

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kondisi Pengelolaan Hutan di Indonesia

Pengelolaan hutan di Indonesia merujuk pada Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja yang disahkan di Jakarta pada tanggal 02 November 2020 oleh Presiden Republik Indonesia yang terdokumentasi dalam Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 nomor 245 yang merupakan sebuah peraturan perundangan yang memuat berbagai macam isu yang dikenal dengan istilah omnibuslaw termasuk didalamnya isu dari sektor kehutanan yang dalam penelitian ini terfokus pada Pengelolaan Hutan Lindung pada Undang-undang nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja. Pada Pasal 36 UU nomor 11 Tahun 2020 tentang perubahan beberapa ketentuan dalam Undang-Undang Nomor 41 Tahun 1999 tentang Kehutanan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 167, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3888) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2004 tentang Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 41 Tahun 1999 tentang Kehutanan menjadi Undang-Undang (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 86, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4374)

Berdasarkan Undang-undang nomor 11 Tahun 2020 tersebut hutan didefinisikan sebagai suatu kesatuan ekosistem berupa hamparan lahan berisi sumber daya alam hayati yang didominasi pepohonan dalam persekutuan alam lingkungannya, yang satu dengan lainnya tidak dapat dipisahkan, sedangkan Kehutanan adalah sistem pengurusan yang bersangkutan paut dengan hutan, kawasan hutan, dan hasil hutan yang diselenggarakan secara terpadu.

Tonggak berdirinya kawasan konservasi dan taman nasional di Indonesia dimulai pada era tahun 1980-an. Pada saat itu, pendekatan pengelolaan yang diterapkan masih mengedepankan kepentingan konservasi di atas segalanya. Masyarakat diposisikan sebagai ancaman kelestarian kawasan dengan asumsi bahwa masyarakat tidak berpikir konservasi terhadap lingkungan tempat tinggalnya sehingga kawasan konservasi harus bebas dari aktivitas masyarakat (Soekmadi, 2007). Dalam pengelolaan, pemerintah

mengandalkan tiga pilar konservasi, menurut Moeliono (2010), yakni 1). Pengawetan, 2). perlindungan dan 3). pemanfaatan.

Pada tahun 1990-an, perubahan paradigma pengelolaan kawasan konservasi terjadi di Indonesia ketika Dirjen Perlindungan dan Konservasi Alam mengadopsi konsep *Integrated Conservation and Development Program* (ICDP). Program ICDP didanai oleh USAID, Bank Dunia dan beberapa LSM internasional yang mengkaitkan program konservasi dengan pengembangan alternatif kegiatan ekonomi masyarakat sekitar kawasan dengan cara merangkul seluruh *stakeholder* dan mengakomodasi seluruh dimensi pembangunan yang menjadi tujuan bersama (Well, 1999). Akan tetapi, dalam kegiatan tersebut masyarakat masih diposisikan sebagai obyek pelaksana kegiatan (Soekmadi, 2007). Akibatnya, deforestasi dan degradasi di kawasan konservasi masih tetap berlangsung.

Paradigma pengelolaan kawasan konservasi terus mengalami perkembangan. Pergeseran paradigma tersebut terjadi pada berbagai aspek, meliputi pergeseran tujuan pengelolaan, posisi masyarakat, manajemen, dan pendanaan. Konsep pengelolaan konservasi terkini, era 2000-an menurut Soekmadi (2007), menekankan pada pengelolaan kawasan konservasi yang mampu memberikan manfaat ekonomi bagi para pihak yang berkepentingan, termasuk masyarakat yang tinggal di dalam dan sekitar kawasan konservasi. pergeseran paradigma pengelolaan konservasi telah diringkas oleh Soekmadi (2003) yang ditampilkan pada table 2.1. berikut.

Tabel 2.1. Perbedaan paradigma pengelolaan konservasi

Topik	Paradigma Lama	Paradigma Baru
Tujuan	Hanya untuk tujuan konservasi semata Dibangun utamanya untuk perlindungan hidupan liar yang istimewa Dikelola khusus untuk pengunjung wisatawan Nilai utamanya : <i>wild life</i> <i>About protection</i>	Mencakup tujuan konservasi dan ekonomi Dikembangkan juga untuk alasan ilmiah, ekonomi dan budaya Dikelola bersama masyarakat setempat Mencakup juga nilai budaya dan <i>wild life</i> yang dilindungi <i>Also about restoration, rehabilitation and socio-economic purposes</i>
Pengelolaan	Oleh pemerintah pusat	Melibatkan para pihak yang berkepentingan
Masyarakat setempat	Perencanaan dan pengelolaan “memusuhi” masyarakat setempat Pengelolaan tanpa memperdulikan opini pendapat masyarakat	Dikelola bersama, untuk dan dikelola oleh masyarakat setempat Dikelola dengan mengakomodasi kepentingan masyarakat setempat
Cakupan	Dikembangkan secara terpisah	Direncanakan dan dikembang- kan

pengelolaan	Dikelola seperti pulau biologi	sebagai bagian dari system nasional, regional dan internasional Dikembangkan dalam bentuk 'jaringan' (<i>Protected Area Network</i>). Merupakan koridor jalur hijau
Persepsi	Dipandang utamanya sebagai asset nasional (milik pemerintah) Dipandang hanya untuk kepentingan nasional	Dipandang sebagai asset publik (milik masyarakat) Dipandang juga sebagai kepentingan internasional
Teknik pengelolaan	Pengelolaan kawasan konservasi sebagai respon jangka pendek Orientasi pengelolaan hanya difokuskan pada orientasi teknis	Pengelolaan diadaptasi menurut perspektif jangka panjang Orientasi pengelolaan juga mempertimbangkan aspek politik

Sumber : dimodifikasi dari IUCN (2003) dalam Sudirman (2015)

Penerapan paradigma tersebut tergantung kepada konsep preferensi dan motivasi stakeholder pengelola. Menurut Bowles (1998), preferensi merupakan atribut individu meliputi nilai, kepercayaan dan kapasitas yang menentukan tindakan yang akan dilakukan. Berkaitan dengan nilai dan kepercayaan, preferensi juga termasuk karakteristik kultural yang mempengaruhi perilaku. Schmid (2004) menyebutkan preferensi merupakan ekspektasi dan sebagai salah satu sumber interdependen. Dengan begitu, preferensi merupakan alasan dari sebuah perilaku.

Menurut Edwards-Jones *dkk.* (2000), dari lima jenjang kebutuhan Maslow (1954) dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok besar yakni kebutuhan material, kebutuhan sosial dan kebutuhan moral. Kebutuhan material dan sosial merupakan kebutuhan atas dasar kekurangan (*deficiency needs*) dan bersifat hirarki.

