

ALTERNATIF MODEL STRATEGI PENGUATAN KAPASITAS KEBERDAYAAN KELEMBAGAAN KELOMPOK TANI HUTAN RAKYAT LAHAN KERING DI KABUPATEN SITUBONDO

¹Rudi Hartadi, ¹Agus Supriono, ²Kacung Hariyono, ³Safari Kosasih

1.Staf Pengajar Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian/Agribisnis

2.Staf Pengajar Jurusan Agronomi Fakultas Pertanian Universitas Jember

3.Staf peneliti Balai Penelitian Tanaman Kehutanan Bogor- Departemen Kehutanan

ABSTRACT

Kabupaten Situbondo is one of Kabupaten in East Java province that frequently develops dry land of community forest, particularly on the community forest-proprietary. Model of policy being applied is through reinforcement of community forest farmer group empowerment. However, there are still many obstacles for the implementation in the real field. This research is aimed to obtain alternative of strategies to solve the problem. The studied items are: (a) what internal and external key factors that cover institutional sphere on farmer group are, and (b) how the alternative strategy formulation can be viewed as effective and efficient (grand strategy) in order to reinforce in sustainably on the empowerment level of farmer group. The approach of analysis being used is matrix analysis of internal and external factors as well as grand strategy of SWOT interaction. Based on the research result, it can be found out that there are 9 factors of internal strengths, 9 factors of internal weaknesses, 7 factors of external opportunity, and there are 4 factors of external threat that cover institutional sphere of those farmer groups. Generally, condition of farmer group institutional is under strong position in the internal, and it can be more effective by utilizing potential of opportunity as well as minimizing the negative effect of existing external threats potential. The Grand strategy for reinforcing the farmer group empowerment in sustainably is by SO strategy. It means that the the superiority potential, namely internal factors should be well-managed so that this can be utilized as strength impeller (trigger/move of rule) in order to obtain the opportunities as well as minimizing negative effect of existing external threat potentials.

Key Words: community forest, dry land, group empowerment, SWOT interaction

PENDAHULUAN

Pada khususnya di wilayah Provinsi Jawa Timur, sasaran pengembangan hutan rakyat terutama banyak dilakukan di lahan tegalan/kering, atau pengembangan hutan rakyat lahan kering. Khususnya di lahan-lahan tegalan/kering yang para petaninya (masyarakatnya) masih memiliki pola perilaku bercocok tanam yang belum melaksanakan sistem pertanian yang mengikuti kaidah konservasi tanah dan air. Oleh karenanya keberadaan lahan-lahan tegalan/kering tersebut memiliki kecenderungan rawan terhadap: (a) erosi dan sedimentasi, serta (b) banjir, tanah longsor, dan kekeringan. Model hutan rakyat (hutan rakyat lahan kering) yang mendapatkan prioritas pengembangan di wilayah provinsi

ini adalah hutan milik (diusahakan di atas tanah milik sendiri).

Salah satu kabupaten di Provinsi Jawa Timur yang giat mengembangkan hutan rakyat lahan kering, pada khususnya hutan rakyat milik, adalah Kabupaten Situbondo. Mengingat di dalam kawasan budidaya di wilayah kabupaten ini luas potensi lahan dalam kondisi kritis dan sangat kritis, sangat besar (luas), yaitu mencakup sekitar 27,86% dari luas potensi lahan kawasan budidaya, atau sekitar 24.811,17 Ha. Adapun luas potensial lahan kawasan budidaya di kabupaten ini sekitar 89.050,98 Ha.

Model kebijakan untuk pengembangan usaha hutan rakyat lahan kering yang diterapkan adalah melalui penguatan

keberdayaan kelompok (*group level*). Melalui penerapan strategi ini diyakini dapat relatif lebih representatif guna mengembangkan hutan rakyat lahan kering secara berkelanjutan (*sustainable*). Representasi dari *group level* tersebut adalah kelembagaan kelompok tani hutan rakyat (kelompok tani hutan rakyat lahan kering). Adapun peran Dinas Perkebunan dan Kehutanan Kabupaten Situbondo adalah membina secara intensif *group level* tersebut melalui program: (a) penyuluhan, (b) pendidikan dan pelatihan, dan (c) penyediaan informasi. Akan tetapi, di tingkat lapang, ternyata implementasi kebijakan ini juga mengalami banyak kendala.

Terkait dengan hal ini maka tim peneliti sangat tertarik untuk melakukan studi (penelitian) dengan tujuan dapat merumuskan alternatif solusi strategi yang dapat dipandang efektif dan efisien guna mengatasi kendala tersebut. Akan tetapi oleh karena adanya berbagai keterbatasan, penelitian di lakukan secara studi kasus, yaitu di Desa Tambak Ukir-Kecamatan Kendit. Alasannya adalah karena desa ini merupakan salah satu desa yang menjadi prioritas penerapan kebijakan tersebut.

PERMASALAHAN

Adapun permasalahan yang hendak dicari jawabannya di dalam penelitian ini adalah: (a) apa saja faktor internal dan eksternal kunci yang melingkupi kelembagaan kelompok tani hutan rakyat lahan kering tersebut, dan (b) bagaimana rumusan alternatif strategi yang dapat dipandang efektif dan efisien (*grand strategy*) guna menguatkan secara keberlanjutan (*sustainable*) tingkat keberdayaan kelompok tani hutan rakyat lahan kering tersebut.

