



Policy Brief

Volume 5 No. 1 Tahun 2011

GOOD CORPORATE GOVERNANCE ^{1,2,3} Di Bidang Kehutanan, Siakah Kita ?

Tujuan *Good Corporate Governance* (GCG) pada intinya adalah menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan. Pihak-pihak tersebut adalah pihak internal perusahaan meliputi dewan komisaris, direksi, karyawan, dan pihak eksternal meliputi investor, kreditur, pemerintah, masyarakat dan pihak-pihak lain yang berkepentingan (*stakeholders*).

Indonesia, semenjak tahun 2000 telah melakukan upaya-upaya menumbuhkan kesadaran pentingnya GCG dan penerapannya. Upaya-upaya tersebut

diantaranya dengan pembentukan Komisi Nasional GCG oleh Kantor Menko Perekonomian dan disusunnya *National Code of Good Corporate Governance* atau Pedoman Nasional GCG. Disamping itu berbagai peraturan yang telah diterbitkan oleh Badan Pengawas Pasar Modal (Bapepam) dan Bursa Efek Indonesia (BEI), serta keputusan-keputusan Menteri Negara BUMN juga telah turut mendorong pelaksanaan GCG oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia, baik itu perusahaan publik maupun BUMN (Juanda 2009).

Permasalahan

Meskipun demikian, belum satupun perusahaan besar kehutanan sudah melaksanakan GCG berdasarkan pedoman yang telah diterbitkan, sedangkan perusahaan skala kecil sama sekali belum menerapkan GCG. Sejalan dengan situasi tersebut, kondisi sektor kehutanan Indonesia yang dilihat antara lain dari perkembangan bidang perusahaan hutannya mengalami penurunan kinerja. Jumlah IUPHHK-HA (HPH) yang beroperasi 486 unit HPH pada tahun 1992, yang masih bertahan (aktif) sampai tahun 2007 sebanyak 115 unit atau hanya 24%

dari total 304 unit dengan luas 24,6 juta ha (Kementerian Kehutanan, 2011).

Berdasarkan survai yang telah dilaksanakan oleh *Transparency International* (2009), Indonesia menempati peringkat terbawah dalam kategori tata pemerintahan yang baik (*good governance*) diantara beberapa negara ASEAN. Telah diketahui pula bahwa kondisi pemerintahan suatu negara berpengaruh terhadap kepemimpinan perusahaan (Taridi, 2009). Dengan kenyataan demikian itu, apa yang ingin diketahui dalam Policy brief ini adalah

¹ Penulis: Hariyatno Dwiprabowo, Eno Suwarno dan Prof. Hariadi Kartodihardjo

² Tulisan berasal dari penelitian Kajian *Good Corporate Governance* di Bidang Kehutanan (TA 2010)

³ Pusat Penelitian dan Pengembangan Perubahan Iklim dan Kebijakan Badan Penelitian dan Pengembangan Kehutanan

apakah kebijakan perusahaan hutan berpengaruh terhadap situasi demikian itu dan dimana letak pengaruh itu berada.

Menurunnya kinerja sektor kehutanan tersebut tidak dapat semata-mata ditimpakan pada lemahnya tata pemerintahan perusahaan (*corporate governance*) namun juga cerminan dari lemahnya tata pemerintahan pemerintah (*state governance*).

Berdasarkan kenyataan tersebut pertanyaan kita adalah sebagai berikut:

1. Sejauh mana pelaksanaan prinsip-prinsip GCG telah dilaksanakan pada perusahaan-perusahaan kehutanan?
2. Apa saja yang menjadi kendala pelaksanaan prinsip-prinsip GCG?
3. Kondisi seperti apa yang dibutuhkan perusahaan guna mendukung penerapan GCG?

Pengertian dan Cakupan

Pertama kali, istilah pemerintahan perusahaan diperkenalkan oleh *Cadbury Committee* tahun 1992 dalam laporannya yang dikenal sebagai *Cadbury Report*.

Laporan ini dipandang sebagai titik balik (*turning point*) yang menentukan praktik pemerintahan perusahaan di seluruh dunia, yaitu sebagai:

"seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan serta para pemegang kepentingan intern dan ekstern lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka, atau dengan kata lain suatu sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan."

