
2. Monterroso I and Larson A. 2019. Formalization of collective rights of native communities in Peru, the perspective of the officials implementing it. A presentation at the 20th World Bank Conference on Land and Poverty, Washington DC.

### **Kotak 2.** *Global Comparative Survey Tenure Project*

Proyek ini mengkaji hubungan antara tenurial lahan hutan baik berbasis hukum undang-undang maupun peraturan adat, serta bagaimana hubungan diantara kedua perangkat aturan ini dalam memengaruhi kepastian tenurial masyarakat. Masyarakat yang dimaksud adalah masyarakat yang hidupnya memiliki ketergantungan terhadap sumber daya hutan termasuk perempuan dan kelompok terpinggirkan lainnya.

Proyek ini didorong oleh reformasi tenurial yang akhir-akhir ini berkembang di Afrika, Asia, dan Amerika Latin yang telah memberikan ruang pengakuan hukum lebih luas bagi masyarakat lokal dan masyarakat adat. Namun, pelaksanaan reformasi ini tidak merata dan memberikan hasil yang beragam, terutama terkait dengan jaminan kepastian hak tenurial.

Melalui pendekatan komparatif global dan metodologi yang terstandarkan untuk semua negara lokasi penelitian, program ini menganalisis berbagai faktor yang memengaruhi keberhasilan dan kegagalan program tenurial hutan di masing-masing negara.

Identifikasi terhadap faktor keberhasilan dan kegagalan dari inovasi kebijakan dan kelembagaan tersebut, dimaksudkan untuk meningkatkan jaminan kepastian hak tenurial hutan, serta untuk mengidentifikasi strategi yang diperlukan untuk mendukung pencapaian tujuan yang diharapkan.

3. Nsita SA, Nakangu B, Banana AY, Mshale B, Mwangi E, and Ojwang D. Forest tenure reform implementation in Uganda: Current challenges and future opportunities. CIFOR Info Brief. [https://www.cifor.org/publications/pdf\\_files/flyer/7520-Flyer.pdf](https://www.cifor.org/publications/pdf_files/flyer/7520-Flyer.pdf)
4. Monterroso I, Larson AM, Quaedvlieg J, Valencia F, Jarama L, Saldaña JS. 2019. Formalization of the collective rights of native communities in Peru: The perspective of implementing officials. CIFOR Info Brief. <https://doi.org/10.17528/cifor/007271>
5. Myers R, Micah F, Monterosso I, Liswanti N, Maryudi A, Larson AM, Mwangi E, Herawati T. On review process for Journal: Forest Policy and Economics. Coordinating forest tenure reform: Objectives, resources and relations in Indonesia, Kenya, Nepal, Peru, and Uganda.

Buku ini yang berjudul “Panduan Survei Pelaksanaan Program Reformasi Tenurial Hutan di Indonesia” merupakan penyederhanaan dari *Protocol Implementing Agency Survey* yang telah dilakukan oleh proyek GCS Tenure.

Terdapat beberapa penyesuaian dari protokol survei sebelumnya, terutama pada penyesuaian terhadap konteks situasi dan kondisi program perhutanan sosial di Indonesia.

Diharapkan perangkat ini juga bisa diaplikasikan secara lebih luas untuk program-program pemerintah lainnya. Tentunya dengan melakukan penyesuaian dan perubahan berdasarkan konteks program yang dijalankan.



**Gambar 2** (kiri). Wanita pekerja sedang memilah getah hasil panen di Krui, Pesisir Barat, Provinsi Lampung

Foto oleh Ulet Ifansasti/CIFOR

# 3 Prinsip Dasar Birokrasi dan Kompetensi

## A. Definisi, Tujuan, dan Fungsi Birokrasi

Definisi birokrasi menurut Blau dan Page (1956) adalah tipe organisasi yang dimaksudkan untuk mencapai pelaksanaan tugas-tugas administratif dengan cara mengkoordinasikan secara sistematis dan teratur atas pekerjaan yang dilakukan oleh banyak anggota organisasi.

Birokrasi adalah sistem administrasi dan pelaksanaan tugas keseharian yang terstruktur, dalam sistem hierarki yang jelas, dilakukan dengan tertulis oleh bagian tertentu yang terpisah dengan bagian lainnya oleh orang yang dipilih karena kemampuan dan keahlian di bidangnya.

GW. Hegel (1992) menyatakan bahwa birokrasi berfungsi sebagai *mediating agent* atau penjemabatan antara kepentingan-kepentingan masyarakat dengan kepentingan pemerintah.