Kasper and Streit (1998) berpendapat, secara normal, alasan dasar perilaku manusia adalah bertindak berdasarkan kepentingannya. Mereka mengikuti aspirasinya terhadap apa yang dibutuhkan, dan terkadang tidak peduli bahwa aspirasinya tersebut merugikan orang lain. Hal ini menguatkan bahwa motivasi merupakan fondasi dari semua tindakan sosial.

Preferensi dan Motivasi dibatasi dengan aturan representasi yang mengatur. Aturan representasi merupakan perangkat aturan yang menentukan mekanisme pengambilan keputusan organisasi. Aturan representasi mengatur siapa yang berhak berpartisipasi terhadap apa dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini tercermin dalam struktur organisasi. Kaidah representasi yang digunakan dalam proses

pengambilan keputusan akan menentukan bentuk keputusan yang diambil yang akan berdampak terhadap kinerja institusi (Kartodihardjo 2008).

Terdapat tiga tipe aturan, menurut Ostrom (1990) yang dapat mempengaruhi aksi kolektif yakni:

1. Aturan operasional, mengatur keputusan setiap hari, seperti siapa yang memiliki hak untuk menggunakan sumberdaya.
2. Aturan pilihan kolektif, menggambarkan bagaimana aturan operasional dirubah dan siapa yang berhak mengubahnya.
3. Aturan pilihan konstitusional, digunakan dalam membuat aturan kolektif yang mengatur aturan operasional.

Defenisi sumberdaya milik bersama (*Common Pool Resources /CPRs*) merujuk pada dua sifat yakni sifat sumberdaya dan sifat kolektif dalam pengelolaannya. Sifat kolektif ini terkait dengan kesulitan mengeluarkan para pihak yang berkepentingan terhadap manfaat sumberdaya tersebut (*non excludable*), sedangkan sifat sumberdaya menjelaskan bahwa pemanfaatan oleh satu pihak akan mengurangi jatah pihak lain (Wade 1987).

Berdasarkan sifat tersebut, sumberdaya milik bersama riskan mengalami kerusakan karena tidak ada yang bertanggung jawab dan tindakan kolektif yang dilakukan tidak dapat memberikan insentif untuk mewujudkan kelestarian bagi sumberdaya tersebut (Namerunde 2001). Pandangan ini ditegaskan dalam teori Hardin (1968) tentang *tragedy of the common*. Hardin menegaskan bahwa jika banyak individu menggunakan sumberdaya terbatas secara bersama-sama, maka dapat dipastikan akan berakhir dengan kerusakan.

Kebijakan pemerintah dengan mengeluarkan Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan nomor 8 Tahun 2021 yang merupakan turunan dari Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2020 dan bersumber dari Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja mengatur pengelolaan Kehutanan di Republik Indonesia. Pemberdayaan dan peran serta masyarakat meliputi pengembangan kapasitas masyarakat dan pemberian akses pemanfaatan sumberdaya melalui pengembangan desa konservasi, pemberian izin untuk pemungutan hasil hutan bukan kayu di zona

pemanfaatan, izin pemanfaatan tradisional, serta izin perusahaan jasa wisata alam. Hak masyarakat dalam pengelolaan kawasan konservasi dalam bentuk Perizinan Berusaha Perusahaan Hutan (PBPH) termuat didalam Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2020.

Menurut Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020, pengertian hutan lindung tercantum dalam Pasal 1 angka 8, yang berbunyi: "Hutan lindung adalah kawasan hutan yang mempunyai fungsi pokok sebagai perlindungan sistem penyangga kehidupan untuk mengatur tata air, mencegah banjir, mengendalikan erosi, mencegah intrusi air laut, dan memelihara kesuburan tanah."

Hutan lindung (protection forest) adalah kawasan hutan yang telah ditetapkan oleh pemerintah atau kelompok masyarakat tertentu untuk dilindungi, agar fungsi-fungsi ekologisnya, terutama menyangkut tata air dan kesuburan tanah tetap dapat berjalan dan dinikmati manfaatnya oleh masyarakat di sekitarnya. Berdasarkan pengertian di atas tersirat bahwa hutan lindung dapat ditetapkan di wilayah hulu sungai (termasuk pegunungan di sekitarnya) sebagai wilayah tangkapan hujan (catchment area), di sepanjang aliran sungai bilamana dianggap perlu, di tepi-tepi pantai (misalnya pada hutan bakau), dan tempat-tempat lain sesuai fungsi yang diharapkan.

Hutan lindung juga bisa berada di tengah-tengah lokasi hutan produksi, hutan adat, hutan rakyat atau di daerah yang berbatasan dengan permukiman dan perkotaan. Pengelolaannya bisa dilakukan oleh pemerintah pusat, pemerintah daerah atau komunitas, seperti masyarakat adat. Pengertian hutan lindung kerap dianggap sama atau dipertukarkan dengan kawasan lindung. Hutan lindung bisa masuk dalam kawasan lindung, tetapi belum tentu sebaliknya, karena kawasan lindung bisa mencakup juga hutan konservasi dan jenis kawasan lainnya.

Menurut Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Penataan Ruang, pengertian kawasan lindung tercantum dalam Pasal 1 angka 21, yang berbunyi: "Kawasan lindung adalah wilayah yang ditetapkan dengan fungsi utama melindungi kelestarian lingkungan hidup yang mencakup sumber daya alam dan sumber daya buatan". Pemerintah mengatur kriteria penetapan suatu kawasan sebagai kawasan lindung melalui Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2021

tentang Penyelenggaraan Kehutanan, dimana kriteria penetapan hutan lindung adalah dengan memenuhi salah satu persyaratan berikut ini:

- a. Kawasan hutan dengan faktor-faktor kelas lereng, jenis tanah dan intensitas hujan setelah masing-masing dikalikan dengan angka penimbang mempunyai jumlah nilai (score) 175 (seratus tujuh puluh lima) atau lebih.
- b. Kawasan hutan yang mempunyai lereng lapangan 40% (empat puluh per seratus) atau lebih.
- c. Kawasan hutan yang berada pada ketinggian 2.000 (dua ribu) meter atau lebih di atas permukaan laut.
- d. Kawasan hutan yang mempunyai tanah sangat peka terhadap erosi dengan lereng lapangan lebih dari 15% (lima belas per seratus).
- e. Kawasan hutan yang mempunyai daerah resapan air.
- f. Kawasan hutan yang mempunyai daerah perlindungan pantai.

