

SINERGI ANTAR *STAKEHOLDER* DALAM PENGELOLAAN TAMAN WISATA ALAM LAUT 17 PULAU DI KABUPATEN NGADA PROVINSI NUSA TENGGARA TIMUR

Fidelis Meo¹ & Dwita Hadi Rahmi²

^{1,2}Universitas Gadjah Mada, Indonesia

Artikel ini adalah versi terkoreksi. Pernyataan koreksi (Corrigendum) dapat diakses di <https://journal.itny.ac.id/index.php/rekaruang/article/view/2290>

Informasi Artikel:

Diterima: 30 Desember 2020
Naskah perbaikan: 27 Januari 2021
Disetujui: 29 Januari 2021
Tersedia Online: 03 Maret 2021

Kata Kunci:

Sinerji, Stakeholder, kebijakan tata ruang

Korespondensi :

Fidelis Meo
E-mail : Delispw@gmail.com

Abstrak: *Pengelolaan TWAL 17 Pulau sebagai objek wisata unggulan masih memiliki permasalahan terkait penurunan kunjungan wisatawan dan kerusakan ekosistem. Hal ini dapat menggambarkan bahwa belum baiknya pengelolaan TWAL 17 Pulau juga tidak dapat dipisahkan dari keberadaan para stakeholder yang terlibat dalam pengelolaannya. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi peran dari masing-masing stakeholder dan menemukan sinergi yang terjalin antar stakeholder dalam pengelolaan TWAL 17 Pulau. Sebab dengan diperolehnya informasi ini, dapat menjadi bahan masukan bagi para stakeholder untuk bersinergi dalam memperbaiki dan mengatasi permasalahan yang terjadi dengan harapan dapat melakukan pengelolaan TWAL 17 Pulau yang lebih baik. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan deduktif dengan analisis deskriptif untuk menggambarkan peran dari setiap stakeholder dan menemukan sinergi antar stakeholder dalam pengelolaan TWAL 17 Pulau. Teknik Pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa 29 stakeholder yang terlibat dalam pengelolaan TWAL 17 Pulau memiliki pengaruh dan kepentingan yang berbeda-beda sesuai tugas dan fungsinya. Sinergi antar stakeholder dalam pengelolaan TWAL 17 Pulau belum berjalan optimal. Hal ini ditandai dengan masih kurangnya 5 parameter keberhasilan sinergi dari total 6 parameter yang ada, yaitu: koordinasi yang kurang optimal akibat terdapat tumpang tindih kegiatan, kurangnya komunikasi yang terjalin antar stakeholder, kurang maksimalnya umpan balik yang dilakukan, kurangnya sikap terbuka untuk menciptakan kepercayaan antar stakeholder, dan belum adanya kreativitas yang optimal untuk mengatasi permasalahan yang ada. Sedangkan parameter yang sudah tercapai adalah tujuan bersama yang menjadi pedoman bagi setiap stakeholder.*

Copyright © 2021 Institut Teknologi Nasional Yogyakarta

This open access article is distributed under a

Creative Commons Attribution (CC-BY-NC-SA) 4.0 International license.

1. PENDAHULUAN

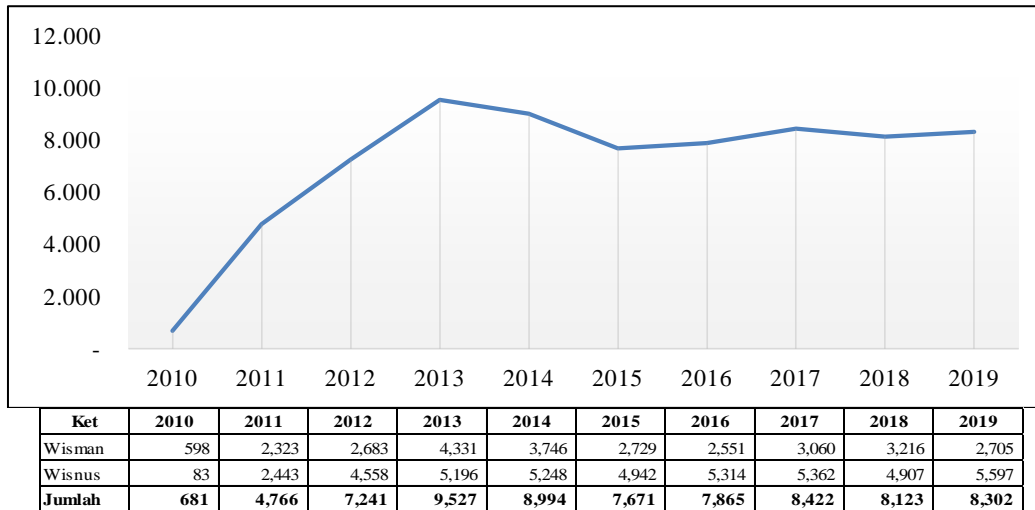
Taman Wisata Alam Laut (TWAL) 17 Pulau merupakan salah satu dari kawasan konservasi sumber daya alam hayati dan ekosistem yang berlokasi di daerah Kabupaten Ngada, Provinsi Nusa Tenggara Timur. Keberadaan TWAL 17 Pulau yang memiliki luasan 7.303,16 ha adalah tanggungjawab Balai Besar KSDA NTT dalam pengelolaannya. Hal ini mengacu pada Surat Keputusan Menteri Kehutanan No: SK.3911/Menhut-VII/KUH/2014, tanggal 14 Mei tentang Penunjukan Kawasan Hutan dan Konservasi Perairan Provinsi Nusa Tenggara Timur.

TWAL 17 Pulau yang pengelolaannya menjadi tanggungjawab Balai Besar KSDA NTT telah berorientasi pada konsep ekowisata, sebab ekowisata menjadi bagian dari konsep besar pembangunan berkelanjutan. World Conservation Union (WCU) dalam Nugroho (2015) menyatakan bahwa ekowisata merupakan suatu perjalanan wisata menuju wilayah-wilayah yang



kondisi lingkungan alamnya masih asli dengan menjaga alam dan warisan budaya, mendukung upaya konservasi, tidak memberikan dampak negatif, menghasilkan keuntungan sosial-ekonomi masyarakat, serta menghargai partisipasi masyarakat lokal.

