

## MENUJU PENGELOLAAN KOLABORASI TAMAN NASIONAL BANTIMURUNG BULUSARAUNG, PROVINSI SULAWESI SELATAN

### *(Toward Collaborative Management of Bantimurung Bulusaraung National Park, South Sulawesi Province)*

Abd. Kadir Wakka\*, Nurhaedah Muin dan Rini Purwanti

Balai Penelitian Kehutanan Makassar  
Jl. Perintis Kemerdekaan Km.16 Makassar, Sulawesi Selatan, Indonesia Kode Pos 90243  
Telp. (0411) 554049, Fax. (0411) 554058

\*Email: abdkadirw@yahoo.com

Diterima 25 Nopember 2013; revisi terakhir 11 Maret 2015; disetujui 20 April 2015

#### ABSTRAK

Salah satu misi Balai Taman Nasional Bantimurung Bulusaraung (TN Babul) adalah mengembangkan kelembagaan dan kemitraan/kolaborasi dalam rangka pengelolaan sumberdaya alam hayati dan ekosistemnya. Untuk mengembangkan pengelolaan kolaborasi TN Babul, maka aktivitas-aktivitas Balai TN Babul sudah seharusnya mengarah kepada perwujudan misi pengelolaan kolaborasi sejak misi tersebut ditetapkan. Penelitian ini bertujuan memberikan gambaran mengenai fondasi pengelolaan kolaborasi TN Babul yang telah terbangun dalam mewujudkan misi tersebut di atas. Pengumpulan data dilakukan melalui kegiatan wawancara dengan sejumlah informan kunci seperti aparat desa dan kecamatan, tokoh masyarakat, aparat instansi teknis terkait, dan staf dosen Universitas Hasanuddin. Data dianalisis dengan menggunakan model deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fondasi pengelolaan kolaborasi TN Babul (jaringan kerja, koordinasi, dan kerjasama dengan *stakeholder* lainnya) belum terbangun dengan baik. Kondisi ini akan mempengaruhi keberhasilan pencapaian misi pengelolaan kolaborasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

**Kata kunci:** TN Babul, Pengelolaan Kolaborasi, Pondasi kolaborasi TN Babul

#### ABSTRACT

*One of the missions of Bantimurung Bulusaraung National Park (Taman Nasional Bantimurung Bulusaraung – TN Babul) is to develop institutional and partnership/ collaboration in natural resources and ecosystems management. In terms of developing a collaborative management in TN Babul, collaborative activities of TN Babul should be implemented as the mission has been set. This study aims to provide an overview of the collaborative management foundation that has been built in realizing the mission of collaborative management of TN Babul. The data was collected through interviews with key informen such as village and district staffs, community leaders, related stakeholders, and lecturer of Hasanuddin University. Data were analyzed using qualitative descriptive models. The results showed that the foundation of collaborative management of TN Babul such as networking, coordination, and collaboration with other stakeholders, has not been well established. This condition affected the successful in achieving the mission.*

**Keywords:** TN Babul, collaborative management, foundations of collaboration

#### I. PENDAHULUAN

Pelestarian sumberdaya hutan tidak dapat dipisahkan dari pembangunan ekonomi terutama pada wilayah-wilayah dimana penduduk setempat memiliki keterkaitan dan ketergantungan terhadap sumberdaya hutan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya (Fisher, 2005). Kebijakan alokasi kawasan sebagai kawasan lindung termasuk taman nasional, diikuti dengan penyediaan

regulasi yang bersifat “perintah dan kendali” (*command and control*) dari lembaga pengelola tidak cukup untuk menghadapi tekanan yang berasal dari aspek sosial, ekonomi dan politik (Komite PPA-MFP dan WWF Indonesia, 2006).

Pengelolaan kolaborasi muncul sebagai sebuah pendekatan untuk mengintegrasikan kepentingan pelestarian dan pembangunan ekonomi (Komite PPA-MFP dan WWF Indonesia, 2006; Fisher, 2005; Solomon, *et al*,

2011) khususnya bagi masyarakat sekitar kawasan konservasi termasuk taman nasional. Kolaborasi harus didasari atas kepentingan "pemilik" dan kepentingan "pengguna". Dalam konteks sumberdaya hutan, yang merasa menjadi pemilik adalah negara/pemerintah sementara pengguna sumberdaya hutan adalah rakyat dan pengusaha (Awang *et al.*, 2005).

Borrini-Feyerabend *et al.* (2000) mendefinisikan pengelolaan kolaborasi sebagai suatu pendekatan dalam pengelolaan sumberdaya alam yang memiliki banyak dimensi, menggabungkan berbagai pihak yang memiliki peran, dengan sasaran akhir adalah konservasi lingkungan, pemerataan distribusi manfaat dan tanggung jawab dalam pengelolaan sumberdaya alam. Pengelolaan kolaborasi dapat pula diartikan sebagai suatu strategi dalam merumuskan visi dan tujuan jangka panjang untuk mengatasi masalah sosial yang terjadi, bersama-sama merumuskan program dan aksi kolektif serta alokasi sumber daya untuk melaksanakan program aksi tersebut (Clarke and Fuller, 2010).