Pengertian tersebut digunakan oleh *Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI)* dan digunakan dalam *Policy brief* ini. Penggunaan konsep pemerintahan perusahaan tersebut didasarkan oleh konstruksi pemerintahan perusahaan yang digali oleh *Luigi Zingales* (1997). *Zingales* menjelaskan adanya dua proses penting dalam pelaksanaan pemerintahan perusahaan. Pertama, proses bagaimana keuntungan perusahaan akan dibagi mempengaruhi dorongan untuk melakukan suatu tindakan sebelum pembagian keuntungan dibagi (*ex-ante incentive effect*), yang pada gilirannya akan menciptakan keputusan tidak optimal. Proses tersebut dilakukan melalui dua cara. Yaitu, pihak manajemen tidak akan mengeluarkan jumlah sumberdaya secara optimal untuk melakukan aktivitas produktif, apabila tidak ada sistem pemerintahan yang memadai. Disamping itu, pihak manajemen dapat mengeluarkan sejumlah sumberdaya pada aktivitas yang tidak efisien, yang tujuannya hanya untuk mengubah hasil akhir posisi tawar yang mereka inginkan. Kedua, sistem pemerintahan mempengaruhi nilai total manfaat dengan cara mengubah posisi tawar. Dalam hal ini sistem pemerintahan dapat mempengaruhi

tingkat ketidak-seimbangan informasi antar pihak, tingkat biaya koordinasi, tingkat keterbatasan likuiditas pihak-pihak tertentu. Problem mendasar dari adanya potensi kerugian yang disebabkan oleh kondisi ini sebenarnya terkait dengan masalah lemahnya mekanisme kontrol.

Prinsip-prinsip dasar GCG yang disusun oleh *OECD* terdiri dari lima aspek yaitu:

1. *Transparency*, dapat diartikan sebagai keterbukaan informasi, baik dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan.
2. *Accountability*, adalah kejelasan fungsi, struktur, sistem dan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.
3. *Responsibility*, pertanggungjawaban perusahaan adalah kesesuaian (kepatuhan) di dalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi yang sehat serta peraturan perundangan yang berlaku.
4. *Independency*, atau kemandirian adalah suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa

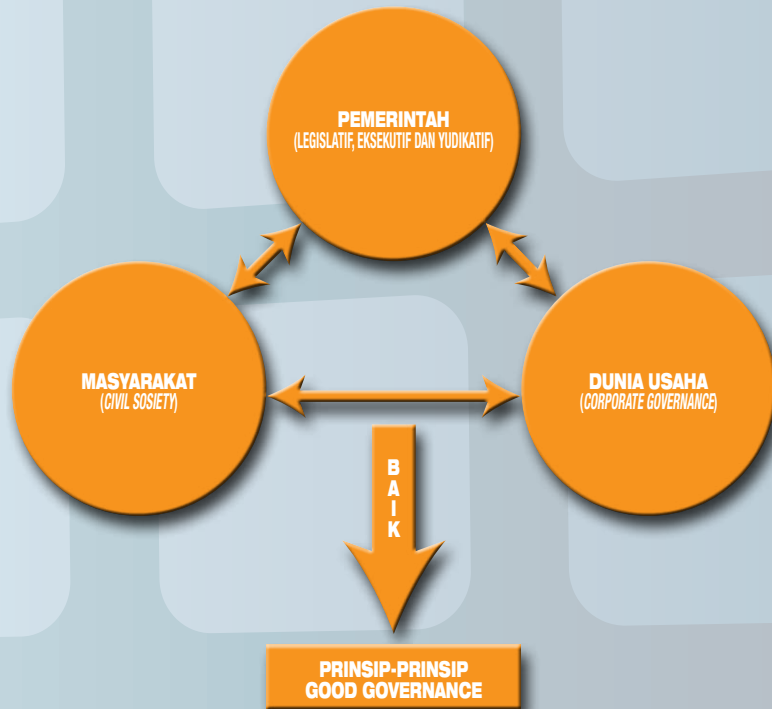
benturan kepentingan maupun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

5. *Fairness* (kesetaraan dan kewajaran) yaitu perlakuan adil dan setara yang harus dipenuhi terhadap hak-hak stakeholder yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Tiga Pilar Good Governance

Terdapat tiga pilar utama *good governance*, yakni pemerintah, dunia usaha dan masyarakat. Ketiga pilar tersebut saling berinteraksi dan saling mempengaruhi antara satu dengan lainnya (Gambar 1). Tata pemerintahan yang baik (GG) adalah mekanisme,

praktik dan tata cara dimana pemerintah (legislatif, eksekutif dan yudikatif), dunia usaha (*corporate*) dan masyarakat (*civil society*) secara bersama-sama mengatur sumberdaya serta memecahkan masalah-masalah publik dengan prinsip utama akuntabilitas, transparansi dan partisipasi.