TINJAUAN PUSTAKA

• Pengertian Hutan Rakyat

Mendasarkan pada UU No. 5 Tahun 1967 tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Kehutanan, Zain (1998:83) menyatakan, 'hutan rakyat' adalah hutan yang diusahakan sendiri (oleh rakyat/petani), atau bersama-sama orang lain (baik secara berbadan hukum maupun tidak berbadan hukum) di atas tanah milik atau hak lainnya/tanah pemegang hak (hak guna usaha, hak pakai,

dan hak membuka tanah). Adapun hutan rakyat yang diusahakan di atas tanah milik sendiri, disebut juga sebagai 'hutan milik'.

Tanah hak milik, berdasarkan UU Pokok Agraria No. 5 Tahun 1960, adalah hak turun-temurun, terkuat dan terpenuh yang dapat dipunyai orang atas tanah dengan mengingat fungsi sosial tanah tersebut (pasal 20) dan penggunaan tanah milik oleh pemiliknya dibatasi dan diatur dengan perundangan (pasal 24). Adapun tanah pemegang hak, berdasarkan UU Pokok Agraria No. 5 Tahun 1960 meliputi: (a) hak guna usaha, (b) hak pakai, dan (c) hak membuka tanah. Dimana hak guna usaha, hak pakai, dan hak membuka tanah yang diperoleh secara sah, tidak dengan sendirinya diperoleh hak milik atas tanah tersebut (UU Pokok Agraria No. 5 Tahun 1960 pasal 46).

Tanah hak guna usaha, adalah hak untuk mengusahakan tanah yang dikuasai langsung oleh negara, dalam jangka waktu tertentu yang diberikan kepada WNI dan Badan Hukum melalui penetapan pemerintah (pasar 28, pasal 30, dan pasal 31). Tanah hak pakai adalah hak untuk menggunakan dan/atau memungut hasil dari tanah yang dikuasai langsung oleh negara (pasal 41). Hak membuka tanah diberikan kepada WNI dan diatur dengan peraturan pemerintah.

• Tujuan Dikembangkannya Hutan Rakyat

Menurut Direktorat Jenderal Rehabilitasi Lahan dan Perhutanan Sosial (2009), tujuan ditumbuh kembangkannya usaha hutan rakyat, pada khususnya hutan rakyat yang diusahakan di atas tanah milik sendiri, atau disebut juga sebagai hutan milik, antara lain adalah untuk: (a) menurunkan laju erosi dan sedimentasi, pada khususnya di lahan-lahan yang memiliki kondisi kritis dan/atau sangat kritis, (b) mengendalikan banjir, tanah longsor, dan kekeringan, pada khususnya di lahan-lahan yang memiliki kondisi kritis dan/atau sangat kritis, (c) meningkatkan produktivitas lahan, pada khususnya lahan-lahan yang memiliki kondisi kritis dan/atau sangat kritis, (d) meningkatkan pendapatan petani (masyarakat), pada khususnya petani (masyarakat) di lahan-lahan yang memiliki

kondisi kritis dan/atau sangat kritis, dan (e) mengubah perilaku pola bercocok tanam petani (masyarakat), pada khususnya petani (masyarakat) di lahan-lahan yang memiliki kondisi kritis dan/atau sangat kritis, ke arah sistem pertanian yang mengikuti kaidah konservasi tanah dan air.

Sedangkan tujuan ditumbuh kembangkan usaha hutan rakyat pada tanah hak lainnya/pemegang hak, selain untuk mewujudkan tujuan poin (a), (b), (c), (d), dan (e) tersebut, juga dimaksudkan untuk: (f) memperluas kesempatan kerja dan berusaha, (g) memenuhi permintaan pasar hasil hutan, pada khususnya berupa kayu, baik di tingkat pasar domestik dan internasional (ekspor). Adapun konsepsi lahan kritis dan/atau sangat kritis adalah lahan-lahan yang ditetapkan sebagai sasaran 'reboisasi' dan 'penghijauan', yaitu meliputi areal: (a) lahan hutan yang rusak, (b) lahan padang belukar, (c) lahan padang alang-alang, (d) lahan kosong/gundul, (e) tanah-tanah terlantar, dan (f) lahan tegalan/kering.

• Eksistensi dan Aspek Kepentingan Hutan Rakyat

Keberadaan hutan rakyat mulai dikenal secara intensif, khususnya di wilayah Pulau Jawa, setelah dilaksanakan Proyek Penghijauan yang bersumber dari dana APBN dan Inpres Tahun 1975/1976. Di dalam Surat Keputusan (SK) Direktorat Jenderal Kehutanan No. 161/D1/1/1975 tanggal 25 Oktober 1975, ditetapkan sasaran reboisasi dan penghijauan meliputi areal: hutan yang rusak, belukar, padang alang-alang, tanah-tanah kosong/gundul, serta tanah-tanah terlantar dan tegalan.