Balai TN Babul yang dibentuk sejak bulan Nopember 2006 dan efektif mulai beroperasi pada bulan April 2007 memiliki visi "terwujudnya pengelolaan TN Babul yang mantap, serasi dan seimbang dengan dukungan kelembagaan yang efektif". Untuk mewujudkan visi tersebut, maka salah satu misi yang diemban oleh Balai TN Babul adalah mengembangkan kelembagaan dan kemitraan/kolaborasi dalam rangka pengelolaan sumberdaya alam hayati dan ekosistemnya. Pengembangan kemitraan atau pengelolaan kolaborasi menjadi pilihan Balai TN Babul didasarkan akan kesadaran bahwa pengelolaan kawasan TN Babul tidak dapat dilakukan sendiri oleh pengelola/pemangku kawasan serta dengan memperhatikan prinsip-prinsip keadilan dan kesetaraan (Balai TN Babul, 2008). Untuk mewujudkan pengelolaan kolaborasi tersebut, maka aktivitas-aktivitas Balai TN Babul sudah seharusnya mengarah kepada perwujudan misi pengelolaan kolaborasi sejak misi tersebut ditetapkan. Sampai saat ini belum ada kajian ilmiah yang menilai program dan kegiatan kolaborasi pada Balai TN Babul. Kajian ini bertujuan memberikan gambaran mengenai fondasi pengelolaan kolaborasi TN Babul yang telah terbangun dalam mewujudkan misi Balai TN Babul sebagaimana disebutkan di atas.

Informasi ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan bagi Balai TN Babul dalam merumuskan langkah-langkah yang harus ditempuh sehingga pengelolaan kolaborasi dapat terwujud dan mencapai sasaran yang diinginkan.

## II. METODE PENELITIAN

### A. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada kawasan TN Babul di Kabupaten Maros, Provinsi Sulawesi Selatan. Penelitian ini dilaksanakan pada tahun 2012.

### B. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui kegiatan observasi dan wawancara dengan sejumlah informan kunci. Informan kunci adalah orang-orang yang memahami permasalahan yang terjadi dalam pengelolaan kawasan TN Babul. Informan kunci dalam penelitian ini terdiri dari staf pemerintahan tingkat kelurahan/desa (7 orang), staf pemerintahan tingkat kecamatan (5 orang), staf Dinas Kehutanan dan Perkebunan (Dishutbun) Kabupaten Maros (1 orang), staf Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan (BP2KP) Kabupaten Maros (2 orang), staf Dinas Pertanian Kabupaten Maros (1 orang), staf dosen Universitas Hasanuddin (UNHAS) (1 orang), staf Balai TN Babul (1 orang) dan pengurus Forum Masyarakat TN Babul (1 orang).

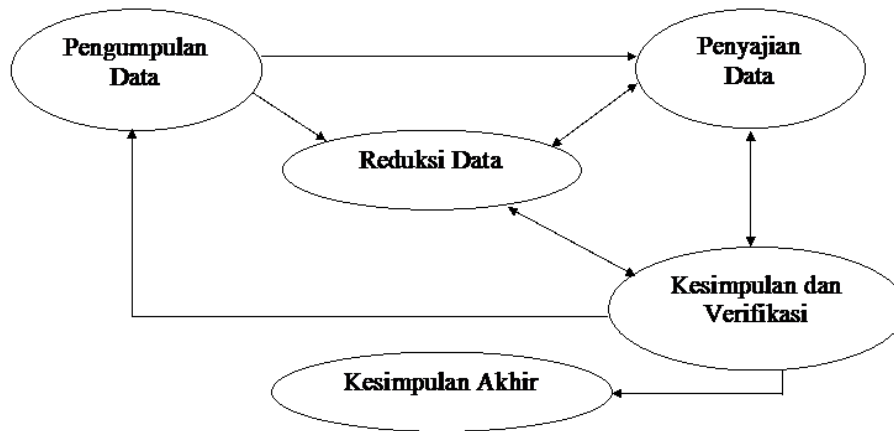
### C. Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif kualitatif (Moleong, 2002; Bungin, 2003; Sutopo, 2006; Subandi, 2011). Analisis deskriptif kualitatif digunakan dalam menjelaskan fondasi pengelolaan kolaborasi TN Babul yang meliputi jaringan kerja (*networking*), koordinasi (*coordination*), dan kerjasama (*cooperation*). Data yang dianalisis adalah data hasil wawancara, pengamatan lapangan dan studi dokumentasi yang telah dituangkan dalam catatan. Proses analisis data secara deskriptif kualitatif (seperti disajikan pada Gambar 1) adalah sebagai berikut:

- Mengumpulkan dan memilah-milah data ke dalam suatu konsep, kategori atau tema tertentu sebagai dasar penyajian data.
- Menyajikan data melalui penyusunan sekumpulan informasi menjadi pernyataan yang memungkinkan penarikan

kesimpulan. Data disajikan dalam bentuk teks naratif yang merupakan jawaban terhadap pertanyaan penelitian.

C. Penarikan kesimpulan disesuaikan dengan pertanyaan dan tujuan dari penelitian.



**Gambar 1.** Alur proses analisis data deskriptif kualitatif  
**Figure 1.** Flow process of qualitative descriptive data analysis

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Landasan Hukum Pengelolaan Kolaborasi TN Babul

Pengelolaan kolaborasi pada kawasan taman nasional di Indonesia telah mendapat ruang dengan diterbitkannya Peraturan Menteri Kehutanan (Permenhut) No. P.19/Menhut-II/2004 tentang Kolaborasi Pengelolaan Kawasan Suaka Alam (KSA) dan Kawasan Pelestarian Alam (KPA). Permenhut ini menjadi acuan umum dan landasan para pihak yang berkepentingan dalam pelaksanaan kolaborasi untuk membantu meningkatkan efektifitas dan kemanfaatan pengelolaan KSA dan KPA bagi kesejahteraan masyarakat.

Pelaksanaan kolaborasi dalam pengelolaan KSA dan KPA diatur secara rinci dalam pasal 4 sampai pasal 8 Permenhut No. P.19/Menhut-II/2004. Hal-hal yang diatur dalam Permenhut tersebut meliputi prinsip kolaborasi, jenis-jenis kegiatan yang dikolaborasikan, kriteria para pihak yang terlibat dalam kolaborasi, bentuk dukungan para pihak dalam melakukan kolaborasi, materi kesepakatan kolaborasi, tahapan pelaksanaan kolaborasi, ketentuan pelaksanaan kolaborasi, dan sumber pendanaannya.