Gambar 1. Tiga pilar utama *good governance*

GCG dan SFM

Di negara-negara Asia, pelaksanaan prinsip GCG merupakan bagian penting dari pembaharuan-pembaharuan ekonomi yang mutlak untuk mengatasi krisis ekonomi. Di Indonesia, khususnya bagi sektor kehutanan pelaksanaan GCG belum berkembang. Sistem yang telah dikembangkan yaitu sistem penilaian kinerja pengelolaan hutan lestari (Sustainable Forest Management, SFM). Melalui SK Menhut Nomor 4795/Kpts-II/2002 dan Nomor 177/Kpts-II/2003 Departemen Kehutanan telah menetapkan Kriteria dan Indikator Pengelolaan Hutan Alam Produksi Lestari dan Usaha Pemanfaatan Hutan Tanaman Lestari. Surat Keputusan tersebut kemudian disempurnakan melalui Peraturan Menteri Kehutanan Nomor P38/Menhut-II/2009, dimana kriteria dan

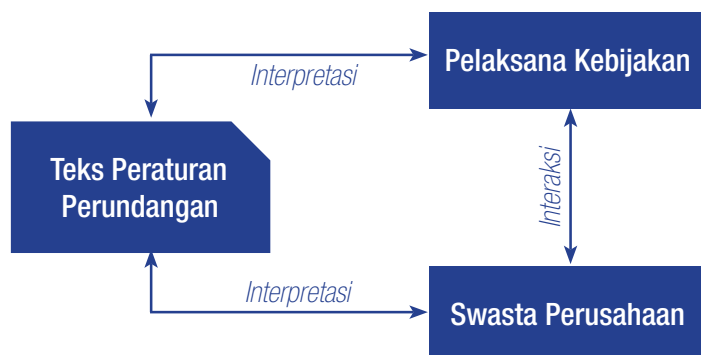
indikatornya dibuat dalam Peraturan Dirjen Bina Produksi Kehutanan Nomor: P.6/VI-Set/2009.

Penilaian kinerja SFM berorientasi pada tujuan kelestarian sumberdaya alam hutan, oleh karenanya ditekankan pada praktek-praktek manajemen pengelolaan hutan, sementara GCG lebih berorientasi pada tujuan memenuhi kepentingan stakeholders, oleh karenanya ditekankan pada manajemen perusahaan. Dalam konteks GCG, sistem penilaian kinerja SFM lebih dekat pada pelaksanaan "prinsip pertanggungjawaban (*responsibility*)", dimana perusahaan pemegang ijin HPH dan HTI didorong untuk meningkatkan tanggungjawabnya dalam pengelolaan hutan negara sebagai barang publik.

GCG dan GG

Kondisi pemerintahan suatu negara berpengaruh terhadap pemerintahan perusahaan. Pertanyaan yang muncul adalah: Apakah kebijakan perusahaan hutan berpengaruh terhadap situasi demikian itu dan dimana letak pengaruh itu berada. Untuk menjawab pertanyaan tersebut, digunakan definisi dan lingkup kebijakan oleh Shore dan Wright (1997). Dalam pendekatan ini, kebijakan bukan hanya dicerminkan melalui teks peraturan-perundangan melainkan interaksi sosial antara pembuat, pelaksana dan pihak-pihak yang secara langsung terkena dampak pelaksanaan kebijakan tersebut, dalam hal ini pengusaha dan masyarakat yang tinggal di dalam dan di sekitar hutan. Konsep ini digunakan, karena dalam

