



Aturan-aturan Sederhana Katalisasi Aksi Kolektif dalam Pengelolaan Sumberdaya Alam

Carol J. Pierce Colfer

**Aturan-aturan Sederhana
Katalisasi Aksi Kolektif
dalam Pengelolaan Sumberdaya Alam**

Carol J. Pierce Colfer

Catatan tentang penulis: Carol J. Pierce Colfer adalah pimpinan proyek penelitian CIFOR dengan tema 'Local People, Devolution and Adaptive Collaborative Management of Forests (ACM) dari 1999-2002; dan saat ini Carol menjadi ketua tim penelitian **Collective Action to Secure Property Rights for the Poor: Avoiding Elite Capture of Natural Resource Benefits and Governance Systems**, yang didanai oleh CGIAR System-wide Program on Collective Action and Property Rights (CAPRI), sejak 2004.

@2007 oleh Center for International Forestry Research
Hak cipta dilindungi oleh undang-undang

Foto oleh Yentirizal, Yuliana Siagian, Neldysavrino dan Heru Komarudin

Diterbitkan oleh Center for International Forestry Research
P.O. Box. 6596 JKPWB
Jakarta 10065, Indonesia
Tel: +62(251) 622 622 Fax: +62(251) 622 100
E-mail: cifor@cgiar.org
Website: www.cifor.cgiar.org

ISBN: 978-979-24-4697-5



Lokakarya *gender* di Lubuk Kambing, Tanjung Jabung Barat, Jambi

Daftar Isi

Ucapan terima kasih	iv
Bagian I: Sebelum Anda mulai	1
Bagian II: Katalisasi Aksi Kolektif	3
Bagian III: Beberapa Prinsip yang Harus Diingat	10
Bagian IV: Beberapa Petunjuk	12

Ucapan terima kasih

Ucapan terima kasih saya sampaikan kepada koordinator dan staf program CGIAR Systemwide Program on Collective Action and Property Rights (Ruth Meinzen-Dick, Esther Mwangi, Stephan Dohrn dan Helen Markelova), yang telah banyak memberikan dukungan pada penelitian kami. Saya juga ucapkan terima kasih kepada pihak BMZ yang telah memberikan dukungan dana melalui program CAPRI untuk penelitian “Collective Action to Secure Property Rights for the Poor: Avoiding Elite Capture of Natural Resource Benefits and Governance Systems”, dan kepada manajemen CIFOR (khususnya Ibu Doris Capistrano) atas bimbingannya. Staf CIFOR, Gideon Suharyanto, Yani Saloh, Eko Prianto dan Yunety Tarigan dengan keahlian dan talentanya telah banyak membantu proses penyelesaian buku ini. Rasanya kurang bijak jika saya tidak menyebutkan donor ACM yang sebagian pelajarannya menjadi bagian dari buku ini. Mereka antara lain DFID, EU, USAID, Ford Foundation, ADB, IDRC, IFAD dan ITTO. Saya berterima kasih kepada Yentirizal and Neldysavrino, dua fasilitator desa kami, yang mendorong diterbitkannya buku ini, dan kepada Heru Komarudin dan Yulia Siagian, yang telah memeriksa kembali naskah akhir! Terakhir, saya harus berterima kasih kepada masyarakat desa yang pengalaman (dan kesabarannya) telah menjadi sumber utama buku tentang “aturan” ini.

Bagian I: Sebelum anda mulai

Bagian ini terkait pemahaman kondisi setempat, kenyataan bahwa kita berurusan dengan sistem, dan adanya “fenomena yang muncul tiba-tiba” (*emergence*).

Aturan No. 1: Pelajari dulu kondisi setempat.

Anda perlu paham seluk beluk masyarakat dan kondisinya sebelum anda mencoba melakukan perubahan apapun. Anda bisa membuat kesalahan besar jika anda berasumsi bahwa masyarakat setempat punya motivasi yang sama dengan anda dan bahwa mereka berperilaku sama.

Anda perlu paham motivasi dan nilai-nilai pribadi yang mereka anut, bagaimana cara mereka memperlakukan orang lain, perbedaan-perbedaan apa yang ada dalam kelompok mereka sendiri dan dengan orang lain. Bagaimana mereka memandang diri mereka sendiri? Kehidupan seperti apa yang mereka miliki dan inginkan?

Bagaimana dan apa saja mata pencaharian mereka? Seberapa pentingkah uang dibandingkan dengan subsisten? Siapa melakukan apa dan bagaimana mereka mencari penghidupan dan kaitannya dengan faktor-faktor sosial (seperti status, pendapatan, kekuasaan)?

Siapa yang punya wewenang (*hak* yang disepakati bersama untuk memutuskan sesuatu) dalam kelompok? Siapa yang punya kekuasaan (*kemampuan untuk beraksi* dan mempengaruhi aksi pihak lain)? Sejauh mana penggunaan wewenang dan kekuasaan dapat diterima oleh masyarakat?

Pihak mana lagi yang penting untuk diperhitungkan? Adakah desa-desa terdekat? Kelompok-kelompok etnis lain? Perusahaan kayu atau personil proyek konservasi? Bagaimana hubungan antara masyarakat (atau kelompok-

kelompok yang berbeda dalam masyarakat) dengan kelompok-kelompok luar? Bagaimana masyarakat atau kelompok masyarakat memanfaatkan hubungan tersebut?

Dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti itu (dan banyak lagi yang akan anda temukan, kalau anda cermati), anda dapat menggunakan metode-metode antropologi budaya—analisis etnografi, pengamatan partisipan, dan beberapa metode pelengkap seperti penilaian partisipasi pedesaan (*participatory rural appraisal* atau PRA).

Aturan No. 2: Semua hal saling terkait. Kita bicara soal sistem sosial, maksudnya adalah ketika kita memasukkan sesuatu ke dalam kehidupan suatu masyarakat, maka bagian-bagian lain dari akan terpengaruh. Seringkali pengaruh ini tidak jelas terlihat sebelum kita mulai memasukinya. Perubahan eksternal, yang tak seorang pun dalam masyarakat tersebut mampu mengendalikannya, dapat juga mengubah sistem setempat. Ini satu alasan pentingnya mempelajari dulu keadaan setempat. Metode-metode antropologis yang holistik dapat menolong anda mengantisipasi *sebagian* dari akibat perubahan—entah disebabkan oleh anda, masyarakat setempat, atau datang dari luar. Namun kita tidak mungkin dapat mengantisipasi semua akibat perubahan tersebut. Pengetahuan kita terbatas, selain karena rumitnya sistem sosial juga karena perubahan terjadi setiap saat.

