



Mengantisipasi Perubahan:

# SKENARIO

SEBAGAI SARANA  
PENGELOLAAN HUTAN  
SECARA ADAPTIF

**suatu panduan**

**Eva Wollenberg** bersama  
**David Edmunds**  
dan **Louise Buck**

## UCAPAN TERIMA KASIH

Kami ingin menyampaikan terima kasih kepada Carol Colfer, Bob Fisher, Bruce Campbell, Gideon Suharyanto, Siska Saskia, Michael Hailu, Michael Spilsbury, S.N. Kartikasari, Bernadette Hince, Trudy Brekelbaum, Dina Hubudin, Ambar Liano dan Diana Parsell untuk segala komentar dan kritiknya dalam menyusun panduan ini

Mengantisipasi Perubahan:

# **SKENARIO**

SEBAGAI SARANA  
PENGELOLAAN HUTAN  
SECARA ADAPTIF

**suatu panduan**

**Eva Wollenberg** bersama  
**David Edmunds**  
dan **Louise Buck**

© 2001 oleh Center for International Forestry Research  
Hak cipta dilindungi Undang-undang. Diterbitkan tahun 2001  
Dicetak oleh SMK Grafika Desa Putera, Indonesia  
Alih bahasa: S.N. Kartikasari

**ISBN 979-8764-71-4**

**Diterbitkan oleh**

Center for International Forestry Research (CIFOR)  
Alamat surat: P.O. Box 6596 JKPWB, Jakarta 10065, Indonesia  
Alamat kantor: Jl. CIFOR, Situ Gede, Sindang Barang,  
Bogor Barat 16680, Indonesia  
Tel.: +62 (251) 622622; Fax: +62 (251) 622100  
E-mail: [cifor@cgiar.org](mailto:cifor@cgiar.org)  
Web site: <http://www.cifor.cgiar.org>

# PENDAHULUAN



Buku panduan ini dimaksudkan untuk membantu masyarakat mempersiapkan diri dalam menghadapi perubahan dan ketidakpastian dengan menggunakan skenario masa depan. Skenario bisa menjadi alat bantu untuk merencanakan masa depan secara kreatif. Kami akan menjelaskan prinsip-prinsip pendekatan yang didasarkan pada skenario dan beberapa metode yang dapat membantu dalam menggali imajinasi/kreativitas masyarakat dalam mengantisipasi masa depan.

Walaupun skenario masa depan dapat digunakan dalam beragam situasi, pembahasan dalam buku ini khusus berkaitan dengan pengelolaan hutan berbasis masyarakat di daerah tropis, yang memerlukan perencanaan jangka panjang (puluhan tahun), dengan tingkat kompleksitas dan ketidakpastian tinggi dan masyarakat harus bekerjasama untuk mencapai tujuannya. Namun, sebagian besar isi panduan ini tetap relevan untuk pengelolaan sumber daya alam lainnya atau pembangunan pedesaan yang mengharuskan adanya kerjasama antara berbagai kelompok kepentingan. Skenario secara umum bermanfaat untuk mengungkap dan menyampaikan keinginan, rencana dan pandangan seseorang terhadap perubahan maupun membantu orang untuk memutuskan bagaimana menyesuaikan diri terhadap perubahan dan mencapai visi mereka tentang masa depan. Skenario adalah bagian penting dalam pengelolaan secara adaptif karena membantu orang untuk mengambil keputusan sekarang tentang perubahan yang mungkin akan terjadi di masa depan.

Untuk mereka yang ingin menggunakan skenario di tingkat desa, hingga sekarang jumlah metode yang tersedia masih terbatas. Di satu ekstrim ada metode-metode formal yang mengandalkan diri pada model kuantitatif dan komputer, dan mungkin tidak terjangkau atau tidak sesuai untuk masyarakat desa.

## DAFTAR ISI

<b>PENDAHULUAN</b>	1
• Apa skenario itu?	2
• Mengapa menggunakan skenario?	4
• Bagaimana skenario digunakan dalam pengelolaan secara adaptif	5
<b>BERSIAP-SIAP</b>	8
• Menentukan tujuan	9
• Memilih pendekatan skenario	9
• Memilih peserta, pendamping, cara berkomunikasi dan tempat	11
<b>METODE-METODE SKENARIO</b>	18
• Skenario visi	19
• Skenario proyeksi	24
• Skenario jalur	27
• Skenario alternatif	29
<b>RINGKASAN</b>	32
<b>CATATAN KAKI</b>	34
<b>RUJUKAN</b>	35
<b>BAHAN BACAAN TAMBAHAN</b>	37

Sedangkan pada ekstrim lain ada metode skenario sederhana yang cenderung terbatas hanya untuk mengembangkan visi saja, tanpa menggali penyebab-penyebab yang kompleks dan hubungan-hubungan dalam kecenderungan.

Dengan menggabungkan berbagai metode dalam buku panduan ini kami bermaksud untuk menyediakan pilihan yang lebih luas dalam menggunakan pendekatan skenario, khususnya dengan cara yang cocok untuk masyarakat pedesaan. Selain itu kita juga bisa langsung melihat kesamaan antara metode tersebut dan kita dapat mengerti prinsip-prinsip dari metode skenario yang mendasarinya. Kami mengajak para pembaca untuk menggunakan prinsip-prinsip ini untuk mengembangkan metode yang paling sesuai dengan situasinya.

Buku ini diawali dengan memperkenalkan konsep skenario dan mengapa pendekatan skenario ini akan sangat berguna. Kemudian kami menguraikan bagaimana skenario dapat mendukung proses belajar dan pengelolaan secara adaptif. Pada bagian akhir kami menguraikan empat tipe dasar skenario, penjelasan langkah umum untuk setiap tipe. Kami memberikan penekanan terhadap proses dan pilihan yang mendorong tingkat belajar di antara kelompok kepentingan yang berbeda-beda. Daftar rujukan disediakan untuk pembaca yang ingin mengetahui lebih lanjut tentang topik tertentu.

## APA SKENARIO ITU?

Skenario adalah **cerita tentang apa yang mungkin terjadi**. Berbeda dengan proyeksi, skenario tidak perlu menggambarkan masa depan seperti apa yang kita harapkan. Sebaliknya skenario berusaha untuk merangsang pemikiran **kreatif** yang membantu orang melepaskan diri dari pola pandang yang sudah mapan terhadap berbagai situasi dan merencanakan tindakannya.

Kalau kita menggunakan kreativitas dengan baik, maka ini dapat membantu menyingkirkan pola pikir yang tidak berguna lagi sehingga kita dapat menyesuaikan diri secara lebih baik untuk masa depan. Skenario sangat berguna terutama untuk situasi dimana **kompleksitas dan ketidakpastian** tinggi. Seandainya pengelolaan hutan tropis lebih sederhana dan dapat diprediksi maka kita dapat menggunakan proyeksi, yang didasarkan pada kecenderungan yang ada pada saat ini. Sayangnya, kompleksitas dan ketidakpastian merupakan ciri kebanyakan situasi, sehingga proses-proses kreatif untuk mengantisipasi perubahan seperti skenario menjadi sangat berguna.

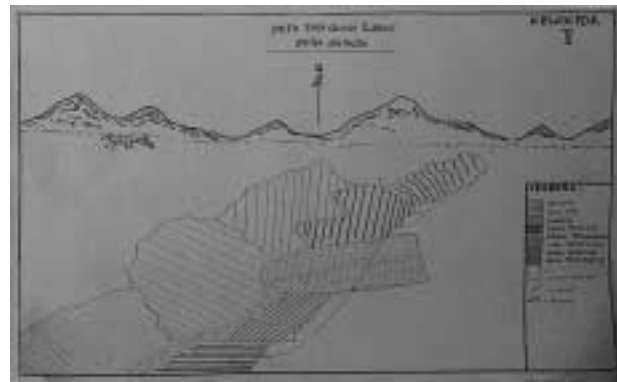
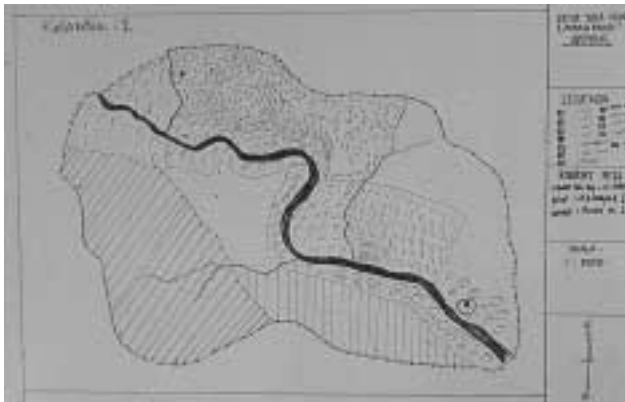
Skenario bisa dikembangkan dalam bentuk gambar, foto, cerita tertulis, sandiwara, puisi, video, tarian, rumus matematika, tumpukan biji kacang, sistem informasi geografis (SIG), peta, maket di pasir, grafik, atau gabungan dari beberapa bentuk tersebut atau media yang lain. Kemampuan dan pilihan pengguna serta ketersediaan sumber daya akan menentukan bentuk skenario. Satu-satunya faktor pembatas adalah daya imajinasi orang yang menggunakan pendekatan skenario dan minat orang untuk terlibat dalam menciptakan skenario.





◀ Drama bisa menjadi sarana langsung untuk belajar karena orang mendapat kesempatan untuk memainkan peran dan mencoba semua pilihan baru. Drama juga dapat menjadi daya tarik dalam pertemuan warga masyarakat.

▼ Peta sketsa yang menggambarkan pilihan pemanfaatan lahan mudah dilihat sehingga masyarakat dapat menggunakannya dalam berdiskusi.



## MENGAPA MENGGUNAKAN SKENARIO?

Tujuan menggunakan skenario adalah untuk membantu orang mengubah pola pikir mereka yang **sudah mapan** tentang bagaimana segala sesuatu berlangsung sehingga mereka lebih siap menghadapi ketidakpastian di masa depan dan mempertimbangkan akibat dari tindakan mereka untuk jangka pendek dan jangka panjang. Ketika perubahan terjadi sangat cepat atau pada saat keadaan kompleks, pola pikir yang sudah mapan sering didasarkan pada alasan yang sudah tidak berlaku lagi atau atas dasar pengamatan terbatas yang menghambat kita untuk melihat hubungan-hubungan baru.

Hambatan psikologis juga mempengaruhi kemampuan kita untuk berpikir secara rasional dan mengantisipasi masa depan. Kita cenderung meremehkan hal-hal yang sulit diingat atau dibayangkan, dan lebih suka mengingat dan memperhatikan kejadian-kejadian yang baru dialami, meremehkan ketidakpastian, menyangkal bukti yang tidak mendukung pandangan kita, melebih-lebihkan kemampuan kita untuk mempengaruhi hal-hal yang di luar kontrol kita, terlalu yakin dengan penilaian kita sendiri dan melebih-lebihkan kemungkinan terjadinya hal-hal yang diinginkan. Skenario memperkenalkan kemungkinan hipotesis yang memacu imajinasi kita untuk mengatasi kecenderungan ini dan membantu kita untuk berpikir lebih bebas tentang sesuatu.

Cara berpikir baru ini mengandalkan kekuatan penjelasan dengan menunjukkan **interaksi-interaksi yang baru**. Berbagai perubahan di tingkat makro dan pengaruh lingkungan bisa diberi perhatian khusus dalam pengembangan skenario sebagai sumber risiko dan pemicu perubahan. Dalam sistem kehutanan masyarakat pengaruh ini dapat berupa kebijakan baru pemerintah tentang penebangan kayu oleh masyarakat, gerakan sosial internasional untuk mendukung pengakuan tuntutan masyarakat tradisional terhadap kepemilikan wilayah adatnya atau pergeseran kontrol terhadap pasar hasil

hutan nonkayu tertentu. Skenario mendorong kita untuk memahami tentang dunia luar dan interaksinya dengan dunia.

Informasi ini sangat penting bagi para pengambil keputusan di tingkat masyarakat agar pekerjaan mereka dalam sistem sosial dan lingkungan yang lebih luas, dengan berbagai pihak berkepentingan (*stakeholder*) menjadi efektif. Apabila skenario digunakan untuk mengembangkan suatu sistem yang di dalamnya terdapat lebih dari satu kemungkinan masa depan yang berbeda, maka akan terbuka kemungkinan untuk berpikir lebih kreatif dan memperoleh pemahaman yang lebih kritis dengan membandingkan berbagai alternatif.

Skenario juga dapat merangsang interaksi antara kelompok yang berbeda, seperti antara desa-desa bertetangga yang menggunakan hutan secara bersama, antara pejabat pemerintah dari instansi yang berbeda atau antara masyarakat dengan instansi kehutanan. Skenario memungkinkan kelompok-kelompok ini terlibat dalam proses belajar bersama secara kreatif.

Kapan penggunaan skenario cocok dalam pengembangan hutan masyarakat? Jawabannya adalah kapan saja ketika ada kebutuhan untuk menjajaki berbagai kemungkinan. Seorang pendamping masyarakat desa bisa menggunakannya untuk memberdayakan para pengguna hutan untuk memikirkan tentang bagaimana keadaan hutan mereka kalau harapan-harapan yang berbeda menjadi kenyataan. Pembuat kebijakan dapat menggunakan skenario untuk mempertimbangkan berbagai kemungkinan yang akan terjadi sebagai akibat kebijakan yang berbeda-beda. Lembaga desa bisa memakai skenario untuk menggali berbagai tuntutan yang diharapkan dari hutan desa dan memutuskan bagian mana dari hutan yang sebaiknya dilindungi. Perusahaan kayu dan masyarakat dapat menggunakan skenario secara bersama untuk membahas implikasi cara pengaturan yang berbeda dalam pembagian hasil hutan. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) bisa memanfaatkan skenario untuk menilai dampak jalur transportasi yang baru terhadap tanah adat. Skenario dapat berguna kapan pun ada kebutuhan untuk merangsang pola berpikir yang baru tentang masa depan yang tidak pasti dan rumit.



## **BAGAIMANA SKENARIO DIGUNAKAN DALAM PENGELOLAAN SECARA ADAPTIF?**

Kami memberi definisi **pengelolaan secara adaptif** sebagai suatu proses yang digunakan untuk menyesuaikan strategi pengelolaan supaya mereka dapat mengatasi perubahan dengan lebih baik.<sup>2</sup> Mencermati perubahan dalam interaksi antara manusia dengan hutan adalah titik awal dari pengelolaan secara adaptif. Informasi baru atau cara baru untuk mengkaji informasi merangsang proses belajar berulang-ulang sehingga kita dapat menilai strategi-strategi pengelolaan. Masyarakat setempat dan dimana mungkin, juga para pihak kepentingan lain yang bertanggung jawab atas pengambilan keputusan tentang hutan bekerjasama untuk melakukan penilaian tersebut. Sesuai dengan ketersediaan sumber daya, insentif dan kemampuan kelembagaan, penilaian bersama ini dapat mengarah kepada penyesuaian dalam pengelolaan.