kenyataannya, pelaksanaan kebijakan juga tergantung pada informasi, interpretasi maupun pengetahuan serta kepentingan yang dimiliki oleh pelaksana dan pihak-pihak yang terkena dampak kebijakan itu. Sedangkan teks peraturan-perundangan dianggap sebagai norma dan kehendak sah untuk mencapai tujuan kebijakan. Dengan demikian, interaksi sosial tersebut lebih menentukan bagaimana kebijakan dilaksanakan dan dalam interaksi itulah GG menentukan GCG. Hubungan antara teks peraturan-perundangan, pelaksana kebijakan dan pihak-pihak yang terkena dampak kebijakan, dalam hal ini adalah perusahaan kehutanan, dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Hubungan antara teks peraturan-perundangan, pelaksana kebijakan dan pihak-pihak yang terkena dampak kebijakan

Pada umumnya perusahaan menganggap bahwa GCG sudah waktunya dijalankan, dengan alasan perusahaan-perusahaan kehutanan tidak dapat lagi menghindar dari ukuran-ukuran kinerja yang diterapkan oleh masyarakat luas. Tantangan utama pelaksanaan GCG bagi perusahaan kehutanan adalah masih lemahnya tata pemerintahan yang baik (*good governance/GG*) bagi pemerintah.

Dasar pertimbangan yang dikemukakan perusahaan di atas sejalan dengan tujuan umum GCG, yaitu memberi nilai tambah kepada semua pihak yang berkepentingan, baik untuk memenuhi harapan/tuntutan masyarakat, memenuhi kebutuhan *stakeholders* internal perusahaan (pemilik, pengelola, karyawan), memenuhi kebutuhan calon investor, dan memenuhi tujuan pemerintah (SFM). Sementara alasan yang menyatakan bahwa GCG akan berjalan apabila didahului dengan GG mendasarkan pada logika aksiomatik, di mana tata kelola perusahaan kehutanan sebagai pihak yang diregulasi diprediksi akan membaik apabila tata kelola pihak regulator (pemerintah) sudah baik. Dalam hal ini GG menjadi faktor pemungkin (*enabling condition*) bagi terciptanya GCG. Secara umum, dalam pelaksanaan

prinsip transparansi, perusahaan skala besar lebih biasa menyediakan informasi kepada publik daripada perusahaan skala kecil. Hal ini sejalan dengan tuntutan pihak-pihak internal perusahaan besar akan transparansi. Meskipun demikian, baik perusahaan skala besar maupun skala kecil cenderung tidak ingin mempublikasikan kondisi perusahaannya, terutama mengenai kondisi keuangan dan pemegang saham. Secara umum, prinsip akuntabilitas dan responsibilitas antar unit kerja atau organ perusahaan skala besar telah dilaksanakan. Adapun perusahaan skala kecil belum mempraktekannya. Dalam pelaksanaan prinsip independensi, kesetaraan dan kewajaran, secara umum perusahaan kehutanan yang disurvei belum memenuhinya, terutama bagi perusahaan skala kecil. Meskipun begitu, masih terdapat intervensi dari pihak tertentu dalam pengambilan keputusan baik skala perusahaan besar maupun kecil. Berdasarkan pandangan mengenai situasi perusahaan oleh perusahaan sendiri tersebut, mereka sepakat bahwa kunci pelaksanaan GCG adalah GG. Selain itu perlu adanya sosialisasi dan penyiapan sumberdaya manusia baik di kalangan perusahaan maupun pemerintah.

Hubungan GCG dan Regulasi Kehutanan

Dari hasil wawancara dengan perusahaan (IUPHHK HA dan HT), secara umum disebutkan bahwa implementasi regulasi kehutanan sampai saat ini belum mendukung perwujudan efisiensi pelayanan publik maupun kepastian usaha. Ekonomi biaya tinggi, ketidakpastian manfaat hutan bagi masyarakat setempat, serta rendahnya efektifitas pengawasan dan penegakan hukum menjadikan usaha kehutanan gulung tikar (bagi IUPHHK HA) dan lambatnya pertumbuhan investasi (bagi IUPHHK HT). Dalam kondisi demikian itu orientasi sebagian besar perusahaan kehutanan tidak mewujudkan GCG, meskipun mereka setuju akan pelaksanaan GCG.