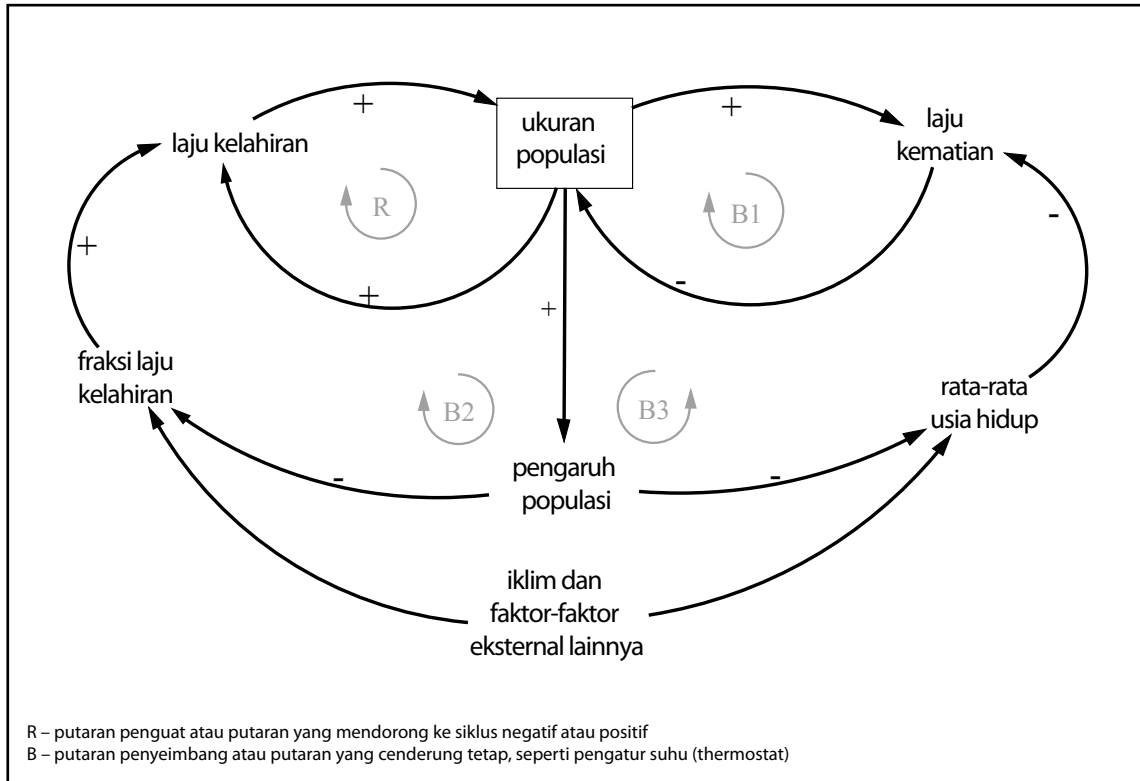
Alat lain yang berguna untuk mengantisipasi akibat-akibat perubahan adalah diagram-diagram lingkaran (*loop*) kausal (dari bidang dinamika sistem). Dengan siklus lingkaran kausal, yang memperlihatkan keterkaitan antara satu bagian dengan bagian lain, anda akan lebih terbantu membuka wawasan pengetahuan pasif anda (dan orang lain).

Anda dapat melakukannya sendiri, atau lebih baik lagi, kumpulkan beberapa kelompok orang untuk mendiskusikan dan membantu anda mengurangi lingkaran-lingkaran kausal ini. Melalui proses diskusi, akan diperoleh pemahaman yang sama di antara kelompok orang dengan latar belakang yang sangat berbeda dan dengan perbedaan kepentingan tentang sistem yang mereka jalani. Langkah terakhir, yang menuntut keahlian lebih dari yang kita miliki, adalah mengembangkan model dinamika sistem. Langkah ini dapat lebih mendorong pemahaman

bersama dan memungkinkan pengujian langsung atas implikasi dari beragam skenario. Tapi penting untuk diingat ketika kita menggunakan metode ini, bahwa 'semua model adalah salah'. Proses—yang memperluas pemahaman kita—sama pentingnya dengan hasil akhir (model).

Aturan No. 3: Fenomena yang muncul tiba-tiba (*emergence*). Ini adalah kata yang besar untuk ide yang sederhana. Terkadang kejadian atau aksi terjadi karena interaksi internal di dalam sistem. Saya meminjam contoh sederhana ini dari

Gambar 1. Diagram kausal yang menunjukkan gambaran sederhana dinamika populasi



Dennis Meadows, seorang ahli ternama di bidang dinamika sistem dan konsultan manajemen. Ketika ia diperkenalkan untuk memberi sambutan belum lama ini, sebagian besar hadirin mulai bertepuk tangan. Dia tersenyum, berterima kasih kepada hadirin atas penghargaan yang diberikan, dan meminta mereka untuk mengikuti permintaannya sejenak dan bertepuk tangan secara bersamaan. Beberapa saat kemudian, mereka bertepuk tangan dalam irama yang serempak. Tetapi ketika dia bertanya bagaimana mereka bisa melakukan itu, tak seorangpun dapat menjawab. Tak ada orang yang berdiri dan memberi mereka perintah, atau memukul drum, atau membantu mereka memenuhi permintaan tersebut—mereka melakukannya, barangkali melalui pengamatan dan sedikit penyesuaian diri dan kerjasama. Kemampuan hadirin untuk bertepuk tangan secara bersamaan karena diminta adalah contoh dari suatu aksi fenomena baru.

Interaksi terus menerus antar sesama anggota masyarakat dan antara masyarakat dengan lingkungannya menghasilkan fenomena baru. Segala sesuatu terjadi akibat interaksi antar bagian sistem, dan kita tidak mengerti bagaimana proses terjadinya. Kita tidak dapat meramalkan semua akibat dari perbuatan kita. Tak ada tindakan yang perlu kita lakukan terhadap fenomena yang muncul, tapi akan berguna bila kita menyadari keberadaannya sehingga kita tidak terlalu terkejut ketika sesuatu terjadi tanpa diduga dan menciptakan hasil yang tidak diduga (lihat Aturan No. 22 tentang kendali).

Bagian II: Katalisasi aksi kolektif

Yang saya maksud dengan ‘katalisasi’ adalah ‘mendorong terciptanya sesuatu’, ‘untuk menggantikan peran yang selama ini hilang untuk

mendorong terjadinya sesuatu’, ‘untuk memberi percikan’. Bagian ini membahas komponen aksi dari pelajaran ini, tetapi sebenarnya tidak lebih penting dari pelajaran-pelajaran lain yang sifatnya lebih konseptual dan soal perilaku yang diurai di bagian-bagian lain.