Tujuan birokrasi :

1. Melaksanakan kegiatan dan program demi tercapainya visi dan misi pemerintah dan negara;
2. melayani masyarakat dan melaksanakan pembangunan dengan netral dan profesional;
3. menjalankan manajemen pemerintahan mulai dari perencanaan, pengawasan evaluasi, koordinasi, sinkronisasi, represi, preventif, antisipatif, dan resolusi
4. melaksanakan pembangunan dengan netral.

Merujuk pada Hegel, birokrasi paling tidak memiliki empat fungsi, yaitu:

1. Fungsi administrasi: birokrasi mengimplementasikan peraturan perundang-undangan yang telah disusun oleh legislatif serta penafsiran atas peraturan perundangan tersebut oleh eksekutif.
2. Fungsi pelayanan: birokrasi sesungguhnya diarahkan untuk melayani masyarakat atau kelompok-kelompok khusus dengan netral dan profesional.
3. Fungsi pengaturan (regulasi): fungsi pengaturan dari suatu pemerintahan biasanya dirancang demi mengamankan kesejahteraan masyarakat. Dalam menjalankan fungsi ini, badan birokrasi biasanya dihadapkan antara dua pilihan yaitu, kepentingan individu versus
4. kepentingan masyarakat banyak. Fungsi pengumpulan informasi: dalam hal ini berdasarkan dua tujuan pokok, yakni apakah suatu kebijakan mengalami sejumlah pelanggaran atau keperluan membuat kebijakan-kebijakan baru yang disusun oleh pemerintah berdasarkan situasi faktual.

Selanjutnya Hegel juga memaparkan ciri birokrasi sebagai berikut:

1. Para staf menjalankan tugasnya secara *impersonal* (tidak bersifat pribadi).
2. Ada hierarki jabatan yang jelas.
3. Fungsi-fungsi jabatan ditentukan secara rinci.
4. Para pejabat diangkat berdasarkan kontrak.
5. Dipilih berdasarkan kualifikasi profesional. Pengangkatan didasarkan pada kebutuhan dan keahlian sehingga dapat bekerja secara profesional.
6. Gaji diberikan atas dasar peraturan umum yang telah ditetapkan.
7. Pos jabatan adalah lapangan kerjanya sendiri.
8. Terdapat jenjang karier.

9. Sering terjadi penempatan jabatan yang tidak sesuai dengan kompetensi, sehingga jabatan diisi oleh orang yang tidak kompeten.
10. Tunduk pada sistem disiplin dan kontrol yang seragam. Setiap individu harus tunduk pada aturan dan pedoman kerja, yang berfungsi sebagai alat kontrol dan pengawasan.

Birokrasi mempunyai peran penting bagi pembangunan, terutama peningkatan taraf hidup masyarakat di negara berkembang. Setidaknya ada tiga hal yang membuat birokrasi mempunyai peranan kuat, yaitu:

1. Birokrasi mempunyai dasar hukum yang jelas sebagai kekuatan fundamental sehingga memberikan dasar secara kekuasaan dan yurisdiksi. Masyarakat menganggap birokrat sebagai perwakilan hukum negara, sehingga tindakan mereka biasanya dianggap sah oleh orang lain.
2. Material menjadi sumber kekuatan kedua bagi birokrat. Birokrat memiliki kendali atas moneter dan sumber daya modal lainnya. Kekuatan politik birokrat lebih kuat dibandingkan lembaga lainnya.
3. Birokrasi memiliki beberapa sumber daya penting yang memungkinkan posisinya lebih kuat dibandingkan aktor lainnya. Birokrasi juga memonopoli layanan publik, sehingga menimbulkan ketergantungan publik yang tinggi terhadap birokrasi.

## B. Kompetensi

Kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Kompetensi merupakan salah satu bagian dari sistem pengembangan manajemen sumber daya manusia. Kompetensi merupakan perwujudan dari karakteristik mendasar pada individu yang memiliki hubungan sebab akibat dengan kinerja efektif ataupun superior menurut standar kriteria tertentu yang sudah ditetapkan dalam suatu jabatan atau situasi.

Regulasi yang mengatur kompetensi bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) telah diatur berdasarkan Undang-Undang No. 5 Tahun 2014. Undang-undang tersebut mengamanatkan disusunnya standar kompetensi bagi aparat di Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan yang lebih lengkap melalui Peraturan Menteri. Standar kompetensi tersebut meliputi Jabatan Pimpinan Tinggi Madya (eselon I), Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama (eselon II), Administrator (eselon III) dan Pengawas (eselon IV). Dengan masing-masing acuan Peraturan Menteri LHK sebagai berikut:

1. Peraturan Menteri LHK No.17/Menlhk-II/2015 tentang Standar Kompetensi Bidang dan Manajerial Jabatan Pimpinan Tinggi Madya Lingkup Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan No. P.52/Menlhk-Setjen/2015 tentang Standar Kompetensi Teknis dan Manajerial Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Lingkup Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan.
2. Peraturan Menteri LHK No.17/Menlhk-II/2015 tentang Standar Kompetensi Bidang dan Manajerial Jabatan Pimpinan Tinggi Madya Lingkup Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan No. P.52/Menlhk-Setjen/2015 tentang Standar Kompetensi Teknis dan Manajerial Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Lingkup Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan.
3. Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Republik Indonesia No. 9/Menlhk/Setjen/Kum.1/1/2017 tentang Standar Kompetensi Dan Kualifikasi Jabatan Administrator Lingkup Kementerian Lingkungan Hidup Dan Kehutanan.
4. Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan No.P.4/Menlhk/Setjen/Kum.1/1/2017 tentang Standar Kompetensi dan Kualifikasi Jabatan Pengawas Lingkup Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan.

Perangkat survei ini tidak ditujukan untuk menggali kompetensi pelaksana program berdasarkan jenjang jabatan, sehingga bersifat lebih umum dan dapat digunakan untuk seluruh jenjang. Namun demikian prinsip dasar kompetensi manajerial dan kompetensi bidang (teknis) yang diatur berdasarkan UU ASN menjadi acuan dalam survei ini.

Kompetensi pada dasarnya dibedakan menjadi kompetensi manajerial dan kompetensi bidang (teknis). Kompetensi manajerial adalah pengetahuan, keterampilan dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi. Sedangkan kompetensi teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan.



# 4

## Memahami Perangkat Survei

### A. Bagaimana Panduan Ini Disusun?

Panduan survei disusun berdasarkan pertanyaan utama yang ingin dijawab yaitu:

“Apa faktor penting yang berpengaruh terhadap program reformasi tenurial hutan berdasarkan sudut pandang birokrat pelaksana program?”.

Pertanyaan umum tersebut, diuraikan dengan berbagai pertanyaan khusus. Secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi tiga area yang menjadi topik utama di dalam survei ini, yaitu:

1. Karakteristik individu birokrat pelaksana program terkait dengan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*).
2. Informasi tentang institusi pelaksana program, antara lain mengenai unit kerja, tugas, tanggung jawab, target kinerja, dan capaian program *forest tenure reform*.
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi terkait implementasi program, antara lain meliputi ; koordinasi dan kolaborasi antar pihak

### B. Bagaimana Menggunakan Panduan?

Survei ini dapat dilaksanakan dengan menggunakan kuesioner. Daftar pertanyaan dapat digunakan dalam bentuk *paper-based questionnaire* maupun *online survey*. Kuesioner dapat dilihat pada Bab V panduan ini.

Tahapan awal untuk pelaksanaan survei adalah menentukan responden yang akan menjadi sumber informasi. Survei ini dapat dilakukan pada lingkup yang luas di level nasional, hingga lingkup yang lebih sempit di setiap unit kerja. Penentuan jumlah responden didasarkan pada prinsip pengambilan sampel responden dengan mempertimbangkan keterwakilan sumber data, serta ketersediaan sumberdaya (waktu, tempat, dan biaya).

Tahapan utama dalam survei ini adalah pengumpulan data berupa wawancara kepada responden.

Prinsip utama dalam proses pemilihan responden hingga pelaksanaan wawancara adalah persetujuan di awal tanpa paksaan atau padiatapa dari setiap responden. Survei ini harus dilakukan dengan sukarela tanpa paksaan. Alat yang digunakan dalam pencatatan data *interview* dapat berupa catatan manual atau elektronik

seperti pencatat data juga perekam suara atau gambar. Seluruh hasil survei bersifat rahasia.

Yang perlu diperhatikan oleh pelaksana survei, data yang diperoleh dari setiap responden, tidak akan dipublikasikan secara terbuka. Artinya bahwa hasil analisis survei tidak akan dikaitkan secara langsung terhadap individu responden. Oleh karena itu, setiap responden diharapkan bebas dan secara terbuka memberikan informasi yang sesuai dengan kondisi faktual.

Analisis data disesuaikan dengan kebutuhan terhadap hipotesis yang diperlukan pembuktiannya.

Analisis terhadap data hasil survei birokrasi ini, dapat dilakukan melalui berbagai teknis baik kuantitatif maupun kualitatif. Penentuan teknis analisis data disesuaikan dengan kebutuhan terhadap hipotesis yang diperlukan pembuktiannya.

### C. Siapa yang Dapat Menggunakan Perangkat Survei?

Kuesioner ini dapat digunakan oleh lembaga atau organisasi yang ingin melakukan evaluasi implementasi program. Pelaksanaan survei dimaksudkan untuk menggali informasi tentang faktor pendukung keberhasilan program, tantangan yang dihadapi, dan kapasitas sumber daya.