Dibalik persoalan pelayanan publik dan kepastian usaha di atas, diduga terjadi hubungan-hubungan tidak sewajarnya antar pilar GG, yaitu Pemerintah – Swasta/ BUMN – Masyarakat. Hubungan antar pilar ini menjadi bentuk transaksi yang tidak seimbang, di mana pemegang kekuasaan dapat menjalankan kepentingan di luar

apa yang telah ditetapkan menurut peraturan-perundangan. Hal inilah yang dapat menjadi argumen mengapa perusahaan-perusahaan yang disurvei mengatakan bahwa pelaksanaan GCG sangat tergantung pada pelaksanaan GG sebagaimana diuraikan di atas.

Kenyataan lain – sebagaimana diuraikan di atas, menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang disurvei belum dapat memberikan informasi kepada publik terutama tentang laporan keuangan dan pemegang saham perusahaan. Hal ini dapat menjadi faktor penduga bahwa hubungan pilar GG menyebabkan ekonomi biaya tinggi yang harus ditanggung perusahaan dan sulit dipertanggung-jawabkan kepada *stakeholders* perusahaan.

Selain itu persoalan perusahaan juga disebabkan oleh kurang harmonis hubungan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah, dalam hal ini Pemerintah Propinsi. Dinas Kehutanan Propinsi disamping mempunyai interpretasi berbeda terhadap peraturan-

perundangan, baik turunan Undang-undang Kehutanan maupun Undang-undang Pemerintahan Daerah, juga merasa tidak mendapat kewenangan maupun anggaran sepadan dengan

tanggungjawab yang dibebankannya. Hubungan tidak harmonis itu menjadi penyebab lambatnya pelayanan publik bagi perusahaan kehutanan.

Pelayanan Publik dan GG

Secara langsung adanya inefisiensi pelayanan publik sebagaimana dijelaskan di atas, terbukti meningkatkan biaya produksi bahkan ketidak-pastian usaha, sehingga bukan hanya menjadi hambatan usaha itu sendiri, tetapi juga menjadi penyebab kerusakan hutan atau gagalnya upaya melestarikan hutan. Tingginya biaya pelayanan publik, antara lain dapat menyebabkan pelaku usaha tidak sepenuhnya melakukan kewajiban-kewajibannya dalam pengelolaan hutan lestari sebagai kompensasi tingginya biaya tersebut, berkurangnya penerimaan pajak oleh Pemerintah, maupun mengurangi upah pekerja, yang berakibat pada rendahnya kinerja perusahaan hutan itu sendiri, dan khusus pada perusahaan hutan alam bisa bertambah dengan dilakukannya penebangan yang melebihi jatah tebangan yang ditetapkan.

Layanan bagi publik yang mahal bahkan bukan hanya menghambat usaha besar, tetapi juga menutup kesempatan masyarakat yang kurang mampu untuk mendapat ijin, bahkan dalam jangka panjang dapat memperlebar jarak antara yang kaya dan yang miskin (Kartodihardjo, dkk, 2010). Oleh karena itu, perhatian

untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas pelayanan publik menjadi niscayaan.

Persoalan pelayanan publik tidak sesederhana misalnya dihubungkan dengan persoalan menjalankan peraturan-perundangan atau pedoman kerja. Persoalan ini lebih terkait dengan konflik kepentingan dan kewenangan atau kekuasaan yang disalah-gunakan (*abuse of power*). Fox and Staw, (1979), mengemukakan adanya fenomena perilaku administrator/birokrat penentu kebijakan yang sedang terperangkap (*trapped administrators*). Pada situasi tersebut seseorang penentu kebijakan yang meskipun setuju dengan perbaikan suatu kebijakan namun akan ikut menghambat perbaikan kebijakan tersebut manakala kebijakan baru nantinya diperkirakan akan merugikan dirinya¹. Akhirnya, birokrat yang terperangkap tersebut seolah tidak mempunyai pilihan lain kecuali kembali menjalankan kebiasaan lama, seperti pemaksimalan anggaran (Niskanen, 1968) serta upaya memperpanjang birokrasi pelayanan publik yang menjadi penyebab ekonomi biaya tinggi².

¹ Hal demikian itu mudah ditemui misalnya dalam pelaksanaan kebijakan reorganisasi, penyederhanaan ijin, transparansi informasi, konsultasi publik, senantiasa mendapat hambatan bukan karena argumen untuk menjalankan kebijakan tersebut tidak dapat diterima, melainkan karena kepentingannya akan terganggu dengan adanya berbagai kebijakan tersebut.

