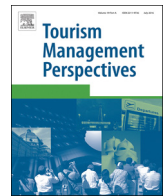


Daftar isi tersedia di [SainsLangsung](https://www.elsevier.com/locate/tmp)

Perspektif Manajemen Pariwisata

beranda jurnal: www.elsevier.com/locate/tmp

makalah penelitian

Peningkatan kapasitas untuk pertumbuhan inklusif dalam inisiatif pariwisata berbasis masyarakat di Kenya

Imbaya BO^{sebuah,kan}, Nthiga RW^{sebuah}, Sitati NW^b, Lenaiyasa P.^b^{sebuah}Sekolah Pariwisata, Perhotelan dan Manajemen Acara, Universitas Moi, Kenya^bYayasan Margasatwa Afrika (AWF), Kenya

INFO ARTIKEL

Kata kunci:
Masyarakat
Peningkatan kapasitas
Pariwisata berbasis masyarakat

ABSTRAK

Peningkatan kapasitas bagi masyarakat menjadi semakin penting sejak tahun 1980-an karena lembaga pelaksana berupaya mewujudkan dampak berkelanjutan dari bantuan pembangunan kepada masyarakat. African Wildlife Foundation (AWF) mengimplementasikan intervensi pengembangan kapasitas di antara komunitas yang terlibat dalam pariwisata. Akan tetapi, pengetahuan tentang intervensi peningkatan kapasitas masyarakat masih terbatas. Menggunakan Model Organisasi Pembelajaran, artikel ini menyelidiki hasil intervensi pengembangan kapasitas AWF dalam dua inisiatif Pariwisata Berbasis Komunitas (CBT) di Kenya. Data empiris dikumpulkan antara Januari dan April 2015 melalui wawancara semi-terstruktur mendalam dengan pemangku kepentingan, tinjauan pustaka dan analisis dokumen. Kedua inisiatif CBT menunjukkan interaksi komunitas internal dan eksternal yang minimal, dan mini berbagi visi dan kerja tim. Analisis lebih lanjut mengungkapkan kompleksitas dalam memberikan komponen kecepatan b bangunan. Artikel ini merekomendasikan fokus strategis pada modalitas dan kapasitas masyarakat ca b membangun saya intervensi sebagai cara untuk meningkatkan hasil inisiatif CBT.

1. Perkenalan

Sejak 1990-an, inisiatif CBT telah dipromosikan sebagai mekanisme untuk pembangunan berkelanjutan, pengentasan kemiskinan, dan konservasi keanekaragaman hayati di lahan komunitas yang kaya satwa liar di Afrika Timur dan Selatan (Adam, 2004; Ciunan, 2004; Spenceley & Goodwin, 2007; Barat & Wright, 1994). CBT diyakini memiliki potensi tidak hanya untuk meningkatkan pendapatan dan pekerjaan lokal, tetapi juga untuk mengembangkan keterampilan, kelembagaan, dan memberdayakan masyarakat lokal (Ashley & Garland, 1994). Selain itu, manfaat dari pariwisata di kawasan komunal dipandang sebagai alat penting untuk membangun dukungan lokal untuk konservasi dan pemanfaatan sumber daya alam yang berkelanjutan (Ashley & Garland, 1994). Hal ini sejalan dengan wacana konservasi berbasis masyarakat yang mempropagandakan gagasan pencapaian tujuan konservasi dan pembangunan secara bersamaan (Adam, 2004; Coklat, 2002; Hackel, 1999; Igo, 2006; Mahanty, Fox, Perawat, Stephen, & McLees, 2006; Wainwright & Wehrmeyer, 1998; Barat & Wright, 1994). Namun, untuk inisiatif berbasis masyarakat untuk mewujudkan potensi mereka, keterlibatan masyarakat dan pembagian manfaat merupakan hal yang mendasar (Ashley & Garland, 1994; Goodwin & Santilli, 2009).

Namun tantangan pelibatan dan partisipasi masyarakat selama ini adalah masyarakat dihadapkan pada kekurangan-kekurangan terkait antara lain keterbatasan kapasitas, pengetahuan pasar dalam merancang produk, keterbatasan akses informasi, keterampilan, dan permodalan.

(Ashley & Garland, 1994; Ciunan, 2004; Moscardo, 2008). Untuk mengurangi tantangan yang dihadapi masyarakat terkait partisipasi dalam inisiatif pembangunan, termasuk pariwisata, konsep peningkatan kapasitas menjadi semakin penting seiring dengan upaya pemerintah, donor, dan lembaga pelaksana lainnya untuk mewujudkan dampak yang lebih berkelanjutan dari bantuan pembangunan (ISR, 2000). Secara umum, kapasitas komunitas adalah tentang pengetahuan dan kemampuan kolektif dalam komunitas itu sendiri dan pengetahuan dan kemampuan tersebut digunakan untuk mendefinisikan masalah dan pilihan dari dalam komunitas (Moscardo, 2008). Namun, hanya sedikit perhatian yang diberikan pada hasil intervensi pengembangan kapasitas dalam inisiatif CBT.

Dalam artikel ini, kami fokus pada dua konservasi komunitas dengan inisiatif CBT di Kenya – Satao Elerai dan Kilitome - yang diprakarsai oleh African Wildlife Foundation (AWF). Di setiap konservasi ini, pemilik lahan masyarakat telah menyisihkan lahan untuk konservasi di mana investor swasta mengoperasikan pondok ramah lingkungan. Sebagai imbalannya, masyarakat pemilik lahan menerima uang sewa untuk menyisihkan lahan untuk konservasi serta biaya tidur-malam dari setiap tamu yang menginap di eko-pondok (inisiatif CBT). Kedua konservasi tersebut dikelola melalui dewan yang terdiri dari perwakilan masing-masing investor swasta, masyarakat dan AWF (lihat Gambar. 2 dan 3). AWF terlibat dalam beragam intervensi pengembangan kapasitas baik pada tahap awal pendirian konservasi maupun dalam usaha yang sedang berjalan. Hal ini sesuai dengan

^{kan}Penulis yang sesuai.

Alamat email: bimbaya2000@yahoo.com (BO Imbaya).

<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.01.003>

Diterima 30 Maret 2017; Diterima dalam bentuk revisi 9 Mei 2018; Diterima 18 Januari 2019 2211-9736/ ©

2019 Elsevier Ltd. Hak cipta dilindungi undang-undang.

Prinsip pendiri AWF yaitu membangun kapasitas masyarakat Afrika untuk mengelola aset alam benua melalui beasiswa dan pengembangan kapasitas baik individu maupun institusi (AWF, 2009).

Meskipun sejumlah penelitian telah menyelidiki ini dan inisiatif CBT serupa (Ciunan, 2004; Lamers, Van der Duim, Nthiga, Van Wijk, & Watterreus, 2015; Manyara & Jones, 2007; Mitchell & Muckosy, 2008; Nthiga, Van der Duim, Visseren-Hamakers, & Lamers, 2015; Snyman, 2012; Spenceley, 2005; Sumba, Warinwa, Lenaiyasa, & Muruthi, 2007), masih terbatasnya pemahaman tentang intervensi pengembangan kapasitas yang difokuskan pada masyarakat. Pemahaman tentang hasil intervensi pengembangan kapasitas sangat penting karena keberhasilan inisiatif CBT dalam hal konservasi dan pembangunan bergantung pada keterlibatan masyarakat (Ashley & Garland, 1994; Ashley & Roe, 2001; Kruger, 2005). Oleh karena itu, artikel ini menetapkan hasil intervensi pengembangan kapasitas dalam inisiatif CBT di konservasi Kilitome dan Satao Elerai menggunakan lima dimensi Model Organisasi Pembelajaran: pemikiran sistem, penguasaan pribadi, model mental, visi bersama, dan pembelajaran tim (Senge, 1990, 2006). Artikel ini bertujuan untuk berkontribusi pada basis pengetahuan tentang realisasi dampak yang lebih berkelanjutan dari bantuan pembangunan melalui CBT.

