

**ANALISIS KAPASITAS INFORMAL BIROKRASI
TAMAN BURU KO'MARA DALAM MENGELOLA
KONFLIK TENURIAL**

Oleh:

PANJI HORNAS MATANDUNG

M111 16 553



**DEPARTEMEN KEHUTANAN
FAKULTAS KEHUTANAN
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

LEMBAR PENGESAHAN

ANALISIS KAPASITAS INFORMAL BIROKRASI TAMAN BURU KO'MARA DALAM MENGELOLA KONFLIK TENURIAL

Disusun dan diajukan oleh

PANJI HORNAS MATANDUNG

M111 16 553

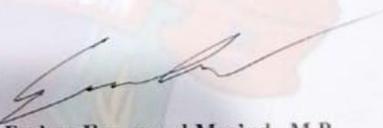
Telah diperhadapkan di hadapan Panitia Ujian ang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Sarjana Program Studi Kehutanan
Fakultas Kehutanan Universitas Hasanuddin
Pada tanggal 19 Agustus 2022
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping


Prof. Dr. Forest. Muhammad Alif K.S., S.Hut., M.Si
NIP. 19790831 200812 1 002


Emban Ibnurusyd Mas'ud., M.P
NIP.19860403 201404 1 002

Ketua Program Studi


Dr. Ir. Syamsu Rijal, S.Hut., M.Si., IPU
NIP. 19770108 200312 1 003

Tanggal Pengesahan: 14 September 2022

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Panji Hornas Matandung
NIM : M111 16 553
Program Studi : Kehutanan
Jenjang : S1

Menyatakan dengan ini bahwa karya tulisan saya berjudul

Analisis Kapasitas Informal Birokrasi Taman Buru Ko'Mara dalam Mengelola Konflik Tenurial

Adalah karya tulisan saya sendiri dan bukan merupakan pengambilan alihan tulisan orang lain bahwa skripsi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan skripsi ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, 14 September 2022

Yang Menyatakan



Panji Hornas Matandung

ABSTRAK

Panji Hornas Matandung (M111 16 553) Analisis Kapasitas Informal Birokrasi Taman Buru Ko'Mara dalam Mengelola Konflik Tenurial dibawah Bimbingan Muhammad Alif K.S dan Emban.

Salah satu konflik tenurial terjadi di Taman Buru Ko'Mara yang dikelola oleh Balai Besar Konservasi dan Sumber Daya Alam Sulawesi Selatan. Konflik yang terjadi berawal dari Penetapan Taman Buru Ko'Mara yang dimana beberapa masyarakat mengklaim bahwa sebagian besar lahan yang ditetapkan sebagai Taman Buru Ko'Mara merupakan lahan milik masyarakat yang telah dikelola sejak lama secara turun temurun. Maka dari itu penelitian ini dilakukan untuk melihat kapasitas informal Birokrasi yang terjadi pada Taman Buru Ko'Mara. Analisis data yang digunakan adalah data deskriptif kualitatif. Data-data yang diperoleh berupa orang atau kelompok yang berkonflik, penyebab konflik, waktu terjadinya konflik dan bagaimana kapasitas informal birokrasinya dalam mengelola konflik tenurial lahan. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa kategori Stakeholder dimana Stakeholder dalam Pengelolaan Taman Buru Ko'Mara berada dalam mandat A-1 yaitu bersedia untuk mendapatkan lebih banyak otoritas tetapi tidak ada upaya untuk menghasilkan lebih banyak otoritas, kedua yaitu anggaran/intensif Pengelola Taman Buru Ko'Mara saat ini termasuk dalam kategori I-3 yaitu Ada cukup anggaran dan peluang bagus untuk mengusulkan mendapat lebih banyak anggaran dari donor (*internasional*) untuk mengatur kegiatan konflik dan yang ketiga yaitu Kepercayaan dimana Kepercayaan yang didapatkan oleh Pengelola Taman Buru Ko'Mara saat ini berada dalam kategori T-1 yaitu bersedia mendapat lebih banyak pengaruh dari orang lain tetapi tidak ada upaya untuk membuat koalisi atau hanya terhubung dengan mediator konflik "netral" untuk menghubungkan orang lain.