Permasalahan dalam pengelolaan Hutan Lindung adalah alih fungsi lahan atau lazimnya disebut sebagai konversi lahan adalah perubahan fungsi sebagian atau seluruh kawasan lahan dari fungsinya semula, seperti yang direncanakan menjadi fungsi lain yang berdampak negatif terhadap lingkungan dan potensi lahan itu sendiri. Alih fungsi lahan juga dapat diartikan sebagai perubahan untuk penggunaan lain disebabkan oleh faktor-faktor yang secara garis besar meliputi kondisi alih fungsi hutan lindung di beberapa daerah pada saat ini semakin banyak dan mengkhawatirkan bagi kondisi ekologi dan ekosistem sekitarnya, khususnya daerah pegunungan yang lahan hutan lindungnya menjadi lahan pertanian, lahan perkebunan atau beralih fungsi menjadi perumahan warga yang dilegalkan oleh pemerintah daerah, pemerintah pusat ataupun bentuk penyerobotan karena faktor tingkat penduduk yang semakin bertambah.

Permohonan alih fungsi hutan lindung mengacu pada Pasal 19 Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020, yang menyebutkan bahwa:

1. Perubahan peruntukan dan fungsi kawasan hutan ditetapkan oleh pemerintah dengan didasarkan pada hasil penelitian terpadu.

2. Perubahan peruntukan kawasan hutan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) yang berdampak penting dan cakupan yang luas serta bernilai sangat strategis, ditetapkan oleh pemerintah dengan persetujuan Dewan Perwakilan Rakyat.
3. Ketentuan tentang tata cara perubahan peruntukan kawasan hutan dan perubahan fungsi kawasan hutan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Selain pengaturan mengenai alih fungsi hutan lindung, penentuan pemanfaatan hutan lindung juga merupakan suatu kegiatan yang mendapat perhatian khusus, sebab sering terjadi perambahan hutan lindung akibat ketidaktahuan masyarakat akan tata batas hutan lindung tersebut. Oleh karena itu, untuk meminimalisasi terjadinya perambahan hutan lindung, dalam penjelasan ayat angka 4 pasal 26 (1) Pemanfaatan kawasan pada hutan lindung adalah segala bentuk usaha yang menggunakan kawasan dengan tidak mengurangi fungsi utama kawasan, seperti: a. budi daya jamur; b. penangkaran satwa; dan c. budi daya tanaman obat dan tanaman hias. Pemanfaatan jasa lingkungan pada hutan lindung adalah bentuk usaha yang memanfaatkan potensi jasa lingkungan dengan tidak merusak lingkungan dan mengurangi fungsinya, seperti: a. pemanfaatan untuk wisata alam; b. pemanfaatan air; dan c. pemanfaatan keindahan dan kenyamanan. Pemungutan hasil hutan bukan kayu pada hutan lindung adalah segala bentuk kegiatan untuk mengambil hasil hutan bukan kayu dengan tidak merusak fungsi utama kawasan, seperti: a. mengambil rotan; b. mengambil madu; dan c. mengambil buah. dimaksudkan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekaligus menumbuhkan kesadaran masyarakat untuk menjaga dan meningkatkan fungsi lindung, sebagai amanah untuk mewujudkan keberlanjutan sumber daya alam dan lingkungan bagi generasi sekarang dan generasi yang akan datang.

Hutan Lindung Gambut Londerang merupakan Kawasan Hutan lahan basah. Gambut didefinisikan sebagai bahan berwarna hitam kecoklatan yang terbentuk dalam kondisi asam dan kondisi anaerobik lahan basah. Gambut terdiri dari bahan organik yang sebagian terurai secara bebas dengan komposisi lebih dari 50% karbon. Gambut terdiri dari lumut Sphagnum, batang, dan akar rumput-rumputan sisa-sisa hewan, sisa-sisa tanaman, buah, dan serbuk sari. Tidak seperti ekosistem lainnya, tanaman/hewan yang mati di lahan gambut tetap berada dalam lahan gambut tanpa mengalami pembusukan sampai ratusan bahkan ribuan tahun. Ini terjadi karena kondisi air yang selalu

menggenang, dimana terjadi kekurangan oksigen yang menyebabkan terhambatnya mikroorganisme untuk melakukan pembusukan tanaman/hewan yang sudah mati secara cepat. Hal tersebut menyebabkan materi organik di lahan gambut mudah diidentifikasi. Pembentukan gambut merupakan proses yang sangat lambat dan hal ini memerlukan waktu sekitar 10 tahun untuk membentuk 1 cm gambut (Dion dan Nautiyal, 2008).

Dalam klasifikasi tanah (soil taxonomy), tanah gambut dikelompokkan kedalam ordo histosol (histos = jaringan) atau sebelumnya dinamakan organosol yang mempunyai ciri dan sifat yang berbeda dengan jenis tanah mineral umumnya. Tanah gambut mempunyai sifat beragam karena perbedaan bahan asal, proses pembentukan, dan lingkungannya (Noor, 2001).

Gambut terbentuk dari timbunan sisa-sisa tanaman yang telah mati, baik yang sudah lapuk maupun belum. Timbunan terus bertambah karena proses dekomposisi terhambat oleh kondisi anaerob dan/atau kondisi lingkungan lainnya yang menyebabkan rendahnya tingkat perkembangan biota pengurai. Pembentukan tanah gambut merupakan proses geogenik yaitu pembentukan tanah yang disebabkan oleh proses deposisi dan transportasi, berbeda dengan proses pembentukan tanah mineral yang pada umumnya merupakan proses pedogenik. Hardjowigeno (1986) dalam Agus (2008).

Proses pembentukan gambut dimulai dari adanya danau dangkal yang secara perlahan ditumbuhi oleh tanaman air dan vegetasi lahan basah. Tanaman yang mati dan melapuk secara bertahap membentuk lapisan yang kemudian menjadi lapisan transisi antara lapisan gambut dengan lapisan di bawahnya berupa tanah mineral. Tanaman berikutnya tumbuh pada bagian yang lebih tengah dari danau dangkal ini dan secara bertahap membentuk lapisan-lapisan gambut sehingga danau tersebut menjadi penuh (Agus, 2008). Bagian gambut yang tumbuh mengisi danau dangkal tersebut disebut dengan gambut topogen karena proses pembentukannya disebabkan oleh topografi daerah cekungan. Gambut topogen biasanya relatif subur (eutrofik) karena adanya pengaruh tanah mineral. Bahkan pada waktu tertentu, misalnya jika ada banjir besar, terjadi pengkayaan mineral yang menambah kesuburan gambut tersebut. Tanaman tertentu masih dapat tumbuh subur di atas gambut topogen. Hasil pelapukannya membentuk lapisan gambut baru yang lama kelamaan membentuk kubah (dome) gambut yang permukaannya cembung (Agus, 2008).