Perangkat survei ini juga dapat digunakan oleh para peneliti atau kalangan akademisi untuk melakukan penelitian dan kajian terhadap unit kerja organisasi.

Pengembangan survei pelaksana program dapat dilakukan oleh para pengguna untuk diaplikasikan pada berbagai program kerja. Pertanyaan yang perlu disesuaikan terdapat pada aspek atribut program.

**Gambar 3.** Kerangka Pemikiran Survei Pelaksana Program



# 5 Kuesioner



## Survei untuk Pelaksana Program Reformasi Tenurial Hutan di Indonesia

Kuesioner ini dirancang untuk menghimpun data dari para pelaksana program reformasi tenurial kehutanan di Indonesia.

Reformasi tenurial hutan merupakan perubahan bentuk tata kelola hutan yang semula berpusat pada peran negara atau *state-based management* menjadi pengelolaan hutan dengan melibatkan masyarakat atau *community-based forest management*.

Kuesioner ini berfokus pada penggalan data dan informasi tentang persepsi birokrat pelaksana program perhutanan sosial di Indonesia.

Kegiatan survei ditujukan untuk menggali secara mendalam faktor yang memengaruhi pelaksanaan program. Secara khusus, mengidentifikasi faktor-faktor yang meningkatkan atau menghambat pelaksanaan perhutanan sosial dari perspektif pelaksana individu.

Kegiatan survei dapat dilakukan oleh satuan kerja di tingkat pemerintah pusat hingga ke pelaksana di daerah. Data yang terkumpul dari survei ini dapat dianalisis dan menjadi bahan pertimbangan bagi pengambil kebijakan.

Kuesioner ini diharapkan berkontribusi untuk mengkaji kapasitas sumber daya manusia pelaksana program, tantangan dan hambatan yang dihadapi, sehingga menjadi umpan balik untuk perbaikan strategi atau *corrective action*.

Kuesioner ini terdiri dari satu set pertanyaan berupa pertanyaan tertutup dengan beberapa pilihan jawaban yang sudah tersedia, serta pertanyaan terbuka.

Kuesioner ini terdiri dari tiga bagian, yaitu:

1. Informasi umum responden yang terdiri atas riwayat pendidikan formal dan non-formal, serta riwayat pekerjaan.
2. Informasi mengenai program terkait tugas pokok dan fungsi yang dijalankan dalam satuan kerja/organisasi.
3. Visi karir personal birokrat pelaksana yang meliputi aspek *knowledge*, *skill*, dan *attitude* serta visi karir ke depan.



Alamat	Kota	Provinsi
Domisili (Tempat tinggal Tetap)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Kantor	<input type="text"/>	<input type="text"/>

No Hp :

Alamat email :

*(digunakan untuk keperluan verifikasi survei, jika ada informasi yang perlu diklarifikasi atau diperjelas)*

No.	Tingkat	Nama Lembaga Pendidikan	Fakultas - Jurusan	Kota
1.	SMA			
2.	S1			
3.	S2			
4.	S3			

Pengalaman jabatan/uraian pekerjaan *(diisi dengan pengalaman sejak tempat kerja terakhir)*

No.	Organaisasi Tempat Kerja	Periode (dari Tahun- keTahun)	Jabatan	Kota
1.				
2.				
3.				
4.				

## B. Informasi Organisasi

Pada bagian ini Saudara diminta untuk menyampaikan informasi tentang organisasi, tugas, dan fungsi serta mekanisme pelaksanaan tugas dalam rangka pelaksanaan program reformasi tenurial hutan.

1. Satuan kerja Saudara berada di tingkat *(pilih salah satu)*

- Nasional (pusat) - Regional (Balai)
- Unit Pelaksana Teknis (UPT)
- Pemerintah Daerah
- Lainnya, sebutkan \_\_\_\_\_

2. Sebutkan program-program kegiatan yang menjadi tugas pokok institusi Saudara *(dapat dipilih lebih dari satu, sesuai dengan tugas fungsi organisasi)*

- Penanganan konflik tenurial
- Pemberian hak akses legal perhutanan sosial
- Pengembangan kelompok usaha perhutanan sosial
- Pendampingan kelompok
- Pengembangan kemitraan/jejaring usaha kelompok perhutanan sosial
- Lainnya, sebutkan \_\_\_\_\_

3. Sebutkan program kerja dan bentuk kegiatan utama yang Saudara tangani?

\_\_\_\_\_

4. Apakah dalam menjalankan tugas tersebut, instansi Saudara memiliki target kuantitatif yang harus dicapai dalam satu tahun program kerja?