Kata Kunci: Taman Buru, Informal, Stakeholder, Anggaran, Kepercayaan

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan berkat rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Analisis Kapasitas Informal Birokrasi Taman Buru Ko’Mara dalam Mengelola Konflik Tenurial”. Skripsi ini merupakan hasil penelitian yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam menyelesaikan program pendidikan Sarjana (S1) Fakultas Kehutanan Universitas Hasanuddin Makassar.

Ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada Ayahandaku dan Ibundaku tercinta yang selalu mencurahkan doa, kasih sayang dan perhatiannya kepada penulis. Tak lupa penulis sampaikan rasa terima kasih kepada saudara-saudaraku yang selalu memberikan perhatian, dukungan dan motivasi selama ini.

Terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada Bapak **Prof. Dr. Forest. Muhammad Alif K.S, S.Hut., M.Si** dan bapak **Emban Ibnurusyd Mas’ud, S.Hut., M.P** selaku pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu, tenaga pikiran maupun motivasi untuk memberikan bimbingan, arahan dan saran-saran dalam penulisan sejak rencana awal penelitian hingga penyelesaian skripsi tanpa beliau penulis tidak akan dapat menyelesaikan skripsi ini. Sekali lagi terima kasih.

Banyak kendala yang penulis hadapi dalam proses penyusunan skripsi ini, tetapi dengan adanya bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak baik secara moril maupun materil, skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan yang perlu diperbaiki, untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi penyempurnaan skripsi ini. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan dan khususnya kepada penulis sendiri.

Makassar, 14 September 2022

Panji Hornas Matandung

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Tujuan dan Kegunaan	3
II. TINJAUAN PUSTAKA.....	4
2.1. Taman Buru	4
2.2. Konflik Tenurial.....	5
2.3. Kapasitas Informal Birokrasi Dalam Mengelola Konflik	7
III. METODE PENELITIAN.....	12
3.1. Waktu dan Tempat	12
3.2. Sumber Data.....	12
3.3. Metode Pengambilan Data	13
3.4. Analisis Data.....	14
3.4.1 Kapasitas Informal	14
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	16
4.1. Konflik Taman Buru Ko'Mara	16
4.2 Aktor Konflik Taman Buru Ko'Mara	19
4.3 Kapasitas Informal Birokrasi	21
4.3.1 Stakeholder.....	21
4.3.2 Anggaran/Insentif.....	22
4.3.3 Kepercayaan	22
VI. KESIMPULAN DAN SARAN	23

6.1. Kesimpulan	23
6.2. Saran.....	24

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
Tabel 1.	Dimensi Kapasitas Informal.....	14
Tabel 2.	Kajian Metode Analisis Informal.....	15
Tabel 3.	Kepentingan Aktor dalam Konflik.....	19

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul	Halaman
Gambar 1.	Peta Identifikasi Permasalahan pada Taman Buru Ko'mara	16
Gambar 2.	Alur Pemberian Dana Hiba	23

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Judul	Halaman
Lampiran 1.	Dokumentasi.....	29

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Hutan merupakan suatu ekosistem yang penuh akan keanekaragaman hayati dan memiliki peran dan fungsi yang berdampak positif bagi keberlangsungan hidup manusia. Ambarwati (2017) menjelaskan bahwa peran hutan bagi masyarakat adalah sumber kayu bagi bahan bangunan, kayu bakar, alat pertanian. Selain itu hutan juga sumber pangan. Pengaturan fungsi ekonomis dari hutan Indonesia ini dinaungi ketentuan konstitusional yaitu Pasal 33 Undang-Undang Dasar 1945, dimana bumi, air dan kekayaan alam dimana hutan termasuk kekayaan alam di dalamnya dikuasai oleh negara dan diperuntukkan sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat. Artinya bahwa kekayaan hayati yang ada di alam Indonesia merupakan salah satu sumber daya alam yang harus dapat memberikan manfaat bagi seluruh lapisan masyarakat Indonesia tanpa terkecuali.

Sepanjang sejarah manusia hutan dengan kekayaannya menjadi salah satu sumber konflik karena ada begitu banyak pihak yang berkepentingan dalam pengelolaannya. Karakteristik hutan yang merupakan sumber daya yang sangat bernilai mengakibatkan akses pemanfaatan dan kontrol terhadap sumber daya hutan dapat menimbulkan konflik seperti konflik tenurial. Konflik tenurial dan sengketa tanah kawasan hutan merupakan persoalan tersendiri yang sangat kompleks. Larson (2013) menerangkan bahwa tenurial lahan hutan merupakan konflik yang berkenaan dengan siapa yang memiliki lahan hutan tersebut dan siapa yang dapat memanfaatkan, mengelola, dan memutuskan perihal sumber daya hutan.