Dalam rangka meningkatkan pengelolaan secara adaptif, kami memusatkan perhatian pada peningkatan proses belajar (lihat Boks 1). Pemahaman tentang berbagai tipe belajar yang berbeda membantu mengidentifikasi hal-hal apa yang perlu ditingkatkan dan bagaimana mencapainya.

- **Belajar dari pengalaman** berfokus pada pemantauan terhadap tindakan di masa lalu. Dalam proses belajar ini berbagai intervensi pengelolaan secara adaptif dirancang sebagai percobaan atau eksperimen. Pelajaran dari pengalaman ini kemudian digunakan untuk menyesuaikan tindakan pengelolaan berikutnya.
- **Belajar "memandang ke depan"** atau belajar mengantisipasi berfokus pada pengumpulan informasi tentang apa yang mungkin akan terjadi berdasarkan pemahaman terhadap faktor-faktor pemicu perubahan, kemungkinan terjadinya peristiwa di masa depan dan kepentingan dari berbagai pelaku. Daya adaptasi akan meningkat seiring dengan meningkatnya kesiapan.



Teknik-teknik yang menggunakan skenario adalah alat untuk lebih meningkatkan proses belajar mengantisipasi daripada belajar dari pengalaman. Teknik-teknik ini membantu pengelola hutan untuk mengambil keputusan berdasarkan berbagai kemungkinan yang diantisipasi. Sifat interaksi jangka panjang dan dinamika antara kehidupan masyarakat setempat, kepentingan kesinambungan dan keadaan biofisik hutan masyarakat lebih sulit tertangkap oleh proses belajar dari pengalaman yang jauh lebih sederhana. Metode antisipatif yang lebih terbuka dan lebih tepat untuk mengatasi kompleksitas dan risiko.

Skenario dapat digunakan secara tidak langsung untuk meningkatkan proses belajar dari pengalaman, misalnya dalam pemantauan. Para pihak kepentingan bisa menggunakan skenario untuk menggali apa yang mereka anggap penting untuk dipantau di masa depan dan mengembangkan kesepakatan di antara mereka.

Nilai skenario datang dari belajar untuk berpikir dengan cara baru tentang masa depan dan dalam mengambil keputusan sesuai dengan keadaan yang tidak menentu. Melalui proses ini orang bisa meningkatkan kesiapannya menghadapi masa depan dan kemampuannya untuk menyesuaikan diri.

## MENINGKATKAN PROSES BELAJAR

Proses belajar dari pengalaman dan mengantisipasi bisa ditingkatkan dengan memahami kelebihan dan kekurangan dari cara belajar mandiri dan belajar bersama. Agar proses belajar ini berlangsung maka informasi baru harus dicerna menjadi pengetahuan baru, artinya informasi ini harus dipadukan dalam pikiran si pengguna. Dalam proses belajar bersama informasi baru diperoleh melalui interaksi dengan orang lain, yang kami sebut “**social learning**” atau belajar bersama.<sup>3</sup> Proses ini bisa terjadi dengan melakukan percakapan/dialog antara para pihak bersangkutan, mengadakan pengkajian bersama, saling menukar pengalaman melalui kunjungan silang, atau saling menukar informasi. Biasanya proses ini lebih disukai daripada belajar sendiri karena pengetahuan yang diperoleh lebih luas dan melalui cara ini suatu kerjasama dapat dikembangkan. Namun di sisi lain proses belajar bersama juga bisa lebih mahal karena membutuhkan biaya transaksi yang lebih besar untuk mempertemukan orang dan ide-ide mereka.

Proses belajar bersama seyogyanya berlangsung sesuai dengan peran, identitas, kemampuan dan kedudukan orang-orang yang ingin belajar bersama. Hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam merancang dan mengevaluasi pendekatan ini antara lain:

- Siapa saja kelompok-kelompok penting yang terlibat? Bagaimana kepentingan masing-masing kelompok terwakili?
- Apakah proses belajar bersama menghasilkan perubahan dalam hal akses dan penguasaan terhadap informasi di antara pihak-pihak yang terlibat?
- Apakah gaya/pendekatan belajar sesuai dengan kemampuan belajar dan pilihan setiap kelompok?
- Apakah ada saling ketergantungan baru antara para pelaku yang terlibat dan apa pengaruhnya terhadap proses pengambilan keputusan?
- Apakah ada penggunaan pengetahuan yang adil di dalam suatu kelompok dan apakah ada pertukaran yang akurat dengan wakil-wakil yang terlibat lebih langsung dalam proses belajar itu?

Skenario dapat digunakan untuk proses belajar sendiri dan juga belajar bersama, tetapi terutama berguna dalam proses belajar antara kelompok-kelompok yang berbeda, karena pada dasarnya skenario adalah alat untuk menyampaikan pendapat dan untuk berkomunikasi. Penyusunan skenario pada umumnya cukup rumit, sehingga membutuhkan keterlibatan lebih dari satu orang atau kelompok agar dapat memanfaatkan pengetahuan dan ketrampilan yang beragam. Skenario yang disampaikan secara visual maupun lisan merupakan metode yang mudah dilihat untuk saling membagi pengetahuan baru di antara masyarakat. Kita dapat memaksimalkan dampak proses belajar bersama dengan mencari wakil-wakil kelompok yang paling tepat, memahami kemampuan dan pilihan cara belajar masing-masing, mendorong proses belajar melalui aksi langsung, dan keterlibatan langsung sejauh mungkin, dan menentukan pengaturan yang adil di antara pihak-pihak yang terlibat apabila ada perbedaan kemampuan, pilihan dan hubungan kekuasaan.

Proses belajar terjadi melalui pengalaman langsung, pengamatan atau pengumpulan informasi atau melalui komunikasi dengan orang lain. Pengetahuan juga akan lebih mudah diserap melalui pengalaman pribadi daripada melalui pertukaran informasi<sup>4</sup> saja atau paling tidak dengan mengaitkan informasi baru dengan pengalaman yang sudah ada. Keefektifan proses belajar ini sangat dipengaruhi oleh tingkat keterlibatan langsung. Oleh sebab itu skenario akan lebih berhasil memunculkan pengetahuan baru dan kesiapan apabila para pihak kepentingan dilibatkan secara langsung. Belajar dari pengalaman cenderung lebih berkesan daripada belajar mengantisipasi karena menggunakan pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman. Hal ini merupakan pertimbangan penting dalam menentukan pilihan antara belajar mengantisipasi dan belajar dari pengalaman.

Proses belajar juga dapat dibedakan antara proses yang sistematis dan terencana atau berdasarkan kebutuhan sesaat. Proses belajar yang sistematis dan terencana mengikuti prosedur yang konsisten dan logis untuk memperoleh pengetahuan baru, misalnya dengan memisahkan dampak-dampak dari suatu tindakan melalui eksperimen atau survei atau melalui pemantauan berkala. Proses belajar secara sistematis dapat digunakan, misalnya untuk mengajarkan suatu ketrampilan baru dengan mulai mempraktikkan ketrampilan dalam kelompok yang saling membantu dan sedikit demi sedikit beralih ke praktik sendiri, atau misalnya memperkenalkan konsep-konsep dari yang sederhana sampai yang lebih rumit. Proses belajar berdasarkan kebutuhan sesaat terjadi secara kebetulan, tetapi justru karena sifatnya demikian, dapat menghasilkan pemecahan yang lebih kreatif. Betapa sering kita mengalami kesenangan dari penemuan cara baru karena kita tidak memiliki bahan-bahan yang kita perlukan pada saat itu? Untuk meningkatkan proses belajar kita perlu mencari keseimbangan antara belajar sistematis dan terencana dan belajar berdasarkan kebutuhan sesaat, sehingga keunggulan dari kedua pendekatan ini bisa dimanfaatkan. Skenario disusun untuk mendukung proses belajar sistematis, namun apabila kita cukup fleksibel dalam cara mengembangkan dan menggunakan skenario, kita dapat menggunakannya juga untuk proses belajar berdasarkan kebutuhan sesaat.

Kita juga perlu mencari keseimbangan antara menggunakan pendekatan belajar yang baru dan mengandalkan pola belajar lama yang mungkin saja sudah diserasikan dengan praktik pengelolaan yang ada. Biaya untuk mengadopsi dan menggunakan mekanisme belajar yang baru dan lebih sistematis – seperti skenario – mungkin saja bertentangan dengan pola umum untuk memperoleh pengetahuan baru atau bahkan dapat mengancam minat yang sudah ada. Misalnya, orang lebih suka belajar dari seorang penasihat yang dipercayai, sewaktu-waktu ia menggunakan jaringan informasinya atau mencoba suatu ide berdasarkan intuisi daripada berusaha sendiri

memperoleh informasi baru melalui upaya sistematis. Sebelumnya kita perlu memahami praktik-praktik belajar yang sudah ada dan mencari peluang bagaimana memasukkan skenario ke dalam proses belajar sistematis atau berdasarkan kebutuhan sesaat. Supaya penggunaan skenario bisa efektif, cara belajar jangan sampai menjadi hambatan dalam menyerap pengetahuan yang dihasilkannya.

Akhirnya kita dapat menilai berbagai perubahan yang terjadi dalam proses belajar. Menilai proses belajar dari pengalaman memerlukan pengkajian apakah tingkat kepekaan terhadap perubahan meningkat. Peningkatan kepekaan terjadi ketika:

- Kesesuaian antara tindakan berikutnya dengan hal-hal yang dipelajari meningkat (pelajaran diterapkan).
- Kecepatan pengambilan keputusan tindak lanjut dan kegiatan tindak lanjut meningkat (berarti tenggang waktu antara memperoleh informasi dan mengambil tindakan berkurang).
- Dampak negatif dari tindakan yang tidak diperhitungkan sebelumnya lebih cepat diakui dan diusahakan supaya sekecil mungkin.

Kita dapat menilai perubahan yang terjadi pada proses belajar antisipatif dengan mengkaji kesiapan yang dihasilkan. Peningkatan kesiapan terjadi ketika:

- Ada peningkatan pengetahuan tentang sebab dan akibat, kecenderungan dan ketidakpastian.
- Ada usulan pemecahan baru untuk masalah yang diperkirakan akan terjadi.
- Ada rencana terhadap segala kemungkinan yang sesuai dengan risiko yang dihadapi dan kemampuan untuk melaksanakan rencana tersebut.
- Ada sistem penyangga yang secara sengaja disiapkan untuk mengatasi kegagalan dari bagian sistem yang rentan.
- Ada fleksibilitas dalam pengalokasian dan penggunaan sumber daya.
- Ada diversifikasi praktik-praktik pengelolaan yang mengurangi risiko yang terkait dengan praktik pengelolaan jika hanya satu praktik pengelolaan saja yang digunakan.

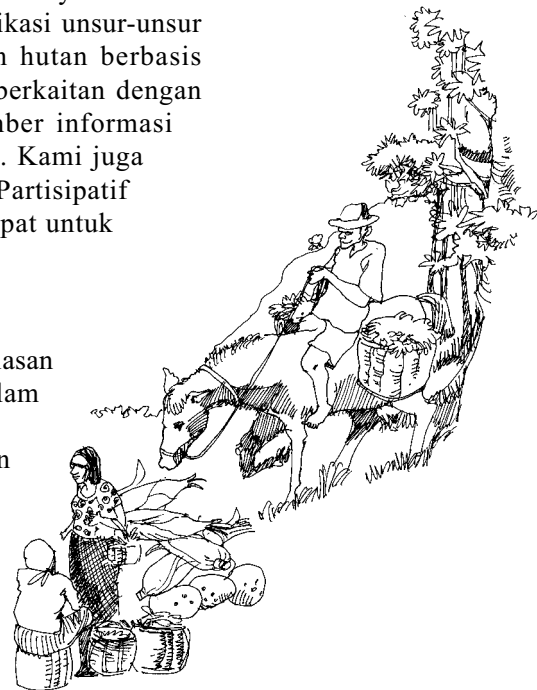
# BERSIAP-SIAP

Pertama, kami menjabarkan prinsip-prinsip yang bisa menjadi pedoman dalam merancang pendekatan berbasis skenario sesuai dengan kebutuhan anda. Beberapa sumber rujukan memberikan kajian yang sangat baik tentang pendekatan<sup>5</sup> skenario dan informasi tentang bagaimana menyusun suatu skenario.<sup>6</sup> Dari sumber-sumber inilah kami mengidentifikasi unsur-unsur pendekatan skenario yang berguna dalam pengelolaan hutan berbasis masyarakat. Kami menitikberatkan teknik-teknik yang berkaitan dengan pendekatan skenario kualitatif karena terbatasnya sumber informasi teknis mengenai pengelolaan hutan berbasis masyarakat. Kami juga memberikan ringkasan metode-metode Penilaian Cepat Partisipatif (*Participatory Rapid Appraisal - PRA*) yang mungkin tepat untuk keadaan di pedesaan.

Persiapan untuk menggunakan skenario ini termasuk:

- Menentukan tujuan penggunaan skenario, sehingga alasan menggunakan pendekatan skenario menjadi jelas dalam memikirkan masa depan.
- Memilih tipe skenario yang paling sesuai dengan tujuan tersebut.
- Memikirkan cara-cara memilih peserta, pendamping dan lingkungan sehingga tercipta suasana yang mendukung proses belajar dan tindak lanjutnya.

Langkah-langkah untuk melakukan persiapan tersebut diuraikan di bawah ini.





## **MENENTUKAN TUJUAN**

Penggunaan skenario sebagai alat untuk belajar akan lebih efektif apabila tujuannya jelas. Tujuan ini akan memandu pemilihan metode. Anda perlu memikirkan dua hal yang berkaitan dengan tujuan.

- Apa konteks pengambilan tindakan atau keputusan yang akan didukung oleh penggunaan skenario?
- Pengetahuan tentang masa depan dan proses belajar mana yang diperlukan untuk mempersiapkan tindakan atau keputusan ini?

Kedua unsur ini sering saling terkait, misalnya tujuan penggunaan skenario adalah untuk:

- Memutuskan jenis pohon apa yang akan ditanam di pinggir sungai yang sedang mengalami erosi. Skenario akan digunakan untuk mempelajari nilai pohon ini di masa depan dengan mengkaji kecenderungan dan risiko pemasaran hasil hutan.
- Membantu masyarakat desa dalam menghadapi rencana penebangan oleh perusahaan HPH atau kebijakan pemerintah yang baru. Dengan bersama-sama menciptakan dan mendiskusikan berbagai skenario, warga desa dapat mempelajari

kemungkinan dampaknya dan menyusun strategi kegiatan mereka bersama-sama.

- Merangsang dan memberdayakan anggota perkumpulan masyarakat yang tinggal di hutan untuk menyusun rencana kegiatan yang terorganisasi melalui proses belajar bersama tentang visi masing-masing bagi hutan mereka dan menyamakan visi tersebut.

Biasanya beberapa pihak kepentingan sudah mengidentifikasi konteks tindakan. Pihak kepentingan lainnya dapat membantu mempertajam konteks tindakan serta menentukan kebutuhan belajar dari sudut pandang mereka.

## **MEMILIH PENDEKATAN SKENARIO**

Anda perlu memilih pendekatan skenario yang sesuai dengan tujuan anda. Ada empat tipe skenario.