- Tidak
- Iya, sebutkan angka target tersebut \_\_\_\_\_

5. Siapakah target penerima layanan unit kerja Saudara *(pilihan bisa lebih dari satu)*

- Masyarakat
- Pemerintah Daerah
- Swasta
- Akademisi
- LSM (Lembaga Swadaya Masyarakat)
- Lainnya, sebutkan \_\_\_\_\_

6. Sebutkan bentuk dan frekuensi pelayanan yang saudara berikan dan lengkapi dengan informasi pendukung lain di kolom keterangan.

Penerima Layanan	Bentuk pelayanan	Frekuensi pelayanan	Keterangan
Masyarakat			
Pemerintah Daerah			
Swasta			
Akademisi			
LSM			
Lainnya, _____			

*Keterangan :*

- Bentuk pelayanan dapat berupa penyediaan informasi, proses perizinan, fasilitasi dana, kegiatan, atau pelatihan.*
- Frekuensi pelayanan: bulanan – mingguan – harian – tahunan- semester (6 bulan sekali) - triwulan (3 bulan sekali) - lainnya sebutkan (...) - tidak tentu.*

7. Apakah dalam melaksanakan tugas dan fungsi organisasi, Saudara memberikan perhatian khusus kepada kelompok berikut ini?

No.	Penerima Layanan	Tidak	Ya	Jika Ya, jelaskan bagaimana
1.	Kelompok perempuan			
2.	Kelompok muda			
3.	Kelompok lanjut usia			
4.	Kelompok miskin			
5.	Masyarakat adat			
6.	Lainnya, _____			

8. Bagaimana program kerja Saudara disebarluaskan kepada masyarakat?

- Kegiatan sosialisasi berupa pertemuan formal
- Melalui kontak informal
- Melalui publikasi/media sosial
- Lainnya, sebutkan \_\_\_\_\_

9. Menurut Saudara, bagaimanakah penilaian kinerja organisasi Saudara (dalam satu tahun terakhir)?

- Sangat berhasil (capaian kinerja organisasi melebihi 90% dari target)
- Berhasil (capaian kinerja organisasi 70 -90% dari target)
- Sedang (capaian kinerja organisasi 50-70% dari target)
- Kurang Berhasil (capaian kinerja organisasi 30-50% dari target)
- Tidak berhasil (capaian kinerja organisasi di bawah 30% dari target)

10. Apa saja yang menjadi faktor pendukung/penghambat atas pencapaian program kerja Saudara?

No.	Faktor pendukung/ penghambat Internal Organisasi	Alasan faktor tersebut menjadi:	
		Pendukung	Penghambat
1.	SDM		
2.	Anggaran		
3.	Waktu		
4.	<i>Leadership</i>		
5.	Lainnya, _____		
No.	Faktor pendukung/ penghambat Eksternal Organisasi	Alasan faktor tersebut menjadi:	
		Pendukung	Penghambat
1.	SDM		
2.	Anggaran		
3.	Waktu		
4.	<i>Leadership</i>		
5.	Lainnya, _____		



10. Apakah Saudara melakukan komunikasi/koordinasi dengan instansi/lembaga di luar unit kerja Saudara?

- Ya
- Tidak, sebutkan \_\_\_\_\_

11. Jika jawaban No. 10 Ya.  
Kepada siapa/instansi mana Saudara melakukan koordinasi?

\_\_\_\_\_

Apa tujuan Saudara melakukan koordinasi tersebut?

\_\_\_\_\_

12. Apa saja yang menjadi tantangan dalam melakukan koordinasi dengan lembaga lain?

- Konflik prioritas – perbedaan trujuan dan cara pandang
- Kesiediaan untuk berbagi informasi
- Kesiediaan untuk berbagi sumber daya (*budget*, SDM, sarana/prasarana,)
- Keterbatasan waktu
- Lainnya, sebutkan: \_\_\_\_\_

13. Menurut Saudara, bagaimana kolaborasi dengan organisasi lain dapat ditingkatkan? *Centang dan atau lengkapi jawaban yang menurut Saudara sesuai, kemudian berikan urutan prioritas nomor 1 s.d. 5 dari yang paling penting menuju ke yang kurang penting.*

No.	Langkah kolaborasi	Penting/ tidak penting	Ranking prioritas 1 s/d 5
1.	Membangun komitmen bersama secara formal untuk bekerja sama		
2.	Membangun struktur kerja sama lintas institusi, semacam kelompok kerja (pokja)		
3.	Mengembangkan mekanisme kerja sama		
4.	Meningkatkan alokasi anggaran untuk kegiatan kolaborasi		
5.	Melakukan pertemuan rutin antar lembaga/organisasi		
6.	Pertukaran data dan informasi		
7.	Pelatihan untuk meningkatkan kolaborasi		
8.	Lainnya, sebutkan _____		