Aturan No. 4: Hormati dan bekerja dengan institusi yang ada. Setiap masyarakat punya institusi sendiri, baik karena kekerabatan, persamaan kepentingan, pekerjaan maupun prinsip-prinsip organisasi lainnya. Dalam suatu masyarakat, orang melakukan banyak hal bersama-sama, atas dasar ikatan yang mereka anggap penting. Bagian dari pekerjaan anda adalah menemukan institusi-institusi yang ada di masyarakat. Institusi tersebut berupa kumpulan modal sosial, rasa saling percaya, pola komunikasi dan persahabatan.

Anda dapat temukan dengan mencatat apa yang mereka lakukan dalam kelompok. Di Kalimantan, misalnya, kaum perempuan membentuk kelompok berjangka waktu pendek untuk saling membantu pekerjaan di ladang masing-masing, secara bergantian; di Sumatra, perempuan muslim bertemu setiap minggu untuk mengaji Al Quran. Di Jawa, Kenya, Bangladesh dan banyak daerah lain, para perempuan membentuk kelompok-kelompok arisan. Para lelaki Bali berkumpul untuk mengelola sistem irigasi mereka; para lelaki di beberapa negara Amerika Latin bertemu secara berkala hanya untuk minum dan menikmati kebersamaan mereka. Para lelaki dan perempuan di Amerika Serikat bergabung dalam kelompok-kelompok yang peduli akan konservasi, turut serta dalam dewan sekolah setempat dan bergabung dalam kelompok-kelompok berkebun. Kelompok-kelompok bisa berbasis etnis, seperti Yayasan Adat Punan, sebuah kelompok pemburu yang hidup di Kalimantan Timur yang menyadari posisi marjinal mereka dalam



Perempuan di Lubuk Kambang, Jambi bersama-sama menanam padi pada musim tanam

masyarakat dan ingin melakukan suatu perubahan; atau kelompok dapat juga berdasarkan kasta (bandingkan dengan kelompok sejenis 'yang tak dapat disentuh di India).

Kelompok semacam ini, entah formal maupun informal, dapat menjadi dasar untuk membangun aksi kolektif. Keuntungan bekerja dengan kelompok-kelompok yang telah ada sebelumnya adalah bahwa mereka sudah menghabiskan waktu mereka untuk bertemu, jadi tidak perlu tambahan waktu lagi. Waktu mereka tersedia untuk kegiatan bersama. Bekerja dengan mereka tidak perlu lagi membangun pola komunikasi baru (setidaknya di awal), dan jumlah pertemuan yang harus mereka hadirkan bisa dikurangi. Selain itu, bekerja dengan mereka menjadi bentuk pengakuan atas nilai-nilai

dari sebagian cara hidup mereka yang telah berjalan selama ini. Pengakuan seperti ini sangat penting untuk menumbuhkan kepercayaan diri mereka—juga penting untuk menghasilkan aksi kolektif yang efektif.

Proses mencari institusi lokal mungkin menjadi langkah kunci dalam menentukan dengan siapa anda akan bekerja (walau kadang orang diundang oleh sebuah kelompok tertentu, atau 'kelompok sasaran' karena prasyarat penyandang dana mereka). Anda perlu menentukan sebuah kelompok yang tepat yang dapat bekerja dengan anda, dan dengan sasaran-sasaran yang anda dapat terima. Yang mungkin juga penting adalah memilih kelompok-kelompok yang mencerminkan keragaman dalam masyarakat, dengan tujuan untuk memperkuat

kesetaraan. Kemungkinan lain adalah bekerja dengan satu kelompok dulu dan baru menambah kelompok pada tahap-tahap selanjutnya.

Aturan No. 5: Hormati dan pahami pengetahuan setempat. Seperti halnya institusi lokal, bak harta karun yang potensinya belum termanfaatkan, demikian juga pengetahuan masyarakat. Sebagian besar pekerjaan saya dilakukan di hutan-hutan tropis, yang masyarakatnya cukup tahu banyak soal lingkungan mereka dibandingkan para ilmuwan yang datang, baik untuk belajar maupun ikut mengelola hutan. Masyarakat setempat seringkali punya pengetahuan yang luas—karena pengalaman pribadi dan pengamatan jangka panjang, dan juga pelajaran-pelajaran nyata dari orang tua dan nenek moyang mereka—tentang jenis-jenis tumbuhan dan binatang di daerahnya, interaksi mereka, pola perilaku mereka di musim dan tingkat usia yang berbeda, pemanfaatan sumber daya manusia, dan lain sebagainya.

Pengetahuan setempat tidak selalu nyata dan merata diantara kelompok-kelompok masyarakat yang hidup di hutan, tetapi ada dimana-mana. Bahkan, sekalipun para ilmuwan luar mungkin punya pengetahuan lebih soal aspek-aspek lingkungan tertentu, masyarakat setempat sendiri punya pengetahuan kunci soal pemanfaatan dan harapan masa depan lingkungan mereka, dan pola-pola perilaku manusia yang berpengaruh pada lingkungan. Memahami potensi pengetahuan setempat; dari siapa diperolehnya; dan mengetahui cara untuk mengaksesnya merupakan tugas-tugas penting calon katalisator aksi kolektif.

Aturan No. 6: Kenali kelompok anda dan bekerja menuju tujuan bersama. Setelah anda temui kenali kelompok-kelompok yang anda ingin ajak bekerja sama, anda perlu fasilitasi proses mereka menentukan keinginan dan tujuan mereka.

Pendekatan favorit saya (*future scenario analysis* atau analisis skenario masa depan) dilakukan dalam bentuk diskusi kelompok membahas soal kurun waktu beberapa tahun dari sekarang, dan menggali pilihan peserta akan masa depan yang ideal.

Dalam kasus-kasus tertentu karena adanya perbedaan kekuatan dalam kelompok atau perbedaan norma interaksi, kita perlu pisahkan perempuan dari laki-laki, kelompok pinggiran dari kelompok dominan, orang kaya dari orang miskin—sehingga orang-orang yang kurang punya pengaruh akan merasa bebas menyuarakan pikiran mereka. Cukup riskan bagi orang yang kurang mempunyai kekuasaan untuk bicara di depan mereka yang punya kekuasaan lebih besar.