Reboisasi dan penghijauan pada areal belukar, padang alang-alang, tanah-tanah kosong/gundul, serta tanah-tanah terlantar dan tegalan, diprioritaskan di luar kawasan hutan negara. Jenis tanaman hutan yang diberikan pada petani diantaranya: albizia, kaliandra, eucalyptus, acasia, sungkai, sengon, dan lainnya. Adapun bagi rakyat (petani) yang memiliki tanah atau menguasai sebidang tanah kosong, diminta untuk didaftarkan tanahnya sebagai lokasi kegiatan reboisasi dan penghijauan.

Sedangkan terhadap tanah yang digarap atau dikuasai rakyat yang ditanami jenis tanaman semusim (palawija), agar bersedia

bercocok tanam sistem tumpangsari. Sistem tersebut merupakan perpaduan kegiatan paralel antara tanaman keras jenis sengon, albizia, acacia, kaliandra, sungkai, dengan jenis tanaman semusim seperti ubi kayu, jagung, dan kacang-kacangan.

Sejak dilansirnya proyek penghijauan tahun 1975/1976, tercatat keberadaan hutan rakyat di Pulau Jawa mengalami perkembangan relatif lebih cepat dibandingkan dengan perkembangannya di luar Jawa. Hal tersebut diantaranya disebabkan oleh (Zein, 1998:70): (a) adanya kecukupan permodalan karena diterapkannya sistem usaha kemitraan pola bapak angkat, dan (b) upaya rehabilitasi terjadinya penyusutan kawasan hutan di Pulau Jawa memang menjadi prioritas perhatian.

Zein (1998: 83-85) menyatakan, setidaknya ada 2 (dua) aspek kepentingan terhadap pengusahaan hutan rakyat, yaitu: (a) aspek sosial ekonomi, dan (b) aspek kelestarian. Aspek sosial ekonomi, bahwa produk hutan rakyat adalah sebagai salah satu andalan pemenuhan konsumsi kayu secara lokal dan untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat yang memiliki (menguasai) lahan-lahan marginal. Pada proses pemasarannya, produk hutan rakyat berupa kayu dilakukan melalui 2 (dua) sistem, yaitu: (a) pemasaran secara langsung, apabila hutan rakyat dikelola dengan usaha sendiri (swadaya), dan (b) pemasaran dilakukan dengan cara tidak langsung, apabila hutan rakyat diusahakan dengan modal ventura (bapak angkat).

Aspek kelestarian, bahwa hutan rakyat yang dikembangkan dengan sistem swadaya maupun sistem bapak angkat, tetap harus berpedoman kepada prinsip-prinsip kelestarian hutan. Yaitu bahwa hutan disamping dapat dimanfaatkan kayunya, juga memiliki fungsi untuk perlindungan terhadap tata air dan pengawetan tanah. Dimana aspek kelestarian hutan turut ditentukan oleh cara dan aturan teknis yang harus dimiliki serta dilaksanakan oleh para pengelola hutan rakyat. Cara pengelolaan dan pola tumpangsari untuk jenis tanaman hutan rakyat sangat tepat dalam upaya pemeliharaan kesuburan tanah. Tanaman sela (palawija) di hutan rakyat turut berperan positif mengurangi cara perladangan

berpindah dan dapat memenuhi kebutuhan pangan.

METODOLOGI

• Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian ini adalah deskriptif-kualitatif, yaitu dalam arti tidak bermaksud untuk menguji hipotesa, akan tetapi bertujuan untuk menggambarkan realitas sosial yang kompleks dengan cara-cara mengkonstruksi realitas sosial yang terjadi (Newman, 1997).

• Daerah Penelitian

Daerah penelitian ditentukan secara sengaja di wilayah Desa Tambak Ukir-Kecamatan Kendit-Kabupaten Situbondo. Alasan yang mendasarinya adalah karena desa ini adalah merupakan salah satu desa yang menjadi prioritas penerapan kebijakan pengembangan usaha hutan rakyat lahan kering melalui model penguatan keberdayaan kelompok (*group level*).

• Data dan Metode Pengumpulan Data

Data utama yang akan dipergunakan dalam penelitian ini adalah 'data primer'. Metode utama guna mengumpulkan data adalah: (a) wawancara secara mendalam (*indept interview*), dan (b) *little focus group discussion* (FGD kecil). Adapun metode: (a) observasi, (b) studi dokumentasi, (c) studi pustaka, serta (d) catatan pribadi/*self record*, dipergunakan sebagai metode pelengkap dalam pengumpulan data tersebut.

• Subyek Penelitian

Subyek penelitian ini adalah para informan kunci (*key informans*). Para informan kunci yang dimaksudkan diantaranya adalah: (a) pengurus kelompok tani hutan rakyat lahan kering, (b) tokoh-tokoh petani hutan rakyat lahan kering, penyuluh kehutanan, (c) penyuluh pertanian, (d) aparatur (pamong) desa Tambak Ukir, dan (e) aparatur Kecamatan Kendit.