Keberadaan TWAL 17 Pulau sebagai objek wisata unggulan, memiliki atraksi utama berupa kekayaan ekosistem perairan, ekosistem daratan serta memiliki salah satu habitat biawak komodo (*varanus komodoensis*). Keunikan atraksi TWAL 17 Pulau menjadikannya sebagai salah satu destinasi yang dikembangkan untuk mendatangkan wisatawan lokal dan wisatawan mancanegara yang berada di koridor Labuan Bajo dan Kelimutu. Adapun jumlah kunjungan wisatawan pada TWAL 17 Pulau dapat digambarkan pada grafik berikut ini:



Gambar 1. Grafik Kunjungan Wisatawan TWAL 17 Pulau Tahun 2010-2019
(sumber: Hasil olahan data Disparbud Kab. Ngada, 2020)

Melihat pada data kunjungan wisatawan (Gambar 1), dapat digambarkan bahwa terdapat penurunan wisatawan pada tahun 2014-2015 sebesar 1.856 wisatawan. Salah satu penyebab penurunan wisatawan pada dua tahun tersebut karena adanya perbaikan Dermaga Pariwisata yang biasa digunakan pengunjung untuk menaiki perahu motor. Namun setelah terjadi perbaikan Dermaga Pariwisata, jumlah kunjungan wisatawan masih terjadi kenaikan dan penurunan yang tidak stabil pada tahun 2017-2019.

Berdasarkan hasil wawancara awal yang dilakukan peneliti terhadap masyarakat yang terlibat dalam pengelolaan TWAL 17 Pulau, dapat dijelaskan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi terjadinya penurunan kunjungan wisatawan, meliputi: 1). Akses jalan yang kurang baik dari Kecamatan Wolomeze menuju Kecamatan Riung membuat para wisatawan harus menghabiskan waktu \pm 3 jam dari pusat Kota Bajawa; 2). Kurangnya pemeliharaan fasilitas pariwisata seperti ruang ganti dan toilet membuat kondisinya menjadi tidak layak untuk digunakan; dan 3). Terbatasnya peralatan untuk *snorkling* menjadi hambatan bagi para wisatawan yang hendak menikmati keindahan biota bawah laut. Selain permasalahan yang menyebabkan penurunan jumlah wisatawan, adapun permasalahan lingkungan yang sering terjadi pada TWAL 17 Pulau, seperti adanya sampah dari wisatawan yang tidak terkendali, kerusakan ekosistem laut akibat pencurian hasil laut menggunakan berbagai alat tangkap yang tidak ramah lingkungan, dan kegiatan perburuan liar yang semuanya berpengaruh pada kerusakan ekosistem. Berbagai permasalahan tersebut tentunya menjadi kendala dalam pengelolaan TWAL 17 Pulau sebagai objek wisata unggulan yang berorientasi pada konsep ekowisata.

Pengelolaan TWAL 17 Pulau yang pada saat ini telah melibatkan para *stakeholder* masih memiliki permasalahan yang terjadi di lapangan. Hal ini dapat menggambarkan bahwa belum baiknya pengelolaan TWAL 17 Pulau juga tidak dapat dipisahkan dari keberadaan para *stakeholder* yang terlibat dalam pengelolaannya. Widodo (2018) mengungkapkan bahwa dalam menjadikan

ekowisata sebagai destinasi unggulan, maka perlu mensinergikan para *stakeholder* yang terlibat dalam pengelolaannya. Sebab dengan bersinerginya setiap *stakeholder* sesuai peran dan fungsinya, diharapkan permasalahan yang ada dapat diminimalkan sehingga pengelolaan ekowisata dapat berjalan secara optimal. Hal ini dapat diartikan bahwa adanya sinergi antar *stakeholder* dalam pengelolaan TWAL 17 Pulau dapat menghasilkan pengelolaan yang baik dengan tujuan meningkatkan jumlah wisatawan dan menjaga keberlanjutan ekosistem.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi peran dari masing-masing *stakeholder* dan menemukan sinergi yang terjalin antar *stakeholder* dalam pengelolaan TWAL 17 Pulau. Sebab dengan diperolehnya informasi ini, dapat menjadi bahan masukan bagi para *stakeholder* untuk bersinergi dalam memperbaiki dan mengatasi permasalahan yang terjadi untuk melakukan pengelolaan TWAL 17 Pulau yang lebih baik.

2. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah proses berpikir deduktif, artinya proses berpikir yang didasari pada pola yang bersifat umum untuk kemudian mengarah pada pola yang lebih spesifik (Priyono, 2008). Pemilihan metode deduktif didasari oleh adanya variabel dan indikator yang digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Sedangkan pendekatan penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif, yang dimaksudkan untuk mengungkap gambaran objektif mengenai keadaan yang terdapat pada objek yang diteliti (Moleong, 2005).

Dalam mengidentifikasi peran *stakeholder* dalam pengelolaan TWAL 17 Pulau, peneliti menggunakan variabel pengaruh dan kepentingan menurut Reed, et. al. (2014). Variabel pengaruh (*influence*) merujuk pada kekuatan (*power*) yang dimiliki *stakeholder* dan variabel kepentingan (*importance*) merujuk pada kebutuhan *stakeholder* dalam pencapaian output dan tujuan. Adapun indikator dari variabel pengaruh dan kepentingan *stakeholder*, meliputi: bentuk keterlibatan, manfaat yang diperoleh, kewenangan yang dimiliki, program/kegiatan yang dilakukan, ketergantungan setiap *stakeholder*, kapasitas SDM yang dimiliki, kemampuan *stakeholder* dalam menjalankan program/kegiatan, dan dukungan anggaran yang diberikan setiap *stakeholder* (Siregar, 2011; dan Widodo, 2018). Dengan adanya indikator ini peneliti dapat melakukan kegiatan wawancara mendalam, dimana hasil wawancara tersebut kemudian dilakukan triangulasi dengan data sekunder yang didapatkan. Hasil triangulasi tersebut ditransformasikan menjadi data ordinal untuk dilakukan pemetaan *stakeholder* untuk dapat melihat posisi dan peran yang dimainkan setiap *stakeholder* dalam pengelolaan TWAL 17 Pulau.