Salah satu konflik tenurial terjadi di Taman Buru Ko'Mara yang dikelola oleh Balai Besar Konservasi dan Sumber Daya Alam Sulawesi Selatan. Konflik yang terjadi berawal dari Penetapan Taman Buru Ko'Mara yang dimana beberapa masyarakat mengklaim bahwa sebagian besar lahan yang ditetapkan sebagai Taman Buru Ko'Mara merupakan lahan milik masyarakat yang telah dikelola sejak lama secara turun temurun. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mitalia Nonza Sulu pada tahun 2019 mengemukakan bahwa penetapan Taman Buru

Ko'Mara dilakukan tanpa keterlibatan masyarakat setempat. Hal tersebut yang menjadikan konflik lahan berlangsung lama.

Peranan serta kapasitas birokrasi pengelola Taman Buru Ko'Mara sangat berpengaruh dalam penyelesaian konflik. Undang - Undang No.41 Tahun 1999 tentang kehutanan menjelaskan bahwa taman buru adalah kawasan hutan yang ditetapkan sebagai tempat wisata berburu. Taman buru termasuk dalam kawasan hutan konservasi, yaitu kawasan hutan yang berfungsi untuk mengawetkan keanekaragaman tumbuhan dan satwa serta ekosistemnya. Segala pemanfaatan dan aktivitas yang ada di dalamnya harus mengikuti ketentuan konservasi. Taman Buru Ko'Mara ditunjuk menjadi taman buru dengan surat keputusan Menteri Kehutanan No.147/Kpts-II/1987, kemudian ditetapkan sebagai taman buru dengan surat keputusan Menteri Kehutanan No.237//Kpts-II/1997.

Konflik tenurial ini terjadi akibat dari masyarakat yang menganggap bahwa lahan tersebut merupakan peninggalan nenek moyang mereka, sedangkan untuk pemerintah yang menganggap bahwa lahan tersebut merupakan milik negara. Dengan kepentingan yang berbeda untuk pengelolaan lahan antara pemerintah dan masyarakat sehingga mengakibatkan konflik. Masyarakat yang menjadikan lahan tersebut sebagai sumber penghasilan utama yang kini terhambat akibat penetapan tersebut. Analisis konflik yang terjadi dapat di lakukan dengan menggunakan analisis kapasitas formal dan informal pada Taman Buru Ko'Mara dalam konflik tenurial. Dalam penelitian ini aspek yang ingin digali secara mendalam adalah kapasitas informal yang menjadi salah satu indikator yang berpengaruh dalam penyelesaian konflik. Maka dari itu penelitian ini dilakukan untuk mengetahui terkait analisis kapasitas informal birokrasi pengelolaan Taman Buru Ko'Mara dalam mengelola konflik.

1.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis konflik tenurial lahan yang terjadi antara masyarakat sekitar dengan pihak pengelola Taman Buru Ko'Mara
2. Menganalisis kapasitas informal birokrasi dalam mengelola konflik tenurial lahan di Taman Buru Ko'Mara

1.3 Kegunaan

Adapun kegunaan dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pemerintah dalam pengelolaan hutan terkhususnya dalam Taman Buru Ko'Mara. Selain itu, Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan literatur penelitian mengenai analisis kapasitas informal birokrasi dalam mengelola konflik

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Taman Buru

Secara umum taman merupakan sebuah areal yang terdiri dari komponen material keras dan lunak yang saling mendukung satu sama lainnya yang sengaja direncanakan dan dibuat oleh manusia dalam kegunaannya sebagai tempat penyegar dalam luar ruangan. Taman Buru (*Game Park*) adalah kawasan konservasi yang dipersiapkan selain untuk pelestarian, juga untuk mengakomodir kebutuhan perburuhan satwa. Dengan demikian, kawasan taman buru memang dibangun untuk keperluan perburuhan satwa yang sudah ditentukan jenisnya dan disertai persyaratan – persyaratannya (Hernadi, 2007). Konsep taman buru yang ada di Indonesia tidak jauh berbeda dengan taman buru yang ada di luar negeri, contohnya pada Taman Buru yang berada di Yugoslavia yang dimana taman buru berawal dari banyak dilakukan oleh raja-raja, kerabat dan masyarakat lainnya. Kegiatan ini menyebabkan munculnya tempat-tempat khusus untuk berburu binatang bagi keluarga raja-raja dan bangsawan (Soedarjo, 1990)