• Metode Pendekatan Analisis

(a) Analisis Evaluasi Faktor Internal dan Eksternal

Guna dapat menjawab permasalahan ke-1, dipergunakan pendekatan analisis matriks evaluasi faktor internal (matriks-EFI) dan matriks evaluasi faktor eksternal (matriks-EFE). Adapun di dalam proses perumusan matriks-EFI dapat dijelaskan sebagai berikut (David, 2002):

- (1) Pada kolom faktor-faktor internal kunci memuat tentang faktor-faktor sukses kritis yang dikenali dalam proses evaluasi internal atau *audit* internal. Dituliskan kekuatan terlebih dahulu, kemudian kelemahan, dan selanjutnya diisikan dari uraian ke-1 sampai dengan ke-n.
- (2) Pada kolom bobot permasalahan berisikan peringkat nilai pembobotan terhadap faktor-faktor internal kunci yang sudah diidentifikasi, dengan kisaran nilai dari 0,00 (tidak penting) sampai dengan 1,00 (terpenting/paling penting). Bobot yang diberikan pada suatu faktor internal kunci menunjukkan kepentingan relatif. Dimana faktor-faktor yang dianggap mempunyai pengaruh terbesar pada prestasi diberikan bobot tinggi.
- (3) Jumlah semua bobot ($P_1 + P_2$) pada kolom bobot permasalahan harus sama dengan 1,00.
- (4) Pada kolom urgensi permasalahan adalah menunjukkan apakah faktor internal kunci tersebut mewakili: (a) kelemahan utama (peringkat=1), (b) kelemahan kecil (peringkat =2), (c) kekuatan kecil (peringkat=3), dan (d) kekuatan utama (peringkat=4).
- (5) Pada kolom nilai yang dibobot adalah merupakan hasil perkalian antara bobot dengan peringkat pada setiap item faktor internal kunci yang diidentifikasi. Jumlah total nilai yang dibobot ($Q_1 + Q_2$), adalah untuk menentukan nilai yang dibobot untuk perusahaan yang bersangkutan.
- (6) Tidak peduli berapa jumlah faktor internal kunci yang dimasukkan ke dalam matriks-EFI, jumlah total nilai yang dibobot dapat berkisar dari 1,00 yang rendah sampai 4,00 yang tertinggi, dengan rata-rata 2,5.
- (7) Jumlah total nilai yang dibobot jauh di bawah 2,5, dapat menginterpretasikan karakteristik kondisi yang memiliki

posisi lemah secara internal. Sedangkan apabila jumlah total nilai yang dibobot jauh di atas 2,5, dapat

menginterpretasikan karakteristik kondisi yang memiliki posisi internal yang kuat.

Tabel 1. Matriks Evaluasi Faktor Internal (Matriks-EFI)

Faktor-Faktor Internal Kunci	Bobot Permasalahan	Urgensi Permasalahan	Nilai yang Dibobot
Kekuatan Internal:			
$(a_{1.1})$	$(a_{1.2})$	$(a_{1.3})$	$(a_{1.2})*(a_{1.3})$
$(a_{2.1})$	$(a_{2.2})$	$(a_{2.3})$	$(a_{2.2})*(a_{2.3})$
$(a_{n.1})$	$(a_{n.2})$	$(a_{n.3})$	$(a_{n.2})*(a_{n.3})$
Sub-Total Nilai	P_1		Q_1
Kelemahan Internal:			
$(b_{1.1})$	$(b_{1.2})$	$(b_{1.3})$	$(b_{1.2})*(b_{1.3})$
$(b_{2.1})$	$(b_{2.2})$	$(b_{2.3})$	$(b_{2.2})*(b_{2.3})$
$(b_{n.1})$	$(b_{n.2})$	$(b_{n.3})$	$(b_{n.2})*(b_{n.3})$
Sub-Total Nilai	P_2		Q_2
Total Nilai	$(P_1+P_2)=1,00$		(Q_1+Q_2)

Sumber: David (2002) dan Soesilo (2000)

Adapun di dalam proses perumusan matriks-EFE dapat dijelaskan sebagai berikut (David, 2002):

- (1) Pada kolom faktor-faktor eksternal kunci memuat tentang faktor-faktor eksternal yang diidentifikasi dalam proses evaluasi eksternal atau *audit* eksternal. Dituliskan peluang terlebih dahulu, kemudian ancaman, dan selanjutnya diisikan dari uraian *ke-1* sampai dengan *ke-n*.

- (2) Pada kolom bobot permasalahan, berisikan peringkat nilai pembobotan terhadap faktor-faktor eksternal kunci yang sudah diidentifikasi, dengan kisaran nilai dari 0,00 (tidak penting) sampai dengan 1,00 (terpenting/paling penting). Bobot yang diberikan pada suatu faktor internal kunci, menunjukkan kepentingan relatif dari faktor. Dimana faktor-faktor yang dianggap mempunyai pengaruh terbesar pada prestasi diberikan bobot tinggi.

Tabel 2. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (Matriks-EFE)

Faktor-Faktor Eksternal Kunci	Bobot Permasalahan	Urgensi Permasalahan	Nilai yang Dibobot
Peluang Eksternal:			
$(c_{1.1})$	$(c_{1.2})$	$(ac_{1.3})$	$(c_{1.2})*(c_{1.3})$
$(c_{2.1})$	$(c_{2.2})$	$(c_{2.3})$	$(c_{2.2})*(c_{2.3})$
$(c_{n.1})$	$(c_{n.2})$	$(c_{n.3})$	$(c_{n.2})*(c_{n.3})$
Sub-Total Nilai	X_1		Y_1
Ancaman Eksternal:			
$(d_{1.1})$	$(d_{1.2})$	$(d_{1.3})$	$(d_{1.2})*(d_{1.3})$
$(d_{2.1})$	$(d_{2.2})$	$(d_{2.3})$	$(d_{2.2})*(d_{2.3})$
$(d_{n.1})$	$(d_{n.2})$	$(d_{n.3})$	$(d_{n.2})*(d_{n.3})$
Sub-Total Nilai	X_2		Y_2
Total Nilai	$(X_1+X_2)=1,00$		(Y_1+Y_2)