² Dari diskusi dengan salah seorang pengusaha kehutanan, tanggal 1 April 2010, diketahui bahwa akibat kenyataan seperti itu ia harus mengeluarkan imbalan kepada setiap meja pada saat mengurus perijinan perusahaan hutan perusahaannya. Hal demikian itu harus ia lakukan apabila ingin mendapatkan pelayanan lebih cepat.

Hasil Kajian dan Rekomendasi

Hasil Kajian Hasil kajian awal mengenai GCG untuk perusahaan kehutanan ini menunjukkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Perusahaan skala besar sudah mengenal konsep GCG dan pada umumnya sudah melaksanakannya, sementara perusahaan skala kecil ada yang belum atau sudah mengenalnya dan ada yang melaksanakannya secara sukarela.
2. Perusahaan kehutanan pada umumnya tidak berkeberatan apabila GCG diwajibkan oleh pemerintah. Mereka meyakini bahwa penerapan GCG akan bermanfaat bagi perusahaan, namun mereka juga meyakini bahwa kebijakan dan tata kelola pemerintahan yang baik (GG), sosialisasi dan pengembangan sumberdaya manusia menjadi prasyarat bagi terwujudnya GCG.
3. Perusahaan-perusahaan besar cenderung lebih transparan sementara perusahaan kecil cenderung lebih tertutup. Untuk pelaksanaan prinsip akuntabilitas, dapat diindikasikan bahwa dalam penerapannya perusahaan-perusahaan skala besar lebih baik daripada perusahaan-perusahaan kecil. Untuk pelaksanaan prinsip responsibilitas, mengindikasikan perusahaan-perusahaan yang dikelola dengan lebih baik cenderung memiliki kepatuhan terhadap peraturan dan menjalankan program CSR yang lebih baik dibanding

perusahaan yang pengelolaannya belum baik. Untuk penerapan prinsip independensi, diindikasikan bahwa semua perusahaan masih lemah sampai sangat lemah. Untuk penerapan prinsip kesetaraan dan kewajaran, diindikasikan adanya keragaman. Pada perusahaan besar dengan sistem pengelolaan yang lebih modern pelaksanaan prinsip kesetaraan dan kewajaran cenderung dijalankan dengan lebih baik daripada pada perusahaan kecil dan tradisional.

4. Dalam pelaksanaan peraturan-perundangan terdapat perbedaan interpretasi. Disamping itu juga terdapat ketidaklengkapan substansi peraturan, serta tidak ada upaya penyelesaian prakondisi untuk terlaksananya suatu peraturan-perundang-undangan. Hal ini menjadi penyebab lambatnya pelayanan publik bagi perusahaan.
5. Terdapat hubungan tidak wajar antar pilar GG yaitu Pemerintah – Swasta – Masyarakat. Hubungan antar pilar ini menjadi bentuk transaksi yang tidak seimbang, pemegang kekuasaan dapat menjalankan kepentingan di luar apa yang telah ditetapkan menurut peraturan-perundang-undangan. Hal inilah yang dapat menjadi argumen mengapa perusahaan-perusahaan yang disurvei mengatakan bahwa pelaksanaan GCG sangat tergantung pada pelaksanaan GG.

Rekomendasi Berdasarkan temuan-temuan pada kesimpulan di atas, diajukan rekomendasi sebagai berikut:

1. Pemerintah perlu menyusun kebijakan dan kerangka kerja penerapan GCG bagi perusahaan-perusahaan kehutanan. Pemetaan terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam implementasi GCG, baik oleh Pemerintah maupun perusahaan menjadi pertimbangan utama dalam menyusun kebijakan tersebut.

2. Karena GG menjadi syarat pelaksanaan GCG maka dalam penetapan kebijakan, program maupun rencana kehutanan tidak lagi hanya memperhatikan kesesuaiannya dengan peraturan-perundang-undangan saja melainkan juga harus memperhatikan efektifitas dan efisiensi pelayanan serta kemungkinan adanya perilaku menyimpang dan upaya pencegahannya.