Karakteristik gambut berdasarkan proses awal pembentukannya sangat ditentukan oleh unsur dan faktor yaitu Jenis tumbuhan (evolusi pertumbuhan flora), seperti lumut (moss), rumput (herbaceous) dan kayu (wood), Proses humifikasi (suhu/iklim) dan Lingkungan pengendapan (paleogeografi). Semua sebaran endapan gambut berada pada kelompok sedimen alluvium rawa zaman kuartar Holosen. Lokasi gambut umumnya berada dekat pantai hingga puluhan kilometer ke pedalaman. Ketebalan maksimum gambut yang pernah diketahui mencapai 15 meter di Riau (Tjahjono, 2007). Endapan gambut terdapat di atas permukaan bumi, sehingga endapan gambut dapat dikenal dan dibedakan secara megaskopis di lapangan. Salah satu cara mengenal endapan gambut secara megaskopis adalah berdasarkan ciri sifat fisiknya yang sangat lunak menyerupai tanah, lumpur atau humus yang berasal dari gabungan bagian tumbuhan yang sudah membusuk seperti daun, batang, ranting dan akar. Tingkat pembusukan tumbuhan umumnya ditentukan dan dipengaruhi oleh factor lingkungan biotik maupun abiotik. Faktor biotik seperti mikroba tanah yang bersifat aerob maupun anaerob yang berguna untuk mendekomposisi bahan-bahan organik (lignin, selulosa, kitin, asam humik dan lain-lain) menjadi mineral tanah (Yuleli, 2009).

2.2. Konsep dan Teori Manajemen

Menurut Siagian (1985) dalam Herman (2015), pengertian dari pengelolaan adalah ketatalaksanaan atau merupakan bagian dari fungsi manajemen yang dilaksanakan. Pengelolaan disini mengandung pengertian tentang adanya proses atau tahapan-tahapan kegiatan yang sedang dilaksanakan dalam suatu organisasi baik itu organisasi publik maupun organisasi pemerintahan untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan memakai orang lain baik yang berasal dari dalam organisasi tersebut maupun dari luar organisasi keduanya mempunyai tujuan yang sama.

Adisasmita (2011) menjelaskan istilah pengelolaan dengan manajemen adalah merupakan suatu menggerakkan, mengorganisasikan, dan mengarahkan usaha manusia untuk memanfaatkan secara efektif material dan fasilitas untuk mencapai suatu tujuan. Untuk mengetahui arti manajemen itu sendiri, dapat dilihat dari konsep yang diberikan oleh Benowitz (2001) dimana manajemen adalah suatu proses pengelolaan dan mengkoordinasikan sumber daya secara efektif dan efisien dalam upaya untuk

mencapai tujuan organisasi. Menurut Benowez, fungsi Manajemen menyangkut 5 prinsip dasar yaitu *planing, organizing, staffing, leading, controlling*.

Menurut Betinge, dkk (2009), pengelolaan hutan melibatkan konsep praktek kehutanan dan konsep bisnis (seperti analisis alternatif ekonomi) untuk mencapai tujuan sesuai kepentingan pemilik hutan. Selanjutnya mereka mengatakan bahwa pengelolaan menyangkut suatu rencana serta penilaian aktivitas pengelolaan hutan dalam rangka mencapai tujuan. Kangas, dkk (2008) menyatakan bahwa perencanaan pengelolaan hutan merupakan suatu cara yang penting dalam kaitannya dengan mengambil keputusan yang berhubungan dengan kehutanan.

Menurut Terry (1958) menjelaskan bahwa manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Handoko (2009) mendefinisikan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Menurut Hasibuan (2013), manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien. Dari beberapa definisi di atas dapat diartikan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Adapun fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan oleh G.R. Terry (1958), membagi empat fungsi dasar manajemen, yaitu:

a. Planning (perencanaan)

Perencanaan adalah pemilihan fakta dan penghubungan fakta-fakta serta pembuatan dan penggunaan perkiraan-perkiraan atau asumsi-asumsi untuk masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

b. Organizing (pengorganisasian)

Pengorganisasian ialah penentuan, pengelompokan, dan penyusunan macam-macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang-orang (pegawai), terhadap kegiatan-kegiatan ini, penyediaan factor-faktor fisik yang cocok bagi keperluan kerja dan penunjukan hubungan wewenang, yang dilimpahkan terhadap setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan.

c. Actuating (pelaksanaan)

Penggerakan adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar supaya berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha – usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan.

d. Controlling (pengawasan)

Pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standard, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan, dan bilamana perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan standard (ukuran).

Menurut Handoko (2009), fungsi manajemen terdiri dari *planning, organizing, staffing, leading, dan controlling*. Dan menurut Henry Frayol (2010), manajer menjalankan fungsi manajemen, yaitu merencanakan, pengorganisasi, mengkoordinasi, dan mengendalikan. Dan biasa juga dengan: perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian. Dari beberapa fungsi manajemen diatas, dapat dipahami bahwa semua manajemen diawali dengan perencanaan (Planning). Setelah itu pengorganisasian (Organizing). Selanjutnya menerapkan fungsi pengarahan yang diartikan dalam kata yang berbeda seperti actuating dan leading. Lalu fungsi yang terakhir dalam manajemen adalah pengendalian (Controlling).

2.3. Konsep dan Teori Metode Analisis Stakeholder

Analisis *Stakeholder* (Freeman, 1984). Freeman (1984) mendefinisikan *stakeholder* sebagai sekelompok orang atau individu yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan organisasi. Kivits (2011) membuat lebih spesifik tentang definisi *stakeholder* sebagai beberapa *stakeholder* baik kelompok maupun individu yang dipengaruhi oleh keputusan dan atau yang dapat mempengaruhi keputusan. Menurut Hermans and Thissen (2009), analisis *stakeholder* merupakan salah satu analisis *stakeholder* yang dirancang untuk memperoleh tujuan tertentu berdasarkan peluang kerjasama di antara para *stakeholder* yang didasari oleh kepentingan dan pengaruh terhadap sebuah sumberdaya.