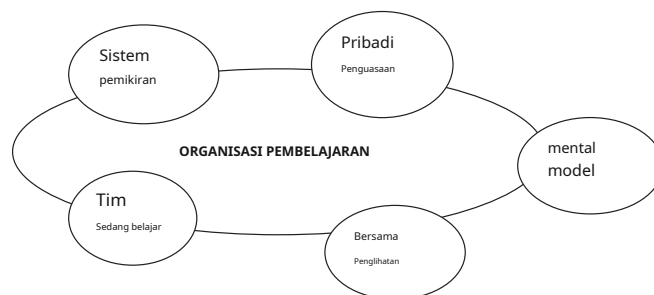
2. Kerangka konseptual

Ada beragam definisi istilah kapasitas masyarakat (Moscardo, 2008). Namun, menurut Hounslow (2002:20), 'kapasitas masyarakat adalah kemampuan individu, dan masyarakat untuk mengelola urusan mereka dan bekerja secara kolektif untuk mendorong dan mempertahankan perubahan positif. Berbagai karakteristik kapasitas masyarakat meliputi aspek-aspek yang terkait dengan: pengetahuan dan kemampuan untuk mendefinisikan dan menyarankan solusi untuk masalah; kemampuan untuk secara kritis mengevaluasi proyek dan kegiatan yang diusulkan; kepemimpinan dan kewirausahaan lokal; keterampilan teknis dan manajerial khusus di bidang sasaran; jaringan dan kekompakan masyarakat; kemitraan yang adil dengan organisasi eksternal; sumber daya dan infrastruktur; dan motivasi dan kepercayaan diri (Balint, 2006; Goodman dkk., 1998; Hounslow, 2002; Lavarack, 2005; Simpson, Wood, & Daws, 2003; Slater et al., 2005; Rumah Kayu, 2006).

Menurut UNDP, konsep pengembangan kapasitas bagi masyarakat mencakup penciptaan, pemanfaatan, dan retensi kapasitas untuk mencapai tujuan seperti pengentasan kemiskinan, peningkatan kemandirian, dan peningkatan kehidupan (UNDP, 2010). UNDP lebih lanjut mencatat bahwa peningkatan kapasitas membutuhkan antara lain perolehan keterampilan individu, kapasitas kelembagaan serta pengembangan peluang untuk menempatkan keterampilan dan jaringan untuk penggunaan produktif dalam transformasi masyarakat. Selain itu, peningkatan kapasitas dalam organisasi biasanya melibatkan perubahan proses di mana anggota organisasi bekerja sama dan membuat keputusan. Meskipun beragam organisasi pembangunan, termasuk AWF, telah terlibat dalam berbagai program pengembangan kapasitas bagi masyarakat, masih sedikit yang diketahui tentang hasil intervensi pengembangan kapasitas yang difokuskan pada masyarakat. Salah satu cara untuk menilai hasil intervensi pengembangan kapasitas adalah Model Organisasi Pembelajaran (Senge, 1990, 2006). Berdasarkan Senge (1990:3), organisasi pembelajar adalah 'organisasi di mana orang-orang secara terus-menerus mengembangkan kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, di mana pola-pola pemikiran baru dan ekspansif dipelihara, di mana aspirasi kolektif dibebaskan dan di mana orang-orang terus belajar untuk melihat keseluruhan bersama-sama'. Setiap jenis organisasi dapat menjadi organisasi pembelajaran, termasuk bisnis, lembaga pendidikan, nirlaba, dan kelompok masyarakat (Gruidl & Hustedde, 2003).

2.1. Ikhtisar model organisasi pembelajaran

Model organisasi pembelajaran (lihat Gambar 1) telah diterapkan secara luas dalam mengevaluasi program peningkatan kapasitas dalam pengembangan masyarakat, gizi, pengembangan pemuda dan usaha kecil (Gruidl & Hustedde, 2003; Magzan, 2012; Stevens & Lodi, 1999) dengan terbatas



Gambar 1. Model organisasi pembelajaran.

Sumber: Diadaptasi dan dimodifikasi dari Senge (1990, 2006).

aplikasi untuk inisiatif CBT. Untuk menganalisis hasil intervensi pengembangan kapasitas di dua konservasi, artikel ini berfokus pada lima dimensi Model Organisasi Pembelajaran (LOM): pemikiran sistem, penguasaan pribadi, model mental, visi bersama, dan pembelajaran tim (Senge, 1990, 2006).

Pemikiran sistem adalah dimensi landasan yang mengintegrasikan yang lain (Senge, 1990, 2006; Senge, Roberts, Ross, Smith, & Kleiner, 1994; Stevens & Lodi, 1999). Berdasarkan Senge (1990, 2006), menganalisis pemikiran sistem dalam suatu organisasi termasuk melihat aspek-aspek seperti kemampuan untuk memahami dan menangani keseluruhan dan untuk memeriksa hubungan timbal balik antara bagian-bagiannya. Penguasaan pribadi melibatkan proses terus menerus meningkatkan kemampuan individu dan komunal. Di sisi lain, model mental mencakup asumsi, generalisasi, dan gambaran atau gambaran mental yang memengaruhi perilaku dan pemahaman dunia (Senge, 1990, 2006). Dimensi visi bersama mencakup aspek-aspek seperti identitas bersama dan nilai-nilai dan visi bersama. Akhirnya, pembelajaran tim memerlukan praktik interaksi kelompok, koordinasi dan mobilisasi energi dan tindakan untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam artikel ini kami mengkonseptualisasikan dua konservasi komunitas dan CBT masing-masing sebagai organisasi dan menganalisis hasil dari berbagai intervensi pengembangan kapasitas pada konservasi ini berdasarkan lima dimensi LOM (lihat Tabel 1). Pemikiran sistem dikonseptualisasikan dalam hal interaksi antara unit konservasi, interaksi konservasi dengan jaringan eksternal dan pemahaman serta reaksi terhadap masalah yang dihadapi konservasi. Penguasaan pribadi dikonseptualisasikan dalam hal jalan yang tersedia untuk berbagai penghargaan dan pembelajaran, pengetahuan dan keterampilan baru dan jalan untuk meningkatkan kemampuan individu dan komunal. Di sisi lain, model mental mengacu pada perilaku yang diamati dan modifikasi praktik yang timbul dari pandangan dunia individu dan komunal; termasuk: memutar cermin ke dalam untuk menggali gambaran internal individu dan komunal tentang dunia untuk membawanya ke permukaan dan menahannya dengan cermat untuk diteliti; kemampuan untuk melakukan percakapan 'belajar' yang menyeimbangkan penyelidikan dan advokasi, di mana orang mengekspos pemikiran mereka sendiri secara efektif dan membuat pemikiran itu terbuka untuk pengaruh orang lain. Selain itu, visi bersama dikonseptualisasikan dalam hal visi, identitas, dan nilai bersama.

Akhirnya, pembelajaran tim dianalisis dalam hal koordinasi dan aliran informasi dalam konservasi serta mekanisme umpan balik dalam konservasi. Untuk kedua konservasi tersebut, beragam intervensi pengembangan kapasitas telah diprakarsai oleh AWF termasuk mendirikan lembaga lokal, dukungan teknis dan keuangan (AWF, 2009). Artikel ini lebih lanjut menilai hasil intervensi dalam kaitannya dengan konteks lokal dan nasional, pengaturan masyarakat dan hubungan kekuasaan.

3. Metodologi

Wawancara tatap muka semi terstruktur digunakan sebagai alat pengumpulan data primer. Kriteria pengambilan sampel orang yang diwawancarai adalah

Tabel 1
Konseptualisasi dimensi model organisasi pembelajaran.