Apabila mencermati isi pasal-pasal dan lampiran dari Permenhut No. P.19/Menhut-

II/2004 maka dapat diketahui bahwa kehadiran Permenhut ini belum mampu menjawab permasalahan terkait dengan keberadaan masyarakat sekitar taman nasional yang memiliki ketergantungan ekonomi cukup tinggi terhadap kawasan taman nasional. Hal ini disebabkan adanya kekurangan yang terdapat dalam Permenhut ini seperti :

1. Belum terdapatnya prinsip lokal spesifik (memperhatikan budaya dan karakteristik masyarakat setempat, termasuk menghormati hak-hak tradisional masyarakat) dalam pelaksanaan kolaborasi (Pasal 4).
2. Kegiatan yang dapat dikolaborasikan khususnya dalam pemanfaatan kawasan taman nasional lebih menekankan pada pemanfaatan pariwisata alam dan jasa lingkungan dan belum memberikan ruang untuk kegiatan pemanfaatan tradisional bagi masyarakat sekitar (Lampiran Permenhut No. P.19/Menhut-II/2004).
3. Materi-materi kesepakatan dalam kegiatan kolaborasi sebagaimana disebutkan dalam pasal 5 ayat 2 tidak mencantumkan dimana lokasi (arena) kegiatan kolaborasi tersebut berlangsung apakah dapat dilakukan dalam kawasan konservasi (taman nasional) atau hanya dapat dilakukan di luar kawasan konservasi.
4. Berkaitan dengan poin 3 di atas, maka kegiatan pembinaan partisipasi

masyarakat khususnya program peningkatan kesejahteraan masyarakat menjadi tidak jelas apakah dapat dilakukan dalam kawasan taman nasional atau kegiatan tersebut hanya dapat dilakukan di luar kawasan taman nasional.

Kekurangan-kekurangan yang terdapat dalam Permenhut No.P.19/2004 tersebut di atas menuntut kreativitas para pengelola kawasan taman nasional dalam pengimplementasiannya. Kreativitas Balai TN Babul dalam mengimplementasikan Permenhut tersebut di atas tercermin dari adanya kesepakatan bersama (MoU/Memorandum of Understanding) antara Balai TN Babul dengan Masyarakat Dusun Pattiro, untuk melakukan kegiatan reboisasi pengkayaan zona tradisional di Dusun Pattiro, Desa Labuaja, Kecamatan Cenrana, Kabupaten Maros.

Dalam MoU tersebut telah dijelaskan jenis kegiatan, lokasi kegiatan, serta hak dan kewajiban masing-masing pihak. MoU antara masyarakat Dusun Pattiro dengan Balai TN Babul masih memiliki beberapa kekurangan yang dapat mempengaruhi keberhasilan pelaksanaannya dan dapat menimbulkan konflik dikemudian hari. Kekurangan-kekurangan yang terdapat dalam MoU tersebut antara lain:

1. Tidak dijelaskan sampai kapan kerjasama (kolaborasi) tersebut berlangsung.
2. Tidak dijelaskan bagaimana sistem monitoring dan evaluasi pelaksanaan kegiatan tersebut.
3. Tidak dijelaskan lebih detail bagaimana mekanisme pemanfaatan oleh masyarakat khususnya pemanfaatan jenis tanaman pertukangan.

Dampak yang ditimbulkan oleh adanya kekurangan-kekurangan dalam MoU tersebut tercermin dari pelaksanaan kegiatan reboisasi pengkayaan zona tradisional di Dusun Pattiro. Dalam pelaksanaan kegiatan reboisasi tersebut komposisi jenis yang ditanam pada setiap petak lahan garapan masyarakat tidak sesuai dengan kesepakatan yang telah disepakati bersama (jumlah pohon 400/ha, 70% jenis rimba, 10% jenis kayu pertukangan, dan 20% tanaman MPTS).

Selain Permenhut No. P.19/Menhut-II/2004, landasan pengelolaan kolaborasi TN Babul dapat ditemui pada salah satu misi Balai TN Babul dalam mendukung terwujudnya pengelolaan TN Babul yang mantap, serasi dan

seimbang dengan dukungan kelembagaan yang efektif yang merupakan visi dari Balai TN Babul. Misi Balai TN Babul tersebut adalah mengembangkan kelembagaan dan kemitraan/kolaborasi dalam rangka pengelolaan sumberdaya alam hayati dan ekosistemnya (Balai TN Babul, 2008).

## **B. Fondasi Pengelolaan Kolaborasi TN Babul**

Himmelman (2001) dalam Wolff (2010) mengemukakan bahwa untuk sampai kepada terwujudnya kolaborasi (*collaboration*), ada 3 (tiga) aktivitas yang harus dilakukan dan menjadi fondasi sehingga kolaborasi tersebut dapat bekerja yaitu membangun jaringan kerja (*networking*), melakukan koordinasi (*coordination*) dan menjalin kerjasama (*cooperation*).

### **1. Jaringan kerja (Networking)**

Himmelman (2001) dalam Wolff (2010) mendefinisikan *networking* sebagai proses pertukaran informasi untuk keuntungan bersama. Perhatian *stakeholders* terhadap suatu isu, program kegiatan, sumberdaya yang dimiliki (sumberdaya dan sumber dana), dan perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi *stakeholders* tersebut dapat diketahui melalui *networking*. Misi dan kepentingan setiap *stakeholders* sudah dapat dipetakan melalui *networking* sehingga dapat diantisipasi manakala terdapat perbedaan kepentingan di antara *stakeholders* (O'Leary and Vij, 2012).