Sedangkan untuk menemukan sinergi yang terjalin antar *stakeholder* dalam pengelolaan TWAL 17 Pulau, peneliti menggunakan 6 parameter keberhasilan sinergi meliputi: tujuan bersama (terdapat keselarasan kebijakan yang menjadi pedoman bagi setiap *stakeholder*), koordinasi (terdapat integrasi program/kegiatan dari setiap *stakeholder*), komunikasi (terjalinnnya intraksi antar *stakeholder* dalam pembagian informasi), umpan balik (adanya respon yang cepat dari setiap *stakeholder* dalam menanggapi komunikasi yang terjalin), kepercayaan (adanya keterbukaan antar *stakeholder* yang menciptakan kepercayaan dalam mencapai tujuan bersama), dan kreativitas (adanya pengenalan masalah dan pengumpulan informasi yang dilakukan setiap *stakeholder* dalam memunculkan hal baru) (Covey, 1989; Doctoroff, 1977; Lasker, et al., 2001; Deseve, 2007; Hasan, 2005; serta Najiyati dan Rahmat, 2011).

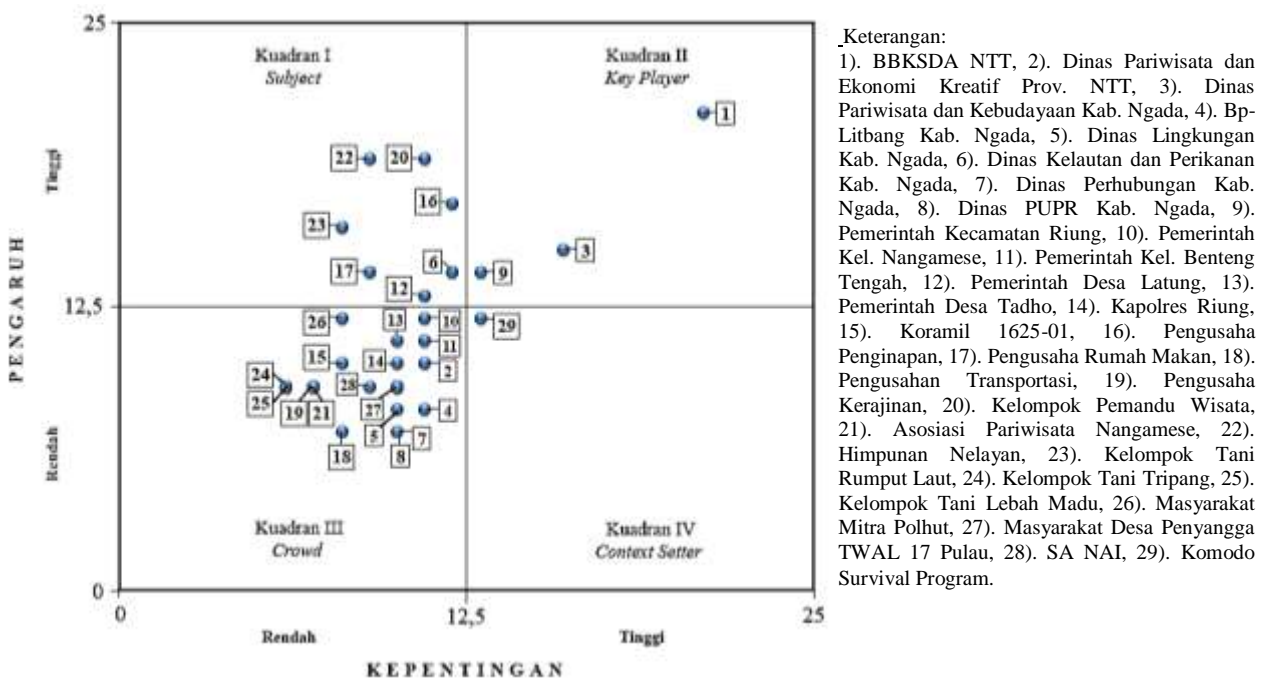
Berkaitan dengan penentuan sampel, penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, sebab *stakeholder* yang di wawancarai adalah para pihak yang mempunyai keterlibatan dalam pengelolaan TWAL 17 Pulau. Adapun *stakeholder* yang menjadi informan dalam penelitian ini berjumlah 29 informan yang terdiri dari: pemerintah pusat (Balai Besar KSDA NTT), pemerintah daerah (Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Prov. NTT, Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kab. Ngada, Bp-Litbang Kab. Ngada, Dinas Lingkungan Hidup Kab. Ngada, Dinas Kelautan dan Perikanan Kab. Ngada, Dinas PUPR Kab. Ngada, Pemerintah Kecamatan dan Pemerintah Desa),

swasta (pengusaha penginapan, pengusaha rumah makan, pengusaha transportasi, dan pengusaha kerajinan), masyarakat (Kelompok Pemandu Wisata, Asosiasi Pariwisata Nangamese, Himpunan Nelayan, Kelompok Tani Rumput Laut, Kelompok Tani Tripang, Kelompok Tani Lebah Madu, Masyarakat Mitra Polhut, dan Tokoh Masyarakat Desa Penyangga TWAL 17 Pulau), serta LSM (SA NAI dan Komodo Survival Program).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Peran *Stakeholder* dalam Pengelolaan TWAL 17 Pulau

Pengelolaan TWAL 17 Pulau telah melibatkan 29 *stakeholder*, dimana masing-masing *stakeholder* memiliki peran yang berbeda sesuai dengan tugas dan fungsinya. Dengan mengidentifikasi peran *stakeholder* dalam pengelolaan TWAL 17 Pulau maka adapun pemetaan peran *stakeholder* berdasarkan kepentingan dan pengaruh dari masing-masing pihak dengan melakukan penafsiran matriks kepentingan dan pengaruh *stakeholders* menggunakan *stakeholders grid*. Pemetaan peran *stakeholder* tersebut bertujuan untuk menggambarkan kepentingan dan pengaruh dari para pihak-pihak yang terlibat dalam pengelolaan TWAL 17 Pulau (Gambar 2).