Dimensi model organisasi pembelajaran	konseptualisasi
sistem berpikir	<ul style="list-style-type: none"> ● Interaksi antar anggota masyarakat. ● Interaksi konservasi dengan jaringan eksternal. Pemahaman dan reaksi terhadap isu-isu yang dihadapi konservasi.
Penguasaan pribadi	<ul style="list-style-type: none"> ● Tersedia jalan untuk berbagi penghargaan dan pembelajaran. ● Pengetahuan dan keterampilan baru.
Model mental	<ul style="list-style-type: none"> ● Jalan untuk meningkatkan kemampuan individu dan komunal. ● Perilaku dan praktik yang diamati yang muncul dari pandangan dunia individu dan komunal. Kemampuan/ kemauan untuk mempelajari keterampilan baru dan mengembangkan orientasi baru.
Visi bersama	<ul style="list-style-type: none"> ● Visi bersama. ● Rasa identitas bersama. Nilai yang dibagi.
Pembelajaran tim	<ul style="list-style-type: none"> ● Aliran informasi di dalam konservasi. ● Mekanisme umpan balik. ● Koordinasi di dalam konservasi.

Sumber: Diadaptasi dari [Senge \(1990, 2006\)](#); [Senge dkk. \(1994\)](#); [Stevens dan Lodl \(1999\)](#).

purposive sampling berdasarkan pengetahuan yang dimiliki dan peran yang dimainkan dalam inisiatif CBT masing-masing. Informed consent dicari melalui kontak dan komunikasi sebelumnya dengan responden. Bagi mereka yang setuju untuk direkam, rekaman dilakukan selama wawancara. Namun, sebagian besar responden tidak ingin direkam dan oleh karena itu dicatat dan kemudian ditranskripsi. Wawancara dilakukan sampai tidak ada informasi baru yang muncul, yaitu sampai tercapai kejenuhan data. Sebanyak 15 wawancara dilakukan dan setiap wawancara berlangsung antara 30 menit dan 1 jam. Semua responden adalah laki-laki karena perempuan merasa bahwa laki-laki akan mewakili mereka lebih baik, mungkin karena secara budaya, di antara suku Maasai, perempuan diharapkan untuk berbicara lebih sedikit di depan umum. Untuk memastikan kerahasiaan dan anonimitas, [Meja 2](#)). Wawancara dan dokumen ditranskripsikan dan diringkas berdasarkan Model Organisasi Pembelajaran. Informasi yang dianalisis diperkuat dan didukung dengan data sekunder dan studi pustaka.

4. Inisiatif pengembangan kapasitas Yayasan Satwa Liar Afrika (AWF)

Sejak tahun 1990-an, AWF telah terlibat dalam intervensi Community Based Natural Resource Management (CBNRM) dengan mendukung usaha-usaha konservasi. Menurut AWF, perusahaan konservasi adalah "kegiatan komersial yang menghasilkan manfaat ekonomi dengan cara yang mendukung pencapaian tujuan konservasi" ([Elliott & Sumba, 2010: 4](#)). Intervensi strategis utama untuk melibatkan masyarakat dalam perusahaan-perusahaan ini dan inisiatif konservasi berbasis masyarakat terkait adalah pembangunan kapasitas. AWF berfokus pada peningkatan kapasitas di tingkat masyarakat karena 'upaya konservasi pada akhirnya harus berada di tangan rakyat Afrika' ([AWF, 2009: 19](#)). Asumsinya adalah bahwa masyarakat lokal paling baik ditempatkan untuk melestarikan sumber daya alam; dan bahwa mereka akan melakukannya jika manfaat dari melestarikannya melebihi biayanya, dan jika sumber daya alam tersebut dapat secara langsung dikaitkan dengan kualitas hidup mereka ([Rozemeijer, 2001](#)).

Seperti yang dijelaskan oleh salah satu responden, AWF tidak memiliki 'kurikulum' yang terorganisir atau sistematis untuk peningkatan kapasitas tetapi mengintegrasikan kegiatan peningkatan kapasitas ke dalam pekerjaan konservasinya (AWF-3). Menurut responden lain.... 'AWF sejak penerapan Conservation of Biodiversity Resource Areas (COBRA): Program telah terlibat dalam berbagai intervensi pengembangan kapasitas dengan masyarakat. Berbagai intervensi termasuk tetapi tidak terbatas pada:

¹Proyek yang didanai oleh USAID dan dilaksanakan oleh AWF dan KWS pada tahun 1992–1998: untuk meningkatkan manfaat sosial-ekonomi bagi masyarakat yang tinggal di sekitar Taman Nasional Kenya dan cagar alam dari konservasi dan pengelolaan satwa liar dan sumber daya alam yang berkelanjutan ([Hall, Little, & de Queiruz, 1996](#)).

Meja 2

Pengodean Wawancara.

Kategori responden	Kilometre	Satao Elerai
Masyarakat	C-KIL-1 ke C-KIL-7	C-SE-1 hingga C-SE-3
AWF (untuk keduanya)	AWF-1 KE AWF-3	
Investor swasta	PI-KIL-1	PI-SE-1

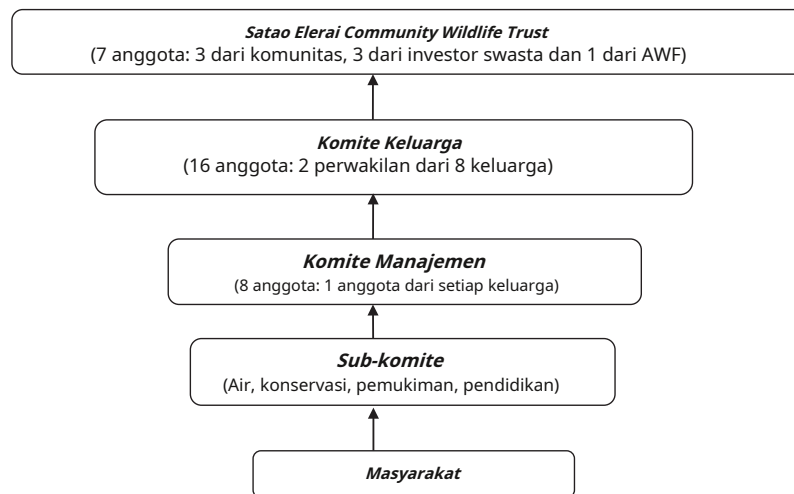
perjalanan sosialisasi/benchmarking, pertemuan masyarakat untuk penciptaan kesadaran, pengembangan keterampilan, pembangunan dan penguatan lembaga masyarakat dan menyelenggarakan lokakarya tentang berbagai isu. Sebagai tambahan, ...'AWF terlibat dalam pengembangan kapasitas pada aspek-aspek seperti pelatihan para pemimpin tentang undang-undang pertanahan baru, pengelolaan keuangan, peningkatan kapasitas manusia melalui pelatihan pramuka dan pengembangan kapasitas tidak langsung melalui dukungan pendidikan' dan juga 'mendukung pertemuan rutin masyarakat untuk memastikan bahwa komite aktif dan ada adalah partisipasi yang sering dan aktif' (AWF- 1).

5. Memperkenalkan perusahaan konservasi dan CBT

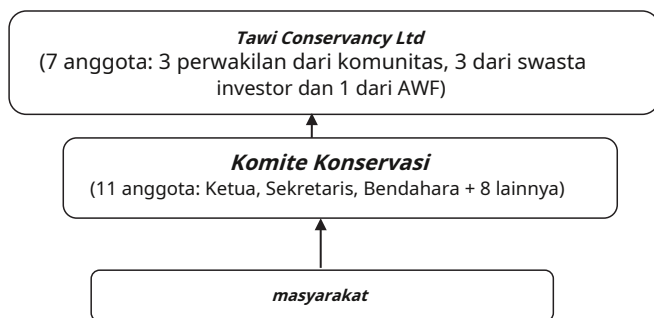
Di bagian ini, dua konservasi komunitas dan masing-masing CBT yang dipelajari dalam artikel ini diperkenalkan. Konservasi ini merupakan bagian dari ekosistem Amboseli yang luasnya kurang lebih 5700 km² membentang dari Gunung Kilimanjaro, Perbukitan Chyulu, Taman Nasional Tsavo West dan perbatasan Kenya/Tanzania ([AEMP, 2008–2018](#)).