Kelompok diskusi yang terpisah dapat dengan mudah dibentuk, dan setiap kelompok mengidentifikasi pilihan masa depan mereka. Kelompok-kelompok tersebut kemudian berkumpul kembali dalam diskusi pleno, dan membahas kesimpulan-kesimpulan mereka. Cara ini cukup ampuh untuk memperkuat rasa saling pengertian antara kelompok-kelompok, memperjelas ide-ide dalam kelompok, dan menemukan persamaan, unsur-unsur yang bisa saling mengisi dan mengidentifikasi konflik.

Dalam menentukan tujuan-tujuan yang diinginkan, perlu ditekankan rasa tanggung jawab masyarakat atau kelompok. Seringkali, orang luar datang dan memberi janji-janji (yang sering tak dipenuhi) tentang hal-hal yang mereka akan lakukan untuk masyarakat; anda tidak ingin masuk dalam kategori tersebut. Masyarakat akan bersedia bersusah-payah melakukan aksi kolektif, hanya jika tujuan-tujuannya murni datang dari mereka sendiri, Dan mengingat fenomena yang muncul tiba-tiba (Aturan No. 3), anda tak ingin dianggap bertanggung jawab secara pribadi atas kemungkinan kegagalan

kelompok mencapai tujuan-tujuan mereka.

Aturan No. 7: Mulai dengan tujuan-tujuan yang mudah. Alasan utama untuk 'memulai dengan yang sederhana' adalah untuk memberikan kesempatan kepada kelompok memperoleh pengalaman dan membangun kepercayaan diri. Seperti telah disebutkan, memilih kelompok yang sudah memulai aksi kolektif memberi kita keuntungan karena anggota kelompok telah saling mengenal satu sama lain (No. 4). Akan tetapi, dalam banyak kasus, mereka telah terbiasa melakukan hal-hal yang tidak asing bagi mereka, memecahkan masalah dengan cara rutin yang biasa mereka lakukan—menguburkan orang, mengatur sistem irigasi, membaca risalah-risalah keagamaan, memelihara jalan-jalan setempat. Biasanya ide-ide mereka tentang masa depan yang ideal akan menuntut aksi-aksi baru, mata rantai baru dengan orang dan institusi lain, dan banyak lagi perilaku-perilaku baru. Dengan mengejar lebih dulu tujuan-tujuan jangka pendek yang punya peluang keberhasilan yang tinggi akan membantu mereka meningkatkan keterampilan dan kepercayaan diri untuk mengejar tujuan yang lebih sulit.

Aturan No. 8: Bangun mekanisme untuk menilai kemajuan. Begitu tujuan telah ditetapkan, para anggota kelompok perlu mencari cara untuk mengukur kemajuan mereka agar tahu apakah mereka bergerak ke arah tujuan yang mereka inginkan atau tidak. Satu cara yang berhasil kami gunakan adalah dengan 'kriteria dan indikator', yang merupakan bagian dari sebuah sistem pemikiran hierarki, yang terdiri dari prinsip-prinsip (dalam bentuk paling abstrak), kriteria (keadaan yang diharapkan) dan indikator (tanda-tanda keberhasilan yang terukur, dengan cara ideal). Suhu pada sebuah termometer dapat merupakan indikator dari keadaan kesehatan kita atau berfungsinya sistem pemanasan kita; jumlah beras yang tersedia di

keranjang dapat menjadi indikator ketersediaan pasokan beras suatu keluarga pada waktu tertentu; jumlah pil KB yang dibeli oleh suatu kumpulan masyarakat tertentu dapat menjadi indikator pelaksanaan keluarga berencana; dan sebagainya. Untuk setiap tujuan, kita dapat buat indikator-indikator kemajuannya. Indikator tersebut dapat dipantau, untuk memastikan bahwa kita masih melangkah maju. Jika tidak, kita perlu pikirkan apa yang menghambat kemajuan kita, dan menilai kembali strategi kita. Tidak adanya pemantauan sering kali menjadi hambatan utama upaya untuk memperbaiki keadaan.

Jika kita tidak tahu bahwa upaya kita telah membuahkan hasil, kita mungkin akan terus melakukan hal-hal yang tidak memberi hasil yang diharapkan. Di Indonesia, misalnya, ketika pemerintahan Soeharto tidak punya mekanisme pemantauan (atau umpan balik) yang efektif tentang pelaksanaan kebijakan-kebijakannya, pemerintah terus memaksakan penanaman padi sawah di daerah-daerah yang sama sekali tidak tepat—sebuah pemborosan waktu, tenaga, dan uang yang berharga secara sia-sia. Kelompok-kelompok setempat dapat berbuat hal yang sama, jika mereka tidak tahu mereka telah kehilangan arah untuk waktu yang lama. Dengan pemantauan yang terencana dan rutin, kita bisa membahas berbagai masalah dan menyusun strategi lain sebelum waktu terlanjur berjalan lama. Keterlambatan kita mengetahui itu hanya akan menghabiskan tenaga dan minat orang untuk memecahkan masalah atau mencapai tujuan.

Dalam beberapa kasus, pemantauan terhambat oleh rendahnya kemampuan baca-tulis. Di Nepal, tim ACM menggunakan berbagai tahapan bulan untuk menandai kemajuan atau kurangnya kemajuan dalam usaha mereka untuk melakukan hal-hal seperti belajar soal aturan-aturan hutan kemasyarakatan,



Kelompok perempuan dalam lokakarya gender di Lubuk Kambing , Tanjung Jabung Barat, Jambi

meningkatkan jumlah perempuan dalam posisi pengambil keputusan, meningkatkan jumlah jamban dalam sebuah dusun, dan sebagainya. Setelah masyarakat menetapkan tujuan, menyusun rencana pelaksanaannya, dan menghabiskan beberapa bulan mencoba melakukan apa yang mereka telah janjikan, mereka bertemu lagi untuk menilai keberhasilan mereka. Dalam diskusi, bulan sabit berarti tak ada kemajuan, bulan-bulan yang semakin penuh berarti ada peningkatan tingkat keberhasilan, dan bulan purnama berarti tugas selesai sesuai dengan yang telah mereka tetapkan sendiri.

Alasan mendasar pentingnya memformalkan proses pemantauan adalah soal pentingnya keberlanjutan. Jika suatu mekanisme telah berhasil dipelajari, agar mekanisme penilaian bisa terus berjalan, saya percaya masyarakat akan punya

kesempatan yang lebih baik untuk melanjutkan cara kerja ini setelah proyek selesai dan fasilitator pergi.