Gambar 2. Matriks Kepentingan dan Pengaruh *Stakeholder* dalam Pengelolaan TWAL 17 Pulau (*Sumber: Hasil Analisis, 2020*)

Pemetaan *stakeholder* dengan menggunakan matriks kepentingan dan pengaruh, dapat menjelaskan posisi dan peran yang dimainkan dari setiap *stakeholder* dalam pengelolaan TWAL 17 Pulau. Menurut Reed et al. (2009), *stakeholder* yang memiliki kepentingan dan pengaruh dapat dikelompokkan menjadi: 1). *Key player* merupakan *stakeholder* yang mempunyai kepentingan dan pengaruh yang tinggi, 2). *Context setter* adalah *stakeholder* yang memiliki sedikit kepentingan namun memiliki pengaruh yang tinggi, 3). *Subjects* adalah *stakeholder* yang memiliki kepentingan tinggi tetapi pengaruhnya rendah, dan 4). *Crowd* merupakan *stakeholder* yang memiliki sedikit kepentingan dan pengaruh. Berdasarkan hasil pemetaan *stakeholder*, maka dapat digambarkan posisi dan peranan yang dimainkan dari setiap *stakeholder* dalam pengelolaan TWAL 17 Pulau. Posisi dan peranan masing-masing *stakeholder* tersebut meliputi:

1. *Key Player*

Key player merupakan *stakeholder* yang aktif karena mereka mempunyai kepentingan dan pengaruh yang tinggi terhadap pengembangan suatu kegiatan. *Stakeholder* yang dikategorikan dalam kelompok *key player* dalam pengelolaan TWAL 17 Pulau terdiri dari BBKSDA NTT, Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kab. Ngada, dan Pemerintah Kecamatan Riung. *Key player* dengan tingkat kepentingan dan pengaruh yang tertinggi pada kelompok ini adalah BBKSDA NTT, sebab keberadaannya sebagai pengelola utama membuat instansi ini memiliki banyak kewenangan dan manfaat yang diterima dalam menjalankan berbagai program dan kegiatan pada kawasan TWAL 17 Pulau.

Selain BBKSDA NTT, Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kab. Ngada juga menjadi unsur pemerintah daerah yang berada pada kelompok *key player*. Keberadaan *stakeholder* pada kuadran ke II disebabkan oleh keterlibatannya dalam memfasilitasi berbagai kegiatan pariwisata pada TWAL 17 Pulau dan melakukan kegiatan promosi yang diharapkan dapat meningkatkan kunjungan wisatawan. Sebab dengan adanya kunjungan wisatawan dapat memberikan manfaat bagi kesejahteraan masyarakat yang berada pada daerah penyangga TWAL 17 Pulau. Selain itu, Pemerintah Kecamatan Riung juga menjadi bagian dalam kelompok *key player*. Adanya Pemerintah Kecamatan pada kelompok ini dipengaruhi oleh keberadaan TWAL 17 Pulau yang menjadi bagian dari wilayah administratif Kecamatan Riung. Hal ini membuat Pemerintah Kecamatan Riung memiliki keterlibatan dalam tahapan perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan evaluasi.

Keberadaan ketiga *stakeholder* dalam kelompok *key player* mempunyai peranan yang utama dalam pengelolaan TWAL 17 Pulau sebab menurut Widodo (2018) *stakeholder* tersebut yang paling kritis, karena memiliki tingkat kepentingan dan pengaruh yang tinggi terhadap keberhasilan suatu pengelolaan. Sehingga *stakeholder* tersebut akan menggunakan kekuatannya yang besar untuk memperjuangkan kepentingannya yang tinggi.

2. Subject

Subject merupakan *stakeholder* yang memiliki kepentingan tinggi tetapi pengaruhnya rendah. *Stakeholder* yang termasuk dalam kelompok *subject* terdiri dari: pihak pemerintah daerah (Dinas Kelautan dan Perikanan Kab. Ngada dan Pemerintah Desa Latung), pihak swasta (Pengusaha Penginapan dan Pengusaha Rumah Makan), pihak masyarakat (Kelompok Pemandu Wisata, Himpunan Nelayan, dan Kelompok Tani Rumput Laut). Ketujuh *stakeholder* tersebut memiliki tingkat kepentingan yang tinggi terhadap keberhasilan pengelolaan TWAL 17 Pulau, sebab adanya kewenangan dan manfaat yang diterima. Namun ketujuh *stakeholder* ini memiliki pengaruh yang rendah dalam pengelolaan TWAL 17 Pulau, karena kurangnya kontribusi dalam penyediaan fasilitas dan dukungan anggaran yang dimiliki.

Dalam meningkatkan perannya, *stakeholder* dalam kelompok ini perlu melakukan kerjasama dengan *stakeholder* pada kelompok *key player* atau *context setter* agar dapat meningkatkan kapasitas sumber daya yang dimiliki (Widodo, 2018), sebab *stakeholder* pada kelompok ini dapat memberi pengaruh jika membentuk aliansi dengan pemangku kepentingan lainnya.

3. Context Setter

Context setter merupakan *stakeholder* yang memiliki sedikit kepentingan namun memiliki pengaruh yang tinggi. *Stakeholder* yang tergolong dalam kelompok ini adalah Komodo Survival Program. Keberadaan Komodo Survival Program pada kuadran ke III ini disebabkan oleh adanya pengaruh yang tinggi dalam melindungi spesies komodo pada TWAL 17 Pulau dan menjalin hubungan dengan pihak lainnya.