Dalam analisis *stakeholder*, menurut Hermans and Thissen (2009), obyek yang dikaji yakni:

1. Jaringan: gambaran tentang hubungan sosial bagi para *stakeholder* yang terinterdependen. Dalam jaringan tersebut, aktivitas para *stakeholder* dibatasi oleh institusi dan aturan
2. Persepsi: Hal ini dicirikan oleh kepercayaan, kognisi atau kerangka referensi. Persepsi ini berkaitan dengan nilai.
3. Nilai: Gambaran tentang motivasi internal bagi para *stakeholder* yang berkaitan dengan norma, kepentingan, dan tujuan. Preferensi dan posisi *stakeholder* dapat menentukan pilihan solusi atau hasil dari sebuah kebijakan
4. Sumberdaya: sesuatu yang *stakeholder* kontrol atau memiliki kepentingan. Sumberdaya dapat mempengaruhi *stakeholder* dan juga mempengaruhi hubungan di antara *stakeholder*. Sumberdaya ini berkaitan dengan kekuasaan dan pengaruh.

Romanelli *dkk.* (2001) menyatakan analisis *stakeholder* berguna dalam proses perencanaan dan pengelolaan sumberdaya alam dengan mengetahui dan memahami kepentingan, tujuan, dan pengaruh para *stakeholder* yang terinterdependen secara sosial dan biofisik terhadap sumberdaya. Sekarang ini, analisis *stakeholder* banyak digunakan di berbagai bidang. Reed *et al.* (2009) menjelaskan bahwa analisis *stakeholder* tersebut dapat dikelompokkan menjadi tiga pendekatan yakni pendekatan deskriptif, pendekatan normatif dan pendekatan instrumental. Pendekatan deskriptif ini jarang

digunakan karena tidak bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara fenomena dengan *stakeholder*. Analisis *stakeholder* dengan pendekatan normatif dan pendekatan instrumental inilah yang banyak digunakan. Pendekatan normatif digunakan dalam kebijakan, pembangunan dan pengelolaan sumberdaya alam yang menekankan pada legitimasi dan pemberdayaan *stakeholder* dalam pengambilan keputusan. Pendekatan normatif ini juga menekankan pada siapa pengambil keputusan yang bertanggung jawab secara legal terhadap institusi secara legal. Pelibatan *stakeholder* dalam proses pengambilan keputusan diharapkan akan memunculkan rasa memiliki. Analisis *stakeholder* dengan pendekatan instrumental lebih bersifat pragmatis dan secara luas dikembangkan untuk memahami bagaimana organisasi, proyek, dan pengambil kebijakan dapat mengidentifikasi, menjelaskan, dan mengelola perilaku *stakeholder* untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Dalam hal ini Freeman (1984) menegaskan analisis *stakeholder* digunakan untuk menyusun strategi pengelolaan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Dari kedua pendekatan yang sering digunakan tersebut (normatif dan instrumental), terdapat tiga tahap yang dilakukan dalam analisis *stakeholder* menurut Reed *et al.* (2009), yakni i). identifikasi *stakeholder*, ii). kategorisasi dan pengelompokan *stakeholder*, iii). investigasi hubungan antara *stakeholder*. Akan tetapi Romanelli (2011) menambahkan perlunya tahap pengkajian interdependen secara sosial dan biofisik untuk pengelolaan sumberdaya milik bersama. Kajian interdependen dalam analisis *stakeholder* membantu dalam menemukan solusi dan memperbaiki masalah yang dihadapi bersama.

Strategi pengelolaan untuk meningkatkan kinerja organisasi menurut Freeman (1984), didasarkan pada posisi kelompok *stakeholder*. Menurut Freeman, *stakeholder* dikelompokkan menjadi empat berdasarkan potensi relatif kerjasama dan ancaman kompetisi, yakni:

1. *Swing stakeholder* yakni *stakeholder* yang memiliki potensi relatif kerjasama dan ancaman kompetitif yang tinggi. Strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah merubah aturan (*change the rule*), karena *stakeholder* ini dapat mempengaruhi hasil. Program yang dapat dilakukan adalah mengubah aturan, mengubah forum

keputusan dengan mengatur siapa yang membuat keputusan dan bagaimana keputusan tersebut dibuat (jurisdiksi), fokus pada hubungan kepada *stakeholder*, dan mengubah proses pengelolaan.

2. *Offensive stakeholder* yakni *stakeholder* yang memiliki potensi relatif kerjasama yang tinggi tetapi memiliki ancaman kompetisi yang rendah. Strategi umum yang dapat diterapkan adalah strategi memanfaatkan *stakeholder* sebaik- baiknya (*exploit*). Program yang dapat dilakukan adalah mengubah kepercayaan *stakeholder* terhadap pengelola, melakukan hal yang berbeda, mengubah atau mengadopsi tujuan *stakeholder*, dan mengubah proses pengelolaan
3. *Defensive stakeholder* yakni *stakeholder* yang memiliki potensi relatif kerjasama yang rendah tetapi memiliki ancaman kompetisi yang tinggi. Strategi umum yang dapat diterapkan adalah strategi bertahan (*defend*). *Stakeholder* ini dapat menghambat tujuan pencapaian organisasi, oleh karena itu, program yang dapat dilakukan adalah memperkuat kepercayaan pengelola, membujuk *stakeholder* (*preach to choir*), mempertahankan program yang ada, membujuk *stakeholder* untuk melakukan proses pengelolaan
4. *Hold stakeholder* yakni *stakeholder* yang memiliki potensi relatif kerjasama dan ancaman kompetisi yang rendah. Strategi umum yang dapat dilakukan adalah mempertahankan posisi (*hold current position*). Program yang penting dilakukan adalah memonitoring perilaku *stakeholder* terhadap program yang ada, menguatkan kepercayaan *stakeholder* terhadap pengelola, menjaga perubahan yang ada dalam proses pengelolaan.

Kasper and Streit (1998) berpendapat, secara normal alasan dasar perilaku manusia adalah bertindak berdasarkan kepentingannya. Mereka mengikuti aspirasinya terhadap apa yang dibutuhkan, dan terkadang tidak peduli bahwa aspirasinya tersebut merugikan orang lain. Hal ini menguatkan bahwa motivasi merupakan fondasi dari

semua tindakan sosial. Terdapat tiga motivasi masyarakat yang membuat mereka peduli terhadap orang lain, yakni:

1. Motivasi didasari atas cinta, solidaritas. Pada kelompok yang kecil, seperti keluarga, suku dan kekerabatan yang dekat, motivasi yang didasari atas cinta, solidaritas dan altruisme ini sangat efektif berjalan. Motivasi ini bekerja sangat baik karena saling mengetahui terhadap sesama, dan kontrol yang didasari oleh empati. Pada kelompok yang lebih besar, motivasi ini terkadang tidak berjalan.
2. Motivasi karena paksaan Ketika berinteraksi dengan orang baru atau masyarakat yang luas, dibutuhkan motivasi yang lain, bukan motivasi atas dasar cinta dan solidaritas untuk membuat peduli terhadap orang lain. Motivasi karena paksaan dapat membuat masyarakat memproduksi sesuatu yang dibutuhkan oleh orang lain.
3. Motivasi *self interest* karena ingin mendapatkan *reward* yang memuaskan. Masyarakat memberikan pengetahuan dan membantu orang lain karena mereka menginginkan sesuatu dari orang lain.