Aturan No. 9: Pusatkan perhatian pada peluang. Banyak orang mulai dengan asumsi bahwa kita perlu mengenali masalah-masalah dan mulai dari sana. Pandangan pribadi saya adalah biasanya ada begitu banyak masalah sehingga pendekatan seperti ini cenderung mendorong orang untuk “kalah sebelum bertanding”. Orang dapat kehilangan motivasi sama sekali. Sebaiknya kita mulai dengan melihat peluang, yang selalu ada walaupun mungkin sedikit jumlahnya. Peluang-peluang tersebut dapat dihubungkan dengan tujuan sederhana yang disarankan sebagai langkah awal dalam Aturan No. 7; atau peluang juga dapat menjadi bagian dari langkah mana pun dalam proses kita bekerja dengan masyarakat dan kelompok-kelompok lain.

Cari orang-orang yang cerdas, bersemangat dan peduli terhadap hal sama yang anda rasakan; cari pemimpin-pemimpin alamiah yang keahliannya belum dimanfaatkan; cari badan-badan di luar yang cukup potensial membantu anda dan masyarakat; Cari penyandang dana. Mungkin ada beberapa orang muda yang belum bekerja tetap yang akan menyambut peluang bekerja dengan anda. Mungkin ada masalah di masyarakat yang sedang coba dikaji oleh peneliti yang anda kenal. Ini adalah peluang-peluang yang saya maksud. Peluang ada di mana-mana, dan itu mendorong anda untuk berhasil, dan akan membangun kekuatan, komitmen, dan antusiasme dalam kelompok anda—yang akan membawa kepada keberhasilan yang lain. Saya tidak menyarankan agar kita mengabaikan masalah sama sekali, tetapi hanya tekankan bahwa pencarian peluang selama ini kurang ditonjolkan, padahal bisa menjadi kunci keberhasilan sesungguhnya. Itu butuh kreativitas dan kewaspadaan.

Aturan No. 10: *Satuan pengetahuan setempat dan luar.* Saya telah sebutkan pentingnya pengetahuan setempat dalam setiap proses katalisasi aksi kolektif (Aturan No. 5). Tetapi biasanya juga penting untuk mengaitkan pengetahuan tersebut dengan pengetahuan dari luar. Itu bisa berupa pengetahuan akademis atau pengetahuan yang dimiliki oleh para pedagang, pejabat pemerintah, badan-badan donor atau LSM. Pertukaran berbagai jenis pengetahuan sangat produktif bagi kedua belah pihak. Pembuat kebijakan, misalnya, dapat membuat kebijakan yang lebih baik jika mereka paham keadaan di pedesaan. Para pedagang dan penduduk desa, bila saling bertukar informasi, akan mampu membuat aturan-aturan pembagian ekonomi yang lebih setara dan menguntungkan. Para peneliti dan masyarakat setempat dapat belajar banyak dari keahlian satu

sama lain.

Pertukaran-pertukaran tersebut bisa berjalan baik jika ada pengakuan secara terbuka terhadap nilai pengetahuan setempat. Di banyak tempat, pengetahuan setempat dipandang sebelah mata oleh orang luar. Ketika pengetahuan masyarakat setempat dipandang memberi sumbangan yang bernilai dan bermanfaat, maka kepercayaan diri mereka akan semakin kuat—yang, sekali lagi, akan mendorong aksi kolektif yang lebih efektif, khususnya ketika penduduk desa harus berurusan dengan orang-orang luar.

Aturan No. 11: *Buat mata rantai di antara para aktor.* Kemampuan bekerja secara kolektif menjadi aspek yang penting bagi manusia, dan seperti telah dibahas di atas (Aturan No. 1), masyarakat sudah melakukan aksi kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Tetapi, pada saat ini, semakin penting artinya masyarakat setempat punya hubungan dengan dunia luar. Hampir semua masyarakat terkait dengan dunia luar, terlepas dari mereka menghargai keterkaitan tersebut atau tidak. Dan ada sumberdaya di dunia luar yang cukup berguna bagi masyarakat setempat—jika proses perolehan akses terhadap sumberdaya tersebut dapat dikelola oleh masyarakat setempat untuk kepentingan mereka.

Peran penting bagi seseorang yang mencoba mengkatalisasi aksi kolektif adalah memulai proses pembuatan mata rantai tersebut. Sekurangnya, upaya dilakukan untuk mengidentifikasi hubungan yang relevan dengan dunia luar (badan pemerintah, LSM, akademis, masyarakat lain, jaringan, dan sebagainya); membantu masyarakat setempat untuk mengembangkan kepercayaan diri dan meningkatkan keahlian bernegosiasi di saat mereka perlu berurusan dengan orang luar; serta bertindak sebagai fasilitator di tahap-tahap awal interaksi mereka. Termasuk di antaranya adalah

keterlibatan dalam membantu masyarakat setempat untuk menulis surat, proposal, surat keberatan, *newsletter*, dan dokumen-dokumen lain dalam bahasa yang dapat dimengerti dan diterima oleh orang luar.

Aturan No. 12: Kepemimpinan dapat muncul dari mana saja. Aksi kolektif perlu kepemimpinan. Bila kesetaraan menjadi tujuan kita, cukup penting untuk mencari peran-peran kepemimpinan di luar kepemimpinan formal. Kepemimpinan formal hampir selalu punya peran dalam aksi kolektif (walaupun hanya untuk menghalangi mereka agar tidak menjadi hambatan); tetapi pemimpin informal seringkali lebih penting—khususnya ketika berurusan dengan kelompok-kelompok terpinggirkan.

Membahas ide kepemimpinan dengan banyak orang menjadi penting karena kelompok yang berbeda bisa punya ide yang berbeda tentang siapa yang dapat menjadi pemimpin, perilaku pemimpin seperti apa yang dapat diterima, apa yang menghalangi seseorang untuk menjadi pemimpin, dan sebagainya. Akan cukup membantu jika kita bisa diskusikan berbagai keuntungan yang diperoleh dengan memiliki banyak sumber kepemimpinan dan jika ada suatu sikap yang luwes tentang siapa yang dapat memimpin. Terkadang adanya orang luar (seperti seorang fasilitator) yang membuka wawasan masyarakat tentang ide kepemimpinan dapat membuka peluang bagi orang-orang yang tidak memiliki peran serupa sebelumnya—dan ini membuka kesempatan untuk memanfaatkan keahlian dan pengetahuan yang selama ini belum digunakan secara memadai.