Komodo Survival Program yang berada pada kelompok *context setter* perlu menjadi pertimbangan untuk mengikutsertakannya dalam pengambilan keputusan, karena Reed et al, (2009) menjelaskan bahwa pengaruh dan kepentingan dari *stakeholder* pada kelompok ini akan mengalami perubahan dari waktu ke waktu, sehingga perlu menjadi bahan pertimbangan. Selain itu, *stakeholder* yang berperan pada *context setter* dapat menjadi resiko yang signifikan dan perlu

dipantau dan dikelola dengan hati-hati, karena mereka dapat memblokir pengembangan ekowisata (Siregar 2011).

4. *Crowd*

Crowd merupakan *stakeholder* yang memiliki sedikit kepentingan dan pengaruh. *Stakeholder* dalam kelompok *crowd* meliputi: pihak pemerintah daerah (Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Prov. NTT, Bp-Litbang Kab. Ngada, Dinas Lingkungan Kab. Ngada, Dinas Perhubungan Kab. Ngada, Dinas PUPR Kab. Ngada, Pemerintah Kel. Nangamese, Pemerintah Kel. Benteng Tengah, Pemerintah Desa Tadho, Kapolres Riung, dan Koramil 1625-01), pihak swasta (Pengusahaan Transportasi dan Pengusaha Kerajinan), pihak masyarakat (Asosiasi Pariwisata Nangamese, Kelompok Tani Tripang, Kelompok Tani Lebah Madu, Masyarakat Mitra Polhut, dan Masyarakat Desa Penyangga TWAL 17 Pulau), serta pihak LSM (SA NAI).

Stakeholder yang berada pada kelompok *crowd* pada dasarnya mempunyai kepentingan dan pengaruh, namun kontribusi yang dilakukan dalam pengelolaan TWAL 17 Pulau masih rendah. Adanya kelompok ini memiliki kepentingan yang rendah terkait kewenangan dalam pengelolaan dan rendahnya manfaat yang diperoleh. Selain itu, rendahnya pengaruh *stakeholder* pada kelompok ini dipengaruhi oleh kurangnya dukungan anggaran dan kurangnya kontribusi dalam penyediaan fasilitas. Keberadaan *stakeholder* pada kelompok ini sebenarnya bisa diabaikan, namun mengingat bahwa kegiatan pengembangan ekowisata melibatkan banyak pihak atau *multistakeholder management*, maka *stakeholder* ini perlu dilibatkan untuk mendukung setiap pelaksanaan kegiatan dalam pengelolaan ekowisata (Widodo, 2018).

3.2. Sinergi antar *Stakeholder* dalam Pengelolaan TWAL 17 Pulau

Pengelolaan TWAL 17 Pulau yang pada saat ini telah melibatkan para *stakeholder* (pemerintah pusat, pemerintah daerah, swasta, masyarakat, dan LSM) masih memiliki permasalahan yang terjadi di lapangan. Hal ini dapat menggambarkan bahwa belum baiknya pengelolaan TWAL 17 Pulau juga tidak dapat dipisahkan dari keberadaan para *stakeholder* yang terlibat dalam pengelolaannya. Maka dari itu dibutuhkan sinergi yang baik antar *stakeholder* yang terlibat dalam pengelolaan TWAL 17 Pulau agar permasalahan tersebut dapat diatasi atau diminimalkan untuk menciptakan keberhasilan pengelolaan TWAL 17 Pulau, sebab keberhasilan pengelolaan TWAL 17 Pulau tentunya akan memberikan manfaat bagi setiap *stakeholder* yang terlibat.

Berdasarkan hasil analisis sinergi antar *stakeholder* dengan menggunakan 6 parameter keberhasilan sinergi, meliputi: tujuan bersama, koordinasi, komunikasi, umpan balik, kepercayaan, dan kreativitas, dapat dijelaskan bahwa sinergi yang terbangun antar *stakeholder* dalam pengelolaan TWAL 17 Pulau belum terjalin dengan optimal. Adanya hal ini disebabkan oleh sinergi yang tercipta hanya pada satu parameter yakni tujuan bersama, sedangkan lima parameter lainnya seperti: koordinasi, komunikasi, umpan balik, kepercayaan, dan kreativitas masih belum berjalan dengan optimal.