5.1. Konservasi Satao elerai dan ecolodge Satao-elerai

Satao Elerai Conservancy terletak di Kajiado County dekat Taman Nasional Amboseli, Kenya. Konservasi ini terletak di kaki gunung Kilimanjaro di dalam Lokasi Entonet ([AEMP, 2008–2018](#)). Di dalam konservasi, kami memiliki Satao Elerai Ecolodge (lihat [Gambar 4](#)). Konservasi ini merupakan bagian dari koridor migrasi satwa liar yang penting antara Amboseli, Gunung Kilimanjaro, Perbukitan Chyulu dan Taman Nasional Tsavo West. Pelestarian ini terjadi melalui negosiasi AWF dan delapan keluarga keturunan dari pemilik tanah utama. Total lahan yang dimiliki oleh keluarga adalah 6000 ha. AWF melakukan perencanaan penggunaan lahan untuk lahan tersebut dan membagi lahan menjadi tiga zona dengan luas masing-masing sekitar 2000 ha: kawasan konservasi, kawasan pemukiman dan budidaya, serta kawasan penggembalaan. Di dalam kawasan konservasi, yang kami sebut dalam artikel ini sebagai konservasi, berdiri Satao Elerai Eco-lodge. Pondok dibangun dengan total biaya sekitar USD 500.000 dana donor dari Badan Pembangunan Internasional Amerika Serikat (USAID), Kedutaan Besar Kerajaan Belanda di Nairobi, yayasan Ford dan donor individu.



Gambar 2. Struktur organisasi Manajemen Konservasi Satao Elerai. Sumber: Kerja lapangan (2015)



Gambar 3. Struktur organisasi Kilitome Conservancy. Sumber: Kerja lapangan (2015).

Penataan kelembagaan untuk pengelolaan cagar alam adalah Satao Elerai Community Wildlife Trust Board ([Gambar 2.](#)). Trust terdiri dari tujuh perwakilan: tiga dari delapan keluarga, tiga dari investor swasta dan satu dari AWF. Ada juga komite keluarga enam belas anggota yang terdiri dari dua perwakilan dari setiap keluarga. Delapan anggota komite keluarga membentuk komite manajemen sementara delapan lainnya bersama-sama (dengan yang lain) duduk di sub-komite yang berbeda seperti air, pendidikan, pemukiman, konservasi dan desa budaya.

5.2. Konservasi Kilitome dan ecolodge Tawi

The Kilitome Conservancy dimiliki oleh individu yang sebelumnya adalah anggota kelompok peternakan Kimana di dekat Taman Nasional Amboseli, Kenya. Peternakan kelompok adalah sistem kepemilikan tanah komunal yang memungkinkan sekelompok penggembala untuk bersama-sama memiliki dan mengelola tanah. Konsep peternakan kelompok, pada awalnya, umumnya populer di kalangan penggembala Maasai karena memberikan keamanan dan perlindungan terhadap pemindahtanganan tanah oleh orang-orang non-Maasai, dan pencaplokan sebagai taman nasional atau hutan pemerintah. Namun, kegagalan sistem peternakan kelompok untuk mencapai tujuan peningkatan mata pencaharian dan keamanan kepemilikan telah menyebabkan pembubaran dan pembagian berikutnya ([Ntiati, 2002](#)). Peternakan kelompok Kimana dengan demikian sepenuhnya dibagi lagi menjadi sistem kepemilikan tanah pribadi, di mana tanah milik komunal dibagi menjadi bidang individu seluas 60 hektar yang dibagi di antara para anggotanya. AWF kemudian menandatangani perjanjian sewa dengan 100 pemilik tanah individu ini untuk mengumpulkan 60 acre bidang mereka untuk konservasi dengan jumlah tertentu per tahun membentuk Kilitome Conservancy (Lihat [Gambar 4](#)). Perjanjian sewa adalah untuk mencegah hilangnya habitat dan untuk mengamankan lahan bagi satwa liar

bergerak sekaligus memberikan pendapatan bagi masyarakat.

Selain konservasi Kilitome, AWF juga mengadakan pengaturan serupa dengan konservasi tetangga yang lebih kecil lainnya di daerah tersebut termasuk: Oltiyani, Osopuko, Nailepu, Ole Polos, Kitenden dan Nalarami. Bersama-sama, total lahan yang dikonservasi adalah 3200 ha. Sebelum pendirian Kilitome Conservancy, satu pemilik tanah individu dalam konservasi telah menandatangani perjanjian dengan investor untuk membangun pondok- Pondok Tawi dan membayar sewa pemilik tanah individu untuk sebidang tanah. Pondok dibuka untuk bisnis pada tahun 2010. Saat ini, semua seratus anggota, masing-masing dengan 60 hektar bidang tanah telah menandatangani perjanjian dengan investor swasta dan terlibat dalam pengaturan untuk mendirikan zona konservasi eksklusif ([AEMP, 2008–2018](#)).

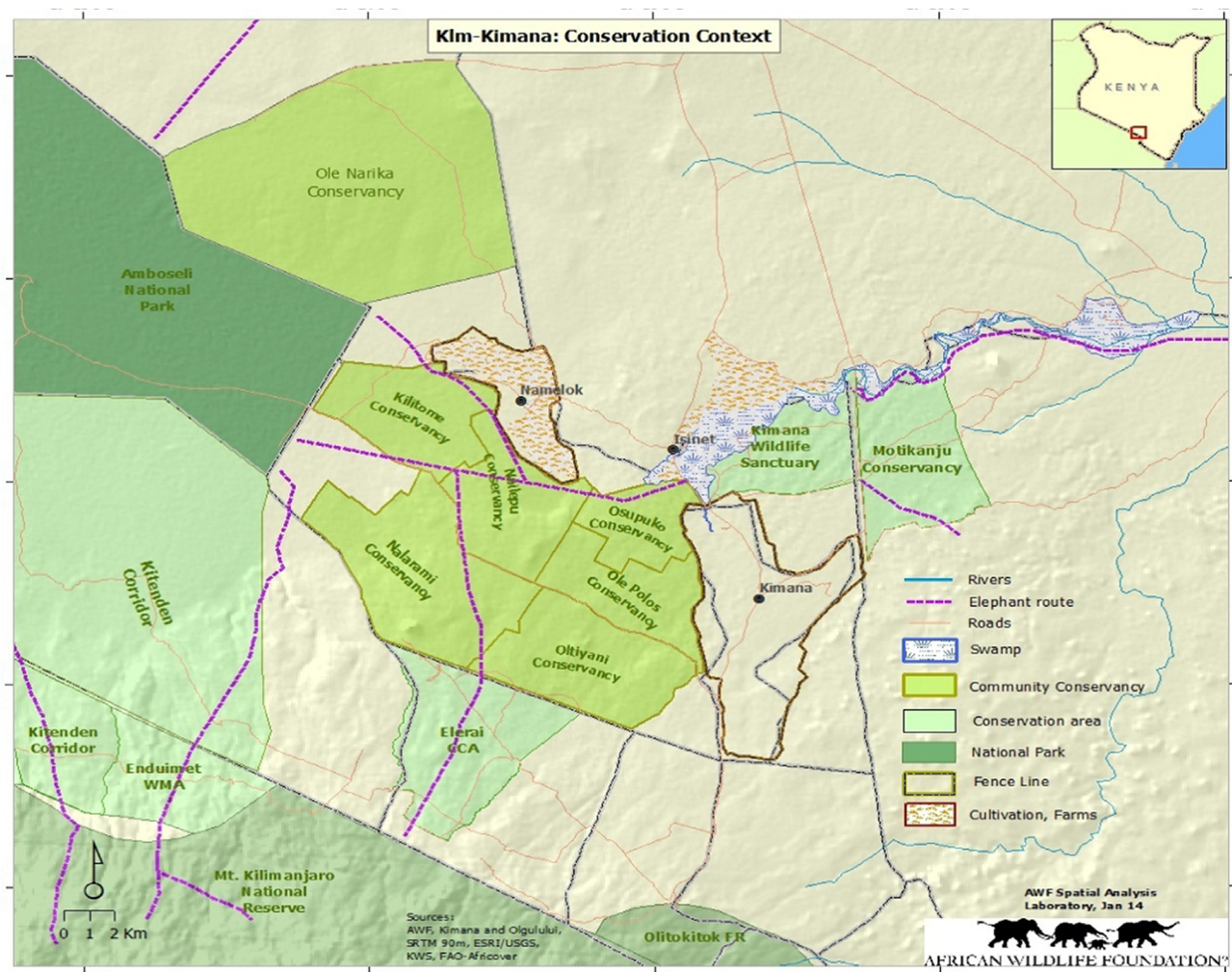
Pengaturan kelembagaan utama untuk pengelolaan Kilitome Conservancy adalah Tawi Conservancy Ltd. yang terdiri dari tujuh anggota: tiga dari komunitas, tiga dari investor swasta dan satu dari AWF ([Gambar 3](#)). Ada juga panitia pemeliharaan yang terdiri dari sebelas anggota termasuk ketua, sekretaris dan bendahara. Konservasi, bersama dengan konservasi lain di daerah tersebut juga telah membuat badan payung yang disebut Asosiasi Pemilik Tanah Amboseli yang memiliki tiga anggota dari setiap konservasi.