Sebagai fasilitator, anda perlu bersikap kritis terhadap peran anda sendiri. Pertemanan dan perhatian anda dapat mempengaruhi perasaan



Kebun penduduk di Sungai Telang, Jambi

anggota masyarakat soal banyak hal, termasuk penilaian mereka tentang potensi kepemimpinan dari tiap-tiap orang. Dalam konteks ini, penting untuk diingat pepatah berikut: Jangan merusak.

Bagian III: Beberapa prinsip yang harus diingat

Dalam bagian ini, kami pelajari nilai-nilai yang menjadi dasar kerja kami. Ini bukan prinsip-prinsip keilmuan tetapi prinsip yang punya landasan kuat dalam nilai. Prinsip-prinsip yang menurut saya penting dalam usaha-usaha untuk mengkatalisasi aksi kolektif antara lain:

Aturan No. 13: Cari keadilan melalui pemahaman. Banyak orang yang bekerja di bidang pembangunan dan konservasi percaya, sampai taraf tertentu, bahwa keadilan lebih disukai daripada ketidakadilan. Jika orang diperlakukan dengan adil, mereka akan cenderung bertindak lebih bertanggung jawab dan bekerja sama—dan itulah yang saya temukan dalam pekerjaan saya sendiri. Namun, bukan berarti telah ada keadilan diantara kelompok masyarakat, dan bukan pula berarti mereka dengan sendirinya telah diperlakukan adil oleh orang luar.

Seorang fasilitator aksi kolektif punya tanggung jawab memperhatikan soal ketidakadilan dalam pekerjaannya. Adakah masyarakat yang suaranya tidak didengar? Adakah ketidaksetaraan dalam pembagian manfaat sumberdaya setempat yang memang tidak adil? Adakah orang yang kaya dan berkuasa bertindak semena-mena atas orang yang tak punya? Pertanyaan-pertanyaan ini penting untuk anda tanyakan kepada diri sendiri, dan untuk terus diingat ketika hendak melakukan aksi kolektif. Semakin anda paham akan konteks tempat anda

bekerja, semakin mungkin bagi anda untuk a) mencatat adanya ketidaksetaraan, dan b) melakukan sesuatu tentang hal itu.

Jelas anda tidak dapat mengatasi semua masalah—seberapa jauh anda dapat berbuat juga akan bergantung pada minat anggota masyarakat untuk mengatasi masalah—tetapi anda dapat mencegah agar kondisi ketidaksetaraan tidak semakin memburuk dan anda mungkin dapat menciptakan kemajuan dengan memperbaiki berbagai ketidakadilan yang telah berlangsung lama (melalui aksi kolektif).

Aturan No. 14: Menyeimbangkan kekuasaan. Upaya menyeimbangkan kekuasaan tentunya tidak berada di tangan anda sepenuhnya (ingat Aturan No. 2 dan 3). Tetapi proses fasilitasi masyarakat, dan antara masyarakat dengan orang luar, sangat terkait dengan kekuasaan. Di satu sisi, anda berperan sebagai orang luar yang relatif netral untuk memfasilitasi proses. Tetapi, anda mungkin telah tahu adanya ketidakadilan dalam proses interaksi di antara para aktor. Sebagian orang mungkin dilucuti hak suaranya sehingga tidak punya andil dalam mengambil keputusan penting menyangkut keberadaan mereka. Jadi, anda dapat memperkuat suara mereka yang membutuhkannya. Ini benar-benar suatu tindakan penyeimbangan yang sulit. Jika anda mencurahkan terlalu banyak usaha untuk melindungi mereka yang membutuhkan, anda akan kehilangan kekuasaan yang anda miliki sebagai seorang aktor netral untuk mendorong terjadinya komunikasi dan kerja sama yang lebih baik diantara berbagai pihak. Jika anda terlalu menekankan kenetralan anda, anda sendiri justru cenderung akan semakin memperkuat ketidaksetaraan dan memperburuk ketidakadilan yang ada. Lakukan yang terbaik untuk menjadi balok keseimbangan!

Aturan No. 15: *Fasilitasi adalah keahlian yang berharga.* Agar anda tetap berada di balok keseimbangan, anda dituntut untuk mampu memfasilitasi. Anda harus dapat menggunakan keahlian fasilitasi anda untuk mempertahankan keseimbangan kekuasaan yang adil di antara para peserta. Anda harus pastikan bahwa setiap orang punya peluang memberi masukan. Ini berarti para aktor perlu dipisahkan dulu ke dalam kelompok-kelompok dengan pemikiran serupa. Ini berarti kelompok-kelompok terpinggirkan mungkin perlu dilatih bernegosiasi atau berbicara di depan umum. Ini bisa juga berarti perlunya digunakan teknik-teknik fasilitasi seperti sebuah tongkat bicara (di mana hanya orang yang pegang tongkat yang bisa bicara—tongkat diberikan kepada orang-orang yang sangat pendiam agar bisa kita peroleh masukannya), atau metode yang menuntut setiap orang untuk mengekspresikan dirinya sendiri satu demi satu, atau melalui kartu anonim yang ditempelkan di dinding. Ada banyak teknik, tetapi harus dipelajari dan digunakan sedemikian rupa sehingga ide-ide dari kaum miskin, perempuan, kasta-kasta rendah, dapat turut didengar selama proses berlangsung. Dan tentunya penting untuk tidak juga melucuti hak suara mereka yang kaya dan berkuasa. Ide-ide mereka juga harus didengar.

Yang perlu diperhatikan dalam mengembangkan keahlian fasilitasi adalah bahaya yang sebagian orang sebut sebagai ‘fasipulasi’—fasilitasi yang sedemikian rupa dilakukan untuk memanipulasi orang untuk melayani tujuan-tujuan pribadi seseorang. Ini tidak etis dan sesungguhnya kontra produktif karena kita sedang mencoba untuk memulai suatu proses yang murni dan dapat berlangsung terus tanpa keberadaan kita.

Tanggung jawab fasilitasi sangat berat dan merupakan salah satu komponen paling penting



Lokakarya *gender* workshop di Sungai Telang, Jambi

dalam proses katalisasi aksi kolektif.