Pengertian taman buru menurut Undan-Undang No. 41 Tahun 1999 Tentang Kehutanan adalah kawasan hutan yang ditetapkan sebagai tempat wisata berburu. Taman buru termasuk dalam kawasan hutan konservasi yaitu kawasan hutan yang berfungsi untuk mengawetkan keanekaragaman tumbuhan dan satwa serta ekosistemnya. Segala pemanfaatan dan aktivitas yang dilakukan di dalamnya harus mengikuti ketentuan konservasi, namun dalam pengelolaannya masih kurang diperhatikan sehingga statusnya seperti anak tiri dari kawasan hutan konservasi.

Aturan perburuhan di Indonesia, sudah dikenal sejak era kolonial. Menurut catatan, perburuhan secara legal telah dilakukan sejak tahun 1747 dengan sasaran badak dan harimau. Ironisnya, binatang-binatang tersebut populasinya saat ini sudah sangat jarang, bahkan di beberapa tempat sudah dinyatakan punah. Ketentuan perburuhan pertama kali diterbitkan pemerintah kolonial pada tahun 1931 dengan keluarnya undang-undang perburuhan (*Jacht Ordonnantie*) dan undang-undang binatang liar (*Dierenbescherming Ordonnantie*). Selain itu, kegiatan perburuhan juga tunduk pada undang-undang senjata api, mesiu, dan bahan peledak (*Vuurwapen Ordonnantie*). Setelah era kemerdekaan keluar Undang-undang

Nomor 5 tahun 1990 tentang Konservasi Sumberdaya Alam Hayati dan Ekosistemnya, dengan adanya peraturan tersebut undang-undang perburuan dan undang-undang binatang liar tidak berlaku lagi. Aturan teknis perburuan selanjutnya diatur dengan peraturan menteri yang membawahi bidang kehutanan.

2.2 Konflik Tenurial

Marina dan Darmawan (2011) menjelaskan bahwa konflik diartikan sebagai pertarungan antara dua pihak atau lebih, baik individu atau kelompok yang biasanya disebabkan oleh perbedaan nilai, pandangan, aktivitas, status, dan kelangkaan sumberdaya alam. Konflik terjadi akibat adanya benturan antara dua pihak atau lebih yang disebabkan karena adanya perbedaan kondisi sosial budaya, nilai, status, dan kekuasaan atau persepsi mengenai perbedaan kepentingan (Pruitt dan Rubin, 2009). Konflik dapat terjadi karena perubahan sosial budaya yang begitu cepat terhadap pegangan dan kehidupan tradisional, yang menyebabkan masyarakat kehilangan jati dirinya dan merasa tercabut dari akar budayanya, yang menjadikan mereka apatis dan agresif.

Konflik yang terkait dengan penguasaan lahan dan sumber daya alam disebut konflik tenurial (Sylviani dan Hakim, 2014). Kartodihardjo (2014) mengatakan bahwa konflik sumberdaya alam terjadi akibat keberadaan sumberdaya alam semakin langka sementara yang berkepentingan tetap bahkan meningkat. Konflik penguasaan tanah muncul dari persepsi dan interpretasi yang berbeda yang dimiliki antar pihak terhadap hak mereka atas tanah dan sumber daya hutan (Safitri dkk, 2011). Konflik tenurial yang terjadi pada kawasan hutan berarti terjadi benturan dalam penguasaan lahan dan sumber daya dalam kawasan hutan, seperti konflik antara pengelola hutan dan masyarakat yang memanfaatkan kawasan hutan untuk areal pemukiman, jalan, sawah, ladang dan kebun (Dassir, 2008). Konflik pengelolaan sumberdaya hutan disebabkan oleh keterbatasannya sumberdaya hutan, sedangkan kebutuhan masyarakatnya terus meningkat. Bertambahnya jumlah penduduk akan memunculkan berbagai kepentingan yang berbeda atas sumberdaya hutan yang sama sehingga akan menyebabkan perubahan kondisi sosial, budaya, lingkungan hidup, ekonomi, hukum dan politik yang menciptakan kepentingan-kepentingan dan kebutuhan-kebutuhan baru terhadap sumberdaya

hutan (Fuad dan Maskanah, 2000). Konflik yang umumnya terjadi dalam kawasan hutan adalah perambahan hutan, sengketa tanah, konflik batas hutan, dan penebangan hutan