Terlepas dari perubahan kepemilikan dari kepemilikan komunal ke kepemilikan individu oleh 100 anggota, kepemimpinan peternakan Grup Kimana masih mengungkapkan keinginan kuat untuk mengontrol keputusan konservasi Kilitome seperti yang ditunjukkan dalam keinginan mereka untuk berkonsultasi mengenai hal-hal yang mempengaruhi konservasi; memperoleh manfaat dari hasil pemeliharaan; memiliki suara tentang siapa yang mengambil posisi kepemimpinan antara lain. Ini bisa jadi sebagai akibat dari budaya Maasai di mana tanah diyakini sebagai milik komunal.

6. Hasil

6.1. Analisis komparatif dari konservasi dan perusahaan CBT

Analisis komparatif dari kedua konservasi mengungkapkan kesamaan dalam hal jumlah, komposisi dan peran pemangku kepentingan ([Tabel 3](#)). Kedua konservasi diatur melalui komite dan organ pengambilan keputusan utama adalah tujuh (7) dewan anggota yang terdiri dari tiga (3) perwakilan investor swasta, tiga anggota komunitas, dan satu (1) perwakilan AWF. Namun, jika konservasi Kilitome dikelola oleh komite konservasi yang terdiri dari 11 anggota terpilih, Satao Elerai memiliki enam belas anggota.



Gambar 4. Peta yang menunjukkan lokasi daerah penelitian.
Sumber: AWF (2014).

komite keluarga (dua perwakilan dari setiap keluarga) dan komite manajemen delapan anggota yang terdiri dari satu anggota dari masing-masing delapan keluarga yang terlibat. Selanjutnya, terdapat variasi dalam komposisi anggota masyarakat yang terlibat, luas lahan yang dikonservasi, lokasi dan kepemilikan CBT, konteks sejarah, dan sumber pendapatan masyarakat (Tabel 3).

7. Hasil pengembangan kapasitas dari inisiatif CBT

7.1. Sistem berpikir

Interaksi antara unit kedua konservasi ada, meskipun dalam cara yang minimal. Ada institusi dan struktur organisasi untuk kedua konservasi (lihat Gambar. 2 dan 3). Untuk kedua konservasi, pertemuan adalah jalan utama untuk interaksi dalam berbagai komite serta antara anggota komite dan jenderal.

Tabel 3
Perbandingan perusahaan konservasi dan CBT.

Aspek	Konservasi Kilitome	pemeliharaan satao elerai
Komunitas yang terlibat	100 pemilik lahan individu	8 keluarga
Luas lahan konservasi	3200 ha.	2000 ha.
Lokasi dan kepemilikan struktur Tata Kelola CBT	Di dalam pemeliharaan di atas tanah yang dimiliki oleh Komite non-anggota pejabat terpilih	Di dalam cagar alam, Dimiliki oleh Komite komunitas
Konteks Sejarah	Anggota adalah mantan anggota peternakan Grup Kimana	Perwakilan keluarga
Peran pemangku kepentingan	Komunitas: menyediakan tanah AWF: Mitra dan mediator netral Investor swasta: Sewa fasilitas yang mengoperasikan CBT, dan membayar biaya tidur malam.	Anggota tidak berafiliasi dengan peternakan kelompok mana pun. Komunitas: menyediakan tanah AWF: Mitra dan mediator netral Investor swasta: Sewa fasilitas, mengoperasikan CBT, dan membayar biaya tidur malam.
Sumber Pendapatan Masyarakat	Sewa dana melalui tempat tidur-malam, biaya pemeliharaan dan biaya pendaratan pesawat	Sewa dana dari tempat tidur malam dan biaya konservasi

Sumber: Data penelitian (2015).

komunitas. Namun, pertemuan jarang terjadi dan dalam banyak kasus tidak direncanakan seperti yang dicatat oleh salah satu responden pada saat kerja lapangan. Kilitome tidak pernah bertemu dengan investor pondok Tawi selama satu setengah tahun. Apalagi menurut salah satu responden.... 'Pertemuan komunitas biasanya diadakan setiap enam bulan, terkadang cepat atau lambat sesuai kebutuhan' (C-Kil-5). Di kedua Konservasi, para pemimpin terutama di puncak kepemimpinan adalah pengambil keputusan utama, sedangkan sub-komite dan anggota masyarakat sebagian besar adalah pengamat atau peserta pasif. Perempuan dan pemuda adalah kelompok masyarakat yang paling terpisah dan bahkan menghadiri pertemuan hanya untuk mendengarkan. Minimnya interaksi dan partisipasi ini sebagian dapat dikaitkan dengan budaya yang membangkang perempuan, hubungan kekuasaan antara pemimpin dan anggota masyarakat dan kurangnya pengetahuan tentang hak dan tanggung jawab di antara anggota masyarakat.

Hasil dari kedua konservasi mengungkapkan beberapa interaksi antara anggota konservasi dan manajemen dengan jaringan eksternal, meskipun pada tingkat yang terbatas. Interaksi tersebut termasuk namun tidak terbatas pada LSM, Kenya Wildlife Service (KWS) dan investor swasta di masing-masing konservasi. Interaksi terbatas karena, antara lain, kurangnya sumber daya keuangan, dan informasi yang terbatas tentang pilihan untuk menanggapi kekuatan eksternal. Khusus untuk Konservasi Kilitome, campur tangan pimpinan peternakan kelompok Kimana telah mempersulit interaksi antara Konservasi dengan pemangku kepentingan lainnya.

AWF juga dalam beberapa kesempatan mengajak para pimpinan masing-masing cagar alam untuk melakukan kunjungan atau wisata sosialisasi ke berbagai daerah dengan intervensi CBT serupa untuk belajar dan berinteraksi. Para pemimpin dari kedua cagar budaya memandang tur sosialisasi dengan cara yang positif dan berpendapat bahwa mereka telah mengeksposnya. Juga diamati beberapa intervensi yang dikemukakan oleh masyarakat. Namun intervensi tersebut tidak berkelanjutan karena kurangnya dana dan budaya ketergantungan, di mana mereka ingin AWF selalu mendukung mereka. Interaksi konservasi dengan badan payung konservasi di Kenya (Kenya Wildlife Conservancies Association) masih minim karena masyarakat sudah terbiasa dengan LSM seperti AWF yang memelopori inisiatif di daerah tersebut.