Aturan No. 16: *Bangun koalisi.* Membangun koalisi sangat berguna dalam menyeimbangkan kekuasaan. Ketika orang-orang yang lemah—dan penting untuk diingat bahwa orang-orang yang kita anggap lemah dalam kenyataannya punya metode yang lunak dan keras dalam menggunakan pengaruhnya jika benar-benar dibutuhkan—berhadapan dengan orang-orang yang berkuasa, aksi mereka (golongan lemah) bisa lebih efektif bila mereka berada dalam suatu kelompok. Jumlah yang lebih besar terkadang dapat mengatasi kekuasaan yang lebih besar dengan lebih efektif. Ini adalah ide yang mendasari berbagai kelompok seperti serikat pekerja, koperasi dan partai politik. Beraksi bersama dapat berlaku bagi masyarakat dan juga kelompok-kelompok tani. Di Nepal, kelompok-kelompok pemanfaat hutan kemasyarakatan, yang dibentuk oleh pemerintah, telah menjelma menjadi sebuah jejaring kelompok pengguna (yang disebut FECOFUN), yang berperan untuk saling dukung dan menekan pemerintah agar memperkuat aturan

dan perundangan tentang hutan masyarakat. Masyarakat Adat Punan (seperti dalam Aturan No. 4) adalah sebuah contoh kelompok etnis yang bersatu untuk mempengaruhi kebijakan pemerintah. Di Jambi, ada kelompok-kelompok badan perwakilan desayang bergabung bersama untuk mempengaruhi tindakan-tindakan pemerintah. Membangun koalisi mungkin membantu mencapai tujuan-tujuan anda; dan pengaruhnya bisa meningkat melalui aksi kolektif dalam skala yang lebih luas.

Aturan No. 17: Keragaman membawa pemecahan masalah yang lebih kreatif. Ada banyak bukti bahwa semakin tinggi keragaman kelompok yang bekerja sama dengan anda, semakin tinggi pengetahuan dan kreativitas yang mereka bawa dalam menyelesaikan masalah. Sebuah kelompok yang beragam memandang satu masalah dari berbagai perspektif, dan membawa berbagai pengalaman dalam pembahasannya.

Implikasi dari aturan ini, ketika bekerja dengan masyarakat, adalah dengan keterlibatan kelompok-kelompok terpinggirkan, perempuan, kasta-kasta rendah, kaum miskin, kelompok-kelompok etnis berstatus lebih rendah dalam proses pemecahan masalah, akan memperkuat kemampuan kolektif anda untuk menghasilkan ide dan jawaban yang inovatif. Prinsip yang sama berlaku untuk usaha-usaha kolaboratif antara masyarakat dan kelompok-kelompok lain (seperti pemerintah, LSM, akademisi, dan personil proyek).

Aturan No. 18: Berurusan dengan keragaman menuntut biaya-biaya transaksi yang tidak sedikit. Aturan ini implikasi dari Aturan No. 17. Tak ada keraguan bahwa banyak keuntungan yang diperoleh dengan melibatkan beragam kelompok dalam pekerjaan anda. Namun, ada juga sisi

lemahnya: komunikasi antara para peserta jauh lebih sulit; modal sosial lebih rendah (awalnya); lebih sedikit aksi kolektif yang terjadi secara “alami”. Ada masalah-masalah yang lebih besar terkait dengan perbedaan kekuasaan di dalam kelompok yang bekerja sama. Juga ada kecurigaan yang lebih besar yang harus diatasi sebelum aksi kolektif dapat terjadi. Masalah-masalah ini bisa muncul baik ketika usaha-usaha tersebut dilakukan di dalam masyarakat atau antara masyarakat dengan kelompok luar.

Jangan salah mengerti: Saya tidak berpikir bahwa anda harus menghindari bekerja sama dengan kelompok-kelompok yang beragam. Saya justru berpikir bahwa anda harus bersiap diri menghadapi kemungkinan miskomunikasi, kecurigaan dan keterlambatan akibat adanya masalah-masalah tersebut. Kita perlu waktu membiasakan diri bekerja dengan orang yang berbeda pengetahuan, pengalaman, bahasa, pilihan dan kepentingan.

Bagian IV: Beberapa petunjuk

Bagian ini menyajikan beberapa petunjuk yang saya anggap bermanfaat ketika kita bekerja dengan masyarakat dalam isu-isu aksi kolektif.

Aturan No. 19: Lakukan apayang anda ucapkan. Anggap anda sedang mencoba meyakinkan orang-orang di masyarakat, pejabat-pejabat pemerintah atau staf suatu proyek konservasi bahwa mereka harus bersikap adil dalam memperlakukan satu sama lain. Mereka tidak akan menganggap nasehat anda sangat meyakinkan jika anda memperlakukan supir anda tanpa rasa hormat, atau membayar gaji lebih tinggi kepada anggota laki-laki dalam tim dibandingkan perempuan, atau mengabaikan masukan dari anggota tim yang berasal dari dunia

ketiga, sementara anda lebih sering menerima ide-ide dari orang Amerika atau Eropa.

Atau anggap anda sedang berupaya menyeimbangkan kekuasaan dengan orang-orang yang bekerja sama dengan anda, dan mencoba untuk membuat mereka membagi tanggung jawab kepemimpinan di antara kelompok—suatu pendekatan yang didorong oleh banyak ahli manajemen (lihat Aturan No. 12). Namun anda benar-benar memegang kekuasaan dan kewenangan anda.

Anda mungkin mencoba menerapkan aturan dalam masyarakat seperti disarankan Aturan No. 8. Tetapi jika pendekatan anda tidak punya mekanisme untuk menilai kemajuan anda sendiri, kata-kata anda akan terdengar kosong. Ini panduan sederhana yang dapat disarikan dengan frase yang telah umum: Aksi lebih berarti daripada sekedar kata-kata. Jangan sepelekan pentingnya keteladanan.

Aturan No. 20: Mendengar bisa lebih penting daripada bicara. Keahlian ini penting khususnya pada saat awal anda bekerja, ketika anda sedang mencoba untuk memahami konteks tempat anda akan bekerja (Aturan No. 1), tetapi keahlian tersebut juga tetap penting sepanjang proses. “Sulit untuk mendengar ketika mulut sedang terbuka” adalah frase lain yang berguna untuk diingat. Kita bekerja dengan orang, untuk mendorong mereka melakukan aksi. Jika kita terus-menerus mengatakan kepada mereka apa yang harus mereka lakukan, bagaimana mereka dapat mengembangkan keahlian yang mereka butuhkan untuk melanjutkan proses ketika kita telah pergi? Dan bagaimana mereka dapat mengembangkan kepercayaan diri yang mereka butuhkan untuk membuat rencana dan keputusan sendiri? Anda dapat berperan sangat baik jika anda punya kemampuan mendengar yang baik. Dengan cara tersebut anda dapat belajar tentang apa yang

sebenarnya diinginkan orang; dan membuka peluang-peluang yang harus kita cari (Aturan No. 9).