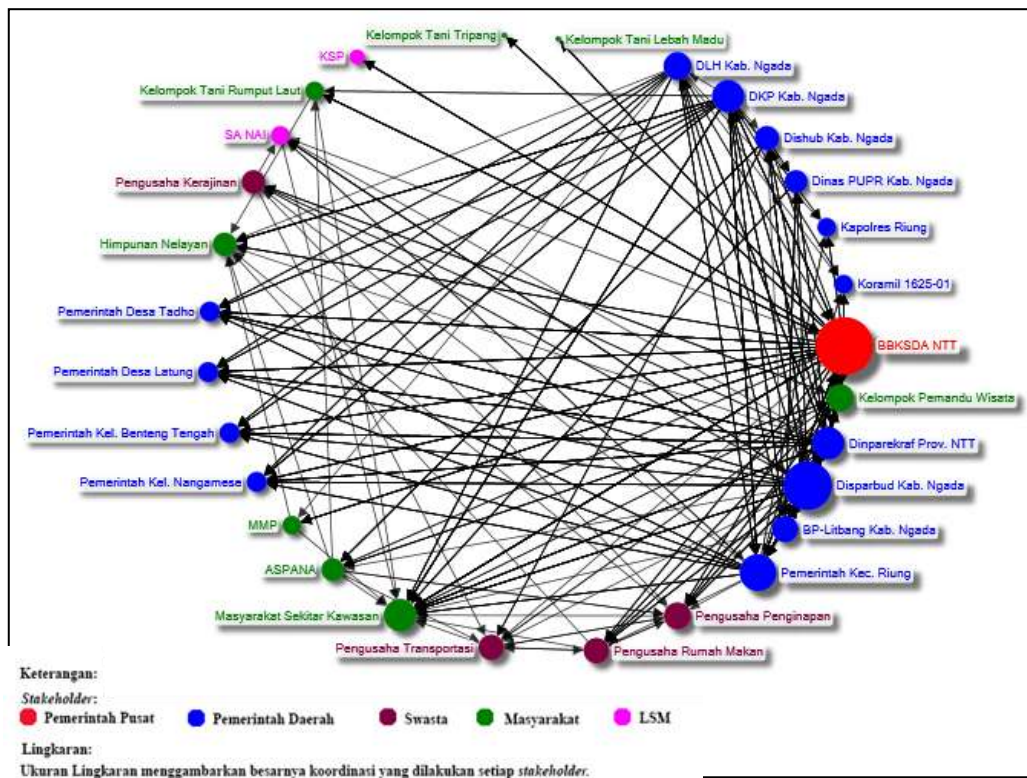
1. Tujuan Bersama

Lasker, et al. (2001) berpendapat bahwa sinergi dapat tercapai apabila terdapat kerjasama dalam mencapai tujuan bersama dari pada mencapai tujuan tersebut secara sendiri-sendiri. Lebih lanjut, menurut Darmanto (2013) menyatakan bahwa tujuan bersama yang menjadi pedoman bagi semua pihak dapat dilihat dari kebijakan yang ada pada setiap instansi baik dari tingkat nasional hingga ke tingkat daerah, sebab kebijakan tersebut yang mengatur kerjasama dalam pelaksanaan kegiatan. Pada variabel tujuan bersama yang dilakukan analisis peraturan perundang-undangan terkait pengelolaan TWAL 17 Pulau pada tingkat nasional dan tingkat daerah, dapat dijelaskan bahwa sudah terdapat keselarasan yang baik pada semua peraturan yang menjadi pedoman bagi setiap *stakeholder* dalam menjalankan perannya. Keselarasan peraturan perundang-undangan ini dapat dilihat dari:

- a. Adanya penetapan TWAL 17 sebagai kawasan lindung dengan peruntukan sebagai kawasan perlindungan alam, suaka margasatwa, dan perlindungan bahari. Selain sebagai kawasan lindung, TWAL 17 Pulau juga dapat melakukan kegiatan budidaya dengan peruntukan wisata dan perikanan yang berpedoman pada blok pemanfaatan dalam Surat Keputusan Menteri Kehutanan Nomor: 96/KSDAE/SET/KSDAE-0/3/2016.
- b. Keberadaan TWAL 17 Pulau dikembangkan sebagai destinasi unggulan Kabupaten Ngada yang mengusung tema pembangunan pariwisata berupa “Pengembangan Wisata Bahari, Budaya, dan Masyarakat”.
- c. Kelembagaan dalam pengelolaan TWAL 17 Pulau menjadi tanggungjawab Balai Besar KSDA NTT yang struktur kelembagaannya berada sampai pada tingkat tapak dengan tujuan mempermudah koordinasi dan komunikasi dari para pelaku usaha pariwisata, pemerintah daerah, LSM, dan masyarakat sekitar kawasan konservasi dalam melakukan pengelolaan TWAL 17 Pulau.
- d. Perencanaan pengelolaan TWAL 17 Pulau sebagai ketentuan pemanfaatan dan pengendalian kawasan untuk semua *stakeholder* yang ingin menjalankan kegiatan pada kawasan ini telah berpedoman pada Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan No; P.76/Menlhk-Setjen/2015 tentang Kriteria Zona Pengelolaan Taman Nasional dan Blok Pengelolaan Cagar Alam, Suaka Margasatwa, Taman Hutan Raya dan Taman Wisata Alam. Dimana TWAL 17 Pulau telah dilakukan penataan blok, yang terdiri dari: blok perlindungan, blok perlindungan bahari, blok pemanfaatan, blok khusus, dan blok tradisional.
- e. Mitra kerjasama dalam pengelolaan TWAL 17 Pulau telah mengacu pada arahan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisata, Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Kawasan Suaka Alam dan Kawasan Pelestarian Alam, Peraturan Menteri Kehutanan Nomor. P.19/MenhutII/2004 tentang Kolaborasi Pengelolaan Kawasan Suaka Alam dan Kawasan Pelestarian Alam, Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2014 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2007 tentang Pengelolaan Wilayah Pesisir Dan Pulau-Pulau Kecil, dan Peraturan Menteri Kehutanan Republik Indonesia No: P.85/Menhut-II/2014 tentang Tata Cara Kerjasama Penyelenggaraan Kawasan Suaka Alam dan Kawasan Pelestarian Alam, TWAL 17 dalam pengelolaannya dapat melibatkan badan usaha, lembaga internasional, atau pihak lainnya. Adanya amat peraturan perundang-undangan terkait kerjasama dalam pengelolaan TWAL 17 Pulau telah sesuai dengan kondisi di lapangan, yang menunjukkan bahwa pengelolaan TWAL 17 Pulau telah melibatkan berbagai *stakeholder* dari unsur pemerintah pusat, pemerintah daerah, swasta, masyarakat dan LSM.

2. Koordinasi

Koordinasi merupakan integrasi dari kegiatan-kegiatan individual dan unit-unit ke dalam satu usaha bersama yaitu bekerja kearah tujuan bersama (Najiyati dan Rahmat, 2011). Berkaitan dengan analisis ini, peneliti melakukan pengelompokan berbagai jenis kegiatan yang dimiliki setiap *stakeholder* untuk melihat pola hubungannya. Berbagai kegiatan yang dimiliki setiap *stakeholder* memiliki kemiripan antara satu dengan yang lainnya, sehingga untuk mempermudah analisis ini maka peneliti melakukan pengelompokan kegiatan berdasarkan 7 program, yakni: program pelayanan dan perizinan, program perencanaan dan pengembangan, program pembangunan sarana dan prasarana, program perlindungan sumber daya alam, program promosi dan pemasaran, program publikasi dan informasi, dan program pemberdayaan masyarakat. Dengan analisis yang dilakukan, dapat dijelaskan bahwa koordinasi yang terjalin antar *stakeholder* belum berjalan dengan baik. Sebab kegiatan yang dilakukan oleh setiap *stakeholder* masih terdapat tumpang tindih kepentingan, dimana *stakeholder* yang paling berperan dalam ketujuh program tersebut adalah BBKSDA NTT, Dinparekrif Prov. NTT, Disparbud Kab. Ngada, Pemerintah Kec. Riung, dan Masyarakat. Adapun pola koordinasi dari ketujuh program tersebut dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 3. Pola Koordinasi Antar *Stakeholder* Dalam Kegiatan Pengelolaan TWAL 17 Pulau
 (Sumber: Hasil Analisis, 2020)