*Networking* dapat berfungsi dengan baik apabila terbangun komunikasi antar *stakeholders* baik formal melalui penggunaan teknologi dan komunikasi informal melalui interaksi tatap muka (*face to face*) (McGuire, 2006). Transparansi sangat diperlukan dalam proses komunikasi (pertukaran informasi) sehingga *stakeholders* yang terlibat dalam kolaborasi mengetahui posisinya masing-masing (Leach, 2006). Komunikasi yang buruk dapat menjadi sumber konflik dan akan mempengaruhi efektifitas dari kolaborasi yang akan dibangun (Ernoul and Wardell-Johnson, 2013).

Kolaborasi jika dilihat sebagai sebuah proses, maka ada tiga tahapan yang harus ditempuh menurut Gray (1989) dalam Suporahardjo (2005) yaitu tahap pertama, menetapkan problem; tahap kedua, menetapkan arah kolaborasi; dan tahap ketiga, menetapkan pelaksanaan. *Networking*

diidentikkan dengan tahap awal dari proses kolaborasi. *Networking* yang terbangun dapat menuntun dalam mendefinisikan problem bersama, peluang membangun komitmen untuk bermitra, menemukenali dan memperjelas legitimasi *stakeholders*, dan potensi penggunaan sumberdaya. Tahap ini merupakan tahap pra-negosiasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *networking* dengan *stakeholders* terkait belum dibangun dengan baik oleh Balai TN Babul. *Networking* yang dibangun Balai TN Babul dengan *stakeholders* terkait umumnya dilakukan dalam 2 (dua) bentuk yaitu 1) melalui *workshop*, seminar atau lokakarya dan 2) melalui dialog atau komunikasi personal. Kedua bentuk pertukaran informasi ini memiliki kekurangan terkait tingkat kedalaman informasi yang diperoleh karena singkatnya waktu pelaksanaan dan kurang tepatnya perwakilan *stakeholders* yang terlibat. *Workshop*, seminar ataupun lokakarya pada umumnya dibatasi oleh waktu pelaksanaan yang singkat (terkadang 1-2 hari) apalagi jika wakil *stakeholders* yang hadir tidak memiliki kapasitas yang cukup (kapasitas personal dan kapasitas dalam pengambilan keputusan) atau hanya sekedar memenuhi undangan panitia. Sementara dialog atau komunikasi yang terjadi antara Balai TN Babul dengan *stakeholders* terkait pada umumnya didasarkan pada hubungan interpersonal antar individu bukan pada tataran organisasi, lembaga ataupun komunitas masyarakat sebagaimana dikemukakan oleh beberapa informan berikut:

*"Kami menyadari secara kelembagaan komunikasi dan koordinasi dengan beberapa instansi di Kabupaten Maros belum berjalan dengan baik tapi secara pribadi, komunikasi itu berjalan dengan baik. Contohnya komunikasi saya dengan Kepala Dishutbun Maros, komunikasi dengan dosen-dosen UNHAS, komunikasi dengan peneliti BPK Makassar. Kepala Dishutbun Maros jika ada rapat dengar pendapat (hearing) dengan anggota DPR Maros pasti saya dipanggil diskusi dan kadang-kadang saya diikutkan apalagi kalau menyangkut masalah TN Babul (Informan DA, staf TN Babul)."*

*"Komunikasi dan koordinasi antara TN Babul dengan pemerintah setempat belum berjalan dengan baik. Komunikasi antara TN Babul dengan pihak kelurahan biasanya*

*terjadi pada saat akan dilakukan suatu kegiatan seperti kegiatan konsultasi publik terkait zonasi TN Babul atau pada saat ada undangan untuk menghadiri seminar di kota. Sebaiknya komunikasi dan koordinasi dengan pemerintah setempat dilakukan setiap saat sehingga permasalahan-permasalahan yang ada di masyarakat dapat ditemukan solusinya (Informan MA, staf Kelurahan Leang-Leang dan informan I staf Kecamatan Simbang)".*

*"Kunci untuk menyelesaikan berbagai permasalahan yang ada di TN Babul adalah TN Babul seharusnya sering-sering menjalin komunikasi dengan masyarakat dan pemerintah setempat supaya ketegangan-ketegangan yang ada di masyarakat bisa "cair", jangan nanti mau ada kegiatan baru ada komunikasi. Komunikasi memang terjadi di lapangan antara masyarakat dengan pihak TN Babul khususnya pada saat ada kegiatan patroli rutin. Akan tetapi bukan dilakukan oleh pengambil keputusan di TN Babul sementara masyarakat mengharapkan ada solusi dari permasalahan yang dihadapi (Informan Fth, Pengurus Forum Masyarakat TN Babul)".*

Dialog/komunikasi personal sebaiknya dilakukan oleh pimpinan *stakeholders* atau dapat didelegasikan kepada orang yang tepat (memiliki pemahaman yang cukup akan *stakeholders* yang diwakilinya dan dapat memengaruhi keputusan pimpinannya). Pengalaman LATIN (Lembaga Alam Tropika Indonesia) dalam mengembangkan program kolaborasi pengelolaan sumberdaya alam di Kabupaten Garut, Jember, Sukabumi, Kuningan, Dompu, Lampung Barat, dan Pekalongan menunjukkan bahwa besarnya peran pemimpin di level atas dari organisasi/lembaga dalam mendukung keberhasilan pengelolaan kolaborasi. Proses kerja kolaborasi terhambat dan menjadi berantakan pada tingkat relasi antar aktor yang terlibat di dalamnya karena terjadinya penurunan komitmen dan lemahnya visi dari pimpinan organisasi/lembaga *stakeholders* utama (Suporahardjo, 2005).

## **2. Koordinasi (Coordination)**

Koordinasi diartikan oleh Himmelman (2001) dalam Wolff (2010) sebagai pertukaran informasi dan memodifikasi aktivitas untuk keuntungan bersama (*exchanging information*

*and modifying activities for mutual benefit*). Koordinasi yang baik dapat meningkatkan efisiensi penggunaan sumberdaya, demikian sebaliknya. Koordinasi dapat membantu pihak lain merasa dilibatkan, membantu *stakeholders* mengetahui kebutuhannya dan memastikan informasi yang mereka miliki berguna dalam pengambilan keputusan (Roberts, 2004).