14. Apakah ada sektor/lembaga lain yang peranannya sangat penting dalam mendukung program kerja Saudara?

No.	Nama Organisasi	Bentuk dukungan yang diharapkan
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

*Keterangan: Bentuk dukungan yang diharapkan dapat berupa: koordinasi program, informasi, kerja sama pendanaan, kerja sama promosi, dll.*

Untuk pertanyaan berikutnya; Saudara dipersilakan memilih satu bidang yang saat ini menjadi tugas utama Saudara. Tetapi tidak terbatas pada bidang tersebut saja. Saudara juga diperkeanankan untuk menjawab pertanyaan di bagian lain.

## Penanganan Konflik Tenurial Hutan

Berdasarkan pengalaman Saudara dalam menangani konflik tenurial hutan:

1. Kendala apa yang paling sering dihadapi ketika menangani konflik tenurial hutan?

---

2. Kendala apa yang dihadapi pada tahapan pengumpulan bahan dan keterangan mengenai konflik yang ditangani?

---

3. Kendala apa yang sering muncul dalam proses mempertemukan para pihak yang berkonflik?

---

4. Apakah ada kesulitan yang dihadapi setelah proses negosiasi?

---

5. Menurut Saudara, inovasi apa yang harus dilakukan untuk meminimalisir kendala yang dihadapi dalam penanganan konflik tenurial hutan?

---

## Proses Permohonan Persetujuan Perhutanan Sosial

Berdasarkan pengalaman Saudara dalam melayani prosedur permohonan perhutanan sosial:

1. Kendala apa yang paling sering dihadapi ketika mendapatkan usulan dari pemohon Persetujuan Perhutanan Sosial?  

---
2. Kendala apa yang dihadapi pada tahapan verifikasi teknis di lapangan?  

---
3. Kendala apa yang sering muncul dalam proses penerbitan SK Persetujuan Perhutanan Sosial?  

---
4. Apakah ada kesulitan yang dihadapi setelah SK Persetujuan Perhutanan Sosial selesai diterbitkan?  

---
5. Menurut Saudara, inovasi apa yang harus dilakukan untuk meminimalisir kendala yang dihadapi dalam proses penerbitan persetujuan perhutanan sosial?  

---

## Pengembangan Kelompok Usaha Perhutanan Sosial

Berdasarkan pengalaman Saudara dalam melaksanakan program pengembangan kelompok usaha perhutanan sosial:

1. Kendala apa yang paling sering dihadapi pada saat melakukan kegiatan pengembangan kelompok usaha perhutanan sosial?  

---
2. Apakah ada kesulitan yang dihadapi setelah kelompok usaha perhutanan sosial dikembangkan?  

---
3. Menurut Saudara, inovasi apa yang harus dilakukan untuk meminimalisir kendala yang dihadapi dalam proses pengembangan kelompok usaha perhutanan sosial?  

---

## Pendampingan dan Pengembangan Kemitraan Kelompok Perhutanan Sosial

Berdasarkan pengalaman Saudara dalam melaksanakan program pendampingan atau pengembangan kemitraan kelompok perhutanan sosial:

1. Kendala apa yang paling sering dihadapi pada saat melakukan kegiatan pendampingan atau pengembangan kemitraan kelompok usaha perhutanan sosial?  

---

2. Apakah ada kesulitan yang dihadapi setelah kelompok usaha perhutanan sosial mendapat pendampingan?

---

3. Tantangan apa saja yang Saudara hadapi dalam mengembangkan kemitraan kelompok perhutanan sosial?

---

4. Menurut Saudara, inovasi apa yang harus dilakukan untuk meminimalisir kendala yang dihadapi dalam proses pengembangan kelompok usaha perhutanan sosial?

---

### C. Visi Personal (Kompetensi dan Karir Masa Depan)

Pada bagian ini Saudara dimohon menjawab beberapa pertanyaan terkait dengan visi karir personal yang meliputi aspek *knowledge*, dan prinsip kerja serta visi karir ke depan.

1. Dalam melaksanakan tugas Saudara, apakah Saudara merasa masih perlu peningkatan kapasitas, ketrampilan, dan pengetahuan?