Sumber: David (2002) dan Soesilo (2000)

- (3) Jumlah semua bobot ($X_1 + X_2$) pada kolom bobot permasalahan harus sama dengan 1,00.
- (4) Pada kolom urgensi permasalahan adalah menunjukkan apakah faktor

eksternal kunci tersebut: (a) superior (peringkat=4), (b) di atas rata-rata (peringkat=3), (c) rata-rata (peringkat=2), dan (d) di bawah rata-rata/jelek (peringkat=1).

- (5) Pada kolom nilai yang dibobot adalah merupakan hasil perkalian antara bobot dengan peringkat pada setiap item faktor eksternal kunci yang diidentifikasi. Jumlah total nilai yang dibobot ($Y_1 + Y_2$) adalah untuk menentukan nilai yang dibobot untuk perusahaan yang bersangkutan.
- (6) Tidak peduli berapa jumlah faktor internal kunci yang dimasukkan ke dalam matriks-EFE, jumlah total nilai yang dibobot dapat berkisar dari 1,00 yang rendah sampai 4,00 yang tertinggi, dengan rata-rata 2,5.
- (7) Jumlah total nilai yang dibobot < 2,5 hingga mendekati 1,00, dapat menginterpretasikan karakteristik kondisi yang memiliki posisi harus memilih 1 (satu) dari 2 (dua) pilihan, yaitu: (a) memanfaatkan peluang eksternal yang ada, atau (b) menghindari ancaman eksternal yang ada.
- (8) Jumlah total nilai yang dibobot > 2,5 hingga mendekati 4,00, dapat menginterpretasikan karakteristik kondisi yang memiliki posisi dapat efektif memanfaatkan peluang yang ada dan sekaligus meminimalkan pengaruh negatif potensi ancaman eksternal yang ada.

(b) *Grand Strategy Interaksi SWOT*

Guna dapat menjawab permasalahan ke-2, dipergunakan pendekatan analisis *grand strategy* interaksi SWOT. Analisis *grand strategy* interaksi SWOT ini adalah merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik diantara analisis lainnya (Salusu, 2000). Selain itu menurut Soesilo (2000), analisis ini adalah merupakan pendekatan analisis populer untuk merumuskan strategi alternatif.

Tabel 3. Proses Penentuan *Grand Strategy*

EFI EFE	<i>Strengths (S):</i>	<i>Weakneses (W):</i>
<i>Opportunities (O):</i>	Nilai yang dibobot untuk strategi SO = ((nilai yang dibobot untuk faktor kekuatan internal) + (nilai yang dibobot untuk faktor peluang eksternal))	Nilai yang dibobot untuk strategi WO = ((nilai yang dibobot untuk faktor kelemahan internal) + (nilai yang dibobot untuk faktor peluang eksternal))
<i>Threats (T):</i>	Nilai yang dibobot untuk strategi ST = ((nilai yang dibobot untuk faktor kekuatan internal) + (nilai yang dibobot untuk faktor ancaman eksternal))	Nilai yang dibobot untuk strategi WT = ((nilai yang dibobot untuk faktor kelemahan internal) + (nilai yang dibobot untuk faktor ancaman eksternal))

Dimana: Strategi terpilih adalah alternatif strategi yang memiliki nilai yang dibobot
Sumber: Soesilo (2000)

Analisis ini pada dasarnya merupakan interaksi dari hasil analisis evaluasi faktor internal (matriks-EFI) dan evaluasi faktor eksternal (matriks-EFE). Apabila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil (Soesilo, 2000). Hasil interaksi tersebut memunculkan 4 (empat) pilihan posisi strategi (*positioning strategy*) yaitu: (a) strategi SO, (b) strategi WO, (c) strategi ST,

dan (d) strategi WT. Terkait dengan hal ini dapat lebih dicermati pada Tabel 3.

PEMBAHASAN

• **Faktor Internal Kunci**

Berdasarkan hasil identifikasi faktor internal kunci yang melingkupi kelembagaan kelompok tani hutan rakyat lahan kering, didapatkan ada 9 (sembilan) faktor kekuatan internal (*strengths*) dan 9 (sembilan) faktor kelemahan internal

(*weakneses*). Faktor-faktor kekuatan internal tersebut adalah: (a) adanya dukungan fasilitas swadaya untuk kegiatan kelompok tani, (b) tingginya ketertarikan petani terhadap tingkat keuntungan usaha hutan rakyat, (c) kelembagaan kelompok tani dapat bersinergi dengan kelembagaan pengajian, (d) adanya dukungan pembinaan dari unsur-unsur Dinas terkait, (e) adanya rasa trauma akibat *illegal logging* di awal reformasi (1998-2000), (f) cukup kuatnya ikatan kekeluargaan dan semangat bergotong-royong petani, (g) cukup banyak pemuda tani berpengalaman organisasi (Ansyor & NU), (h) para petani adalah orang Madura yang memiliki semangat suka bekerja keras, serta (i) sebagian besar petani memiliki lahan yang relatif luas (diatas 1 Ha).