- **Visi** – Suatu visi tentang masa depan yang diinginkan atau yang ideal.
- **Proyeksi** – Perkiraan seakurat mungkin tentang apa yang akan terjadi di masa depan. Sesuai dengan kecenderungan yang ada sekarang.
- **Jalur** – Penentuan bagaimana kita bisa beranjak dari keadaan sekarang ke masa depan dengan membandingkan keadaan sekarang dengan skenario masa depan yang diinginkan (visi).
- **Alternatif** – Perbandingan antara berbagai pilihan melalui beberapa skenario dari tipe **visi**, **proyeksi** atau **jalur**.

Untuk membantu anda memilih tipe skenario yang paling cocok dengan kebutuhan anda, ajukan pertanyaan berikut kepada diri anda sendiri:

- Apakah ada keperluan untuk mengembangkan pengetahuan tentang pilihan masyarakat tentang masa

depan, misalnya untuk memberdayakan masyarakat yang tinggal di hutan untuk membayangkan bagaimana mereka mencapai sasarannya, atau sebagai sarana penguatan tim untuk menyusun visi bersama bagi suatu kelompok pihak kepentingan?

Kalau ya, gunakan metode skenario yang menghasilkan visi- visi tentang masa depan yang ideal.

Kalau tidak, apakah ada keperluan untuk belajar tentang kemungkinan hasil dari praktik-praktik yang digunakan sekarang atau yang diusulkan?

Kalau ya, gunakan metode **proyeksi**.

Kalau tidak, gunakan metode skenario yang menghasilkan **alternatif-alternatif** untuk masa depan dan membantu mengembangkan pengetahuan tentang berbagai keadaan yang mungkin akan terjadi (misalnya mengembangkan rencana darurat, menilai risiko atau mempertimbangkan untung-rugi setiap tujuan akhir yang berbeda).

- Apakah dengan memiliki persamaan persepsi tentang masa depan sudah cukup untuk menghasilkan tindakan yang diinginkan, misalnya mengembangkan kesadaran atau berkomunikasi dengan kelompok lain?

Kalau ya, gunakan metode-metode visi, **proyeksi** atau **alternatif**.

Kalau tidak, gunakan metode skenario **jalur** untuk mengembangkan pemahaman yang lebih terinci tentang urutan langkah-langkah suatu proses, misalnya untuk merencanakan intervensi pembangunan.

Dengan adanya tujuan yang jelas dan terus mengingat pendekatan masing-masing skenario tersebut, anda siap untuk lebih memperhatikan proses belajar, khususnya tentang siapa yang dilibatkan dalam proses skenario dan dimana.



## **MEMILIH PESERTA, PENDAMPING, CARA BERKOMUNIKASI DAN TEMPAT**

Kunci untuk meningkatkan proses belajar dengan pendekatan skenario adalah dengan mencocokkan pilihan peserta, pendamping, tempat dan cara komunikasi dengan tujuan skenario. Anda harus mengidentifikasi bentuk pertemuan, media dan orang yang cocok untuk bagian-bagian yang berbeda selama kegiatan penyusunan skenario.

Prinsip utama dalam memilih hal-hal tersebut adalah bahwa skenario yang paling berguna adalah yang **mempengaruhi proses belajar para pihak kepentingan** sehingga mereka lebih mampu bertindak dengan cara-cara baru di masa depan. Skenario harus "hidup dalam benak, yaitu kosmos kecil para pengelola dimana segala pilihan dipertimbangkan dalam mengambil keputusan".<sup>7</sup> Tantangan terbesar yang hadapi dalam penggunaan skenario adalah untuk melibatkan orang-orang yang akan bertindak nantinya.

Ini berarti bahwa anda harus memilih para peserta secara seksama, dan berupaya untuk menciptakan suatu proses dimana terjadi proses belajar yang terfokus pada tindakan. Sambil anda merancang proses ini anda harus tetap peka dan transparan tentang sejauh mana anda bisa memaksakan ide anda sendiri untuk mempengaruhi proses belajar untuk mencapai tujuan kelompok tertentu. Bersiaplah untuk menginvestasi daya dan upaya yang dibutuhkan. Melibatkan orang agar bersikap sungguh-sungguh sehingga proses-proses belajar bersama berjalan efektif memang memerlukan waktu.

Dalam masyarakat setempat dimana mereka mengelola hutan, akan muncul beberapa tantangan terhadap proses belajar ini. Tanyakan pada diri anda sendiri siapa yang pada akhirnya akan mengambil tindakan dalam pengelolaan hutan atau akan mempengaruhi tindakan tersebut. Anda perlu mempertimbangkan peran-peran berbagai kelompok dalam pengelolaan hutan (pemilik hutan, pengguna hutan, penerima manfaat, pengatur,





sponsor, pesaing, atau tetangga), posisi atau kepentingan mereka dalam bertindak, dan peran mereka dalam masyarakat luas.<sup>8</sup> Berbagai pendapat dari kelompok-kelompok yang berbeda ini dapat dijadikan landasan yang sangat mempengaruhi diskusi dan keputusan-keputusan yang akan terjadi selanjutnya. Karena itu anda perlu memilih peserta secara hati-hati dan anda perlu menyadari kepentingan-kepentingan yang mereka wakili.

Pertanyaan-pertanyaan berikut ini mungkin akan membantu anda dalam memilih peserta:

- Apakah orang ini mewakili kelompok yang memiliki kepentingan dalam tindakan atau keputusan yang diusulkan?
- Apakah orang ini akan berperan dalam menerapkan pengetahuan yang telah mereka dapatkan dalam proses ini ke arah tindakan atau keputusan yang diusulkan?
- Apakah ada mekanisme tanggung jawab untuk memastikan bahwa orang ini mewakili kelompoknya secara adil dan transparan?
- Apakah orang ini memiliki ketrampilan komunikasi, analisis dan hubungan antarpribadi yang memadai sehingga dapat berpartisipasi secara efektif?

Anda mungkin tidak selalu berwenang untuk memastikan bahwa syarat-syarat di atas dipenuhi.

Namun jika anda bisa mempengaruhi proses pemilihan peserta, kemungkinan besar anda akan mendapatkan proses yang lebih efektif dan lebih adil, dengan melibatkan berbagai kelompok yang berbeda.

Tidak semua orang perlu terlibat dalam setiap tahap dalam proses ini. Pihak kepentingan yang berbeda mungkin akan diperlukan dalam waktu yang berbeda, misalnya untuk berkonsultasi tentang pengetahuan khusus yang mereka miliki, menetapkan konteks dalam pengambilan keputusan atau membantu dalam merancang proses. Pendamping perlu bersikap sensitif terhadap hubungan kekuasaan, kecenderungan kesukaan atau keengganan terhadap budaya tertentu di antara para pihak kepentingan, sehingga dapat mengelompokkan peserta ke dalam kelompok-kelompok yang dapat bekerjasama secara efektif dan lebih nyaman. Kelompok-kelompok yang tersisih mungkin membutuhkan perhatian khusus.<sup>9</sup> Namun ingat bahwa anda akan terus memerlukan kelompok inti yang anggotanya terlibat dalam proses secara keseluruhan untuk menyerap berbagai pelajaran yang didapat. Dari awal anda mungkin perlu menjelaskan hal ini kepada kelompok-kelompok pihak kepentingan untuk menghindari kelompok-kelompok ini menggilir anggotanya yang berbeda-beda untuk berpartisipasi.

Anda perlu mencari mekanisme negosiasi untuk pemilihan dan pengumpulan pendapat dari berbagai kelompok yang berbeda, termasuk:

- Di dalam masyarakat, dimana hutan dikelola secara bersama oleh anggota masyarakat.
- Di antara kelompok-kelompok lain yang bersama-sama mengelola atau menggunakan hutan yang berada di luar masyarakat.
- Dengan orang-orang yang mengolah atau bertanggung jawab atas lahan pertanian, saluran air atau yang melakukan bentuk pemanfaatan lahan lainnya yang mempengaruhi atau dipengaruhi oleh hutan.

Coba usahakan agar hubungan kekuasaan antara para pihak kepentingan tidak mengandung bias sehingga

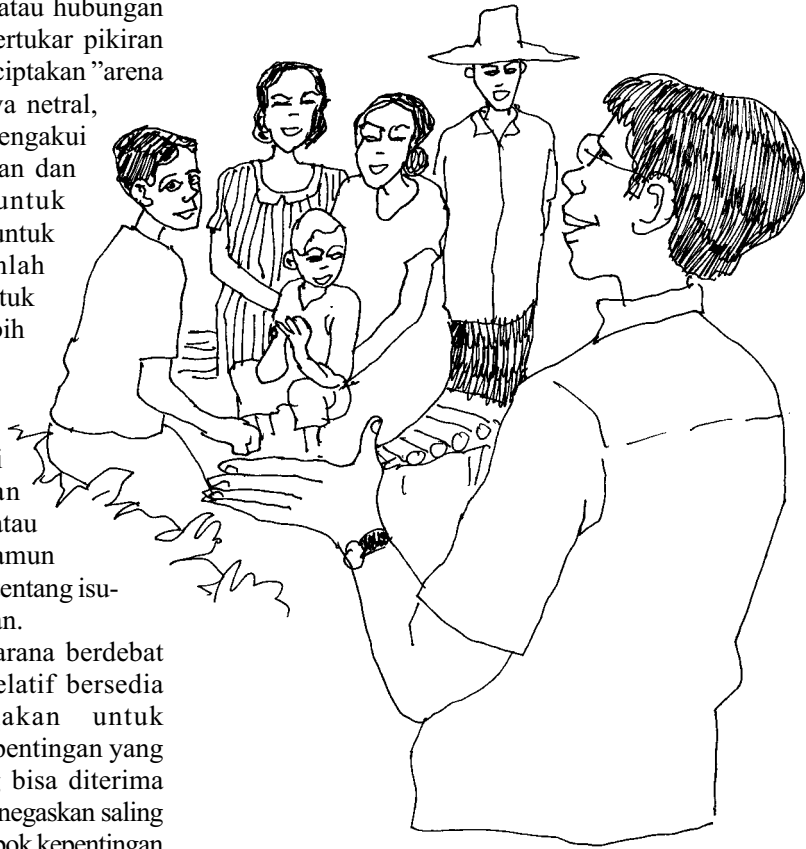


satu pihak tidak bicara lebih banyak dalam pelaksanaan skenario ini. Di banyak hutan yang dikelola oleh masyarakat, kelompok-kelompok yang tersisih karena latar belakang etnis, tingkat ekonomi atau jendernya juga ikut terlibat. Oleh karena itu mungkin tidak efektif jika bekerja dengan semua pihak kepentingan sekaligus.

Perbedaan dalam berkomunikasi dan terjadinya pengambilan keputusan yang tidak adil kemungkinan besar akan meningkat ketika pihak yang sangat kuat dipertemukan dengan pihak yang lemah. Pendampingan yang inventif dan sensitif sangat diperlukan sehingga peserta yang status sosialnya berbeda atau hubungan kekuasaannya berbeda dapat saling bertukar pikiran secara efektif.<sup>10</sup> Daripada berusaha menciptakan "arena kerja yang sama rata" yang tampaknya netral, mungkin akan lebih realistis untuk mengakui adanya perbedaan dalam hal kekuasaan dan budaya, dan mengajak peserta untuk mengembangkan prinsip-prinsip kerja untuk mengatasi perbedaan tersebut. Pilihlah pendamping yang penuh perhatian untuk memberdayakan pihak-pihak yang lebih lemah tetapi juga dapat memelihara sikap yang adil dan terbuka dengan semua peserta. Usahakan untuk memperkuat kelompok-kelompok yang lemah dari desa melalui kerja sama dengan kelompok-kelompok yang lebih kuat atau melalui badan federasi atau LSM. Namun teknik ini juga mengundang pertanyaan tentang isu-isu kepentingan siapa yang diungkapkan.

Skenario juga dapat dijadikan sarana berdebat bagi para pihak kepentingan yang relatif bersedia bekerjasama dan dapat digunakan untuk mengungkapkan kepentingan pihak-pihak yang masih menentang dalam bahasa yang bisa diterima bersama. Skenario bermanfaat untuk menegaskan saling ketergantungan di antara kelompok-kelompok kepentingan

dan dapat mendorong terjadinya perubahan ke arah koordinasi. Pembuatan skenario juga dapat digunakan secara selektif dengan para pihak kepentingan untuk memberdayakan mereka, dengan pengertian bahwa langkah selanjutnya, yaitu analisis terhadap skenario yang ada, pengambilan keputusan, pendampingan dan negosiasi akan melibatkan para pihak kepentingan lainnya yang relevan. Biaya untuk melakukan proses ini akan meningkat secara proporsional jika ada duplikasi. Oleh karena itu anda perlu memahami para pelaku yang perlu berpartisipasi dalam pengambilan



keputusan dan penyusunan strategi dengan menggunakan skenario gabungan, skenario paralel atau alternatif yang lebih tidak intensif dengan masing-masing kelompok, sesuai dengan sumber daya yang anda miliki.

Perbedaan kecanggihan antara para pihak kepentingan juga perlu diperhatikan dalam merancang berbagai metode yang mudah dimengerti dan transparan untuk setiap kelompok pihak kepentingan yang terlibat, termasuk warga desa yang tidak bisa membaca. Bahkan perbedaan dalam cara berkomunikasi mungkin saja ada di dalam suatu kelompok pihak kepentingan (misalnya, antara pria dan wanita) atau kendala-kendala lain untuk berbicara secara terbuka di depan orang lain. Pertimbangkan juga bahwa perbedaan ini mungkin juga terjadi di antara orang-orang yang berbeda dalam: jenis pekerjaan, agama, kekerabatan (etnis), umur atau tingkat kekayaan. Pilih pendamping yang memiliki keluwesan dalam berkomunikasi dengan gaya bahasa yang tepat sehingga setiap kelompok merasa nyaman. Pilih gaya komunikasi dan tempat pertemuan yang menunjukkan rasa hormat dan kesetaraan identitas bagi semua peserta. Jika perlu, pilihlah pendamping yang akan terus bertanggungjawab dalam tindak lanjutnya.

Bentuk skenario dan cara presentasinya kepada pihak kepentingan yang berbeda juga harus mempertimbangkan kemampuan mereka. Presentasi skenario ini tidak harus ditulis di atas kertas. Misalnya, di Thailand bagian utara, suatu model lansekap yang setempat berbentuk tiga dimensi sangat membantu untuk saling bertukar pendapat yang berbeda tentang perencanaan pemanfaatan lahan.<sup>11</sup> Penggunaan bahan-bahan yang sederhana untuk kelompok orang tertentu harus diseimbangkan dengan pentingnya melibatkan semua pihak kepentingan agar tetap merasa tertarik. Tingkat kemudahannya untuk dapat dimengerti oleh semua pihak kepentingan juga akan meningkatkan kemampuan mereka dalam menggunakan skenario dan belajar bersama mengenai skenario yang bersangkutan.