2.4. Konsep dan Teori Metode Analisis Konten dan Analisis Deskriptif

Analisis konten (Krippendorff, 1980) dimulai dengan penggunaan data kualitatif menggunakan pendekatan *scoring* hasil Analisa *desk study* melalui kategori-kategori sesuai dengan analisis pemikiran peneliti. Kemudian dilanjutkan dengan membuat klasifikasi data berdasarkan kategori-kategori yang dilakukan analisa penjabaran atau deskripsi terhadap hasil-hasil yang ditemukan sebagai produk hasil penelitian.

Menurut Krippendorff (1980), akar sejarah Content Analysis dimulai dari studi-studi teologi di gereja pada akhir 1600-an. Metode ini pertama kali dipakai untuk mengkaji bahan cetak yang didokumentasikan dengan baik di Swedia pada abad ke 18. Selanjutnya, sebagai metode ilmiah, Content Analysis memiliki kerangka kerja sebagai pedoman penggunaannya sebagaimana diajukan Jenis sebagai berikut:

1. Analisis Isi Pragmatik (*Pragmatic Content Analysis*), yakni prosedur memahami teks dengan mengklasifikasikan tanda menurut sebab atau akibatnya yang mungkin timbul. (Misalnya, penghitungan berapa kali suatu kata ditulis atau diucapkan, yang dapat mengakibatkan munculnya sikap suka atau tidak suka terhadap sebuah rezim pemerintahan).
2. Analisis Isi Semantik (*Semantic Content Analysis*), yakni prosedur yang mengklasifikasikan tanda menurut maknanya. (Misalnya, menghitung berapa kali kata demokrasi dijadikan sebagai rujukan sebagai salah satu pilihan sistem politik yang dianut oleh sebagian besar masyarakat dunia). Atau, misalnya yang lain, berapa kali kata Indonesia disebut oleh Obama sebagai rujukan contoh negara dengan keragaman suku, budaya dan agama, yang mampu mempersatukan semuanya dalam bingkai negara kesatuan. Secara rinci, Jenis mengembangkan Analisis Isi Semantik menjadi tiga macam kategori sebagai berikut:
 - a. Analisis Penunjukan (*Designation Analysis*), yakni menghitung frekuensi berapa sering objek tertentu (orang, benda, kelompok, konsep) dirujuk. Analisis model ini juga biasa disebut sebagai Analisis Isi Pokok Bahasan (*Subject-Matter Content Analysis*).
 - b. Analisis Pensifatan (*Attribution Analysis*), yakni menghitung frekuensi berapa sering karakteristik objek tertentu dirujuk atau disebut. (Misalnya, karakteristik tentang bahaya penggunaan obat terlarang bagi kehidupan)
 - c. Analisis Pernyataan (*Assertion Analysis*), yakni analisis teks dengan menghitung seberapa sering objek tertentu dilabel atau diberi karakter secara khusus. (Misalnya, berapa sering Iran disebut oleh Amerika sebagai negara yang menantang himbuan masyarakat internasional dalam hal pembangunan proyek nuklir).
3. Analisis Sarana Tanda (*Sign-Vehicle Analysis*), yakni prosedur memahami teks dengan cara menghitung frekuensi berapa kali, misalnya, kata negara Indonesia muncul dalam sambutan Obama tatkala berkunjung ke Indonesia.

Content Analysis memiliki beberapa kelemahan yaitu hanya bertumpu pada data empirik dan tidak mampu menggali isi dan makna teks secara komprehensif, sehingga para ahli menggagas kelahiran *Qualitative Content Analysis* sebagai model pendekatan

baru yang memadukan antara pendekatan kuantitatif dan kualitatif dalam analisis teks. Analisis isi yang sifatnya kualitatif tidak hanya mampu mengidentifikasi pesan-pesan manifest, melainkan juga latent messages dari sebuah dokumen yang diteliti. Jadi lebih mampu melihat kecenderungan isi media berdasarkan context (situasi yang sosial diseperti dokumen atau teks yang diteliti), process (bagaimana suatu proses produksi media atau isi pesannya dikreasi secara actual dan diorganisasikan secara bersama) dan emergence (pembentukan secara gradual atau bertahap dari makna sebuah pesan melalui pemahaman dan intepretasi) dari dokumen-dokumen yang diteliti (Bungin, 2004).

Cara kerja atau logika analisis data ini sesungguhnya sama dengan kebanyakan analisis data kuantitatif. Peneliti memulai analisisnya dengan menggunakan kategori-kategori tertentu, mengklasifikasikan data tersebut dengan kriteria-kriteria tertentu serta melakukan prediksi dengan teknik analisis yang tertentu pula. Menurut Pol dan Paturkar (2011), Fit/Gap Analysis (FGA) adalah metodologi yang digunakan untuk membandingkan proses bisnis dengan fungsi sistem dimana akan di lakukan evaluasi dan di urutkan prioritasnya untuk melihat pencapaian apakah terjadi kecocokan (Fit) dan kesenjangan (Gap).

Menurut Hoffman dan Bateson (2006), Gap Analysis adalah suatu alat yang digunakan untuk mengetahui mengenai kondisi aktual yang sedang berjalan di perusahaan tersebut, untuk kemudian diperbandingkan dengan sumber daya perusahaan tersebut. Hal tersebut dilakukan agar dapat mengetahui apakah suatu perusahaan sudah bergerak di proses bisnisnya secara optimal untuk memaksimalkan kinerja perusahaan tersebut.