Berbicara mengenai konflik tenurial, kata “tenurial” berasal dari “tenure” berasal dari bahasa latin “tenere” yang mencakup arti : memelihara, memegang, memiliki. Istilah ini biasanya dipakai dalam uraian-uraian yang membahas masalah yang mendasar dari aspek penguasaan suatu sumber daya yaitu mengenai status hukumnya. Dengan kata lain, membicarakan persoalan tenurial sumber daya hutan, tidak lain membicarakan soal status hukum dari suatu penguasaan atas tanah dan segala tanam-tumbuh yang ada di atasnya. Hak tenurial terhadap sumber daya alam merujuk pada hubungan sosial dan lembaga yang mengatur akses dan tata guna lahan dan sumber daya. Oleh karena itu, tenurial lahan hutan menentukan siapa yang diijinkan untuk menggunakan sumber daya apa, dengan cara bagaimana, selama berapa lama dan dengan syarat apa, serta siapa yang berhak mengalihkan hak kepada pihak lain dan bagaimana caranya (Larson, 2013).

Konflik konservasi muncul karena (Fuad dan Maskanah, 2000):

1. Penciutan lahan dan kekurangan sumber daya alam, dalam hal ini dengan kebutuhan manusia yang semakin meningkat dan sumberdaya alam yang setiap harinya maka akan memicu persaingan yang terjadi
2. Pertumbuhan jumlah penduduk yang meningkat dan permintaan akan sumberdaya alam yang juga meningkat
3. Sumber daya alam yang diekstrak secara berlebihan sehingga dapat menggeserkan keseimbangan alami.
4. Masuknya/introduksi jenis luar yang invasif, baik flora maupun fauna sehingga mengganggu atau merusak keseimbangan alami yang ada.

Konflik konservasi yang muncul akan semakin parah jika sumberdaya alam berhadapan dengan batas politik misalnya pada daerah resapan di konveksi untuk hutan tanaman industri (HTI), HPH dimana semuanya dilakukan dengan sengaja atas kepentingan politik ekonomi. Pemerintah dengan kebijakan tata ruang yang tidak berpihak kepada prinsip pelestarian sumberdaya alam dan lingkungan sehingga konflik yang terjadi semakin melonjak. Ditambah dengan latar

kepentingan politik untuk mendapatkan dukungan suara dari kelompok tertentu dan juga sebagai sumber keuangan ilegal. Yusran (2017) mengatakan bahwa dimensi konflik umumnya meneliti bagaimana kekuatan digunakan dalam mengatur kepentingan konflik dimana kekuatan ini dapat menjadi pemaksaan, informasi yang dominan atau insentif. Pada dasarnya kekuatan merupakan salah satu aspek politik birokrasi dimana intinya adalah pelau ini mendapatkan kekuatan dan kekuasaan.

2.3.1 Kapasitas Informal Birokrasi Dalam Mengelolah Konflik

Konflik adalah suatu benturan yang terjadi antara dua pihak atau lebih yang disebabkan adanya perbedaan cara pandang, kepentingan, nilai, status, kekuasaan, dan kelangkaan sumber daya. Aktor atau pihak yang berkonflik selanjutnya disebut subyek konflik. Subyek konflik didefinisikan sebagai pelaku yang terlibat dalam konflik sistem penguasaan tanah baik yang mempengaruhi ataupun dipengaruhi, sehingga analisis faktor termasuk aktor yang secara langsung mempunyai hak atas lahan (aktor utama) dan aktor yang memiliki pengaruh untuk memperkuat klaim di belakang hak yang lain (aktor pendukung) (Gamin dkk, 2014).