Adapun faktor-faktor kelemahan internal yang melingkupi kelembagaan kelompok tani hutan rakyat lahan kering tersebut adalah: (a) sebagian besar lahan pertanian adalah kering, berbatu, dan

berlereng, (b) akses informasi pertanian kepada petani masih relatif rendah, (c) tingkat inovasi teknologi budidaya pertanian masih relatif rendah, (d) kegiatan penyuluhan tentang hutan rakyat belum intensif, (e) kegiatan pelatihan pembibitan tanaman hutan belum intensif, (f) sebagian besar petani kesulitan permodalan untuk usahata hutan rakyat, (g) tingkat pendidikan sebagian besar petani relatif rendah, (h) cukup beragamnya jenis hama yang menyerang tanaman pertanian, serta (i) pengetahuan petani tentang konservasi dan kesuburan lahan relatif rendah.

Berdasarkan perhitungan total nilai yang dibobot pada matriks-IFE, dapat diketahui bahwa secara umum kondisi kelembagaan kelompok tani hutan rakyat lahan kering berada dalam posisi kuat secara internal. Hal ini dapat diketahui dari argumentasi keberadaan total nilai yang dibobot di dalam hasil analisis matriks-EFI tersebut adalah lebih dari 2,50. Dapat lebih dicermati Tabel 4.

Tabel 4. Matriks Evaluasi Faktor Internal (Matriks-EFI)

No	Faktor-Faktor Internal Kunci	Bobot Permasalahan	Urgensi Permasalahan	Nilai yang Dibobot
Kekuatan Internal (<i>Strengths</i>):				
1	Faktor kekekuatan <i>ke-a</i>	0,025	2	0,050
2	Faktor kekekuatan <i>ke-b</i>	0,150	4	0,600
3	Faktor kekekuatan <i>ke-c</i>	0,050	4	0,200
4	Faktor kekekuatan <i>ke-d</i>	0,050	3	0,150
5	Faktor kekekuatan <i>ke-e</i>	0,025	3	0,075
6	Faktor kekekuatan <i>ke-f</i>	0,050	3	0,150
7	Faktor kekekuatan <i>ke-g</i>	0,080	3	0,240
8	Faktor kekekuatan <i>ke-h</i>	0,030	3	0,210
9	Faktor kekekuatan <i>ke-i</i>	0,100	4	0,400
Sub-Jumlah		0,600		2,075
Kelemahan Internal (<i>Weakneses</i>):				
1	Faktor kelemahan <i>ke-a</i>	0,080	2	0,160
2	Faktor kelemahan <i>ke-b</i>	0,030	2	0,060
3	Faktor kelemahan <i>ke-c</i>	0,040	2	0,080
4	Faktor kelemahan <i>ke-d</i>	0,050	2	0,100
5	Faktor kelemahan <i>ke-e</i>	0,060	2	0,120
6	Faktor kelemahan <i>ke-f</i>	0,050	1	0,050
7	Faktor kelemahan <i>ke-g</i>	0,020	1	0,020
8	Faktor kelemahan <i>ke-h</i>	0,030	1	0,030
9	Faktor kelemahan <i>ke-i</i>	0,040	2	0,080
Sub-Jumlah		0,400		0,700
Jumlah Total		1,000		2,775

• **Faktor Eksternal Kunci**

Berdasarkan hasil identifikasi faktor eksternal kunci yang melingkupi

kelembagaan kelompok tani hutan rakyat lahan kering, didapatkan ada 7 (tujuh) faktor peluang eksternal (*opportunities*) dan 4 (empat) faktor ancaman eksternal (*threats*). Faktor-faktor peluang eksternal tersebut adalah: (a) permintaan kayu di pasar domestik maupun ekspor sangat tinggi, (b) harga kayu di tingkat petani maupun di pasar domestik relatif tinggi, (c) adanya mobilisasi implementasi kebijakan GN-RHL, (d) adanya tawaran investor untuk mengusahakan hutan rakyat secara kemitraan, (e) adanya peluang usaha *furniture* yang memiliki pangsa pasar cukup bagus, (f) peluang berdirinya koperasi spesifik menangani perdagangan hasil hutan rakyat, serta (g) semakin kuatnya kemauan

dan dukungan politis Pemerintah Daerah maupun Pemerintah Pusat dalam pengembangan hutan rakyat.

Faktor-faktor ancaman eksternal yang melingkupi kelembagaan kelompok tani hutan rakyat lahan kering tersebut adalah: (a) munculnya peluang praktik-pratik *rente* (ijon) pada pemasaran hasil hutan rakyat, (b) belum adanya upaya sertifikasi terhadap produk hutan rakyat, (c) tidak ada kejelasan perlindungan hukum dalam proses perdagangan kayu hasil hutan rakyat, serta (d) adanya praktik-praktik pungli oleh oknum lembaga hukum dan keamanan dalam proses pemasaran kayu hasil hutan rakyat.