Untuk memungkinkan koordinasi kegiatan, setiap konservasi telah menyiapkan rencana pengelolaan konservasi sesuai dengan ketentuan Rencana Pengelolaan Ekosistem Amboseli yang dipelopori oleh Amboseli Ecosystem Trust (AET). Namun, pelaksanaan rencana tersebut dihalangi antara lain oleh politik lokal, buta huruf yang membuat beberapa anggota sulit untuk 'memahami dan mendukung keputusan' serta konflik dengan kelompok petugas peternakan yang tidak mengakui mandat dan wewenang petugas konservasi. .

7.2. Penguasaan pribadi

Untuk kedua konservasi, selain manfaat dari konservasi dan biaya tidur-malam, ada jalan terbatas untuk berbagi penghargaan dan pembelajaran. Selain itu, kedua konservasi terutama bergantung pada AWF dan LSM lain seperti Pusat Konservasi Afrika (ACC) untuk pelatihan dan aspek lain yang diarahkan untuk pengembangan keterampilan pribadi seperti peternakan, peternakan lebah, pelatihan pramuka, pertanian cerdas, manajemen dan pemasaran ternak. melalui pembentukan Asosiasi Pemasaran Ternak Amboseli (ALMA) dan MAC (Komite Akses Pasar). Namun intervensi dihadapkan pada tantangan yang beragam. Misalnya, Kilitome MAC dipengaruhi oleh kurangnya transparansi seperti yang dikemukakan oleh salah satu tokoh masyarakat, '.....tidak ada anggota konservasi Kilitome yang tahu apa yang terjadi...pemimpin yang bersangkutan tidak melibatkan masyarakat' (C-KIL-4).

Satu-satunya jalan untuk meningkatkan kemampuan individu dan komunal telah dimulai oleh AWF dan masyarakat belum mampu mempertahankannya, misalnya proyek pemasaran ternak di Konservasi Kilitome. Kurangnya kesinambungan atau keberlanjutan proyek dapat dikaitkan dengan budaya ketergantungan dan salah urus

dana. Masyarakat juga tampaknya memiliki pemahaman yang terbatas tentang peran mereka dalam sebagian besar intervensi pengembangan kapasitas. Misalnya proyek irigasi di Kilitome menghadapi tantangan karena anggota masyarakat seharusnya menggali lubang air, memompa air dan membeli bahan bakar, yang awalnya mereka pikir akan dibiayai. Salah satu anggota masyarakat berpendapat bahwa '.....proyek ini semakin memiskinkan kami' (C-KIL-3).

Berdasarkan AWF (2014), AWF melatih para pemimpin, kelompok perempuan tentang bisnis peternakan dan teknologi energi bersih yang ditingkatkan. Namun, sebagian besar pelatihan terutama menargetkan para pemimpin yang dalam banyak kasus hanya berbagi dengan anggota pengetahuan dan masalah yang mereka rasa tidak akan membahayakan posisi mereka yang membatasi efek menetes dari pelatihan kepada anggota. Selain itu, perolehan pengetahuan dan keterampilan baru di kedua konservasi sangat bergantung pada AWF dan LSM lainnya. Selanjutnya, masyarakat menunggu beasiswa untuk siswa sekolah menengah, perguruan tinggi dan universitas dan sejumlah kecil anggota bersedia menjual ternak mereka untuk membawa anak-anak ke sekolah.

Para pemimpin komunitas juga telah menemukan ide-ide baru seperti mengembangkan tampilan permainan di dalam konservasi. Namun mereka mencatat bahwa mengembangkan dan mengelola pariwisata di cagar alam tidak dapat dilaksanakan oleh masyarakat tanpa bantuan. Seorang responden menunjukkan kepada AWF bahwa '....jangan kira kami tidak punya ide, tapi tolong bantu kami untuk menindaklanjuti dan mengimplementasikannya' (C-SE-2). Tantangan tambahan yang dihadapi masyarakat meliputi: kendala keuangan, anggota yang tidak kooperatif, 'tantangan bekerja dengan proyek yang memiliki tenggat waktu' 'mengelola harapan masyarakat yang tinggi' dan masalah proyek yang 'rawan terhadap hambatan teknis'.

7.3. Model mental

Baik di konservasi Satao Elerai dan Kilitome, meskipun ada intervensi peningkatan kapasitas pada peternakan dan pengelolaan sumber daya alam dan/atau konservasi keanekaragaman hayati yang lebih baik, terdapat indikasi bahwa sebagian besar anggota masyarakat masih berpegang pada praktik yang tidak mendukung konservasi. Ini termasuk memegang kawanan ternak besar sebagai tanda kekayaan dan penggunaan pendapatan untuk membeli lebih banyak ternak dibandingkan dengan aset lainnya. Terlebih lagi, perempuan tidak dipandang sebagai pemangku kepentingan utama atau pengambil keputusan di kedua konservasi yang membatasi partisipasi dan keterlibatan mereka.

7.4. Visi bersama

Di kedua konservasi, para anggota telah mengumpulkan lahan bersama untuk konservasi, indikasi yang jelas dari visi atau tujuan bersama. Selain itu, kedua konservasi juga memiliki peraturan yang mengatur perilaku anggota dan 'Anjuran dan Larangan'. Namun demikian, ada beberapa contoh anggota konservasi yang merumput di lahan konservasi yang memiliki efek demotivasi pada anggota yang memiliki visi yang sama. Selama pertemuan, diamati bahwa para pemimpin paling banyak berbicara dan memberikan pendapat atau keputusan mereka; ini jelas menunjukkan bahwa mayoritas anggota mendukung keputusan pemimpin.

7.5. Pembelajaran tim

Aliran informasi di dalam konservasi sebagian besar bersifat top-down, yaitu dari pimpinan ke anggota dan kerjasama tim tidak terlihat dengan jelas. Selain itu, mekanisme umpan balik untuk kedua konservasi tersebut berupa pertemuan sebagai sarana utama untuk berbagi informasi. Seperti disebutkan sebelumnya, para pemimpin berbicara paling banyak dan mayoritas anggota hadir untuk mendengarkan. Ada juga koordinasi yang buruk di dalam konservasi karena tidak adanya AWF. Anggota Conservancy, terutama di Kilitome juga berpindah posisi ketika mereka mendapatkan pendapat yang bertentangan dari orang lain terutama jika pendapat tersebut memberikan kesempatan untuk menguntungkan individu.

8. Diskusi dan kesimpulan

Dalam artikel ini, kami membahas hasil intervensi peningkatan kapasitas AWF pada dua konservasi komunitas di Kenya. Analisis didasarkan pada Model Organisasi Pembelajaran yang berfokus pada lima dimensi model: pemikiran sistem, penguasaan pribadi, model mental, visi bersama, dan pembelajaran tim. Seperti yang dikemukakan oleh berbagai ahli, konsep pengembangan kapasitas bagi masyarakat yang terlibat dalam intervensi konservasi berbasis masyarakat adalah penting untuk memungkinkan masyarakat mengatur diri mereka sendiri, membuat keputusan dan mengambil tindakan yang memperkuat partisipasi mereka. Oleh karena itu, intervensi AWF untuk pengembangan kapasitas dalam masyarakat mencerminkan respons terhadap kebutuhan kritis bagi prakarsa konservasi berbasis masyarakat. Namun, seperti yang disarankan oleh temuan,

Dalam hal dimensi Model Organisasi Pembelajaran, temuan mengungkapkan interaksi internal dan eksternal yang terbatas pemikiran sistem mereka. Selain itu, interaksi eksternal dan internal yang terbatas berarti bahwa mereka terbatas dalam paparan ide-ide baru, cara-cara baru dalam melakukan hal-hal yang pada gilirannya menghambat/membatasi pemikiran sistem dalam konservasi yaitu mereka tidak dapat melihat hubungan antar unit karena keterbatasan ini. Seperti yang dikemukakan oleh Morgan (2005) 'Pemikiran sistem adalah model mental berbeda yang berpotensi membuka ruang untuk berpikir tentang isu-isu seperti pengembangan kapasitas.' Hasil lebih lanjut menunjukkan bahwa interaksi masyarakat dengan aktor luar terutama LSM atau investor swasta yang diprakarsai dengan inisiatif masyarakat yang minimal. Inisiatif masyarakat terutama terhambat oleh aspek-aspek yang terkait dengan tantangan masyarakat seperti politik lokal; keterbatasan dana dan budaya ketergantungan masyarakat terhadap bantuan dari luar (lihat Ahabwa, Van der Duim, & Sandbrooke, 2012; Ciunan, 2004; Nthiga, 2014; Sitati, Nthiga, & Khisa, 2008; Southgate, 2006).