Sistem Informasi Geografis (SIG) dan peta-peta dapat digunakan sebagai contoh skenario yang lebih mudah dilihat dan nyata.<sup>12</sup> Cara-cara pengelolaan hutan oleh masyarakat sering menggunakan SIG dan peta-peta yang dihasilkannya. Alat-alat bantu ini ternyata disukai dan sangat membantu memperkuat pengelolaan lokal, tetapi dalam penggunaannya tetap perlu waspada mengingat dinamika kelompok pada dasarnya memiliki tingkat pengenalan dan akses yang berbeda terhadap teknologi seperti ini.

Anda mungkin harus menggunakan cara-cara lain jika konsep mengenai visi dan masa depan sangat terbatas. Di banyak tempat, budaya dan kondisi lingkungan mendukung kepercayaan akan nasib dan keengganan untuk membicarakan apa yang mungkin akan terjadi. Salah satu cara yang mendorong orang untuk mengungkapkan pendapatnya adalah menanyakan kepada mereka tentang masa depan secara umum tanpa menyebutkan batas waktunya. Jika mereka diberi batas waktu tahun tertentu, misalnya, orang akan merasa bahwa mereka harus menjawab secara akurat tentang apa yang akan terjadi. Semakin dekat waktunya dengan waktu sekarang, maka lebih besar kemungkinannya mereka akan mengaitkan diri mereka dengan saat ini; sebaliknya, semakin jauh kisaran waktunya, mereka akan cenderung berpikir lebih kreatif. Anda juga dapat meletakkan skenario pada waktu sekarang dengan menanyakan





kepada peserta untuk membayangkan apakah di masa depan mereka mau tetap sama dengan keadaan sekarang atau ingin berbeda. Ingat bahwa ketika anda menggunakan masa sekarang sebagai titik acuan, anda membatasi imajinasi mereka.

Jika suatu metode akan digunakan beberapa kali, khususnya kalau masyarakat menggunakan metode ini sendiri, anda perlu menekan biaya untuk membayar seorang spesialis dan biaya transaksi untuk melibatkan banyak pihak kepentingan dalam mengumpulkan informasi. Jelas bahwa kemungkinan ada pengorbanan antara tingkat keterincian data yang dikumpulkan dengan metode yang digunakan untuk mengumpulkannya, yang mudah diakses, serta cukup berarti dan merangsang para peserta. Anda harus mengambil keputusan tentang tingkat spesifikasi yang diinginkan.

Sebagai panduan, maksud pengumpulan data dalam metode-metode skenario yang diuraikan di bawah ini adalah untuk mendapatkan informasi yang memadai bagi para pengambil keputusan sehingga mereka dapat menyusun skenario yang masuk akal. Jadi maksudnya *bukan* untuk mendapatkan pemahaman secara lengkap tentang bagaimana suatu hipotesis tentang masa depan dapat terwujud. Salah satu fungsi analisis skenario adalah untuk menyederhanakan kerumitan tentang masa depan.

Skenario mana saja dari keempat tipe yang dijelaskan di sini dapat diterapkan secara sederhana melalui metode Penilaian Cepat Partisipatif (*Participatory Rapid Appraisal - PRA*). Teknik-teknik penggunaan skenario dalam PRA berfokus pada penggunaan gambar yang dibuat bersama oleh suatu kelompok untuk menunjukkan kondisi sekarang atau masa depan. Teknik-teknik ini telah banyak digunakan sebagai alat untuk memberdayakan, meningkatkan kesadaran dan melakukan perencanaan. Latihan-latihan yang digunakan antara lain "kemungkinan masa depan", "cerita berjeda", "menghayal terpandu" dan "analisis kekuatan" (lihat Boks 2).



Teknik-teknik PRA mungkin tidak cocok untuk setiap pihak kepentingan atau skenario yang digunakan. Teknik PRA mungkin bisa mengungkap keahlian dan penilaian secara lebih langsung daripada teknik berdasarkan model yang lebih rumit, tetapi tetap saja tidak mampu mengatasi informasi yang sangat besar dan rumit dengan mudah. Teknik-teknik ini mungkin lebih mudah digunakan sebagai alat untuk belajar bagi sebagian warga desa, tetapi mungkin kurang dapat diterima oleh kelompok yang lebih berorientasi keilmuan yang mengharapkan teknik-teknik yang lebih canggih. Berbagai metode PRA bisa kurang tepat menggambarkan rangkaian hubungan yang ada dalam suatu skenario dan mungkin tidak dapat menunjukkan adanya pengulangan dan interaksi yang rumit dengan cara-cara yang transparan. Meskipun demikian teknik-teknik ini mungkin memiliki validitas yang sama dengan teknik-teknik model kuantitatif.

Anda mungkin perlu menggunakan berbagai metode lainnya yang sesuai dengan kemampuan dan pilihan berbagai kelompok yang berbeda. Memilih variasi peserta yang terbaik, lingkungan dan suasana belajar yang mendukung pendampingan dalam melakukan proses penyusunan skenario sama sekali bukan tugas yang mudah. Hampir sebagian besar tugas ini dipengaruhi oleh sikap dan penilaian orang-orang yang terlibat dalam merancang proses. Keterlibatan tim yang anggotanya terdiri dari wakil-wakil yang beragam ketrampilan dan kepentingannya dalam tahap persiapan proses ini akan membantu meningkatkan kualitas penilaian yang akan mempengaruhi keputusan yang diambil. Bersiaplah untuk berpikiran terbuka, fleksibel dan adaptif sambil anda sendiri berusaha untuk memperbaiki proses ini.



## **BERBAGAI METODE PENILAIAN CEPAT PARTISIPATIF (PARTICIPATORY RAPID APPRAISAL - PRA) YANG RELEVAN UNTUK MENYUSUN SKENARIO**

Berbagai contoh metode di bawah ini masing-masing dapat disesuaikan dengan lokasi tertentu atau orang yang menggunakannya.

### **1. Kemungkinan masa depan**

*(Disadur dari Slocum dan Klaver 1995)*

Peserta mengumpulkan gagasan tentang apa yang mungkin terjadi di masa depan. Pendamping menentukan kurun waktunya (panjangnya bisa disesuaikan menurut minat mereka, mungkin satu minggu atau bisa juga sampai beberapa generasi) dan ajak peserta untuk menggambar sendiri-sendiri atau menggambar sebagai satu kelompok. Peserta juga dapat mengungkapkan ide mereka melalui kata-kata yang ditulis di kertas atau gambar di kertas besar, yang kemudian dikumpulkan. Selanjutnya kelompok ini membicarakan implikasi dari setiap kemungkinan masa depan, mungkin tingkat probabilitas setiap kejadian dan syarat-syarat yang akan meningkatkan kemungkinan terwujudnya masing-masing kemungkinan masa depan.

### **2. Cerita berjeda**

*(Disadur dari Narayan dan Srinivasan 1994)*

Seorang pendamping atau peserta sendiri menceritakan keadaan mereka sekarang, misalnya bagaimana seseorang yang ingin mendapatkan harga yang baik untuk suatu hasil hutan tertentu atau bagaimana cara seseorang mengatasi masalah penyakit yang menyerang pohon. Kemudian mereka mengakhiri cerita dengan akhir yang menyenangkan (atau yang tidak menyenangkan bergantung pada apa yang ingin dipelajari atau dihasilkan dari cerita ini. Kelompok ini selanjutnya akan membicarakan berbagai jenis tindakan dan situasi yang mungkin terjadi di tengah cerita). Maksudnya adalah untuk mengaitkan awal cerita dengan akhirnya. Anggota kelompok ini lalu memikirkan jenis-jenis tindakan yang mereka usulkan dan kemungkinan untuk menerapkannya.

### **3. Menghayal terpandu**

*(Disadur dari Borrini-Feyerabend 1997)*

Peserta bersikap santai dan menutup mata masing-masing sementara pendamping memandu mereka untuk membayangkan bahwa mereka sedang berjalan melintasi desa, rumah, ladang, hutan atau tempat-tempat lainnya yang mereka inginkan agar diubah. Peserta mencoba untuk membayangkan apa yang mereka ingin lihat sambil berjalan melalui berbagai titik yang penting (sumur, sungai, tempat pertemuan, jalan setapak dll.) atau hal-hal yang sedang mereka kerjakan (apa yang mereka gendong, apa yang menarik perhatian mereka, apa yang membuat mereka senang, dll.) Setelah perjalanan ini selesai, peserta saling berbagi apa yang mereka lihat dan membicarakan tindakan yang ingin mereka lakukan.

### **4. Analisis kekuatan**

*(Disadur dari Narayan dan Srinivasan 1994)*

Peserta merenungkan situasi mereka sekarang dan berbagai masalah yang mereka hadapi. Situasi dan berbagai masalah ini mereka gambarkan di atas selembar kertas. Kemudian mereka diminta untuk menggambarkan masa depan yang mereka inginkan. Peserta lalu membandingkan gambar-gambar yang telah mereka buat dan membicarakan berbagai kekuatan yang mendorong atau menghambat perubahan dari kondisi sekarang ke arah kondisi yang diinginkan. Mereka menggunakan pemahaman tentang kekuatan positif (misalnya, sumber daya yang tersedia) dan kekuatan negatif (berbagai kendala) yang mempengaruhi tujuan mereka untuk membuat strategi dalam mengambil tindakan yang terbaik untuk mencapai sasaran mereka. Berbagai tindakan ini harus konsisten dengan kekuatan-kekuatan yang ada, sehingga tindakan yang dirancang dapat mengatasi berbagai kekuatan negatif dan memperkuat kekuatan positif.

# METODE-METODE SKENARIO

Ada empat tipe pendekatan skenario — **visi, proyeksi, jalur atau alternatif** — masing-masing menggunakan metode yang berbeda, seperti uraian singkat berikut ini. Kami berasumsi bahwa langkah-langkah persiapan yang diuraikan di atas sudah dilakukan atau paling sedikit sudah dimulai.

Skenario-skenario yang dihasilkan melalui tipe pendekatan mana saja di antara keempat tipe tersebut harus mengikuti aturan-aturan masing-masing sehingga dapat bermanfaat. Aturan-aturan ini harus konsisten, koheren, masuk akal dan mungkin dilaksanakan (yaitu berbasis sumber daya hutan yang nyata, proses-proses alami, logika dan etika); yang terkait dengan masa sekarang dan bisa dimengerti oleh para pengguna skenario. Syarat-syarat tersebut memang akan ada kelebihan dan kekurangannya jika dilihat dari segi kreativitas, tetapi semuanya diperlukan untuk memastikan agar proses belajar yang sedang berlangsung relevan dengan situasi nyata. Para pengguna skenario kemungkinan besar akan lebih mudah memahami dan mengingat berbagai hubungan dan sebab-akibat dalam suatu skenario jika informasinya disampaikan dalam bentuk cerita dan setiap cerita diberi nama. Panjang masing-masing cerita ini sebaiknya kurang lebih sama dan tingkat rinciannya cukup merata tetapi lengkap sehingga mudah dibandingkan antara satu dengan lainnya.

Untuk masing-masing tipe skenario, peserta perlu melakukan proses yang menantang cara berpikir mereka membuat mereka sampai kepada suatu pengalaman "Oh ya!" karena mereka mendapatkan pemahaman yang baru. Tercapainya pemahaman baru yang mengarah kepada tindakan ini merupakan ciri untuk menilai keberhasilan proses belajar dengan menggunakan skenario.



## SKENARIO VISI

Skenario visi adalah yang paling sederhana di antara empat tipe skenario. Tujuannya adalah untuk membantu orang mengungkapkan *harapan-harapan* mereka, untuk mengembangkan kesadaran tentang harapan-harapan ini dan untuk memberdayakan mereka sehingga mereka sendiri bisa berpikir bahwa harapan-harapan itu kemungkinan dapat dicapai.

Metode ini hanya berupaya untuk mendapatkan satu skenario saja, yang biasanya berupa jepletan sekilas tentang suatu saat di masa depan. Latihan seperti ini paling efektif ketika orang dapat berpikir bebas tentang keinginan mereka tentang masa depan tanpa merasa terikat atau terhambat oleh pengetahuan mereka tentang kondisi saat ini atau terhambat oleh harapan-harapan orang lain. Langkah-langkah untuk metode ini adalah sebagai berikut:

- Mintalah kepada peserta untuk menyatakan visi tentang perubahan apa yang mereka inginkan terjadi di hutan, desa atau kehidupan mereka. Pertanyaan-pertanyaan bisa lebih umum, atau lebih spesifik, seperti, "hasil hutan yang mana saja yang anda inginkan dalam keadaan melimpah?" "Di mana letak hutan yang anda inginkan itu berada?" "Untuk apa saja anda ingin menggunakan hutan anda?" "Aturan pengelolaan yang bagaimana atau pengaturan seperti apa yang menurut anda adalah yang terbaik?"
- Berikan kesempatan kepada masing-masing peserta untuk memikirkannya dalam kelompok dan memulai proses pembuatan visi. Proses ini bisa berlangsung beberapa menit atau beberapa hari, bergantung pada sejauh mana tingkat kerumitan informasi yang diinginkan atau banyaknya proses konsultasi yang diperlukan. Proses ini mungkin saja dilakukan oleh individu dengan merenung sendiri, atau melalui diskusi kelompok inti atau melalui pengumpulan informasi tambahan.



- Mintalah peserta untuk saling mengemukakan skenario masing-masing. Gambar-gambar sederhana di atas kertas atau drama mungkin sudah cukup untuk melakukan hal ini, tetapi harus disertai penjelasan oleh orang yang membuat skenario.
- Dampingi para peserta dalam diskusi tentang implikasi skenario-skenario yang disajikan dan kaitkan dengan tindakan. Hal-hal yang didiskusikan mencakup:
  - Jelaskan alasan di balik skenario yang dibuat.
  - Identifikasi kesamaan dan perbedaan antara skenario-skenario yang berbeda. Jajaki mengapa perbedaan itu berkaitan dengan jender, usia, etnisitas, status, pendidikan atau lokasi geografis?
  - Identifikasi hal-hal yang tidak diharapkan dan hal-hal yang sudah bisa diduga.
  - Tetapkan kriteria sebagai dasar pemilihan skenario yang lebih disukai.
  - Buat skenario yang merupakan paduan dari hal-hal yang diinginkan oleh semua peserta.
  - Lakukan analisis skenario dan mana yang lebih disukai berdasarkan pandangan kelompok-kelompok kepentingan yang berbeda.



- Tetapkan peringkat skenario atau unsur-unsur dalam skenario yang paling disukai berdasarkan pertimbangan kelompok atau subkelompok.
- Lakukan analisis implikasi positif dan negatifnya - siapa yang mendapatkan manfaat, siapa yang mengalami kerugian? Keuntungan/kerugian apa saja yang akan diperoleh dalam jangka pendek/panjang?
- Lakukan analisis kemampuan, motivasi dan sumber daya yang terlibat dalam suatu skenario.
- Renungkan apa yang dapat dilakukan untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan.

Contoh penerapan pendekatan skenario berdasarkan visi di Zimbabwe ditunjukkan dalam Boks 3. Kasus ini menggambarkan aspek-aspek yang sangat membantu dan juga yang mendatangkan masalah dalam proses pembuatan skenario.