Tabel 5. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (Matriks-EFE)

No	Faktor-Faktor Eksternal Kunci	Bobot Permasalahan	Urgensi Permasalahan	Nilai yang Dibobot
Peluang Eksternal (<i>Opportunities</i>):				
1	Faktor peluang <i>ke-a</i>	0,100	3	0,300
2	Faktor peluang <i>ke-b</i>	0,150	4	0,600
3	Faktor peluang <i>ke-c</i>	0,130	4	0,520
4	Faktor peluang <i>ke-d</i>	0,070	2	0,140
5	Faktor peluang <i>ke-e</i>	0,060	2	0,120
6	Faktor peluang <i>ke-f</i>	0,040	1	0,040
7	Faktor peluang <i>ke-g</i>	0,100	4	0,400
Sub-Jumlah		0,650		2,120
Ancaman Eksternal (<i>Threats</i>):				
1	Faktor ancaman <i>ke-a</i>	0,100	4	0,400
2	Faktor ancaman <i>ke-b</i>	0,100	4	0,400
3	Faktor ancaman <i>ke-c</i>	0,090	4	0,360
4	Faktor ancaman <i>ke-d</i>	0,060	3	0,180
Sub-Jumlah		0,350		1,340
Jumlah Total		1,000		3,460

Berdasarkan perhitungan total nilai yang dibobot pada matriks-EFE, dapat diketahui bahwa secara umum kondisi kelembagaan kelompok tani hutan rakyat lahan kering berada dalam posisi dapat efektif memanfaatkan potensi peluang yang ada serta sekaligus meminimalkan pengaruh negatif dari potensi ancaman eksternal yang ada. Hal ini dapat diketahui dari argumentasi keberadaan total nilai yang dibobot di dalam hasil analisis matriks-EFE tersebut adalah lebih dari 2,50. Dapat lebih dicermati Tabel 5.

• *Grand Strategy*

Berdasarkan hasil analisis *grand strategy* interaksi SWOT, alternatif strategi yang dapat dipandang efektif dan efisien (*grand strategy*) guna menguatkan secara keberlanjutan (*sustainable*) tingkat keberdayaan kelompok tani hutan rakyat lahan kering adalah strategi SO. Yaitu strategi dengan menggunakan kekuatan internal yang dimiliki untuk dimanfaatkan meraih peluang eksternal yang ada, atau juga sering disebut dengan strategi agresif.

Tabel 6. Hasil Analisis *Grand Strategy* Interaksi SWOT

EFE	EFI	Strengths (S):	Weakneses (W):
		Total bobot = 2,075	Total bobot = 0,700
Opportunities (O): Total bobot = 2,120		4,195	2,775
Threats (T): Total bobot = 1,340		3,415	3,460

Artinya bahwa potensi keunggulan yang dimiliki, yaitu berupa faktor-faktor kekuatan internal yang ada, di-*manage*-kan sedemikian rupa agar dapat menjadi kekuatan pendorong (*trigger/move of rule*) guna meraih peluang-peluang yang ada. Adapun muatan-muatan strategi dari representasi (penterjemahan) dari strategi SO ini antara lain sebagai berikut:

- (1) Melaksanakan kegiatan pemberian informasi (pengetahuan) yang lebih intensif, terkait dengan: (a) tingkat keuntungan yang dapat diperoleh dari usaha hutan rakyat, (b) peluang pasar produk hutan rakyat, (c) informasi harga pasar produk hutan rakyat (secara berkala), dan (d) peluang usaha *furniture* (mebel) guna semakin menguatkan ketertarikan anggota kelompok tani terhadap usaha hutan rakyat.
- (2) Keberadaan keunggulan bahwa: (a) sebagian besar anggota kelompok tani memiliki (menguasai) luas lahan di atas 1 Ha, dan (b) sifat dari para petani (orang Madura) yang suka bekerja keras, dapat dijadikan sebagai jaminan (garansi) dalam aktivitas promosi guna mengundang investor tertarik berinvestasi di usaha hutan rakyat lahan kering tersebut melalui usaha kemitraan dengan para petani.
- (3) Tetap memanfaatkan potensi kearifan lokal dalam rangka mengembangkan kelembagaan kelompok tani, yaitu dengan: (a) mensinergikan aktivitas kelembagaan kelompok tani dengan aktivitas kelembagaan pengajian (majelis taklim), serta (b) memelihara dan semakin menguatkan semangat kekeluargaan, gotong-royong, serta swadaya.
- (4) Melakukan mobilisasi sumberdaya (SDM), yaitu dengan memberikan ruang peran yang lebih besar (kuat)

kepada para pemuda tani yang memiliki pengalaman berorganisasi (Pemuda Ansyor & NU) di dalam kelembagaan kelompok tani.

- (5) Memanfaatkan aspek psikologis masyarakat berupa adanya rasa trauma terhadap akibat *illegal logging* besar-besaran di awal reformasi (1998-2000), guna mendukung misi mobilisasi implementasi kebijakan Gerakan Nasional Rehabilitasi Hutan dan Lahan (GN-RHL).
- (6) Memanfaatkan secara maksimal peluang-peluang yang dapat dipetik (tercipta) dari adanya mobilisasi implementasi kebijakan GN-RHL.
- (7) Memanfaatkan potensi modal sosial (*social capital*) berupa: (a) semangat kekeluargaan, gotong-royong, serta swadaya para petani, (b) peran para pemuda tani yang memiliki pengalaman berorganisasi (Pemuda Ansyor & NU), (c) dukungan politis Pemerintah Daerah, yaitu guna mengagas terbentuknya koperasi spesifik yang menangani perdagangan hasil hutan rakyat.