3. Komunikasi

Komunikasi adalah interaksi antar para pihak yang dapat menjadi solusi bagi penyelesaian suatu masalah baik pada skala individu dan kelompok dalam sebuah organisasi. Komunikasi yang efektif mensyaratkan adanya kesamaan pemahaman terhadap objek yang dibahas antara komunikator dan komunikan (Doctoroff, 1977). Berkaitan dengan komunikasi yang terjalin antar *stakeholder* dalam pengelolaan TWAL 17 Pulau dapat dijelaskan bahwa komunikasi yang ada masih belum berjalan secara optimal. Hal ini disebabkan oleh pertukaran informasi yang terjadi antar *stakeholder* yang terlibat masih sepenuhnya menggunakan metode formal seperti rapat-rapat koordinasi yang dilakukan antar setiap *stakeholder*. Metode komunikasi seperti ini banyak menimbulkan hambatan terhadap setiap *stakeholder*, mengingat pembagian informasi hanya dapat terjalin sesuai program yang akan dilakukan. Selain itu, kegiatan rapat yang diadakan kurang didukung oleh partisipasi setiap *stakeholder* untuk ikut terlibat, sehingga pembagian informasi tidak terjalin dengan baik.

4. Umpan Balik

Umpan Balik menurut Doctoroff (1977) adalah respon dari setiap individu atau kelompok terhadap suatu informasi. Umpan balik ini merupakan satu-satunya elemen yang dapat memastikan komunikasi yang telah berlangsung berhasil atau gagal, sehingga umpan balik bisa berupa respon positif atau pun respon negatif. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan peneliti terkait umpan balik dalam mengatasi permasalahan yang ada, dapat dijelaskan bahwa umpan balik dari pemerintah pusat, pemerintah daerah dan masyarakat belum dilakukan secara maksimal. Adanya hal ini tentunya membuat kurang optimalnya sinergi antar *stakeholder* dalam melakukan pengelolaan TWAL 17 Pulau menjadi lebih baik.

5. Kepercayaan

Kepercayaan merupakan suatu sikap dari setiap individu untuk membuat dirinya dapat dipercaya, sehingga untuk menciptakan suasana penuh kepercayaan, masing-masing individu harus memiliki keinginan untuk terbuka, sebab apabila ada rasa percaya maka upaya umpan balik akan dapat dilakukan dengan mudah Doctoroff (1977). Lebih lanjut menurut Deserve (2007) kepercayaan diantara para pihak (*trust among the participant*) menunjukkan adanya rasa yakin dan

saling percaya diantara para pihak yang melakukan sinergi, baik didasarkan atas hubungan profesional maupun sosial. Rasa saling percaya ini berupa adanya keyakinan atas informasi atau usaha-usaha dari pihak lain yang berkaitan dengan pencapaian tujuan bersama. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan peneliti, dapat dijelaskan bahwa sikap saling percaya antara pemerintah pusat, pemerintah daerah, swasta dan masyarakat belum terjalin dengan baik. Adanya rasa kurang percaya antar *stakeholder* dipengaruhi oleh masing-masing pihak kurang memiliki keinginan untuk terbuka, sehingga umpan balik yang dilakukan oleh setiap pihak selalu sulit untuk dilakukan. Hal ini tentunya berpengaruh pada pencapaian tujuan bersama dalam pengelolaan TWAL 17 Pulau yang lebih baik, sebab menurut Deserve (2007) kepercayaan diantara para pihak menjadi upaya untuk menciptakan sinergi. Sehingga apabila rasa saling percaya tidak tercipta maka akan berpengaruh pada kurang optimalnya pencapaian tujuan bersama.

6. Kreativitas

Kreativitas adalah proses pengenalan masalah dan pengumpulan informasi yang memunculkan hal baru (Doctoroff, 1977). Lebih lanjut kreativitas juga merupakan kemampuan untuk mengembangkan ide-ide baru dan menemukan cara-cara baru dalam melihat masalah dan peluang, sehingga kreativitas berpengaruh signifikan terhadap kapabilitas inovasi. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan peneliti di lapangan, dapat dijelaskan bahwa kreativitas yang dimunculkan setiap *stakeholder* belum dapat mengatasi permasalahan yang terjadi, baik permasalahan penangkapan ikan ilegal yang merusak ekosistem terumbu karang, permasalahan kebakaran kawasan TWAL dan daerah penyangga, serta permasalahan persampahan di pulau dan di daerah penyangga TWAL 17 Pulau. Menurut Ranggantara (2017), kreativitas dalam parameter sinergi merupakan hasil dari adanya umpan balik. Sehingga tidak terciptanya kreativitas dari setiap *stakeholder* dapat dipengaruhi oleh kurang optimalnya umpan balik yang dilakukan oleh *stakeholder* tersebut.

4. KESIMPULAN

Pengelolaan TWAL 17 Pulau telah melibatkan berbagai *stakeholder* sesuai dengan perannya masing-masing. Peranan setiap *stakeholder* berdasarkan pengaruh dan kepentingannya dapat menunjukkan keberadaannya pada empat kelompok yang terdiri dari: 1). *Key Player*, meliputi: BBKSDA NTT, Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kab. Ngada, dan Pemerintah Kecamatan Riung; 2). *Subject*, meliputi: pihak pemerintah daerah (Dinas Kelautan dan Perikanan Kab. Ngada dan Pemerintah Desa Latung), pihak swasta (Pengusaha Penginapan dan Pengusaha Rumah Makan), pihak masyarakat (Kelompok Pemandu Wisata, Himpunan Nelayan, dan Kelompok Tani Rumput Laut); 3). *Context Setter*, meliputi: LSM (Komodo Survival Program); serta 4). *Crowd*, meliputi: pihak pemerintah daerah (Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Prov. NTT, Bp-Litbang Kab. Ngada, Dinas Lingkungan Kab. Ngada, Dinas Perhubungan Kab. Ngada, Dinas PUPR Kab. Ngada, Pemerintah Kel. Nangamese, Pemerintah Kel. Benteng Tengah, Pemerintah Desa Tadho, Kapolres Riung, dan Koramil 1625-01), pihak swasta (Pengusahaan Transportasi dan Pengusaha Kerajinan), pihak masyarakat (Asosiasi Pariwisata Nangamese, Kelompok Tani Tripang, Kelompok Tani Lebah Madu, Masyarakat Mitra Polhut, dan Masyarakat Desa Penyangga TWAL 17 Pulau), serta pihak LSM (SA NAI).