- Ya  
 Tidak

2. Jenis kegiatan peningkatan kapasitas apa yang diharapkan (*diurut dari yang paling diinginkan*)

No.	Langkah kolaborasi	Ranking prioritas 1 s/d 5
1.	Pendidikan dan Latihan Kepemimpinan (Diklatpim)	
2.	Pelatihan motivasi	
3.	Pelatihan teknis 3.1. Bidang : _____ 3.2. Bidang : _____	
4.	Pelatihan <i>soft skills</i> ( <i>public speaking</i> , teknik fasilitasi, teknik resolusi konflik, dan lainnya)	
5.	Lainnya, _____	

## 3. Metode pelatihan yang paling disukai

- Pelatihan di kelas (faktual)  
 Pelatihan *on-line* (virtual)  
 *Blended* (gabungan virtual dan faktual)  
 Lainnya, sebutkan \_\_\_\_\_

4. Uraikan pengalaman diklat yang pernah Saudara ikuti hingga saat ini. (*Baik diklat teknis maupun diklat kepemimpinan, di dalam dan luar negeri*).

No.	Nama Kursus/ Pelatihan	Lama kegiatan (hari/bulan)	Lembaga Penyelenggara	Tempat	Tahun
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

## 5. Apakah selama bekerja, Saudara pernah mendapatkan prestasi atau penghargaan?

- Tidak  
 Ya

*Jika pernah, isilah data prestasi/penghargaan yang pernah Saudara raih dalam tabel berikut :*

No.	Prestasi/Penghargaan	Organisasi Pemberi Penghargaan	Uraian Singkat Tentang Penghargaan
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

6. Menurut Saudara, ada hal-hal penting yang anda pegang sebagai prinsip yang harus dipegang teguh dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari? (Berikan centang pada hal penting berikut yang sesuai dengan prinsip kerja Saudara dan berikan ranking prioritas)

No.	Prinsip kerja (hal yang dipegang teguh dalam melaksanakan pekerjaan)	Centang jika sesuai	Urutan prioritas
1.	Dedikasi terhadap pekerjaan		
2.	Selalu menuntaskan pekerjaan tepat waktu		
3.	Bekerja keras		
4.	Tidak pernah melanggar perintah pimpinan		
5.	Menjadi anggota tim kerja yang baik		
6.	Bekerja melebihi jam kerja seharusnya		
7.	Lainnya, sebutkan		

7. Apakah Saudara memiliki seorang *role model*/teladan yang Saudara jadikan panutan dalam bekerja?

- Tidak  
 Ya

8. Jika Ya, apa alasan Saudara menjadikan beliau sebagai *role model*?

---

9. Apa posisi yang diharapkan dalam 5 tahun ke depan dalam jenjang karir/pekerjaan Saudara dan mengapa mengharapkan hal tersebut?

---

10. Apa saja peluang atau faktor pendorong untuk mencapai posisi yang diharapkan tersebut?

---

11. Apa saja hambatan/kendala yang dihadapi untuk mencapai harapan tersebut?

---

Kami mengucapkan terima kasih atas kesediaan Saudara menjadi responden dalam survei ini. Sebagaimana disampaikan di awal, kami dapat pastikan bahwa seluruh informasi yang dikumpulkan melalui kuesioner ini bersifat rahasia. Tidak ada pernyataan apapun yang diperoleh dari hasil pengumpulan data ini, akan dihubungkan dengan setiap individu responden secara langsung.

Seluruh data dan informasi ini akan menjadi masukan yang sangat penting untuk pengembangan organisasi Saudara.



**Gambar 4.** Pemandangan dari rumah warga di sekitar perkebunan Desa Way Ngison, Lampung Barat, Provinsi Lampung, Indonesia pada 09 November, 2017 (Foto oleh Ulet Ifansasti/CIFOR)