Penyelesaian konflik perlu dilakukan dengan cara yang tepat dan efisien untuk dilakukan. Sahide dkk (2018) mengatakan bahwa kebijakan pengelolaan lahan baru-baru ini di seluruh dunia telah mengalami dorongan politik yang lebih luas untuk menyelesaikan masalah hutan dan konflik penguasaan tanah melalui kebijakan reforma agraria. Akibatnya, birokrasi konservasi merespon dengan intervensi formal dan informal untuk mengakui peran masyarakat dalam hutan. Dalam menyelesaikan konflik perlu cara atau tahapan-tahapan untuk mengatasi masalah. Menurut Sahide dkk, (2018) dalam artikelnya yang berjudul *“Conservation bureaucratic politics capacity on governing conflict: Measurement and typology”* mengusulkan sebuah tindakan atau metode yang dapat diterapkan untuk mengukur kapasitas dan tindakan birokrasi konservasi untuk mengatasi konflik tanah melalui bingkai teoritis politik birokrasi. Metode yang diusulkan mengukur kapasitas dan tindakan birokrasi konservasi, menggabungkan dimensi formal (seperti status hukum, ketersediaan anggaran, dan jenis unit organisasi) dengan dimensi informal (termasuk cara mendapatkan otoritas, donor dan pendanaan, serta kepercayaan). Pembingkai tersebut berakar pada teori-teori

politik birokrasi, dan meskipun diambil dari pengalaman empiris yang kaya dari Indonesia, metode yang diusulkan juga dapat diterapkan dalam menguji politik birokrasi dalam konteks tata kelola sumber daya alam lainnya.

Sahide (2019) menjelaskan bahwa terdapat 3 aspek yang berpengaruh dalam kapasitas Informal birokrasi, yaitu untuk dimensi kapasitas informal adalah sebuah instrumen untuk menilai pendorong dan motivasi di balik kepentingan informal birokrasi dalam memperoleh lebih banyak otoritas, insentif informal (seperti anggaran dan dukungan dari jalan lain), dan pengaruh atau kepercayaan.

1. *Stakeholder*

Pengelolaan secara kolaboratif penting dilakukan dalam upaya pengelolaan kehutanan, sesuai dengan pernyataan Kobbail (2010) yang menyatakan bahwa *collaborative management* dari suatu sumberdaya alam dapat dijadikan strategi yang efektif untuk keberlanjutan pengelolaan kehutanan. Kolaborasi dapat efektif jika masing-masing pihak mengetahui peran masing-masing untuk mencapai tujuan kolaborasi, sehingga penting untuk diidentifikasi peran masing-masing stakeholder dalam pengelolaan konservasi. Rastogi (2010) mengatakan bahwa sangat penting untuk menganalisis stakeholder yang terlibat dalam pengelolaan hutan. Melalui analisis stakeholders akan tergambar kepentingan setiap stakeholders apakah berdampak positif atau negatif terhadap pengelolaan hutan, stakeholders yang berpengaruh dalam pengambilan keputusan serta peran stakeholders dalam mengatasi dan mencegah terjadinya kerusakan hutan yang lebih parah di masa mendatang. Analisis stakeholder juga dapat membantu dalam memobilisasi sumberdaya lokal serta dapat membantu dalam memahami konflik penggunaan sumberdaya lahan yang terjadi.

2. *Anggaran/ Insentif*

Anggaran merupakan suatu instrumen yang sangat memiliki pengaruh terhadap birokrasi atau instansi. Anggaran bagi pemerintah merupakan alat perencanaan, alat kebijakan, alat politik, alat koordinasi, alat penilai kinerja serta alat pencipta ruang publik. Halim (2015) mengungkapkan bahwa anggaran adalah suatu rencana kuantitatif (satuan jumlah) periodik yang disusun berdasarkan program yang telah

disahkan. Anggaran (budget) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa. Anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan.

Jadi, anggaran bukan tujuan dan tidak dapat menggantikan manajemen. Dalam penyusunan anggaran perlu dipertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijakan umum perusahaan
- b. Data masa lalu
- c. Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi
- d. Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing, dan gerak-gerik pesaing
- e. Kemungkinan adanya perubahan kebijakan pemerintah
- f. Penelitian untuk pengembangan perusahaan.

Penyusunan anggaran perlu diperhatikan perilaku para pelaksana anggaran dengan cara mempertimbangkan hal-hal berikut:

- a. Anggaran harus dibuat serealistis mungkin dan secermat mungkin sehingga tidak terlalu rendah atau terlalu tinggi. Anggaran yang dibuat terlalu rendah tidak menggambarkan kedinamisan, sedangkan anggaran yang dibuat terlalu tinggi hanyalah angan-angan
- b. Untuk memotivasi manajer pelaksana diperlukan partisipasi manajemen puncak (direksi)
- c. Anggaran yang dibuat harus mencerminkan keadilan, sehingga pelaksana tidak merasa tertekan tetapi justru termotivasi
- d. Untuk membuat laporan realisasi anggaran diperlukan laporan yang akurat dan tepat waktu, sehingga apabila terjadi penyimpangan yang merugikan dapat segera diantisipasi lebih dini.