Menurut Franklin (2006), Gap Analysis adalah suatu proses yang digunakan untuk memutuskan keadaan dan tujuan suatu proyek dengan cara membandingkan kinerja saat ini dengan kinerja yang diharapkan. Menurut Prakash dan Patukar (2011), fit / gap analysis adalah suatu metodologi yang digunakan dalam membandingkan dan mengevaluasi proses perusahaan dengan fungsi sistem untuk memperlihatkan kecocokan (fit) dan ketidakcocokan (gap) diantaranya.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa fit / gap analysis adalah suatu metodologi yang digunakan untuk menganalisis perbedaan antara kebutuhan perusahaan dalam menjalankan proses bisnisnya dengan kinerja sistem dalam memenuhi kebutuhan perusahaan tersebut. Tujuan melakukan Fit/Gap Analysis adalah untuk menilai kinerja terhadap suatu lembaga/perusahaan. Tujuan utama Fit/Gap Analysis pada setiap proyek adalah untuk memastikan bahwa setiap proyek dieksekusi atau dilaksanakan berdasarkan metode yang efektif dan efisien. Analisis ini juga merekomendasikan perintah-perintah, seperti key issues dan tampilan yang membutuhkan penyesuaian kebijakan pada setiap proses bisnis untuk menjamin hasil yang sesuai dengan target.

2.5. Konsep dan Teori Metode Analisis SOAR

Pendekatan analisis *SOAR (Strength Opportunity Aspiration and Result)* (Stavris & Kelly, 2003) merupakan faktor-faktor strategis yang menggambarkan bagaimana kekuatan internal dan peluang eksternal yang dihadapi untuk dapat disesuaikan dengan aspirasi dan hasil terukur yang dimiliki. Hasil analisis SOAR tersebut selanjutnya dibandingkan dengan menggunakan pendekatan Analisis GAP (Hoffman & Bateson, 2006) antara Kebijakan dan Peraturan yang berlaku dengan Implementasi Pengelolaan Hutan Lindung Gambut Londerang sehingga rekomendasi Strategi Pengelolaan yang dihasilkan dapat lebih komprehensif dan sesuai dengan peraturan perundangan-undangan yang berlaku.

Stavros & Kelly (2003) menawarkan konsep SOAR (Strengths, Opportunities, Aspirations, Results) sebagai alternatif terhadap analisis SWOT, yang berasal dari pendekatan Appreciative Inquiry (AI). Pendekatan ini mulai dipopulerkan oleh David Cooperrider, dalam bukunya *Introduction to Appreciative Inquiry* (1995). Beliau sebelumnya sudah menulis dalam disertasi doktoralnya *Appreciative Inquiry: Toward a Methodology for Understanding and Enhancing Organizational Innovation*, di Universitas Case Western Reserve, Ohio. Sehingga boleh dibilang, beliau adalah pelopor dan yang mempopulerkan pendekatan ini. Model SOAR mengubah analisis SWOT, yang sudah sangat mapan, dalam hal faktor-faktor kekurangan (weakness) internal organisasi serta

ancaman (threats) eksternal yang dihadapinya ke dalam faktor-faktor aspirasi (aspiration) yang dimiliki perusahaan serta hasil (results) terukur yang ingin dicapai. Model analisis ini beranggapan bahwa faktor kekurangan dan ancaman dapat memunculkan perasaan negatif bagi para anggota organisasi, sehingga menurunkan motivasi mereka untuk berbuat yang terbaik. Dalam kerangka kerja SOAR, sebanyak mungkin stakeholder dilibatkan, yang didasarkan pada integritas para anggotanya. Masalah integritas menjadi sangat penting karena para stakeholder harus menyadari asumsi-asumsi yang menjadi dasar penggerak bagi para pemimpin organisasi.

Strength (S) Hal-hal yang menjadi kekuatan serta aset terbesar yang dimiliki diungkapkan, baik aset yang berwujud maupun aset yang tidak berwujud. Tujuan pengungkapan ini adalah untuk memberikan penghargaan terhadap segala hal-hal positif yang dimiliki, yang pasti akan selalu dimiliki baik oleh individu maupun organisasi. Kekuatan inilah yang akan terus dikembangkan demi kemajuan organisasi maupun individu di masa depan

Opportunities (O) Berarti dilakukannya analisis terhadap lingkungan eksternal guna mengidentifikasi peluang terbaik yang dimiliki serta dapat dimanfaatkan oleh organisasi. Lingkungan eksternal adalah sebuah wilayah yang penuh dengan berbagai macam kemungkinan dan peluang. Salah satu syarat bagi keberhasilan suatu perusahaan adalah kemampuannya memaksimalkan peluang yang dimiliki. Hal ini mensyaratkan adanya cara pandang yang positif dalam memandang lingkungan eksternal yang berubah dengan sangat cepat

Aspirations (A) Para anggota organisasi berbagi aspirasi dan merancang kondisi masa depan yang mereka impikan, yang dapat menimbulkan rasa percaya diri dan kebanggaan baik terhadap diri sendiri, pekerjaan, departemen, maupun organisasi secara keseluruhan. Saling berbagi aspirasi ini menjadi hal yang sangat penting guna menciptakan visi, misi serta nilai yang disepakati bersama, yang menjadi panduan bagi perjalanan organisasi menuju masa depan.

Results (R) Berarti menentukan ukuran dari hasil-hasil yang ingin dicapai (measurable results) dalam perencanaan strategis, guna mengetahui sejauh mana pencapaian dari tujuan yang telah disepakati bersama. Agar para anggota organisasi

merasa termotivasi dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan ini, maka perlu dirancang sistem pengakuan (*recognition*) dan reward yang menarik.

Analisis SOAR bagi perencanaan strategis dimulai dengan initiate (keputusan untuk memilih SOAR) kemudian dilanjutkan dengan penyelidikan (*inquiry*) yang menggunakan pertanyaan positif guna mempelajari nilai-nilai inti, visi, kekuatan, dan peluang potensial. Dalam fase ini, pandangan-pandangan dari setiap anggota organisasi dihargai. Penyelidikan juga dilakukan guna memahami secara utuh nilai-nilai yang dimiliki oleh para anggota organisasi serta hal-hal terbaik yang pernah terjadi di masa lalu.

Kemudian anggota organisasi dibawa masuk ke dalam fase imajinasi, memanfaatkan waktu untuk “bermimpi” dan merancang masa depan yang diharapkan. Dalam fase ini, nilai-nilai diperkuat, visi dan misi diciptakan. Sasaran jangka panjang dan alternatif strategis dan rekomendasi diumumkan. Fase selanjutnya adalah inovasi, yaitu dimulainya perancangan sasaran jangka pendek, rencana taktikal dan fungsional, program, sistem, dan struktur yang terintegrasi untuk mencapai tujuan masa depan yang diharapkan. Guna tercapainya hasil terbaik yang terukur, karyawan harus diberikan inspirasi melalui sistem pengakuan dan penghargaan.