Informasi yang diperoleh melalui *networking* yang terbangun harus ditindaklanjuti dengan melakukan koordinasi antar *stakeholders*. Hal ini sangat perlu dilakukan karena terkadang beberapa *stakeholders* memiliki program/kegiatan yang sama dengan *output* dan metode pelaksanaan yang sama pula. Dengan kata lain, koordinasi dimaksudkan untuk mendapatkan kesepakatan terkait "siapa melakukan apa" dan mekanisme pelaksanaan kesepakatan tersebut.

Koordinasi diidentikkan sebagai tahap kedua dalam proses kolaborasi, yaitu sebagai tahapan dalam menetapkan arah kolaborasi atau tahapan mencapai orientasi bersama. Hal-hal yang dilakukan pada tahap ini adalah menetapkan aturan main (bagaimana *stakeholders* berinteraksi satu sama lain), penyusunan agenda (substansi kemitraan yang akan dilakukan), pengorganisasian, penelitian bersama, mengeksplorasi pilihan, dan pencapaian kesepakatan. Kunci utama pada tahap ini adalah bagaimana menjaga kepercayaan *stakeholders* karena dapat menurunkan komitmen *stakeholders* dalam proses negosiasi dan implementasi kesepakatan (Suporahardjo, 2005).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum, koordinasi dengan *stakeholders* terkait belum dilakukan dengan baik oleh pihak Balai TN Babul selaku aktor utama yang diharapkan menjadi motor penggerak terwujudnya pengelolaan kolaborasi TN Babul. Hal ini didasarkan pada kenyataan belum adanya pertemuan yang dirancang untuk menyelaraskan program/kegiatan yang terdapat di setiap *stakeholders*. Masing-masing *stakeholders* melaksanakan program/kegiatan sesuai dengan tupoksi yang diembannya, belum pernah tercapai kesepakatan "siapa melakukan apa". Kurangnya koordinasi dengan *stakeholders* terkait dapat pula diketahui berdasarkan ungkapan beberapa informan berikut:

*"Koordinasi dengan TN Babul sangat jarang terjadi, nanti setelah ada masalah baru Dishutbun Maros dilibatkan.*

*Sebaiknya Balai TN Babul memberitahukan rencana kerja tahunannya atau rencana lima tahunnya ke Dishutbun Maros supaya kita tahu apa yang dikerjakan Balai TN Babul dan dimana kita bisa terlibat atau dilibatkan karena sebagian wilayah TN Babul ada di Kabupaten Maros (Informan H, staf Dishutbun Kabupaten Maros)".*

*"Kantor UPT (Unit Pelaksana Teknis) kita ada di setiap kecamatan di Kabupaten Maros dan setiap desa ada penyuluhnya. Selain melakukan kegiatan penyuluhan yang bersifat teknis, penyuluh juga melakukan kegiatan pendampingan kepada kelompok tani yang ada. Penyusunan program kegiatan penyuluhan didasarkan pada hasil pertemuan Musrenbang yang melibatkan instansi-instansi lain. Selama ini belum pernah ada koordinasi untuk mensinkronkan kegiatan-kegiatan kita dengan kegiatan Balai TN Babul. Secara personal penyuluh kita pernah dilibatkan dalam kegiatan Balai TN Babul seperti pada kegiatan pembuatan biogas di Desa Labuaja, Dusun Pattiro (Informan AM, staf BP2KP Kabupaten Maros)".*

*"Dinas Pertanian Maros sebenarnya memiliki program-program pemberdayaan masyarakat salah satunya adalah pemberian bantuan bibit tanaman pertanian seperti bibit padi, cabe kepada kelompok-kelompok tani yang ada di desa. Kita (Dinas Pertanian) tahu apa kebutuhan kelompok tani yang ada di sekitar TN Babul karena koordinasi TN Babul dengan Dinas Pertanian tidak berjalan dengan baik (Informan HY, staf Dinas Pertanian Kabupaten Maros)".*

Koordinasi dengan *stakeholders* lain kadang hanya bertujuan mendapatkan persetujuan untuk melakukan suatu kegiatan dalam kawasan TN Babul atau hanya sekedar menginformasikan jika suatu kegiatan akan dilakukan oleh *stakeholders* seperti kegiatan penelitian yang dilakukan oleh Balai Penelitian Kehutanan Makassar dan kegiatan pelatihan bagi masyarakat sekitar yang dilakukan oleh Recoftc. Koordinasi yang terjadi bukan dimaksudkan untuk mendapatkan suatu program yang dapat menjadi program bersama dari *stakeholders* yang ada. Namun demikian, dalam beberapa kasus koordinasi dengan *stakeholders* lain berjalan dengan baik seperti koordinasi dengan Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Maros dalam mencegah

sertifikasi lahan dalam kawasan TN Babul, koordinasi dengan Dinas Pertambangan Kabupaten Maros dalam mencegah terjadinya kegiatan penambangan dalam kawasan TN Babul, koordinasi dengan Dinas Pariwisata dan Budaya Kabupaten Maros dalam hal meningkatkan penerimaan negara bukan pajak (PNBP), dan koordinasi dengan masyarakat di Dusun Pattiro, Desa Labuaja dalam penyelenggaraan kegiatan reboisasi pengkayaan pada zona tradisional Dusun Pattiro, Desa Labuaja, Kecamatan Cenrana, Kabupaten Maros.