# Referensi

- Shaw CKY. 1992. Hegel's Theory of Modern Bureaucracy. *The American Political Science Review* 86 (2) 381-389. Washington DC: American Political Science Association.
- Herawati T, Mwangi E, Liswanti N. 2019. *Implementing forest tenure reforms: Perspectives from Indonesia's forestry agencies*. 2019. *Indonesian Journal of Forestry Research* 6(2): 117-132. <https://www.cifor.org/knowledge/publication/7439/>
- Monterroso I and Larson A. 2019. Formalization of collective rights of native communities in Peru, the perspective of the officials implementing it. A presentation at the 20th World Bank Conference on Land and Poverty, Washington D.C.
- Monterroso I, Larson A.M, Quaedvlieg J, Valencia F, Jarama L, Saldaña J.S. 2019. Formalization of the collective rights of native communities in Peru: The perspective of implementing officials. CIFOR Info Brief. <https://doi.org/10.17528/cifor/007271>
- Myers R, Micah F, Monterosso I, Liswanti N, Maryudi A, Larson AM, Mwangi E, Herawati T, On review process for Journal: *Forest Policy and Economics*. Coordinating forest tenure reform: Objectives, resources and relations in Indonesia, Kenya, Nepal, Peru, and Uganda.
- Nsita SA, Nakangu B, Banana AY, Mshale B, Mwangi E, and Ojwang D. Forest tenure reform implementation in Uganda: Current challenges and future opportunities. CIFOR Info Brief. [https://www.cifor.org/publications/pdf\\_files/flyer/7520-Flyer.pdf](https://www.cifor.org/publications/pdf_files/flyer/7520-Flyer.pdf)
- Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan No. 7/Menlhk-II/2015 tentang Standar Kompetensi Bidang Dan Manajerial Jabatan Pimpinan Tinggi Madya Lingkup Kementerian Lingkungan Hidup Dan Kehutanan.
- Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan No. 9 tahun 2021 tentang Pengelolaan Perhutanan Sosial.
- Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan No. P.4/Menlhk/Setjen/Kum.1/1/2017 Tentang Standar Kompetensi Dan Kualifikasi Jabatan Pengawas Lingkup Kementerian Lingkungan Hidup Dan Kehutanan
- Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan No. P.52/Menlhk-Setjen/2015 Tentang Standar Kompetensi Teknis Dan Manajerial Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama Lingkup Kementerian Lingkungan Hidup Dan Kehutanan
- Peraturan Pemerintah No. 23 tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Kehutanan.



Kegiatan *Global Comparative Study* (GCS) Tenure didorong oleh perkembangan reformasi tenurial di Afrika, Asia, dan Amerika Latin yang telah memberikan ruang pengakuan hukum untuk masyarakat lokal sekitar hutan. Melalui pendekatan komparatif global dan metodologi yang terstandarisasi untuk semua negara lokasi penelitian, program ini menganalisis berbagai faktor yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan program tenurial hutan di masing-masing negara. Panduan survei terhadap pelaksanaan reformasi tenurial hutan di Indonesia merupakan salah satu perangkat kegiatan kajian yang disusun untuk mendukung keberhasilan implementasi program. Kami mengucapkan terimakasih kepada GEF (*Global Environment Facility*) atas dukungan pendanaan program GCS Tenure dan program penelitian PIM (*Policies, Institution, and Markets*) atas dukungan untuk penyusunan perangkat survei khusus untuk konteks di Indonesia.



RESEARCH  
PROGRAM ON  
Policies,  
Institutions,  
and Markets  
Led by IFPRI

Program Penelitian CGIAR mengenai Kebijakan, Kelembagaan dan Pasar (PIM) telah memimpin penelitian berorientasi-aksi dalam melengkapi para pengambil keputusan dengan bukti yang diperlukan untuk mengembangkan kebijakan pangan dan pertanian yang memberikan pelayanan lebih pada kepentingan produsen dan konsumen miskin, baik laki-laki maupun perempuan. PIM menggabungkan sumber daya dari pusat CGIAR dan banyak mitra internasional, regional, dan nasional. Program ini dipimpin oleh Institut Penelitian Kebijakan Pangan Internasional (IFPRI). [www.pim.cgiar.org](http://www.pim.cgiar.org)



RESEARCH  
PROGRAM ON  
Forests, Trees and  
Agroforestry

Penelitian ini dilaksanakan oleh CIFOR sebagai bagian dari Program Penelitian CGIAR tentang Hutan, Pohon, dan Wanatani (FTA). FTA adalah penelitian terbesar di dunia dalam program pembangunan guna meningkatkan peran hutan, pohon, dan wanatani dalam pembangunan berkelanjutan dan ketahanan pangan, serta untuk mengatasi perubahan iklim. CIFOR memimpin FTA dalam kemitraan dengan Bioversity International, CATIE, CIRAD, ICRAF, INBAR dan TBI.

Penelitian FTA didukung oleh Dana Perwalian CGIAR: [cgiar.org/funders/](http://cgiar.org/funders/)

[cifer.org](http://cifer.org)



#### **Pusat Penelitian Kehutanan Internasional (CIFOR)**

CIFOR meningkatkan kesejahteraan manusia, kesetaraan dan integritas lingkungan dengan melakukan penelitian inovatif, mengembangkan kapasitas para mitra dan terlibat secara aktif dalam dialog dengan semua pemangku kepentingan untuk memberi masukan terhadap berbagai kebijakan dan praktik yang memengaruhi hutan dan masyarakat. CIFOR merupakan bagian dari Pusat Penelitian CGIAR, dan memimpin Program Penelitian CGIAR pada Hutan, Pohon dan Wanatani (FTA). Kantor pusat kami berada di Bogor, Indonesia, dengan kantor wilayah di Nairobi, Kenya; Yaounde, Kamerun; Lima, Peru dan Bonn, Jerman