---

## Pilihan

- Anda bisa menyediakan ide-ide pembuka untuk menarik perhatian ke arah bagian tertentu dalam membuat skenario. Misalnya, anda bisa menyediakan suatu daftar mengenai berbagai kemungkinan perubahan di dalam hutan (menurut hasil hutan, tipe hutan, lokasi), penyebab perubahan (manusia, alam) perubahan yang bersifat sektoral (transportasi, pertanian, industri, pendidikan, demografi). Anda bisa mengajak orang untuk membayangkan apa yang mungkin akan dilakukan oleh mereka sendiri, anggota keluarga atau anggota masyarakat, di masa depan.
- Anda bisa menyediakan bagian-bagian cerita seperti apa adanya. Misalnya, anda bisa mengajak orang untuk membayangkan masa depan yang mereka inginkan, mengingat adanya kebijakan baru yang akan memberikan pengakuan terhadap hak masyarakat untuk melakukan pengaturan, atau jika jalan-jalan yang ada diperbaiki.





## CONTOH PROSES PEMBUATAN SKENARIO DI ZIMBABWE

Untuk menjajaki peranan pihak kepentingan yang berbeda dalam suatu pengelolaan hutan oleh masyarakat

Pada tahun 1980-an dewan distrik di Zimbabwe diberi mandat sebagai organisasi untuk mengatur pengelolaan sumber daya alam dan melaksanakan pembangunan. Salah satu masalah yang dihadapi adalah hubungan antara warga masyarakat setempat dengan para anggota dewan distrik. Ada ketidakcocokan – sistem pengelolaan sumber daya alam yang paling efektif secara lokal adalah didasarkan pada sistem tradisional dan fokusnya pada kelompok pengguna, sementara dewan distrik dan struktur lokal mereka, dengan segala bentuk peraturan-peraturannya, memberlakukan sistem denda dan mekanisme penegakan peraturan yang ternyata tidak efektif, namun mereka ini memiliki mandat legal untuk mengelola sumber daya alam.

Pada bulan April 2000, para peneliti yang terlibat dalam proyek riset partisipatif di dua lokasi proyek di distrik Chivi, Zimbabwe melakukan pertemuan dengan para anggota dewan pengurus untuk mengkaji kemungkinan reorientasi pengaturan pengelolaan sumber daya alam. Tujuan pertemuan ini adalah untuk melihat apakah ada sesuatu yang dapat dicapai dalam konteks kerangka legislatif yang ada sekarang. Metode yang digunakan adalah pengembangan skenario, yang melaluinya para peserta pertemuan dapat mengembangkan visi untuk masa depan.

Gagasan untuk melakukan pertemuan ini kemudian diungkapkan kepada *Chief Executive Officer* di *Chivi Rural District Council* (RDC), yang sangat menyambut gagasan ini. Karena kami mengharapkan warga masyarakat lokal terlibat dalam pertemuan ini, kami memutuskan untuk melakukan pertemuan awal di tingkat masyarakat sehingga kami dapat menyiapkan mereka dan memberikan rasa percaya diri sehingga mereka dapat mengungkapkan pendapat mereka di tengah para pegawai RDC.

Pertemuan ini disambut dengan penuh semangat. Para peserta mengharapkan bahwa akan ada banyak

lagi pertemuan seperti ini. Sebagian besar wakil dari desa-desa belum pernah berkesempatan untuk membicarakan isu-isu ini dengan para pejabat pemerintah. Di bagian akhir pertemuan tingkat distrik, masing-masing subkelompok masyarakat menyajikan visinya. Empat di antara subkelompok yang ada anggotanya merupakan campuran acak dari beberapa orang yang meliputi berbagai topik berbeda (air, lahan, ternak, penggembalaan ternak dan mekanisme penegakan peraturan), satu kelompok beranggotakan para pejabat dari RDC dan beberapa penasihat. Kelompok ini mendiskusikan visi peranan RDC dan peranan masyarakat. Bagi seseorang yang mengetahui prosedur perencanaan dan pelaksanaan yang sekarang dilakukan oleh RDC, pengembangan visi ini sangat revolusioner. Cara ini mencerminkan pergeseran dari metode perintah dan pengendalian ke arah metode yang melibatkan devolusi sepenuhnya. Peranan RDC dianggap sebagai pendamping dan pendukung berbagai prakarsa masyarakat, menyediakan proses arbitrase jika diperlukan dan mengkoordinasi berbagai kegiatan di antara desa-desa.

Ciri-ciri suatu proses yang mengarah kepada pengembangan visi antara lain meliputi:

- **Keterlibatan peneliti secara terus-menerus.** Para peneliti selalu hadir dalam setiap tahap proses ini untuk mendokumentasikan perasaan peserta dan untuk menjajaki hal-hal yang tersembunyi dalam berbagai pertemuan.
- **Para peneliti memiliki komitmen jangka panjang.** Berbagai visi mungkin dapat muncul pada siang hari, tetapi tidak akan bisa terlaksana tanpa proses yang sifatnya jangka panjang dan melibatkan para peneliti dan para pihak kepentingan terpenting. Proyek penelitian ini telah berlangsung selama 18 bulan sebelum pertemuan di tingkat distrik terjadi, dan Kepala Pelaksana (CEO) adalah anggota panitia pengarah

proyek. Gagasan untuk melakukan pertemuan tentang tata pemerintahan yang diselenggarakan oleh RDC telah ditawarkan sekitar delapan bulan sebelum pertemuan tingkat distrik ini berlangsung. Keterlibatan dan persiapan di tingkat desa juga sudah berlangsung lama. Dua orang peneliti juga tinggal terus menerus di dua tempat tersebut selama setahun sebelum pertemuan berlangsung.

- **Studi kelembagaan yang cukup mendalam sudah dilakukan sebelumnya.** Studi ini meliputi peraturan dan undang-undang nasional dan gerakan ke arah desentralisasi, perumusan dan implementasi berbagai peraturan di tingkat distrik, dan banyak sekali organisasi tingkat lokal dalam pengelolaan hutan dan air setempat. Berbagai studi ini memberikan pengertian kepada para peneliti untuk melakukan berbagai kemungkinan titik intervensi untuk melakukan perubahan kelembagaan.
- **Rasa percaya diri bagi warga masyarakat sudah dikembangkan sebelum pertemuan tingkat distrik berlangsung.** Di setiap desa dilakukan pertemuan sepanjang hari yang dihadiri oleh banyak warga desa, di mana dalam pertemuan ini mereka mengembangkan

visi awal masyarakat. Pertemuan ini kemudian dilanjutkan dengan pertemuan yang lebih kecil dan berlangsung lebih singkat di setiap dusun, dengan tujuan untuk memilih wakil-wakil mereka dalam pertemuan tingkat distrik, juga untuk mengembangkan visi mereka lebih lanjut serta untuk menyiapkan presentasi. Para peneliti mendampingi berbagai pertemuan ini. Pada awal pertemuan yang berlangsung sepanjang hari itu, kelompok besar yang terdiri dari sekitar 100 orang (di setiap dusun) dibagi menjadi kelompok-kelompok kecil: pria yang lebih tua, para wanita, dan para pemuda. Dalam pertemuan ini masing-masing memainkan peran (*Role-play*) yang tampaknya cukup efektif untuk memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengungkapkan pendapatnya mengenai hal-hal yang sensitif. Matriks peringkat juga digunakan untuk menjajaki berbagai variabel perubahan yang diharapkan.

- **Pertemuan tingkat distrik direncanakan secara matang,** agenda dan bahasa yang digunakan dalam pertemuan juga mendapat perhatian khusus. Konsep agenda untuk pertemuan ini memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk menyampaikan presentasi

### Visi peranan RDC dan masyarakat dalam pengelolaan sumber-sumber daya alam

Isu pemerintah	Peranan masyarakat	Peranan RDC
Penetapan peraturan dan konstitusi	Mengusulkan berbagai hukum, peraturan dan konstitusi	Merasionalisasikan dan mengadopsi berbagai peraturan dan konstitusi yang diusulkan
Penegakan peraturan	Menempatkan pemantau dan menetapkan sanksi	Melakukan arbitrase, sistem kajian, melatih pengawas
Denda, pajak, royalti	Menentukan tingkat, memberlakukan dan memungut	Memberi persetujuan dan pemantauan
Distribusi pendapatan	Mengusulkan berbagai sistem distribusi pendapatan, menyiapkan dana	Melakukan negosiasi, persetujuan dan pemantauan
Proyek-proyek riset dan pengembangan	Memberikan prioritas terhadap berbagai proyek, mengidentifikasi para peserta	Melakukan koordinasi di antara masyarakat desa, mendukung berbagai aplikasi proyek
Pemeliharaan (misalnya, melakukan pengeboran, dip tank)	Melaksanakan dan membayarnya	Melakukan pemantauan dan evaluasi
Merancang pemanfaatan lahan	Menghasilkan rancangan	Memfasilitasi koordinasi di antara masyarakat desa, memberi persetujuan
Pemantauan dan evaluasi	Melakukan pemantauan dan evaluasi	Memfasilitasi koordinasi di antara masyarakat desa, memberi persetujuan

mereka pada pagi hari sedangkan RDC akan melakukannya pada siang hari. Meskipun pertemuan-pertemuan oleh RDC biasanya dilakukan dalam bahasa Inggris, dalam pertemuan ini mereka menggunakan bahasa Shona sehingga warga masyarakat dapat ikut berpartisipasi.

### **Berbagai masalah yang dihadapi**

- prosesnya bertele-tele. Proses pembuatan visi secara menyeluruh, sampai ke tahap presentasi visi di tingkat distrik, berlangsung selama sekitar tiga hari kerja bagi beberapa warga masyarakat (untuk pertemuan dan persiapannya).
- ada kesulitan istilah-istilah dalam bahasa Shona untuk mengungkapkan hal-hal yang menyangkut visi. Selain itu, karena masyarakat merasa pesimis terhadap masa depan mereka, sulit sekali untuk bergerak ke arah visi yang lebih positif. Visi awal, khususnya yang diungkapkan dalam pertemuan tingkat desa, umumnya sangat negatif.
- ada kecenderungan para elit dan pakar untuk mendominasi. Kendati perwakilan pendapat warga masyarakat sudah diupayakan, ada pihak kepentingan tertentu yang selalu ingin keluar dari alur proses ini. Upaya untuk mendominasi visi warga masyarakat Romwe oleh tokoh-tokoh kuat di desa (mantan penasihat) bisa dicegah dengan cara mengajak orang ini berjalan-jalan untuk membicarakan "isu-isu penting lainnya". Di salah satu sub-kelompok dalam pertemuan tingkat distrik, seorang petugas penyuluh sengaja mengesampingkan visi tentang cara pemerintahan yang dihasilkan oleh warga masyarakat ke arah suatu visi yang teknokrasi.

#### ***Disadur dari***

*B. Campbell dkk. 2000. Forging New Institutional Arrangements for Common Property Resource Management – A Case Study from Southern Zimbabwe.*



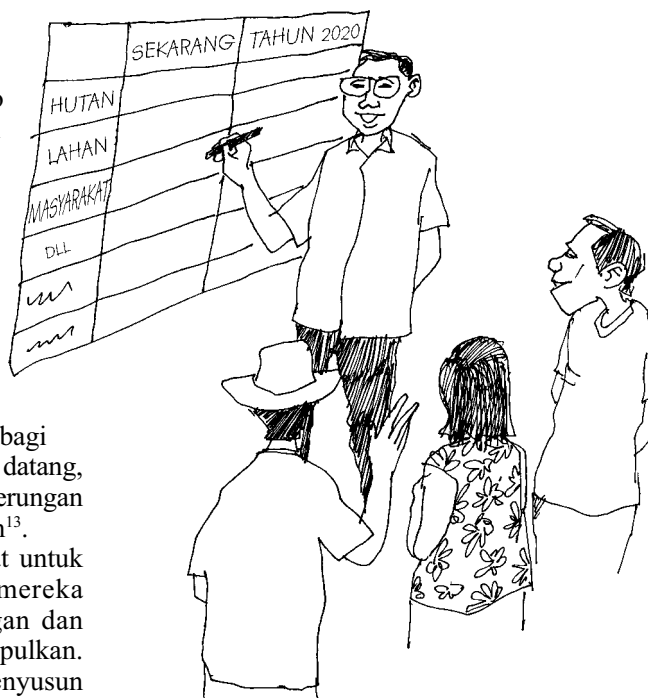
## SKENARIO PROYEKSI

Skenario proyeksi sangat mirip dengan skenario visi, kecuali dalam satu hal. Skenario visi memperlihatkan suatu gambaran tentang masa depan berdasarkan *harapan-harapan* masyarakat dan bukan keinginan mereka. Tujuan skenario proyeksi adalah untuk membantu orang belajar merasakan apa yang akan terjadi di masa depan jika kecenderungan atau kondisi yang ada sekarang tetap berlangsung. Misalnya, satu kelompok masyarakat di Kamerun mengetahui bahwa dengan menanyakan kepada warga desa tentang bagian sumber daya hutan yang tersedia bagi beberapa generasi, termasuk generasi yang akan datang, menggugah kesadaran mereka tentang kecenderungan hilangnya sumber daya yang sangat meresahkan<sup>13</sup>.

Skenario proyeksi juga dapat bermanfaat untuk mengidentifikasi kelemahan pengetahuan mereka tentang berbagai kemungkinan kecenderungan dan kebutuhan informasi yang masih harus dikumpulkan. Skenario ini dapat juga bermanfaat untuk menyusun rencana penanggulangan hal-hal yang tak terduga. Jika risiko dan ketidakpastian sangat tinggi, maka tidak mungkin untuk hanya menyiapkan satu proyeksi saja. Sebaliknya, skenario alternatif (lihat di bawah), yang didasarkan pada skenario proyeksi, akan merupakan pilihan yang lebih baik.

Metode ini mencakup langkah-langkah berikut:

- Mintalah peserta untuk menentukan suatu waktu di masa depan sebagai titik akhir untuk membuat proyeksi. Waktu ini harus relevan untuk memahami dampak tindakan atau keputusan yang harus mereka ambil (lihat bagian "Bersiap-siap" di atas).
- Mintalah peserta untuk menetapkan hutan dan lahan serta siapa yang akan dimasukkan ke dalam proyeksi mereka. Ketiga hal ini akan merupakan pembatas sistem yang sudah dibahas dalam tipe-tipe skenario.



Batas-batas ini harus mencerminkan berbagai pengaruhnya terhadap keputusan atau tindakan yang akan diambil. Selain itu juga akan membantu agar latihan ini tetap fokus.