### 3. Kerjasama (*Cooperation*)

Kerjasama (*cooperation*) diartikan Himmelman (2001) dalam Wolff (2010) sebagai pertukaran informasi, memodifikasi aktivitas dan berbagi sumberdaya untuk keuntungan bersama dan untuk mencapai tujuan bersama (*Exchanging information, modifying activities and sharing resources for mutual benefit and to achieve a common purpose*). Kerjasama didasarkan pada pertukaran dalam jaringan kerja (*networking*) dan koordinasi (*coordination*) dengan menambahkan perilaku baru yaitu kemauan berbagi sumberdaya, dan menemukan sebuah titik fokus yang menjadi tujuan bersama.

Risiko dan keterlibatan *stakeholders* pada tahap ini semakin meningkat sebagai akibat dari penggunaan sumberdaya yang dimiliki dalam mencapai tujuan bersama. Tujuan bersama menjadi hal yang penting dan hanya dapat dirumuskan melalui keterlibatan aktif *stakeholders* dalam suatu diskusi. Hal yang sangat penting dilakukan sehingga perilaku berbagi sumberdaya (dana, tenaga, waktu, peralatan, dll) dapat terwujud adalah meningkatkan kepercayaan *stakeholders* atas tujuan bersama yang ingin dicapai.

Kerjasama dapat diidentikkan sebagai tahap ketiga dalam proses kolaborasi yaitu tahap pelaksanaan kolaborasi. Hal yang dilakukan pada tahap ini menurut Gray (1980) dalam Suporahardjo (2005) antara lain memberikan pemahaman kepada setiap *stakeholders* bahwa kesepakatan yang dicapai adalah yang terbaik dan perlu didukung, meningkatkan dukungan dari pihak luar terutama lembaga/penentu kebijakan, pihak swasta, tokoh-tokoh masyarakat (dukungan publik), melakukan strukturisasi (perubahan apa yang ingin dicapai, sumberdaya yang dibutuhkan untuk mencapai perubahan tersebut, bagaimana kesepakatan

dilaksanakan, siapa saja yang terlibat sebagai perwakilan *stakeholders*), melakukan monitoring atas pelaksanaan kesepakatan.

Secara umum, kerjasama antar Balai TN Babul dengan *stakeholders* lain belum berjalan dengan baik. Hal ini terjadi sebagai akibat dari jejaring kerja yang tidak terbangun dengan baik serta koordinasi yang tidak berjalan dengan baik. Proses kerjasama antara Balai TN Babul dengan *stakeholders* terkait masih bersifat personal. Sebagai contoh kerjasama antara Balai TN Babul dengan staf Badan Pelaksana Penyuluhan dan Ketahanan Pangan (BP2KP) Kabupaten Maros dalam kegiatan pembuatan biogas di Desa Labuaja. Demikian halnya kerjasama antara Balai TN Babul dengan staf Universitas Hasanuddin (UNHAS) dalam merumuskan konsep pengelolaan eks areal HKm di Dusun Pattiro, Desa Labuaja, Kecamatan Cenrana, Kabupaten Maros sebagaimana dikemukakan oleh informan berikut:

*"Seingat saya TN Babul pernah melakukan kegiatan pembuatan biogas di Labuaja dan staf penyuluh yang di desa itu juga dilibatkan tapi sifatnya membantu kegiatan TN Babul (Informan AM, staf BP2KP Kabupaten Maros)".*

*"Dialog antara TN Babul dengan masyarakat di Labuaja terkait pengelolaan eks areal HKM sudah tiga kali dilakukan dan saya diminta untuk membantu memfasilitasi dialog-dialog tersebut karena saya dianggap sebagai pihak yang netral dalam hal ini (informan SS, staf dosen UNHAS)".*

### 4. Kolaborasi (*Collaboration*)

Kolaborasi dibangun melalui jejaring kerja, koordinasi dan kerjasama. Untuk sampai kepada kolaborasi, Himmelman (2001) dalam Wolff (2010) menambahkan peningkatan kapasitas pihak lain untuk keuntungan bersama dan untuk mencapai tujuan bersama dengan berbagi resiko, sumberdaya, tanggung jawab dan penghargaan. Kunci utama pada tahap ini adalah peningkatan kapasitas pihak lain sehingga dapat meningkatkan keterlibatannya dalam suatu proses kolaborasi (Wolff, 2010; Raik *et al.* 2006).

Menurut Lank (2006) ada 2 (dua) hal yang perlu ditingkatkan kapasitasnya sehingga suatu kolaborasi mendatangkan keuntungan yaitu kapasitas individu dan kapasitas

organisasi. Seseorang yang terlibat dalam proses kolaborasi harus memiliki pengetahuan yang relevan, keterampilan dan sikap. Kompetensi pada tingkat individu maupun kompetensi pada tingkat organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kesadaran berkolaborasi (Barnes and Liao, 2012).

Ada 3 (tiga) kategori utama individu yang dibutuhkan untuk berkontribusi dalam kerja kolaboratif yaitu (Lank, 2006):

1. Individu yang dapat memberikan dukungan politik terhadap kolaborasi.
2. Individu yang mewakili organisasi dalam usaha kolaboratif pada tingkat strategis.

3. Individu yang mendukung kerja kolaboratif pada tingkat operasional.

Kolaborasi dapat terjadi pada 2 (dua) level yaitu pada level hubungan antar individu dan hubungan antar organisasi. Untuk itu, Balai TN Babul harus meningkatkan kapasitasnya baik pada level individu maupun pada level organisasi sehingga misi pengelolaan kolaborasi dapat terwujud. Kapasitas yang dibutuhkan pada setiap peran individu dan pergeseran yang diperlukan pada tingkat organisasi dalam proses kolaborasi disajikan pada Tabel 1 dan Tabel 2 berikut.