Temuan lebih lanjut menunjukkan bahwa perolehan pengetahuan baru dan kelangsungan proyek terhambat oleh tantangan tata kelola yang terkait dengan transparansi dan akuntabilitas. Skenario ini mencerminkan tantangan tata kelola dalam inisiatif pembangunan konservasi berbasis masyarakat yang serupa (lihat Lamers et al., 2015; Nthiga, 2014; Nthiga dkk., 2015). Selain itu, budaya masyarakat yang berkaitan dengan posisi perempuan dalam masyarakat dan nilai yang melekat pada ternak berkontribusi pada keyakinan dan asumsi yang menghambat inklusivitas dan hasil intervensi pengembangan kapasitas. Meskipun penyatuan tanah oleh anggota untuk membentuk konservasi merupakan indikasi visi bersama, hubungan kekuasaan sebagai hasil dari hierarki yang diciptakan oleh struktur kepemimpinan mengungkapkan bahwa tujuan para pemimpin lebih diutamakan daripada anggota masyarakat lainnya. Akhirnya, kerja tim di antara anggota masyarakat terhalang oleh politik lokal dan hubungan kekuasaan antara aktor-aktor yang berbeda di dalam konservasi.

Artikel ini mengungkapkan bahwa intervensi peningkatan kapasitas dalam intervensi pembangunan-konservasi dalam inisiatif berbasis masyarakat menawarkan peluang besar untuk pertumbuhan inklusif bagi masyarakat. Namun, agar intervensi pengembangan kapasitas dapat berkontribusi pada aspek pertumbuhan inklusif yang terkait dengan hubungan kekuasaan, politik dan pengaturan masyarakat harus ditinjau dan ditangani. Tantangan-tantangan ini juga akan mempengaruhi inisiatif nasional inklusi masyarakat seperti badan konservasi yang baru dibentuk; Asosiasi Konservasi Satwa Liar Kenya (KWCA). Oleh karena itu, studi yang berfokus pada modalitas dan komponen intervensi pengembangan kapasitas bagi masyarakat adalah tepat waktu dan relevan. Ini karena studi semacam itu akan memandu LSM dan badan lain yang terlibat dengan masyarakat tentang cara terbaik menangani intervensi pengembangan kapasitas masyarakat.

Kesimpulannya, berdasarkan temuan kami dan mengingat pentingnya pengembangan kapasitas masyarakat untuk pertumbuhan inklusif dalam inisiatif CBT, kami berpendapat bahwa pendekatan oleh AWF mampu memberikan hasil yang nyata. Meskipun demikian, hasil intervensi peningkatan kapasitas dalam CBT juga dipengaruhi oleh lingkungan kontekstual di mana inisiatif CBT beroperasi. Oleh karena itu, agar hasilnya bermakna bagi pertumbuhan inklusif, isu-isu yang terkait dengan politik, hubungan kekuasaan, pendanaan, dan

keyakinan dan praktik budaya dan sifat proyek dari intervensi harus diletakkan dalam perspektif selama perencanaan dan implementasi.

Referensi

- Adams, WM (2004). Melawan kepunahan: Kisah konservasi. London: Pemindaian Bumi. Yayasan Satwa Liar Afrika (2009). Laporan Tahunan 2009. Washington DC: AWF. Yayasan Satwa Liar Afrika (2014). Pendekatan konservasi berkelanjutan dalam prioritas ekosistem (SCAPES) laporan rencana manajemen kinerja (PMP) FY2014. Nairobi: AWF.
- Ahebwa, MW, Van der Duim, VR, & Sandbrooke, C. (2012). Swasta-komunitas kemitraan: Menyelidiki pendekatan baru untuk konservasi dan pembangunan di Uganda. *Konservasi dan Masyarakat*, 10(4).
- Rencana Pengelolaan Ekosistem Amboseli (AEMP) 2008–2018.
- Ashley, C., & Garland, E. (1994). Mempromosikan pengembangan pariwisata berbasis masyarakat: Mengapa, apa dan bagaimana? Makalah diskusi penelitian no. 4. Windhoek: Direktorat Lingkungan Hidup.
- Ashley, C., & Roe, D. (2001). Meningkatkan keterlibatan masyarakat dalam wisata satwa liar: Isu dan tantangan. London: Institut Internasional untuk Lingkungan dan Pembangunan. Balint, PJ (2006). Meningkatkan konservasi berbasis masyarakat di dekat kawasan lindung: The pentingnya variabel pembangunan. *Pengelolaan Lingkungan*, 38, 137–148.
- Coklat, K. (2002). Inovasi untuk konservasi dan pembangunan. *Geografis Jurnal*, 168(1), 6–17.
- Elliott, J., & Sumba, D. (2010). Perusahaan konservasi: Apa yang berhasil, di mana dan untuk siapa? London: Institut Internasional untuk Lingkungan dan Pembangunan.
- Goodman, RM, Speers, MA, McLeroy, K., Fawcett, S., Kegler, M., Parker, E., ... Wallerstein, N. (1998). Mengidentifikasi dan mendefinisikan dimensi kapasitas masyarakat memberikan dasar untuk pengukuran. *Pendidikan dan Perilaku Kesehatan*, 25(3), 258–278.
- Goodwin, H., & Santilli, R. (2009). Pariwisata berbasis masyarakat: Sukses? ICRT sesekali kertas 11.
- Gruidl, J., & Hustedde, R. (2003). Evaluasi program pengembangan kapasitas: Sebuah pembelajaran pendekatan organisasi. *Jurnal Ekstensi (On-line)*, 41(5), Tersedia di: <http://www.joe.org/joe/2003oktober/a1.php>.
- Hackel, JD (1999). Konservasi masyarakat dan masa depan satwa liar Afrika. *Biologi Konservasi*, 13(4), 726–734.
- Hall, RE, Little, PD, & de Queiruz, JS (1996). Evaluasi jangka menengah COBRA. Washington DC: USAID.
- Hounslow, B. (2002). Kapasitas masyarakat dijelaskan. *Pertukaran Pembelajaran Keluarga yang Lebih Kuat Buletin*, 1, 20–22.
- Igoe, J. (2006). Mengukur biaya dan manfaat konservasi bagi masyarakat lokal. *Jurnal Antropologi Ekologi*, 10(1), 72–77.
- Ciunan, A. (2004). Apakah ekowisata berbasis masyarakat merupakan pemanfaatan yang baik dari konservasi keanekaragaman hayati? *dana? Tren Ekologi dan Evolusi*, 19, 232–237.
- Kruger, O. (2005). Peran ekowisata dalam konservasi: Obat mujarab atau kotak pandora? *Keanekaragaman Hayati dan Konservasi*, 14, 579–600.
- Lamers, M., Van der Duim, R., Nthiga, RW, Van Wijk, J., & Watterreus, S. (2015). Menerapkan perusahaan pariwisata-konservasi: Perbandingan tiga pondok di Kenya. Dalam R. Van der Duim, J. Van Wijk, & M. Lamers (Eds.). *Institutional arrangements for conservation, development and tourism in Eastern and Southern Africa*. London: Springer.
- Lavarack, G. (2005). Evaluating community capacity: Visual representation and interpretation. *Community Development Journal*, 41, 266–276.
- Magzan, M. (2012). Mental models for leadership effectiveness: Building future different than past. *Journal of Engineering Management and Competitiveness*, 2(2), 57–63.
- Mahanty, S., Fox, J., Nurse, M., Stephen, P., & McLees, L. (2006). Introduction: Equity in community-based resource management. In S. Mahanty, J. Fox, M. Nurse, P. Stephen, & L. McLees (Eds.). *Hanging in the Balance: Equity in community-based natural resource management in Asia* (pp. 1–13). Bangkok: ROCOFTC and East-West Centre.
- Manyara, G., & Jones, E. (2007). Community-based tourism enterprises development in Kenya: Eksplorasi potensi mereka sebagai jalan pengentasan kemiskinan. *Jurnal Pariwisata Berkelanjutan*, 15(6), 628–644.
- Mitchell, J., & Muckosy, P. (2008). Pencarian yang salah arah: Pariwisata berbasis komunitas dalam bahasa Latin Amerika. London: Institut Pengembangan Luar Negeri (ODI).
- Morgan, P. (2005). Ide dan praktik pemikiran sistem dan relevansinya dengan kapasitas perkembangan. Pusat Eropa untuk Manajemen Kebijakan Pembangunan.
- Moscardo, G. (2008). Pengembangan kapasitas masyarakat: Tantangan yang muncul untuk pariwisata perkembangan. Dalam G. Moscardo (Ed.). *Membangun kapasitas masyarakat untuk pengembangan pariwisata*. Oxfordshire: CAB Internasional.
- Nthiga, RW (2014). Tata kelola kemitraan konservasi pariwisata: Pelajaran dari Kenya. Tesis PhD. Belanda: Universitas Wageningen (ISBN: 978-94-6257-166-2). Nthiga, RW, Van der Duim, R., Visseren-Hamakers, JJ, & Lamers, M. (2015). Pariwisata-perusahaan konservasi untuk mata pencaharian masyarakat dan konservasi keanekaragaman hayati di Kenya. *Pembangunan Afrika Selatan*. 32(3), 407–423.
- Ntiati, P. (2002). Kertas kerja proyek perubahan penggunaan lahan, dampak dan dinamika nomor: 7. Nairobi, Kenya: Institut Penelitian Peternakan Internasional.
- Rozemijer, N. (2001). Pariwisata berbasis komunitas di Botswana: Pengalaman SNV dalam tiga proyek pariwisata masyarakat. Gaborone: SNV Botswana.
- Senge, P., Roberts, C., Ross, R., Smith, B., & Kleiner, A. (1994). Bidang disiplin kelima-buku: Strategi dan alat untuk membangun organisasi pembelajar. New York: Hari Ganda.
- Senge, PM (1990). Disiplin kelima – Seni & praktik organisasi pembelajar. Baru York: hari ganda.
- Senge, PM (2006). Disiplin kelima: Seni dan praktik organisasi pembelajar (Edisi Rev.). New York, NY: Rumah Acak.