Diagram analisis SOAR merupakan diagram yang berfungsi untuk mengidentifikasi situasi dan posisi yang dihadapi oleh perusahaan dalam persaingan bisnis menurut faktor-faktor strategi internal yang dimiliki perusahaan dan eksternal yang dihadapi perusahaan. diagram SOAR menurut Stavros, Cooperrider, and Kelley (2003) adalah menjadi 2 kondisi yaitu :

Strategic Planning Fokus : perencanaan yang dilakukan focus berdasarkan hasil tabel Strengths dan Opportunities. Berdasarkan kondisi dari perusahaan / organisasi dan Human Development Strategy : perencanaan yang fokus berdasarkan hasil tabel Aspiration dan Results. Bersumber dari semua elemen stakeholder (personal) perusahaan / organisasi.

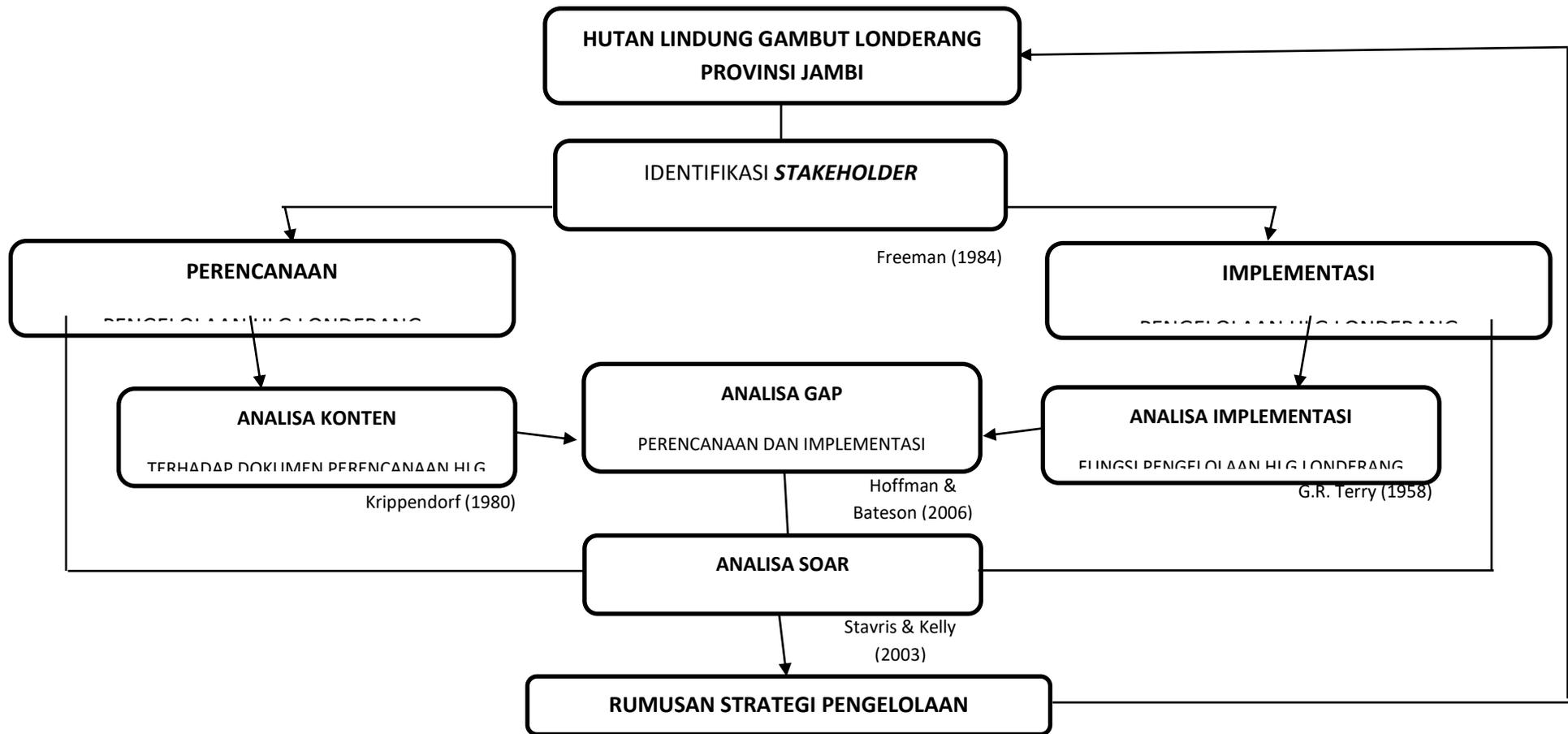
Matrik SOAR berfungsi untuk menyusun faktor-faktor strategis yang menggambarkan bagaimana kekuatan dan peluang eksternal yang dihadapi dapat disesuaikan dengan aspirasi dan hasil terukur yang dimilikinya.

Penjelasan matrix SOAR :

- a. Strategi S-A : strategi ini dibuat dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk mencapai aspirasi yang diharapkan
- b. Strategi O-A : strategi ini dibuat untuk mengetahui dan memenuhi aspirasi dari setiap stakeholder yang berorientasi kepada peluang yang ada
- c. Strategi S-O : strategi ini dibuat untuk mewujudkan kekuatan untuk mencapai Hasil yang terukur
- d. Strategi O-R : Strategi ini berorientasi kepada Peluang untuk mencapai Result yang sudah terukur

2.6. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian berisikan gambaran logis dan rasional tentang masalah yang akan diteliti dan faktor-faktor yang memengaruhinya. Kerangka pemikiran menjelaskan variabel-variabel yang lahir dari hasil penalaran teori-teori dan yang akan menjadi fokus penelitian. Tujuan khusus penelitian ini adalah untuk Mengidentifikasi dan Mengkaji Kategori *Stakeholder* berdasarkan pendekatan analisis *stakeholder* (Freeman, 1984) untuk seluruh *stakeholder* yang melakukan Pengelolaan Kawasan Hutan Lindung Gambut Londerang. Selanjutnya Mengkaji Perencanaan menggunakan pendekatan analisis konten (Krippendorff, 1980) terhadap dokumen perencanaan dan Implementasi Pengelolaan berdasarkan fungsi manajemen (G.R. Terry, 1958) terhadap *Stakeholder* Pemangku Wilayah Hutan Lindung Gambut Londerang, yang selanjutnya perencanaan dan implementasi diperbandingkan menggunakan pendekatan Analisis Gap (Hoffman & Batteson, 2006) untuk Merumuskan Strategi Pengelolaan *Stakeholder* Kawasan Hutan Lindung Gambut Londerang menggunakan pendekatan analisis SOAR (Stavris & Kelly, 2003). Kerangka Pemikiran secara konsep tersaji didalam gambar 2.1. Diagram Kerangka Pemikiran Penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.1. Diagram Kerangka Pemikiran Penelitian