3. Kepercayaan

Seperti yang diketahui bahwa kepercayaan merupakan salah satu aspek penting dalam menjalin suatu kerjasama. Kepercayaan merupakan salah satu aspek yang mendapatkan perhatian dan banyak dibahas oleh para ahli manajemen, baik yang terdapat di dalam referensi dasar manajemen maupun perilaku organisasi. *Colquitt*

et.al mendefinisikan kepercayaan sebagai “*trust is defined as the willingness to be a vulnerable to an authority’s actions and intentions*”. Kepercayaan didefinisikan sebagai kesediaan untuk menjadi rentan menerima otoritas atau tanggung jawab berdasarkan harapan positif dari niat dan tindakan yang dipercayai.

Kepercayaan adalah harapan positif bahwa orang lain tidak akan berbuat oportunistik baik melalui perkataan, tindakan, maupun keputusan. Istilah oportunistik mengacu pada resiko dan kerawanan bawaan di dalam hubungan berbasis kepercayaan. Kepercayaan menjadi rawan di saat, misalnya membuka informasi pribadi atau berpegang teguh pada janji orang lain. Hal tersebut berarti bahwa jika kepercayaan luntur akan berdampak serius terhadap kinerja tim. Begitu pula sebaliknya jika sesama pegawai saling mempercayai maka mereka akan bersedia menanggung dampak dari tindakan yang diambil secara bersama-sama.

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter menjelaskan bahwa “*trust is defined as the belief in the integrity, character, and ability of a leader*” Kepercayaan didefinisikan sebagai kepercayaan pada integritas, karakter, dan kemampuan seorang pemimpin. Lebih lanjut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter menjelaskan bahwa dalam membangun kepercayaan ada lima dimensi yaitu integritas (*integrity*), kompetensi (*competence*), konsistensi (*consistency*), kesetiaan (*loyalty*), dan keterbukaan (*openness*). Adapun maksud kelima hal tersebut adalah sebagai berikut:

1. Integritas (*integrity*) yaitu sifat jujur yang bermoral. Kejujuran adalah unsur yang menentukan dalam peristiwa komunikasi antar anggota. Hal ini dikarenakan kejujuran tidak saja menjadikan proses komunikasi menjadi efektif, tetapi juga mampu menciptakan pemahaman yang baik di antara komunikan dan komunikator. Pesan yang dilandasi kejujuran mengarahkan komunikasi terhindar dari distorsi. Apalagi jika momentum komunikasi itu terjadi dalam dunia pendidikan maka nilai kejujuran mutlak dipenuhi.
2. Kompetensi (*competence*) yaitu pengetahuan dan kemampuan pribadi seseorang yang relevan dalam menjalankan tugasnya secara efektif. Kompetensi meliputi seluruh aspek penampilan kerja dan tidak hanya terbatas pada keterampilan-keterampilan kerja melainkan juga persyaratan melatih keterampilan-keterampilan tugas individual, mengelola sejumlah tugas yang

berbeda, merespon ketidakteraturan dan mengatasinya dalam tugas-tugas rutin, serta mempertemukan tanggung jawab dengan harapan-harapan di lingkungan kerja, termasuk bekerja sama dengan yang lain.

3. Konsistensi (*consistency*) sifat teguh pada pendirian meskipun dalam situasi yang beresiko. Orang yang konsisten dapat diramalkan tingkah lakunya, tidak mudah berubah-ubah perilakunya, ucapannya, dan janjinya dapat dipercaya serta sesuai antara kata dan perbuatannya. Tidak konsistennya antara ucapan dan perbuatan, janji dan buktinya dapat mengurangi bahkan menghilangkan kepercayaan
4. Kesetiaan (*loyalty*) yaitu keinginan untuk selalu melindungi, menyelamatkan, mematuhi atau taat pada apa yang diinstruksikan, dan penuh pengabdian
5. Keterbukaan atau transparansi (*openness*) merupakan kesediaan memberikan kepercayaan penuh dan kerelaan untuk berbagi ide-ide dan informasi secara bebas.