Daftar Pustaka

- Arifin. 2005. *Peran Akuntan dalam Menegakkan Prinsip Good Corporate Governance Pada Perusahaan di Indonesia (Tinjauan Perspektif Teori Keagenan)*. Orasi Ilmiah dalam rangka pengusulan jabatan Guru Besar. Semarang: Universitas Diponegoro
- [IICG] The Indonesian Institute for Corporate Governance. 2009. *Corporate Governance Perception Index 2008: Good Corporate Governance dalam Perspektif manajemen Strategik*. Jakarta: The Indonesian Institute for Corporate Governance
- Juanda, A. 2009. *Analisis Konseptual Good Corporate Governance*. Naskah publikasi penelitian dasar keilmuan. Malang: Fakultas Ekonomi Muhammadiyah Malang
- [KNKG] Komite Nasional Kebijakan Governance.. *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*.
- SK Menteri Kehutanan Nomor 4795/Kpts-II/2002 tentang *Kriteria dan Indikator Pengelolaan Hutan Alam Produksi Lestari Pada Unit Pengelolaan*
- SK Menteri Kehutanan Nomor 177/Kpts-II/2003 tentang *Kriteria dan Indikator Pengelolaan Hutan Secara Lestari Pada Unit Manajemen Usaha Pemanfaatan Hutan Tanaman*
- Peraturan Menteri Kehutanan Nomor P38/Menhut-II/2009 tentang *Standard dan Pedoman Penilaian Kinerja Pengelolaan Hutan Produksi Lestari dan Verifikasi Legalitas Kayu pada Pemegang Izin atau pada Hutan Hak*
- Peraturan Dirjen Bina Produksi Kehutanan Nomor : P.6/VI-Set/2009 tentang *Standar dan Pedoman Penilaian Kinerja Pengelolaan Hutan Produksi Lestari dan Verifikasi Legalitas Kayu*
- Departemen Kehutanan, 2010. *Rencana Kehutanan Tingkat Nasional Tahun 2010-2029*. Departemen Kehutanan. Jakarta.
- Dewan Kehutanan Nasional, 2008. *Meniti Langkah Membangun Pilar Kehutanan: Prioritas Revisi Regulasi Pengelolaan Hutan Alam dan Hutan Tanaman*. Jakarta.
- _____, 2009. *Prioritas Pembangunan Kehutanan: Menyelamatkan Kekayaan Multi-fungsi Hutan dan Mewujudkan Keadilan Alokasi Pemanfaatan Hutan*. Jakarta
- Fox, Frederick V and Barry M Staw. 1979. *The trapped administrator: Effects of job insecurity and policy resistance upon commitment to a course of action*. *Administrative Science Quarterly*, 24(3):449-471.
- Hawitt, Sally. 2009. *Discourse Analysis and Public Policy Research*. Centre for Rural Economy, Discussion Paper Series No. 24, 2009. New Castle University
- Kementerian Kehutanan, 2010. *RKTN (Rencana Kehutanan Tingkat Nasional)*. Draft 20 Agustus 2010. Jakarta.
- _____, 2009a. *Kebijakan Pembangunan Hutan Tanaman Rakyat*. Direktorat Bina Pengembangan Hutan Tanaman. Departemen Kehutanan. Jakarta.
- _____, 2009b. *Kebijakan Pembangunan Hutan Tanaman Industri*. Direktorat Bina Pengembangan Hutan Tanaman. Departemen Kehutanan. Jakarta.
- Niskanen, W. A. 1968. *The peculiar economics of bureaucracy*. *American Economic Review*, 58(2):293-305.
- Ribot, J. C. and N. Peluso, 2003. *A Theory of Access*. *Rural Sociology* 68 (2): 153-181.
- Shore, Cris dan Susan Wright. 1997. *Policy: A new field of anthropology*. Di dalam: *Anthropology of Policy: Critical Perspective on Governance and Power*, (Cris Shore dan Susan Wright, eds). Routledge. London and New York.



Kementerian Kehutanan
Badan Penelitian dan Pengembangan Kehutanan
Pusat Penelitian dan Pengembangan Perubahan Iklim dan Kebijakan

Jl. Gunung Batu No. 5 Bogor
Telp.: 0251 8633944; Fax: 0251 8634924;
Email: forestpolicy@puslitsosekhut.web.id
Website: <http://www.puslitsosekhut.web.id>