**Tabel 1.** Pengembangan kapasitas Individu dalam Kerja Kolaboratif

**Table 1.** Individual capacity development in collaborative work

<b>Siapa Who</b>	<b>Pengetahuan Knowledge</b>	<b>Keterampilan Skill</b>	<b>Sikap Attitude</b>
Pemimpin senior, sponsor	Berbagi pemahaman pentingnya strategi kerja kolaboratif	Kemampuan dalam mensukseskan dan mendorong kerja kolaboratif	Menghormati mitra, memperlakukan hubungan kolaboratif sebagai aset yang berharga
Orang yang secara langsung terlibat dalam kolaborasi pada tingkat strategis	Berbagi pemahaman pentingnya strategi kerja kolaboratif dan melakukan usaha-usaha untuk membuatnya bekerja	Membangun hubungan, manajemen proyek, resolusi konflik, manajemen <i>stakeholders</i>	Duta besar untuk upaya kolaborasi di dalam dan di luar organisasi, fleksibel, mudah beradaptasi, toleran terhadap ambiguitas
Orang yang mendukung proses kolaborasi pada tingkat operasional	Jelas mengenai hasil yang diinginkan, menjalin hubungan baik dengan <i>stakeholders</i> kunci	Perencanaan dan Pengorganisasian, manajemen proyek, manajemen <i>stakeholders</i>	Sensitif terhadap perbedaan, kebutuhan <i>stakeholders</i>

**Sumber:** Lank (2006).

**Source:** Lank (2006).

**Tabel 2.** Pengembangan Kapasitas Organisasi dalam Kerja Kolaboratif

**Table 2.** Organizational capacity development in collaborative work

<b>Kapasitas Capacity</b>	<b>Pergeseran yang diperlukan Shift required</b>
Proses bisnis <i>Business processes</i>	<i>Strategic Planning:</i> membuat kolaborasi sebagai suatu opini strategis dan proses inti pembuatan keputusan <i>Resourcing:</i> kemampuan agar sumberdaya lintas batas dapat bekerja secara internal dan eksternal <i>Performance management:</i> mengakui dan menghargai kerja kolaboratif dalam sistem manajemen kinerja formal dan informal
Kompetensi organisasi <i>Organizational competencies</i>	mengartikulasikan kompetensi yang dibutuhkan dalam kerja kolaboratif dan melihatnya sebagai tantangan. Mengidentifikasi orang-orang dengan pengalaman dan kemampuan dalam kerja kolaboratif
Budaya organisasi <i>organizational culture</i>	Mendorong keterbukaan, fleksibel, tim kerja, kesadaran budaya menghargai sudut pandang orang lain

**Sumber:** Lank (2006).

**Source:** Lank (2006).



Balai TN Babul telah melakukan upaya untuk meningkatkan kapasitas individu dalam rangka mewujudkan pengelolaan kolaborasi TN Babul dengan mengirimkan sejumlah personil mulai dari tingkat kepala resort, kepala seksi sampai kepada Kepala Balai untuk mengikuti pelatihan manajemen kolaborasi tingkat dasar yang dilaksanakan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) Kehutanan Bogor yang bekerjasama dengan JICA. Pelatihan ini dilaksanakan pada bulan Februari - Maret Tahun 2012. Personil pada tingkat kepala resort mengikuti pelatihan tersebut selama sebulan, kepala seksi selama dua minggu dan Kepala Balai TN Babul selama seminggu.

Materi pelatihan manajemen kolaborasi yang diberikan pada setiap tingkatan berbeda-beda. Materi pelatihan untuk tingkat kepala resort terdiri dari manajemen berbasis resort, dasar-dasar manajemen kolaborasi, pengembangan kolaborasi, dan penyusunan rencana aksi kolaborasi. Materi untuk tingkat kepala seksi terdiri dari analisis terhadap kebijakan pemerintah terkait pengelolaan taman nasional dan pengelolaan kolaborasi, mengkaji dan menilai rencana aksi kolaborasi, monitoring dan evaluasi kegiatan kolaborasi, analisis *stakeholder*, analisis konflik, dan pemberdayaan masyarakat. Materi untuk tingkat kepala Balai terdiri dari analisis kebijakan (peraturan terkait taman nasional dan pengelolaan kolaborasi, konvensi nasional dan internasional terkait taman nasional, hukum adat), pengembangan manajemen kolaborasi (analisis *stakeholder*, strategi pembangunan kolaborasi, pemberdayaan masyarakat), pengembangan manajemen berbasis resort (merumuskan kriteria dan standar pengelolaan taman nasional berbasis resort), dan penyusunan rencana aksi kolaborasi yang terintegrasi dengan usulan kepala resort dan kepala seksi serta mengembangkan sistem monitoring dan evaluasi kegiatan kolaborasi.

Personil TN Babul yang telah mengikuti pelatihan manajemen kolaborasi tingkat dasar diharapkan untuk terus terlibat dalam pelatihan manajemen kolaborasi tingkat lanjutan yang direncanakan oleh Pusdiklat Kehutanan Bogor. Dengan mengikuti pelatihan manajemen kolaborasi tingkat lanjutan, diharapkan kapasitas sumberdaya manusia TN Babul semakin meningkat yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan

kompetensi pada level organisasi dalam mengembangkan pengelolaan kolaborasi TN Babul. Selain itu, peningkatan kapasitas individu yang terlibat dalam proses kolaborasi dapat mengarahkan kolaborasi antar *stakeholders* dalam pengelolaan TN Babul menjadi kolaborasi yang terencana dengan baik bukan kolaborasi yang sifatnya spontanitas ketika ada masalah yang harus diselesaikan dengan segera dan Balai TN Babul tidak memiliki kapasitas untuk menyelesaikannya sendiri. Kolaborasi yang sifatnya spontanitas dapat menyebabkan tidak jelasnya aturan main antar *stakeholders* yang berkolaborasi sehingga dapat mengurangi keseriusan dalam melaksanakan tanggung jawabnya secara maksimal (Nuh *et al.*, 2006).