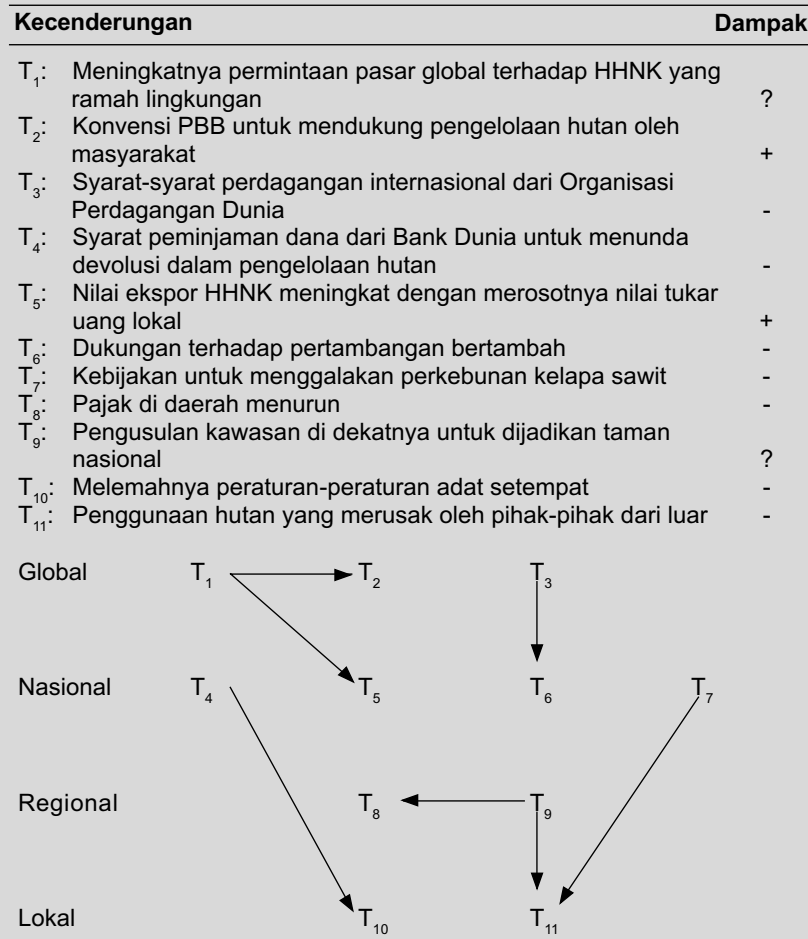
- Mintalah peserta untuk menentukan kriteria yang akan mereka gunakan kemudian dalam mendapatkan data dan penalaran skenario secara bersama.
- Ajaklah peserta untuk merenungkan struktur sumber daya sekarang, para pelaku, berbagai lembaga, kejadian, secara individu atau bersama dalam kelompok kecil, dengan batas-batas yang sudah diidentifikasi. Faktor-faktor yang perlu diperhatikan antara lain jenis pemanfaatan hutan, para pengguna hutan, hubungan di antara para pengguna, peraturan

mengenai pemanfaatan hutan dan hubungan antara hutan dengan berbagai kebutuhan ekonomi rumah tangga setempat, pertanian atau peternakan dan kualitas air. Diskusi berupa curah pendapat dengan hal-hal yang sudah disediakan untuk memicunya

akan sangat bermanfaat. Tentukan prioritas untuk mengurangi unsur-unsur dalam sistem sehingga jumlahnya lebih dapat dikelola. Informasi tambahan dapat dikumpulkan dari sumber-sumber lainnya.

- Tentukan ciri-ciri hubungan yang menunjukkan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi faktor lainnya, apa dampaknya, dan pada tingkat mana dampak ini (jika mungkin) terjadi dan lingkaran umpan balik di mana suatu faktor cenderung akan memperkuat atau mengimbangi faktor lainnya. Informasi tambahan dapat dikumpulkan dari sumber lainnya.
- Mintalah peserta untuk mengidentifikasi kecenderungan-kecenderungan yang bisa diperkirakan tetapi berlangsung lambat untuk unsur-unsur yang telah mereka beri prioritas. Dampak mana yang terus meningkat? Menurun? Apakah salah satu atau beberapa hubungan menjadi lebih penting daripada faktor lainnya yang mempengaruhi hasil? Di bagian mana terjadi kekurangan informasi atau ketidakpastian? Informasi tambahan dapat dikumpulkan dari sumber-sumber lainnya. Para peserta dapat memetakan hubungan-hubungan tersebut di antara berbagai kecenderungan yang ada (lihat Gambar 1). Anda bisa membuat daftar hal-hal yang mengalami perubahan dan kemudian mendiskusikan tipe

**Gambar 1.** Hubungan multi-tingkat di antara berbagai kecenderungan dalam pengelolaan hutan oleh masyarakat.<sup>14</sup>



masing-masing dampak, misalnya, meningkatnya manfaat bagi masyarakat. Berbagai hubungan di antara kecenderungan-kecenderungan itu kemudian dapat disajikan secara grafis untuk melihat bagaimana kecenderungan ini saling mempengaruhi.

- Mintalah peserta untuk menerapkan kecenderungan-kecenderungan tersebut di atas dengan kondisi sekarang. Lakukan pelacakan rantai penyebab kejadian sampai suatu titik waktu tertentu dan perhatikan berbagai interaksi di antara kejadian-kejadian. Lacak hubungan-hubungan yang bisa diprediksi. Tentukan proyeksi mana yang tidak mungkin dilakukan dan jelaskan mengapa.
- Mintalah peserta untuk saling menyajikan struktur, logika dan hasil-hasil dari skenario mereka. Skenario proyeksi harus melibatkan diskusi tentang bagaimana para peserta sampai kepada suatu hasil, bukan langsung hasilnya saja. Selain citra yang sudah diproyeksikan, para peserta juga dapat menciptakan gambar-gambar yang menunjukkan hubungan terpenting di antara rangkaian berbagai kejadian.
- Dampingi peserta untuk mendiskusikan implikasi berbagai skenario yang disajikan dan tindakan-tindakannya. Hal-hal yang didiskusikan meliputi:
  - Penjelasan alasan dan data yang menjadi landasan skenario untuk memastikan bahwa setiap orang memahami dasarnya.
  - Diskusikan peluang proyeksi yang akan terjadi.
  - Diskusikan proses-proses atau hubungan-hubungan mana yang paling mempengaruhi hasilnya dan mengapa.
  - Renungkan apa saja yang bisa dikerjakan sekarang menurut skenario yang dibuat. Proses-proses penting atau hubungan-hubungan mana yang memerlukan tindakan? Mana yang bisa diubah dan mana yang tidak?
  - Identifikasi kesamaan dan perbedaan di antara skenario yang dibuat oleh orang-orang yang

berbeda. Jajaki mengapa perbedaan itu terjadi? Apakah perbedaan ini karena jender, umur, etnisitas, status, atau pendidikan? Sesuaikan skenario sebagaimana diperlukan.

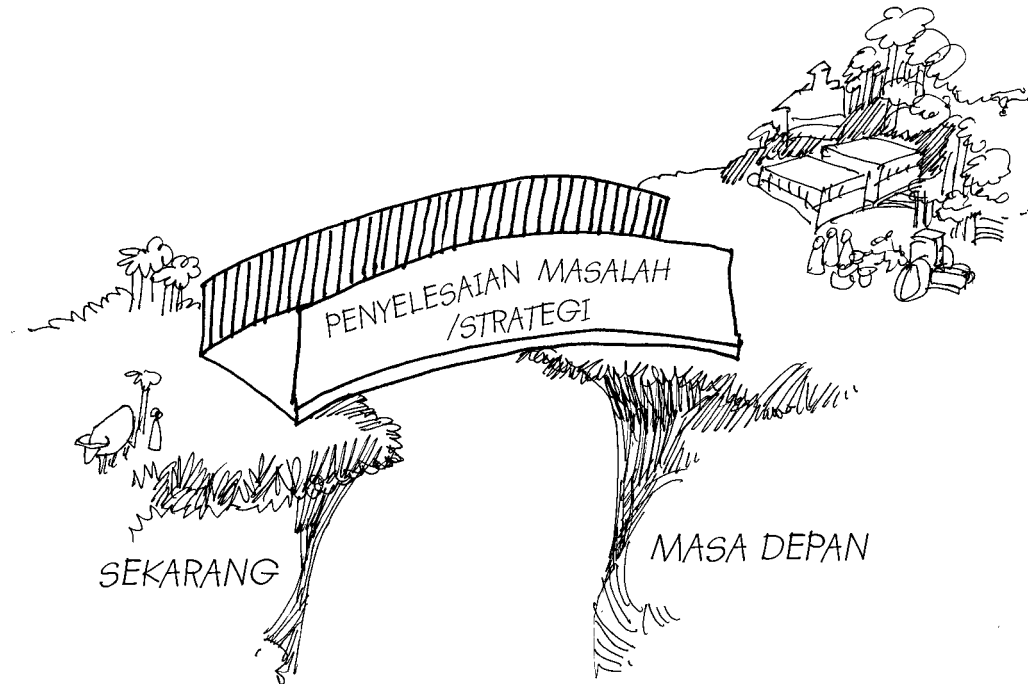
- Lakukan analisis data dan logika proyeksi dari perspektif kelompok yang berbeda kepentingannya.
- Buat skenario terpadu yang mewakili pemahaman semua peserta.

---

---

## Pilihan

- Anda bisa membuat variasi mata rantai sebab-akibat dan berbagai hubungan yang dimasukkan ke dalam skenario dengan cara membuat variasi tingkat risiko yang diharapkan, ketidakpastian atau ketersediaan informasi.
  - Anda bisa menurunkan kerumitan latihan ini dengan hanya memfokuskan pada jumlah hubungan yang lebih sedikit, atau dengan mengkaji serangkaian hubungan dalam berbagai tahap. Misalnya, hubungan-hubungan ini dapat dibuat bertahap menurut skala geografis (hutan lokal, unit administrasi lokal, daerah resapan air, unit administrasi menengah, skala nasional, international), atau berdasarkan sektor. Saling keterkaitan di antara berbagai skala dan sektor ini akan dikaji pada tahap akhir.
  - Peserta dapat melewati proses menganalisis kondisi sekarang dan kecenderungan yang ada sekarang dan membuat proyeksi menurut intuisi mereka. Asumsi-asumsi yang mendasari berbagai proyeksi ini kemudian akan dibahas dalam diskusi.
  - Peserta dapat membandingkan proyeksi ini dengan skenario visi (lihat "Skenario jalur".)
- 
-



## SKENARIO JALUR

Tujuan skenario jalur adalah untuk membantu peserta menentukan bagaimana caranya beralih dari kondisi sekarang ke arah kondisi yang diinginkan. Skenario jalur menggabungkan unsur-unsur skenario visi dan skenario proyeksi.

Perbedaan mendasar antara skenario jalur dari pendekatan lainnya adalah fokusnya, yaitu **penyelesaian masalah dan** penyusunan **strategi** untuk mengatasi berbagai kendala dan peluang untuk mencapai sasaran di masa depan, daripada berusaha untuk meresapi kemungkinan tertentu di masa depan. Langkah-langkah berikut ini kami sarankan.

- Buatlah skenario visi (lihat di atas).
- Mintalah peserta untuk mengatakan ciri-ciri sumber daya sekarang, para pelaku, lembaga-lembaga, kejadian dan hubungan di antara ciri-ciri ini dengan

hutan, lahan atau kehidupan mereka (lihat "Skenario proyeksi" di atas).

- Mintalah peserta secara individu atau dalam kelompok-kelompok kecil untuk membandingkan perbedaan antara dua gambaran tersebut.
- Bersama peserta lakukan identifikasi kendala dan peluang utama untuk mencapai visi mereka, dengan mengingat kondisi awalnya. Apa saja kemampuan dan kelemahan yang ada di antara para pelaku dalam mewujudkan visi mereka? Kekuatan eksternal apa saja yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk mewujudkan visi itu?
- Mintalah peserta untuk mengungkapkan pendapat mereka tentang suatu strategi dalam mewujudkan visi mereka, dengan mengingat adanya berbagai kendala dan peluang ini. Hal-hal yang didiskusikan meliputi:

- apa yang harus diubah dan bagaimana cara mengubahnya? Bagaimana cara mencari peluang dan mengembangkan kemampuan?
  - bagaimana cara meminimumkan berbagai kendala dan kelemahan?
  - siapa saja pelaku utama yang terlibat untuk mencapai visi?
  - dengan cara bagaimana para pelaku ini harus bekerjasama?
  - sumber daya apa saja yang akan diperlukan?
  - pada tahap mana intervensi yang paling efisien dapat dilakukan ?
  - apa saja yang secara realistis dapat dan tidak dapat diubah?
  - apa saja yang bisa mereka kendalikan dan mana yang tidak?
  - berapa lama waktu yang diperlukan untuk mewujudkan visi?
- Ajak peserta untuk merenungkan perbedaan strategi di antara kelompok-kelompok mereka (lihat skenario visi dan skenario proyeksi, sebagai hal-hal yang perlu didiskusikan) dan buatlah daftar tindakan.




---



---

### Pilihan

- Anda dapat menggabungkan metode di atas dengan analisis proyeksi skenario lengkap untuk mengetahui berbagai kendala dan peluang secara lebih rinci, khususnya sepanjang rantai sebab-akibat.
  - Anda dapat membuat skenario visi atau skenario proyeksi pada interval sedang yang dipilih untuk meningkatkan berbagai rincian peristiwa atau saat penting dan implikasi yang terkait dengan berbagai strategi.
  - Anda dapat membuat jalur yang lebih panjang atau lebih pendek dengan memberikan informasi lanjutan tentang awal dan akhir dari cerita. Misalnya, anda dapat memberikan akhir dari suatu cerita dengan melakukan suatu pembahasan tentang usulan berbagai ukuran kelestarian yang diakui secara internasional terhadap pengelolaan hutan. Anda dapat memulai cerita dengan menjelaskan beberapa tindakan hipotesis bahwa suatu kelompok petani harus mengelola hutan mereka secara lestari. Kemudian anda meminta para peserta untuk melengkapi cerita yang belum lengkap itu. Perhatikan bagian yang lebih kecil dari kemudahan jalur proses belajar dan buat strategi penyelesaian masalah yang lebih mudah.
- 
-



## SKENARIO ALTERNATIF

Tujuan skenario alternatif adalah untuk memperluas cara orang berpikir tentang masa depan dengan mempertimbangkan berbagai ketidakpastian dengan cara menjajaki – tidak hanya satu, tetapi beberapa – kemungkinan masa depan. Skenario-skenario ini akan membantu peserta mengatasi berbagai ketidakpastian, bukan dengan cara menghilangkannya, tetapi dengan cara melihat konteks dan pemahaman terhadap berbagai implikasi yang terkait.

Metodenya menggunakan unsur-unsur dari metode dalam skenario visi, proyeksi dan jalur. Perbedaan dasarnya dengan metode lainnya adalah dalam skenario alternatif ini masa depan diperlakukan sebagai keadaan yang tidak bisa diketahui. Asumsinya risiko merupakan aspek yang penting dalam pengambilan keputusan sekarang. Berbagai skenario dihasilkan untuk memperlihatkan apa saja yang bisa terjadi karena adanya berbagai risiko ini.

*Masalah intinya ... bukan untuk memiliki satu skenario yang "betul-betul benar," tetapi untuk mendapatkan banyak skenario yang akan menerangkan berbagai kekuatan utama yang menggerakkan suatu sistem, saling keterkaitan di antara kekuatan-kekuatan ini dan ketidakpastian yang terpenting. Para pengguna skenario akan menjadi lebih fokus tentang sistem lingkungan yang terpenting karena dibantu oleh konsep-konsep baru dan sistem bahasa yang lebih kaya, yang melalui cara tersebut mereka dapat saling bertukar pikiran dan data.*

*Peter Wack (1985b h. 146)*

Karena skenario alternatif ini melibatkan pembuatan sistem pemahaman terhadap banyak skenario, maka prosesnya akan memerlukan banyak waktu dibandingkan dengan tipe skenario lainnya dan karena lebih banyak

analisis yang harus dilakukan, pendampingannya juga paling intensif.