Adapun muatan dari terjemahan strategi SO tersebut juga dapat diyakini akan memiliki dampak langsung maupun tidak langsung terhadap upaya-upaya guna mengatasi kelemahan internal yang dimiliki dan menghindari ancaman eksternal yang ada di dalam lingkup lingkungan kelembagaan kelompok tani hutan rakyat lahan kering tersebut. Dapat dijelaskan sebagai berikut:

- (1) Muatan strategi poin *ke-1*; dapat dipergunakan untuk mengatasi faktor kelemahan internal berupa: (a) tingkat pendidikan dan pengetahuan sebagian besar petani relatif rendah, (b) akses informasi pertanian kepada masyarakat petani masih relatif rendah, serta (c) sebagian besar lahan yang diusahakan

para petani berupa kering, berbatu, berlereng, serta (d) kegiatan penyuluhan tentang hutan rakyat masih relatif belum intensif.

- (2) Muatan strategi poin ke-2; dapat dipergunakan untuk mengatasi faktor kelemahan internal berupa: (a) sebagian besar petani alami kesulitan permodalan untuk kembangkan usahatani hutan rakyat, dan (b) penguasaan teknologi budidaya pertanian oleh para petani masih relatif rendah.
- (3) Mutan strategi poin ke-6; dapat dipergunakan untuk mengatasi faktor kelemahan internal berupa: (a) tingkat pendidikan dan pengetahuan sebagian besar petani relatif rendah, (b) akses informasi pertanian kepada masyarakat petani masih relatif rendah, (c) sebagian besar lahan yang diusahakan para petani berupa kering, berbatu, dan berlereng, (d) kegiatan penyuluhan tentang hutan rakyat masih relatif belum intensif, (e) kegiatan pelatihan pembibitan dan budidaya tanaman hutan relatif belum intensif, (f) penguasaan teknologi budidaya pertanian oleh para petani masih relatif rendah, dan (g) cukup banyaknya (beragamnya) jenis hama yang menyerang tanaman pertanian.
- (4) Mutan strategi poin ke-7; dapat dipergunakan untuk menghindari faktor ancaman eksternal berupa: (a) munculnya peluang praktik-pratik rente (ijon) pada usaha hutan rakyat, (b) belum adanya sertifikasi terhadap produk hutan rakyat, (c) jaminan hukum terhadap perdagangan kayu hasil hutan rakyat masih carut-marut, dan (d) praktik-praktik pungli oleh oknum lembaga hukum dan keamanan pada perdagangan kayu hasil hutan rakyat masih relatif masih tinggi.

KESIMPULAN

Adapun sumpulan yang dapat ditarik dari argumentasi-argumentasi tersebut antara lain sebagai berikut:

- (1) Dapat diidentifikasi ada 9 (sembilan) faktor kekuatan internal, 9 (sembilan) faktor kelemahan internal, 7 (tujuh)

faktor peluang eksternal, serta dan 4 (empat) faktor ancaman eksternal yang melingkupi lingkungan kelembagaan kelompok tani hutan rakyat lahan kering tersebut.

- (2) Secara umum kondisi kelembagaan kelompok tani hutan rakyat lahan kering tersebut berada dalam posisi kuat secara internal dan dapat efektif memanfaatkan potensi peluang serta sekaligus meminimalkan pengaruh negatif dari potensi ancaman eksternal yang ada.
- (3) Alternatif strategi yang dapat dipandang efektif dan efisien (*grand strategy*) guna menguatkan secara keberlanjutan (*sustainable*) tingkat keberdayaan kelompok tani hutan rakyat lahan kering, adalah strategi SO. Artinya bahwa potensi keunggulan yang dimiliki, yaitu berupa faktor-faktor kekuatan internal yang ada, dapat di-*manage*-kan sedemikian rupa agar menjadi kekuatan pendorong (*trigger/move of rule*) guna meraih peluang-peluang serta sekaligus meminimalkan pengaruh negatif dari potensi ancaman eksternal yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- David, F. R. 2002. *Manajemen Strategik*. Edisi Ketujuh. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Direktorat Jenderal Rehabilitasi Lahan dan Perhutanan Sosial. 2009. *Pedoman Pembangunan Areal Model Dasmikro*. Jakarta: Departemen Kehutanan RI.
- Newman W. L. 1997. *Social Research Methods; Qualitative and Qunatitative Approach*. Third Edition. Boston-USA: Allyn and Bacon.
- Salusu, J., 2000. *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Nonprofit*. Cetakan Ketiga. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.

Soesilo, N.I. 2000. *Manajemen Strategik di Sektor Publik (Pendekatan Praktis)*. Buku-II. Jakarta; Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik (MPKP)-Fakultas Ekonomi-Universitas Indonesia.

Zein, A. S. 1997. *Aspek Pembinaan Kawasan Hutan dan Stratifikasi Hutan Rakyat*. Jakarta: Rineka Jakarta.

Peraturan Perundang-Undangan:

- (1) UU Pokok Agraria No. 5 Tahun 1960
- (2) UU No. 5 Tahun 1967 tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Kehutanan
- (3) UU No. 41 Tahun 1999 tentang Kehutanan.