#### IV. KESIMPULAN DAN SARAN

##### A. Kesimpulan

Fondasi pengelolaan kolaborasi TN Babul belum terbangun dengan baik dimana proses komunikasi, koordinasi dan kerjasama dengan berbagai *stakeholders* yang terjadi selama ini masih bersifat personal dan dilakukan secara parsial. Kondisi ini dapat menyebabkan pengelolaan kolaborasi yang dicita-citakan tidak akan berjalan dengan baik dan tujuan pengelolaan TN Babul yang efektif dan efisien sulit terwujud.

##### B. Saran

Balai TN Babul harus dapat merubah proses komunikasi dan kerjasama yang berifat personal menjadi proses komunikasi dan kerjasama antara lembaga sehingga peluang membangun komitmen dan berbagi sumberdaya dengan *stakeholders* lain sesuai peran yang dimainkan dalam berkolaborasi semakin terbuka. Demikian halnya dengan kegiatan koordinasi untuk mencapai keselarasan program antara Balai TN Babul dengan *stakeholders* lainnya perlu lebih diintensifkan.

#### UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih dan apresiasi yang sebesar-besarnya disampaikan kepada Kepala Balai Penelitian Kehutanan Makassar, Kepala Balai dan Staf TN Babul, Supardi dan Hamdan sebagai teknisi BPK Makassar serta masyarakat sekitar TN Babul atas kerjasama yang baik dalam pelaksanaan penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Awang, S. A., Kasim, A., Tular, B., & Salam, N. (2005). *Menuju Pengelolaan Kolaborasi Taman Nasional. Kasus Taman Nasional Rawa Aopa Watumohai*. Kendari: CARE International Indonesia Southeast Sulawesi.
- Balai TN Babul. (2008). *Rencana Pengelolaan Jangka Panjang Taman Nasional Bantimurung Bulusaraung Periode 2008 - 2027 Kabupaten Maros dan Pangkep*. Maros: Kementerian Kehutanan. Direktorat Jenderal Perlindungan Hutan dan Konservasi Alam. Balai Taman Nasional Bantimurung Bulusaraung.
- Barnes, J., & Liao, Y. (2012). The effect of individual, network, and collaborative competencies on the supply chain management system. *Int. J. Production Economics*, 140, 888-899.
- Borrini-Feyerabend, Grazia, Farvar, M. T., Nguingui, J. C., & Adangang, V. A. (2000). *Co-management of Natural Resources: Organising, Negotiating, and Learning-by-Doing*: GTZ and IUCN.
- Bungin, B. (2003). *Analisis Data Penelitian Kualitatif: Pemahaman Filosofis dan Metodologis ke Arah Penguasaan Model Aplikasi*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Clarke, A., & Fuller, M. (2010). Collaborative Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation by Multi—Organizational Cross—Sector Social Partnerships. *Journal of Business Ethics*, 94, 85-101. doi: 10.1007/s10551-011-0781-5
- Ernoul, L., & Wardell-Johnson, A. (2013). Governance in integrated coastal zone management: a social networks analysis of cross-scale collaboration. *Environmental Conservation*, 40(3), 231-240. doi: 10.1017/S0376892913000106
- Fisher, R.J. (2005). Manajemen Kolaborasi di Kawasan Hutan untuk Konservasi dan Pembangunan *dalam* Manajemen Kolaborasi: Memahami Pluralisme Membangun Konsensus. Editor: Suporahardjo. Bogor: Pustaka Latin.
- Komite PPA-MFP dan WWF Indonesia. (2006). *Kemitraan dalam Pengelolaan Taman Nasional: Pelajaran untuk Transformasi Kebijakan*. Jakarta: WWF Indonesia dan MFP Dephut DFID.
- Lank, E. (2006). *Collaborative Advantage: How Organization Win by Working Together*. New York: Palgrave Macmillan.
- Leach, W.D. (2006). Collaborative Public Management and Democracy: Evidence from Western Watershed Partnerships. *Public Administration Review*, 66, 100-110.
- McGuire, M. (2006). Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It. *Public Administration Review*, 66, 33-43.
- Moleong, L. J. (2002). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nur, M., Darwin, M., & Widaningrum, A. (2006). Dinamika Kolaborasi Antar-Stakeholders dalam Strategi Anti-Trafficking di Kota Bandung. *SOSIOSAINS*, 19(2), 221 - 233.
- O'Leary, R., & Vij, N. (2012). Collaborative Public Management: Where Have We Been and Where Are We Going. *The American Review of Public Administration*, 42(5), 507 - 522. doi: 10.1177/0275074012445780.
- Raik, D. B., W. F. Siemer, and D. J. Decker. (2006). Capacity Building: A New Focus for Collaborative Approaches to Community-Based Suburban Deer Management?. *Wildlife Society Bulletin*, 34(2), 525-530.
- Roberts, J.M. (2004). *Alliances, Coalitions, and Partnerships: Building Collaborative Organizations*. Canada: New Society Publisher.
- Solomon, J., Jacobson, S. K., & Liu, I. (2011). Fishing for a Solution: Can Collaborative Resource Management Reduce Poverty and Support Conservation?. *Environmental Conservation*, 39(1), 51-61. doi: 10.1017/S0376892911000403
- Subandi. (2011). Deskripsi Kualitatif Sebagai Satu Metode Dalam Penelitian Pertunjukan. *Harmonia: Jurnal Pengetahuan dan Pemikiran Seni*, 11(2), 173-179.
- Suporahardjo. (2005). Strategi dan Praktek Kolaborasi: Suatu Tinjauan. In Suporahardjo (Ed.), *Manajemen Kolaborasi: Memahami Pluralisme Membangun Konsensus*. Bogor: Pustaka Latin.
- Sutopo, H.B. (2006). *Metode Penelitian Kualitatif*. Surakarta: UNS Press.
- Wolff, T. (2010). *The Power of Collaborative Solution: Six Principles and Effective Tool for Building Healthy Communities*. San Francisco: Jossey-Bass.