Metode ini meliputi langkah-langkah berikut:

- Mintalah peserta untuk mengungkapkan berbagai kemungkinan ketidakpastian yang berkaitan dengan hutan, desa atau kehidupan mereka yang terkait dengan pemicu perubahan yang ada sekarang atau yang diharapkan, seperti bencana alam, fluktuasi pasar, kebijakan di bidang lingkungan atau persaingan dengan pihak luar.
- Tanyakan kepada peserta dimensi-dimensi ketidakpastian atau yang mana yang paling ingin mereka jajaki secara lebih detail melalui metode skenario. Faktor-faktor yang terpenting akan menjadi landasan dalam pemilihan tema-tema skenario. Faktor-faktor ini bisa berupa, misalnya, perubahan pasar dan penetapan harga atau kebijakan tentang kepemilikan.
- Untuk setiap ketidakpastian yang penting, mungkin mereka ingin memberikan spesifikasi serangkaian skenario untuk menunjukkan berbagai kisaran nilainya. Kisaran ini akan dipilih berdasarkan berbagai asumsi atau prinsip perbandingan mana yang penting, khususnya dalam hal risikonya. Sebagai contoh, seorang anggota masyarakat mungkin merasa mereka ingin membandingkan skenario yang menunjukkan risiko-risiko yang terkait dengan penebangan hutan di kawasan konsesi yang ada di dekat mereka. Mereka dapat melihat berbagai skenario yang menunjukkan berbagai kemungkinan dampak penebangan hutan.
- Untuk merangsang kreativitas dan mengatasi kemungkinan bias dalam memilih tema skenario, coba
  - gunakan hasil yang paling ekstrim, bukan hanya yang bisa diprediksi.
  - ciptakan gangguan terhadap kecenderungan-kecenderungan yang sudah terjadi.
  - pilih tema-tema skenario yang sangat berbeda satu dengan yang lainnya, bukan yang menunjukkan suatu gradasi nilai seperti tinggi,

- sedang dan rendah, atau skenario positif dan negatif.
- masukkan skenario yang tidak diinginkan.
  - mulai pembuatan skenario dari masa depan yang dihayalkan, daripada dengan melakukan ekstrapolasi kecenderungan yang ada sekarang.
  - Pilih beberapa skenario awal (lihat di bawah).
  - Beri tema dan label untuk masing-masing skenario. Tema dan label ini harus mencerminkan ketidakpastian yang terkait atau nilai dari ketidakpastian itu. Salah satunya misalnya "Risiko pasar bagi buah tagwa". Dan tema ini bisa memiliki tiga skenario, dengan label "Harga merosot", "Pasokan meningkat," dan "Kemungkinan cara pemrosesan baru".
  - Bentuk beberapa kelompok kecil dan masing-masing diberi tugas untuk mengerjakan satu tema skenario.
  - Mintalah peserta dalam setiap kelompok untuk memilih suatu waktu di masa depan di mana mereka mengharapkan ketidakpastian akan terjadi dan menimbulkan dampak (merujuk kepada "Skenario proyeksi" dan "Bersiap-siap" di atas).
  - Mintalah setiap kelompok untuk membuat suatu gambar (atau mengungkapkan) kondisi sekarang dan masa depan yang berkaitan dengan tema skenarionya.
  - Mintalah peserta untuk menguraikan sumber daya, para pelaku, kejadian-kejadian dan hubungan-hubungan dengan hutan, desa atau kehidupan mereka dalam setiap gambar (lihat "Skenario proyeksi" di atas).
  - Ajaklah peserta untuk **mengungkapkan suatu cerita** untuk menjelaskan apa yang telah terjadi (atau sedang terjadi) untuk beralih dari satu gambar ke gambar lainnya. Selama peserta bercerita
    - bersama dengan peserta mengidentifikasi **berbagai kecenderungan yang bisa diprediksi** tetapi yang berlangsung lambat, yang mempengaruhi kejadian-kejadian di atas. Hal-hal yang disebutkan dapat dicatat di atas kertas dan saling keterkaitannya dapat dipetakan (lihat Gambar 1).
    - bantulah peserta untuk mengidentifikasi berbagai **ketidakpastian**, seperti bencana alam, konversi lahan, fluktuasi pasar, kebijakan lingkungan dan tindakan yang dilakukan oleh pengguna hutan lainnya yang merupakan pesaing mereka. Hal-hal ini dapat dicatat di atas kertas dan diberi peringkat prioritasnya.
    - bantulah peserta untuk mengidentifikasi potensi **pemicu perubahan** yang utama seperti terbukanya pasar baru untuk hasil-hasil hutan, masuknya teknologi pemanenan yang baru, kebijakan baru yang mendukung kepemilikan lahan secara adat atau migrasi dari perdesaan ke perkotaan. Hal-hal ini dapat dicatat di atas kertas dan diberi peringkat prioritasnya.
  - Bekerjasama dengan peserta untuk mengembangkan cara-cara mengungkapkan cerita mereka dan menekankan unsur-unsur terpenting dalam struktur dan proses.
  - Ajaklah peserta untuk menyajikan skenarionya di depan kelompok dan membicarakan berbagai implikasinya.
    - Mintalah mereka menjelaskan unsur-unsur dalam cerita mereka dan alasannya sehingga setiap orang dapat memahami landasan skenarionya.
    - Lakukan analisis unsur-unsur dalam cerita mereka dan alasan-alasan dari perspektif berbagai kelompok kepentingan lainnya.
    - Diskusikan proses-proses atau hubungan-hubungan mana yang paling mempengaruhi hasilnya dan mengapa.
    - Diskusikan hal-hal yang tidak diharapkan atau tidak terduga dan mengapa.
    - Renungkan apa yang seharusnya dilakukan sekarang berdasarkan apa yang diketahui dari skenario ini. Proses-proses atau hubungan-hubungan mana yang memerlukan tindakan? Mana yang dapat diubah dan mana yang tidak?
    - Tentukan apakah perlu membuat skenario tambahan untuk menjajaki kemungkinan ketidakpastian atau pemicu perubahan yang baru.

---

---

## Pilihan

- Anda bisa menyesuaikan jumlah pengulangan menurut kebutuhan kelompok untuk menjajaki berbagai pilihan baru. Analisis skenario tahap pertama biasanya menghasilkan identifikasi terhadap faktor-faktor pemicu perubahan dan tema-tema baru untuk mengembangkan skenario. Anda mungkin akan memerlukan beberapa kali pengulangan sebelum para peserta merasa puas bahwa mereka telah menjajaki berbagai kemungkinan yang jumlahnya memadai.
  - Anda bisa membuat variasi jumlah skenario untuk dibandingkan. Tampaknya tiga sampai sembilan skenario dalam satu kali waktu merupakan jumlah yang cukup mudah bagi orang untuk dapat membandingkannya. Satu skenario mungkin sudah cukup untuk melakukan latihan sederhana, yang bertujuan untuk melancarkan komunikasi dalam kelompok. Pada tahap berikutnya, skenario yang diperlukan akan lebih banyak digunakan untuk menguji kekuatannya melawan berbagai ketidakpastian. Kalau hanya dua skenario yang digunakan, satu akan cenderung pesimis dan satunya lagi optimis. Rata-rata orang melakukan penilaian dengan pura-pura membandingkan dua skenario.<sup>15</sup> Dengan tiga skenario - satu menunjukkan dunia yang tanpa kejutan dan dua menunjukkan ketidakpastian yang kritis - umumnya dapat menjadi awal yang cukup baik.<sup>16</sup> Tema-temanya perlu dipilih sehingga mencerminkan ketidakpastian yang beragam. Jika tema-temanya hanya merupakan nilai yang berbeda dari ketidakpastian yang sama, orang cenderung akan memilih nilai yang di tengah sebagai skenario yang paling disukai. Misalnya, jika orang menggunakan skenario untuk memahami implikasi kondisi cuaca yang terlalu basah atau terlalu kering terhadap berbagai kegiatan mereka, dan mereka menilai tiga skenario "basah", "sedang" dan "kering", kemungkinan besar mereka akan memfokuskan pada kondisi sedang.
  - Anda bisa mengulang skenario-skenario itu. Gunakan pengulangan pertama dari skenario kasar yang mencoba menjajaki berbagai pilihan yang sangat luas. Skenario pertama ini digunakan untuk mengidentifikasi sebagian dari skenario yang sudah disusun tetapi sudah agak disempurnakan.
  - Skenario juga dapat dikelompokkan. Pengelompokan ini bermanfaat untuk mengatasi berbagai skala yang berbeda. Misalnya, pada skala kelompok pengguna, pada skala kawasan hutan, ekonomi regional atau bahkan skala negara.
  - Anda bisa meminta peserta untuk memulai dari hanya satu gambaran tentang kondisi sekarang atau hanya masa depan.
  - Anda bisa meminta peserta untuk menceritakan masa depan dan melangkah ke kondisi sekarang, atau sebaliknya.
  - Daripada mencatat berbagai kecenderungan, ketidakpastian dan pemicu perubahan selama mereka bercerita, anda bisa meminta peserta untuk mencatat hasil pengamatan mereka sendiri terhadap unsur-unsur yang diceritakan dan kemudian membicarakannya setelah cerita selesai.
- 
-

# RINGKASAN

Berbagai metode skenario memiliki kesamaan ciri yaitu membantu kita untuk belajar tentang masa depan. Paling sedikit ada empat pendekatan skenario yang dapat digunakan, yang memang digunakan untuk tujuan yang berbeda. Skenario visi bertujuan untuk mengetahui harapan dan impian. Skenario proyeksi menunjukkan apa pendapat orang tentang konsekuensi situasi mereka sekarang. Skenario jalur digunakan untuk membandingkan kondisi sekarang dan kondisi yang diinginkan di masa depan sehingga dapat menyusun strategi untuk melakukan perubahan. Skenario alternatif menunjukkan berbagai kemungkinan perubahan di masa depan untuk membantu orang "membangkitkan" ketidakpastian. Salah satu atau kombinasi dari berbagai skenario ini dapat diterapkan sesuai kebutuhan.

Karena fungsinya dapat membantu kita melihat banyak hal dengan cara pandang yang baru, skenario dapat menjadi alat pokok yang ampuh untuk membantu belajar, khususnya proses belajar yang bersifat antisipatif dan memandang ke depan. Skenario juga dapat membantu untuk mengatasi kecenderungan yang kuat untuk mempercayai bahwa masa depan hanya merupakan pengulangan pola-pola yang sudah pernah terjadi. Keyakinan ini dapat menghambat proses belajar melalui pemantauan. Karena banyak masalah ketidakpastian dan kerumitan tentang masa depan, maka kesiapan terhadap masa depan ini sangat bergantung pada sejauh mana orang dapat mengantisipasi hal-hal yang tidak diharapkan.

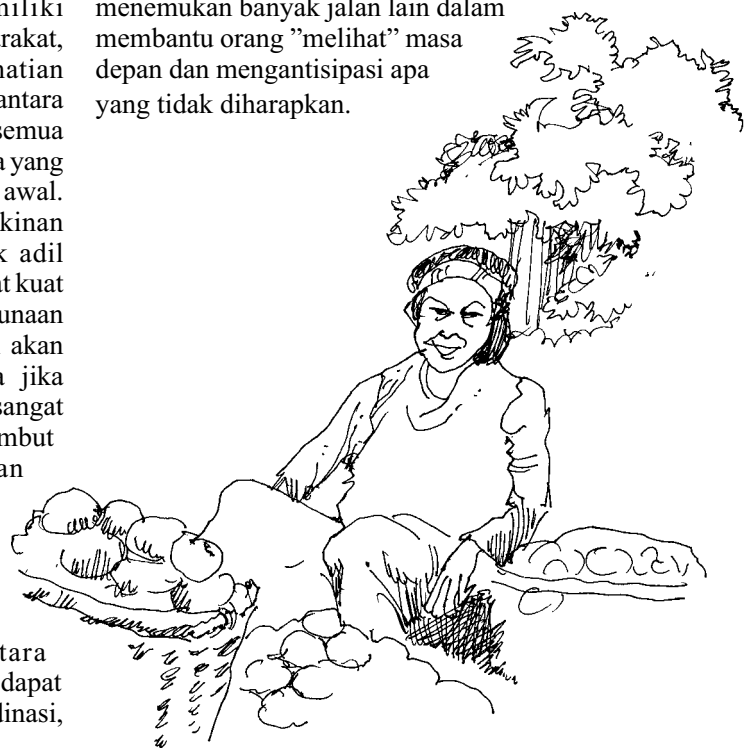
Cara-cara pengembangan dan penerapan skenario dalam proses belajar sama pentingnya dengan produk-produk yang dihasilkan dalam proses ini. Proses belajar ini berlangsung melalui keterlibatan dalam penyusunan skenario dan yang sama pentingnya juga melalui diskusi dan pertukaran pendapat dengan orang lain mengenai unsur-unsur yang penting dalam skenario dan apa implikasinya. Cara-cara untuk saling bertukar pikiran dan mengekspresikan skenario ini akan membantu menggugah pola berpikir kritis dan merangsang pemahaman dan pengertian yang baru.



Skenario juga dapat berperan sebagai papan luncur untuk mengembangkan persepsi bersama atau bekerja ke arah pencapaian kesepakatan mengenai berbagai nilai dan asumsi yang merupakan alasan mendasar para pihak kepentingan dalam pengelolaan hutan mereka. Dengan mengungkapkan berbagai nilai dan asumsi ini akan muncul nilai-nilai yang sama-sama dipegang dan juga hal-hal yang menyebabkan konflik di antara para pihak kepentingan. Oleh karena itu skenario memberikan wahana untuk mengekspresikan pendapat dan memberdayakan proses belajar di antara kelompok-kelompok sosial untuk menjalani proses belajar bersama.

Agar proses belajar ini dapat berlangsung di antara kelompok yang sangat beragam dan memiliki kepentingan dalam pengelolaan hutan oleh masyarakat, metode-metode skenario perlu memberi perhatian khusus kepada berbagai perbedaan yang ada di antara kelompok-kelompok ini. Bekerjasama dengan semua pihak kepentingan mungkin bukan merupakan cara yang terbaik dan paling efisien, terutama pada tahap awal. Perbedaan dalam berkomunikasi dan kemungkinan terjadinya pengambilan keputusan yang tidak adil mungkin akan meningkat ketika pihak yang sangat kuat dipertemukan dengan pihak yang lemah. Penggunaan skenario secara paralel atau berurutan mungkin akan lebih baik diterapkan daripada skenario bersama jika perbedaan kekuasaan dan cara berkomunikasi sangat mencolok. Para pihak kepentingan yang menyambut kerjasama mungkin siap untuk menggunakan skenario dalam mengambil keputusan pengelolaan, sedangkan pihak kepentingan yang menentang akan menggunakan skenario sebagai media untuk mengungkapkan kepentingan mereka. Idealnya, skenario bermanfaat untuk menegaskan saling ketergantungan di antara kelompok-kelompok yang berkepentingan dan dapat mendorong terjadinya perubahan ke arah koordinasi, jika belum bisa mencapai kerjasama.