Aturan No. 21: Bersabar. Salah satu pelajaran mendasar yang telah saya pelajari dari pengalaman kami bekerja dengan masyarakat adalah pentingnya kesabaran. Kesabaran itu perlu, karena kita bekerja dengan orang dan sebuah sistem. Seperti dibahas di Aturan No. 2 dan 3, segala sesuatu tidak selalu berjalan sesuai rencana. Walaupun kadang suatu rencana dapat dilaksanakan tanpa hambatan berarti dan selesai dalam waktu yang singkat, itu merupakan pengecualian, dan bukan hal yang umum terjadi. Setiap usaha aksi kolektif biasanya menghadapi berbagai rintangan dan halangan yang harus diatasi. Sebagai fasilitator anda tak punya wewenang untuk memaksa orang bertindak (tidak juga berarti anda ingin melakukannya, jika anda ingin mengkatalisasi aksi kolektif). Proses-proses memutuskan bersama apa yang diinginkan orang, menyusun rencana yang diterima oleh semua orang, membagi tugas yang harus dilaksanakan, membuat kelompok belajar dari pengalaman keberhasilan atau kegagalan, dan berkumpul kembali untuk memecahkan masalah dan menyesuaikan rencana, yang secara berulang kali dilakukan, semuanya membutuhkan waktu—bahkan saat semuanya berlangsung dengan mulus. Seringkali *tidak* semua berjalan dengan mulus: ada anggota kelompok yang meninggal dunia, anggota masyarakat yang anda sangat percaya berkhianat, dana anda dikurangi, epidemi AIDS yang mengalihkan perhatian anda dan seorang anggota tim proyek tidak melakukan pekerjaannya. Semua ini telah terjadi dalam pengalaman pribadi saya sendiri. Untuk melakukan pekerjaan seperti ini, anda harus bersabar (dan kreatif dalam memecahkan persoalan).

Aturan No. 22: Buang kecintaan akan kendali. Aturan ini konsekuensi dari Aturan No. 3. Jika

manusia dan sistem alam tempat kita bekerja sama ditandai dengan fenomena yang muncul tiba-tiba, janganlah berpikir kita bisa benar-benar mengendalikan berbagai peristiwa yang terjadi. Kita tidak dapat menghindari kejutan-kejutan, dan kita—selain melakukan berbagai langkah yang dijabarkan di atas—perlu kreatif untuk mencari pemecahan masalah yang kita hadapi. Saya temukan bahwa saat mengkatalisasi aksi kolektif, kita perlu siap menerima ketidakpastian yang mungkin terasa asing bagi para peneliti, pekerja kontrak dan staf proyek. Kita cenderung berpikir bahwa dengan upaya yang kita lakukan, segala sesuatunya akan berjalan sesuai rencana. Saya telah banyak bekerja dengan orang-orang yang cerdas dan perencana ulung, termasuk masyarakat desa, yang berhasil dengan pekerjaannya—namun banyak hal yang terjadi tidak sesuai dengan rencana. Saya akhirnya yakin bahwa kita harus bekerja dalam dunia yang tak pasti; dan mencoba untuk menyesuaikan diri dan menjawab dengan cara-cara yang kreatif dan gigih, melalui langkah berulang-ulang dan biasanya lambat

mencapai tujuan. Kita perlu mendorong anggota masyarakat, pejabat pemerintah, staf proyek, pekerja LSM, dan yang lainnya untuk melakukan hal yang sama.

Aturan No. 23: *Coba cari pendanaan berjangka waktu panjang.* Semua yang saya sampaikan dalam pedoman katalisasi aksi kolektif ini menuntut komitmen jangka panjang. Semuanya perlu waktu dan *batasan waktu* yang tak tentu. Jika kita sungguh-sungguh menanggapi kebutuhan dan harapan anggota masyarakat—yang seharusnya kita lakukan jika kita ingin proses ini berkelanjutan—maka kita tidak dapat menentukan dulu apa yang akan dihasilkan, dan batasan waktu yang dibutuhkan. Ketidakpastian menjadi faktor yang kurang nyaman bagi para donor (dan lainnya). Upaya memperoleh pendanaan menjadi tugas yang sulit. Tugas kita harus mendidik para donor akan perlunya keluwesan dan komitmen jangka panjang. Kita perlu terus melakukannya semampu kita hingga mereka yakin!

Sekarang anda siap untuk mulai. Usaha anda sangatlah penting. Semoga berhasil!

Center for International Forestry Research (CIFOR) adalah lembaga penelitian kehutanan internasional terdepan, yang didirikan pada tahun 1993 sebagai tanggapan atas keprihatinan dunia akan konsekuensi sosial, lingkungan dan ekonomi yang disebabkan oleh kerusakan dan kehilangan hutan. Penelitian CIFOR ditujukan untuk menghasilkan kebijakan dan teknologi untuk pemanfaatan dan pengelolaan hutan yang berkelanjutan, dan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat di negara-negara berkembang yang bergantung kepada hutan tropis untuk kehidupannya. CIFOR adalah salah satu di antara 15 pusat Future Harvest di bawah Consultative Group on International Agricultural Research (CGIAR). Berpusat di Bogor, Indonesia, CIFOR mempunyai kantor regional di Brazil, Burkina Faso, Kamerun dan Zimbabwe, dan bekerja di lebih dari 30 negara di seluruh dunia.

Aturan-aturan Sederhana Katalisasi Aksi Kolektif dalam Pengelolaan Sumberdaya Alam

Tulisan ini disusun untuk membantu pihak-pihak yang tertarik bekerja dengan kelompok-kelompok kecil (biasanya suatu masyarakat atau kelompok dalam masyarakat) untuk membantu mereka mencapai tujuannya. Tulisan disusun atas dasar berbagai literatur tentang pengelolaan hutan dan sumberdaya alam berbasis masyarakat, pengalaman menjadi katalisator aksi kolektif di lebih dari 30 masyarakat di 11 negara dengan menggunakan suatu pendekatan yang disebut *Adaptive Collaborative Management* (ACM); dan pengalaman mendorong aksi kolektif dua kelompok masyarakat di Sumatra. Tulisan ini mengutamakan prinsip-prinsip kesetaraan, keadilan, saling menghormati dan aksi yang efektif.

The logo for CAPRI, consisting of the letters 'CAPRI' in a bold, blue, sans-serif font.

CGIAR System-wide Program on
**COLLECTIVE ACTION AND
PROPERTY RIGHTS**



CENTER FOR INTERNATIONAL FORESTRY RESEARCH