Sinergi antar *stakeholder* dalam pengelolaan TWAL 17 Pulau belum berjalan optimal. Hal ini ditandai dengan masih adanya 5 parameter keberhasilan sinergi yang kurang baik dari total 6 parameter yang ada yaitu: koordinasi yang kurang optimal akibat terdapat tumpang tindih kegiatan, kurangnya komunikasi yang terjalin antar *stakeholder*, kurang maksimalnya umpan balik yang dilakukan, kurangnya sikap terbuka untuk menciptakan kepercayaan antar *stakeholder*, dan belum adanya kreativitas yang optimal untuk mengatasi permasalahan yang ada. Sedangkan parameter sinergi yang sudah tercapai adalah keselarasan tujuan bersama yang menjadi pedoman bagi setiap *stakeholder* dalam pengelolaan TWAL 17 Pulau.

Dalam upaya untuk mengoptimalkan pengelolaan TWAL 17, maka perlu adanya peningkatan peran masing-masing *stakeholders* dalam mengoptimalkan pengelolaan TWAL 17 Pulau dengan: menjadikan kebijakan dan peraturan sebagai tujuan bersama, melakukan koordinasi terhadap setiap kegiatan yang akan dilakukan, membangun komunikasi yang intensif, melakukan umpan balik dari komunikasi yang dihasilkan, membangun kepercayaan antar *stakeholder*, dan memunculkan kreativitas berupa inovasi dalam mengatasi permasalahan yang terjadi dalam pengelolaan TWAL 17 Pulau.

5. REFERENSI

- Covey, S. R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Miami, Florida: Mango Media Inc.
- Darmanto, Didik. (2013). *Sinergi Antarinstansi Pemerintah Dalam Implementasi Kebijakan Kewirausahaan Pemuda (Studi Kasus Provinsi Di Yogyakarta)*. Yogyakarta: UGM
- Deseve, Edward. (2007). *Creating Public Value Using Managed Networks*. In R.S. Morse, T.F. Buss, C.M. Kinghorn. *Transforming public leadership for the 21st century*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Doctoroff, Michael. (1977) *Synergistic Management*. New York: AMACOM Press.
- Hasan, Erliana. (2005). *Komunikasi Pemerintahan*. Bandung: Refika Aditama.
- Keputusan Menteri Kehutanan Nomor: 3911/Menhut-VII/KUH/2014 tanggal 14 Mei 2014 tentang Penunjukan Kawasan Hutan dan Konservasi Perairan Provinsi Nusa Tenggara Timur.
- Lasker, Roz & Weiss, Elisa & Miller, Rebecca. (2001). *Partnership Synergy: A Practical Framework for Studying and Strengthening the Collaborative Advantage*. The Milbank quarterly.
- Moleong. Lexy J. (2005). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Najiyati, S. dan Slamet R. T, S. (2011). *Sinergitas Instansi Pemerintah dalam Pembangunan Kota Terpadu Mandiri*. Jurnal Ketransmigrasian, Vol. 28.
- Nugroho, Iwan. (2015). *Ekowisata dan Pembangunan Berkelanjutan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Peraturan Menteri Lingkungan Hidup Dan Kehutanan Republik Indonesia Nomor P.76/Menlhk-Setjen/2015 tentang Kriteria Zona Pengelolaan Taman Nasional Dan Blok Pengelolaan Cagar Alam, Suaka Margasa TWA, Taman Hutan Raya dan Taman Wisata Alam.
- Peraturan Menteri Kehutanan Nomor. P.19/MenhutII/2004 tentang Kolaborasi Pengelolaan Kawasan Suaka Alam dan Kawasan Pelestarian Alam.
- Peraturan Menteri Kehutanan Republik Indonesia No: P.85/Menhut-II/2014 tentang Tata Cara Kerjasama Penyelenggaraan Kawasan Suaka Alam dan Kawasan Pelestarian Alam.
- Priyono, MM. (2008) *Metode Penelitian Kuantitatif*. Sidoarjo: Zifatama.
- Ranggantara, Nur. (2017). *Sinergi Antara Pemerintah Daerah Dengan Masyarakat Dalam Mengatasi Krisis Air Di Kecamatan Ngusikan Kabupaten Jombang*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Reed, S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Huback, K., & Morris, J. (2009). *Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management*. Environmental Management.
- Siregar, Manerep. (2011). *Peranan Stakeholders Terhadap Pengembangan Ekowisata Di Taman Nasional Teluk Cenderawasih Kabupaten Teluk Wondama Provinsi Papua Barat*. Bogor: IPB
- Surat Keputusan Menteri Kehutanan Nomor: 96/KSDAE/SET/KSDAE-0/3/2016 tentang Blok Pengelolaan Taman Wisata Alam Laut Tuhuh Belas Pulau, Kabupaten Ngada, Provinsi Nusa Tenggara Timur.
- Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2014 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2007 tentang Pengelolaan Wilayah Pesisir Dan Pulau-Pulau Kecil.
- Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisata, Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2011 tentang Pengelolaan Kawasan Suaka Alam dan Kawasan Pelestarian Alam.
- Widodo, M. Listyo. (2018). *Peran Stakeholders Dalam Pengembangan Ekowisata Di Taman Nasional Betung Kerihun Danau Sentarum Kalimantan Barat*. Bogor: IPB.