Pada dasarnya skenario-skenario yang diuraikan dalam panduan ini digunakan untuk melihat berbagai kemungkinan pilihan dengan titik pandang yang baru. Skenario ini membantu menyalurkan kecenderungan alami manusia untuk membayangkan masa depan dan mengungkapkannya dalam cerita. Skenario membantu orang untuk mengembangkan, menguraikan dan saling bertukar pikiran mengenai imajinasi mereka tentang masa depan. Skenario memberikan respon terhadap keinginan manusia untuk merasakan keamanan dan menerima kejutan. Berbagai metode yang diuraikan di sini membuka pintu untuk merangsang kesigapan orang untuk menentukan pilihan dengan cara-cara yang baru. Kreativitas anda akan sangat membantu untuk menemukan banyak jalan lain dalam membantu orang "melihat" masa depan dan mengantisipasi apa yang tidak diharapkan.





## CATATAN KAKI

- <sup>1</sup> Wack 1985b
- <sup>2</sup> McLain dan Lee 1996, Lee 1993
- <sup>3</sup> Röling dan Jiggins 1998, Maarleveld dan Dangbégnon 1999
- <sup>4</sup> Gochenour 1993
- <sup>5</sup> Bunn dan Salo 1993, Schoemaker 1993, Becker 1983
- <sup>6</sup> Bossel 1998, Fahey dan Randall 1998, Stewart dan Scott 1995, Bunn dan Salo 1993, Schoemaker 1993, Deshler 1987, Huss dan Honton 1987, Becker 1983
- <sup>7</sup> Wack 1985b, h. 142
- <sup>8</sup> Lihat Colfer 1995, Grimble dan Chan 1995 gagasan untuk membuat ciri-ciri dari berbagai pihak kepentingan
- <sup>9</sup> Edmunds dan Wollenberg, dalam percetakan
- <sup>10</sup> Anderson dkk. 1999
- <sup>11</sup> Tan-Kim-Yong 1992
- <sup>12</sup> Lihat Bocco dan Toledo 1997, Malafant dan Fordham 1997
- <sup>13</sup> Diaw dkk., 1998
- <sup>14</sup> Gambar diadopsi dari Shoemaker 1991, h. 553
- <sup>15</sup> Wack 1985b
- <sup>16</sup> Wack 1985b

# RUJUKAN

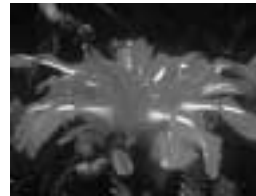


- Anderson, J., Clement, J. dan Crowder, L.V. 1999. Pluralism in sustainable forestry and rural development — An overview of concepts, approaches and future steps. *Dalam: Food and Agriculture Organization, ed., Pluralism and Sustainable Forestry and Rural Development, Proceedings of an International Workshop, 9–12 December, 1997. FAO, Rome.*
- Becker, H.S. 1983. Scenarios: A tool of growing importance to policy analysts in government and industry. *Technological Forecasting and Social Change* 23(2): 95–120.
- Bocco, G. dan Toledo, V.M. 1997. Integrating peasant knowledge and geographic information systems: A spatial approach to sustainable agriculture. *Indigenous Knowledge and Development Monitor* 5(2): 10-13.
- Borrini-Feyerabend, G. 1997. Beyond fences: Seeking social sustainability in conservation. Volume 2: A resource book. IUCN, Gland, Switzerland.
- Bossel, H. 1998. Earth at a crossroads, Paths to a sustainable future. Cambridge University Press, Melbourne.
- Bunn, D.W. dan Salo, A.A. 1993. Forecasting with scenarios. *European Journal of Operational Research* 68(3): 291–303.
- Colfer, C.J.P. 1995. Who counts most in sustainable forest management? CIFOR Working Paper no 7. Bogor, Indonesia.
- Deshler, D. 1987. Techniques for generating futures perspectives. *Dalam: Ralph G. Brockett, ed., Continuing education in the year 2000, 79–82. Jossey-Bass, San Francisco,*
- Diaw, M.C., Oyono, R., Sangkwa, F., Bidja, C., Efova, S. dan Nguiebouri, J. 1998. Social science methods for assessing criteria and indicators of sustainable forest management: A report of the tests conducted in the Cameroon humid forest Benchmark and the Lobe and Ntem River Basins. Part 1. CIFOR/IITA, Bogor, Indonesia.
- Ducot, C. dan Lubben, G.J. 1980. A typology for scenarios. *Futures*. 12(1): 51–57.
- Edmunds, D. dan Wollenberg, E. Dalam pencetakan. A strategic approach to multistakeholder negotiations. *Development and Change.*

- Fahey, L. dan Randall, R.M. 1998. Learning from the Future: Competitive foresight scenarios. John Wiley and Sons, New York.
- Farrington, J. 1996. Socioeconomic methods in natural resources research. Natural Resource Perspectives no. 9. Overseas Development Institute, London.
- Gochenour, T., ed. 1993. Beyond experience: The experiential approach to cross-cultural education. Rev. ed. Intercultural Press, Yarmouth, Maine.
- Grimble, R. dan Chan, Man-Kwun. 1995. Stakeholder analysis for natural resource management in developing countries. Natural Resources Forum 19(2): 113–124.
- Huss, W.R. dan Honton, E.J. 1987. Scenario planning: What style should you use? Long Range Planning 20(4): 21–29.
- Lee, K.C. 1993. Compass and gyroscope. Integrating science and politics for the environment. Island Press, Washington DC.
- Maarleveld, M. dan Dangbégnon, C. 1999. Managing natural resources: A social learning perspective. Agriculture and Human Values 16: 267–280.
- Malafant, K.W.J. dan Fordham, D.P. 1997. GIS, DSS and integrated scenario modelling frameworks for exploring alternative futures. *Dalam*: J.L. Uso, C.A. Brebbia dan H. Power eds., Advance in ecological sciences. Vol 1: Ecosystems and sustainable development, 669–678. Proceedings of a conference, Peniscola, Spain 14–16 October 1997.
- McLain, R.J. dan Lee, R.G. 1996. Adaptive management: promises and pitfalls. Environmental Management 20(4): 437–448.
- Narayan, D. dan Srinivasan, L., eds. 1994. Participatory development tool kit: Materials to facilitate community empowerment. World Bank. Washington DC.
- Röling, N.G. dan Jiggins, J. 1998. The ecological knowledge system. *Dalam*: N.G. Röling dan M.A.E. Wagemakers, eds. Facilitating sustainable agriculture: Participatory learning and adaptive management in times of environmental uncertainty, 283–311. Cambridge University Press, U.K.
- Schoemaker, P.J.H. 1991. When and how to use scenario planning: A heuristic approach with illustration. Journal of Forecasting 10: 549–564.
- Schoemaker, P.J.H. 1993. Multiple scenario development: Its conceptual and behavioral foundation. Strategic Management Journal 14(3): 193–213.
- Slocum, R. dan Klaver, D. 1995. Time line variations. *Dalam*: R. Slocum, L. Wichart, D. Rocheleau dan B. Thomas-Slayter, eds. Power, process and participation –Tools for change, 194–197. Intermediate Technology Publications, London.
- Stewart, J.T. dan Scott, L. 1995. A scenario-based framework for multicriteria decision analysis in water resources planning. Water Resources Research 31(11): 2835–2843.
- Tan-Kim-Yong, U. 1992. Participatory land-use planning for natural resource management in northern Thailand. Network paper 14b. Rural Development Forestry Network. Overseas Development Institute, London.
- Vella, J. 1994. Learning to listen, learning to teach: The power of dialogue in educating adults. Jossey-Bass, San Francisco, California.
- Wack, P. 1985a. Scenarios: uncharted waters ahead. Harvard Business Review 63(5): 72–89.
- Wack, P. 1985b. Scenarios: Shooting the rapids. Harvard Business Review 63(6): 139–150.



# BAHAN BACAAN TAMBAHAN



- Duval, A., Fontela, E. dan Gabus, A. 1975. Cross-impact analysis: A handbook on concepts and applications. *Dalam*: M.M. Baldwin, ed., Portraits of Complexity: Applications of systems methodologies to societal problems, 202–222. Battelle Memorial Institute, Columbus OH, USA.
- Fischhoff, B. 1988. Judgemental aspects of forecasting: Needs and possible trends. *International Journal of Forecasting* 7: 421–433.
- Foran, B. dan Wardle, K. 1995. Transitions in land use and the problems of planning: A case study from the mountain lands of New Zealand. *Journal of Environmental Management* 43: 97–127.
- Harrell, A.T. 1978. New methods in social science research: Policy sciences and future research. Praeger, New York.
- Holling, C.S. 1978. Adaptive environmental assessment and management. Wiley International Series on Applied Systems Analysis, Vol. 3, Wiley, Chichester, UK.
- Kahane, A. 1992. Scenarios for energy: Sustainable world vs global mercantilism. *Long Range Planning* 25(4): 38–46.
- Kahn, H. 1965. On escalation: Metaphors and scenarios. Praeger, New York.
- Lessard, G. 1998. An adaptive approach to planning and decision-making. *Landscape and Urban Planning* 40(1-3): 81-87.
- Millett, S.M. 1988. How scenarios trigger strategic thinking. *Long Range Planning* 21(5): 61–68.
- Robinson, J.B. 1992. Risks, predictions and other optical illusions: Rethinking the use of science in social decision-making. *Policy Sciences* 25: 237–254.
- Sapio, B. 1995. SEARCH (Scenario evaluation and analysis through repeated cross impact handling): A new method for scenario analysis with an application to the Videotel service in Italy. *International Journal of Forecasting* 11(1): 113–131.
- Shindler, B., Steel, B. dan List, P. 1996. Public judgements of adaptive management: A response from forest communities. *Journal of Forestry* 94(6): 4–12.

- Steelman, T.A. dan Ascher, W. 1997. Public involvement methods in natural resource policy making: Advantages, disadvantages and trade-offs. *Policy Sciences* 30: 71–90.
- Taylor, B., Kremsater, L. dan Ellis, R. 1997. Adaptive management of forests in British Columbia. British Columbia Ministry of Forests, Canada. Report.
- Van de Klundert, A.F. 1995. The future's future: Inherent tensions between research, policy and the citizen in the use of future oriented studies. *Dalam*: J.F.T. Schoute, P.A. Finke, F.R. Veeneklaas, dan H.P. Wolfert, eds. *Scenario studies for the rural environment*, 25–32. Proceedings of the symposium scenario studies for the rural environment, Wageningen, the Netherlands, 12–15 September 1994.
- Van Huylenbroeck, G. dan Coppens, A. 1995. Multicriteria analysis of the conflicts between rural development scenarios in the Gordon District, Scotland. *Journal of Environmental Planning and Management* 38(3): 393–407.
- Veldkamp, A. dan Fresco, L.O. 1997. Exploring land use scenarios: An alternative approach based on actual land use. *Agricultural Systems* 55(1): 1–17.
- Walters, C., 1986. *Adaptive management of renewable resources*. Macmillan Publishing Co., New York.



## **CIFOR**

Center for International Forestry Research (CIFOR) didirikan pada tahun 1993 sebagai bagian dari sistem CGIAR, untuk memberikan respons terhadap keprihatinan dunia akan konsekuensi sosial, lingkungan dan ekonomi yang disebabkan oleh kerusakan dan kehilangan hutan. Hasil penelitian CIFOR berupa pengetahuan dan berbagai metode yang dibutuhkan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang hidupnya mengandalkan hutan, dan untuk membantu negara-negara di kawasan tropis dalam mengelola hutannya secara bijaksana demi manfaat yang berkelanjutan. Berbagai penelitian ini dilakukan di lebih dari 24 negara, melalui kerjasama dengan banyak mitra. Sejak didirikan, CIFOR telah memiliki pengaruh penting dalam penyusunan kebijakan kehutanan nasional dan global.

## **CGIAR**

Consultative Group on International Agricultural Research (CGIAR), yang didirikan pada tahun 1971, merupakan kelompok donor informal yang terdiri dari sekitar 60 donor, baik dari sektor swasta maupun masyarakat. CGIAR mendukung suatu jaringan yang beranggotakan 16 pusat penelitian pertanian internasional. Misi CGIAR adalah memberikan sumbangan dalam upaya pengamanan ketersediaan pangan dan pemberantasan kemiskinan di negara-negara berkembang melalui penelitian, kemitraan, peningkatan kemampuan kelembagaan, dan bantuan kebijakan. CGIAR mendukung pembangunan pertanian yang berkelanjutan berdasarkan pengelolaan sumber daya alam yang ramah lingkungan.

## **SUMBER FOTO**

Sampul	-	<i>Eva Wollenberg</i>	Halaman 16	-	<i>Brian Belcher</i>
Halaman 1	-	<i>Eva Wollenberg</i>	Halaman 18	-	<i>Manuel Ruiz Perez</i>
Halaman 2	-	<i>Eva Wollenberg</i>	Halaman 20	-	<i>Brian Belcher</i>
Halaman 3	-	<i>Eva wollenberg</i>	Halaman 28	-	<i>Esther Katz</i>
Halaman 5	-	<i>Montserrat Rios</i>	Halaman 32	-	<i>Christian Cossalter</i>
Halaman 9	-	<i>Nandini Sundar</i>	Halaman 34	-	<i>Eva Wollenberg</i>
Halaman 10	-	<i>Eva Wollenberg</i>	Halaman 35	-	<i>Yani Saloh</i>
Halaman 11	-	<i>Nandini Sundar</i>	Halaman 37	-	<i>Brian Belcher</i>
Halaman 12	-	<i>Brian Belcher</i>	Halaman 38	-	<i>Patrick Virolle</i> (kiri)
Halaman 15	-	<i>Tony Cunningham</i>		-	<i>Brian Belcher</i> (kanan)

## **ILUSTRASI**

Gambar hitam putih oleh Bernie M. Remoquillo

Ilustrasi lainnya di halaman 14, 15, 20, dari Sellato, Bernard. 1992 Hornbill dan Dragon, Arts and Culture of Borneo. Suntime, Singapore. h. 47-48



Berbagai metode skenario dapat digunakan untuk mengantisipasi masa depan dan memperluas kreativitas orang untuk memikirkan tentang berbagai situasi pengelolaan hutan yang kompleks. Panduan ini menguraikan manfaat dari skenario bersama berbagai pihak kepentingan, dilengkapi dengan contoh-contoh pengelolaan hutan berbasis masyarakat. Empat tipe metode skenario yang diuraikan dalam buku ini adalah skenario visi, skenario proyeksi, skenario jalur dan skenario alternatif. Contoh-contoh tentang berbagai teknik penilaian cepat partisipatif yang berkaitan dengan metode-metode skenario juga diringkas di sini. Kami berharap metode-metode ini akan bermanfaat untuk mengajak semua kelompok yang peduli dengan pengelolaan hutan untuk mengubah pandangan, memperluas peluang keputusan dan mencapai berbagai penyelesaian yang lebih inovatif.