- Simpson, L., Kayu, L., & Daws, L. (2003). Pengembangan kapasitas masyarakat: Dimulai dengan orang bukan proyek. *Jurnal Pengembangan Masyarakat*, 38, 277–286.
- Sitati, NW, Nthiga, RW, & Khisa, G. (2008). Apakah pengembangan Pariwisata di Mara ekosistem bermanfaat bagi masyarakat lokal? Prosiding tematik konferensi Atlas Afrika. jilid 4. Prosiding Tematik Konferensi Atlas Afrika (hal.53–67).
- Slater, MD, Edwards, RW, Plested, BA, Thurman, PJ, Kelly, KJ, Comello, MLG, & Keefe, TJ (2005). Menggunakan penilaian informan kunci kesiapan masyarakat dalam uji coba pencegahan kelompok secara acak: Dampak intervensi media komunitas partisipatif. *Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 30, 39–54.
- Snyman, S. (2012). Usaha patungan ekowisata antara sektor swasta dan masyarakat nities: Analisis terbaru dari konservasi torra dan kemitraan kamp Damaraland, Namibia. *Perspektif Manajemen Pariwisata*, 4, 127–135.
- Southgate, CR (2006). Ekowisata di Kenya: Kerentanan masyarakat. *Jurnal dari Ekowisata*, 5(1–2), 80–96.
- Spenceley, A. (2005). Pariwisata berbasis alam dan kelestarian lingkungan di Selatan Afrika. *Jurnal Pariwisata Berkelanjutan*, 13(2), 136–170.
- Spenceley, A., & Goodwin, H. (2007). Pariwisata berbasis alam dan pengentasan kemiskinan: Dampak sektor swasta dan perusahaan parastatal di dan sekitar Taman Nasional Kruger, Afrika Selatan. *Isu Saat Ini di Pariwisata*, 10(2), 255–277.
- Stevens, G., & Lodi, KA (1999). Koalisi komunitas: Mengidentifikasi perubahan dalam koalisi anggota sebagai hasil dari pelatihan. *Jurnal Ekstensi [On-line]*, 37(2), Tersedia di: <http://www.joe.org/joe/1999april/rb2.html>.
- Sumba, D., Warinwa, F., Lenaiyasa, P., & Muruthi, P. (2007). *Koja starbeds ecolodge: A studi kasus perusahaan konservasi di Kenya*. Nairobi: AWF.
- Strategi Pembangunan Pedesaan Berkelanjutan Terpadu (ISRDS) (2000). (Afrika Selatan). UNDP (2010). Laporan UNDP tentang Pengukuran Kapasitas. (Juni 2010).
- Wainwright, C., & Wehrmeyer, W. (1998). Sukses dalam mengintegrasikan konservasi dan perkembangan? Sebuah studi dari Zambia. *Pembangunan Dunia*, 26(6), 933–944. Barat, D., & Wright, M. (1994). *latar belakang konservasi berbasis masyarakat*. Di D. Western, & M. Wright (Eds.). *Koneksi sumber daya alam: Perspektif dalam konservasi berbasis masyarakat* (hal 1–14). Washington DC: Pers Pulau.
- Woodhouse, A. (2006). Modal sosial dan pembangunan ekonomi di kawasan Australia: A studi kasus. *Jurnal Studi Pedesaan*, 22, 83–94.



Imbaya BO adalah Dosen Senior dan Kepala Departemen Manajemen Pariwisata saat ini di Universitas Moi, Kenya. Dia meraih gelar PhD dalam Manajemen Pariwisata, Universitas Moi-Kenya, Magister Filsafat dalam Studi Pembangunan dari universitas yang sama, dan Sarjana Pendidikan (Seni), Universitas Kenyatta-Kenya. Minat penelitiannya adalah di bidang Kewirausahaan Pariwisata; Pariwisata Berbasis Masyarakat, Isu Kontemporer dalam Pariwisata, Pariwisata Berkelanjutan; Pendidikan Pariwisata, dan Riset Pariwisata. Dia berkontribusi pada pengumpulan data, analisis, penulisan dan revisi makalah.



Nthiga RW adalah Dosen, Departemen Manajemen Hotel dan Perhotelan, Universitas Moi. Beliau meraih gelar PhD di bidang Pariwisata, Konservasi dan Pembangunan dari Universitas Wageningen, Belanda. Minat penelitiannya adalah Pariwisata, pariwisata berkelanjutan dan perhotelan berkelanjutan, konservasi dan pengembangan, manajemen operasi perhotelan dan isu-isu kontemporer dalam pariwisata dan perhotelan serta perencanaan kebijakan pariwisata dan analisis kebijakan. Dia terlibat dalam pengumpulan data, analisis, penulisan dan revisi makalah.



Sitati N. adalah pakar pariwisata dan satwa liar yang saat ini bekerja dengan WWF Tanzania sebagai Pakar Spesies Satwa Liar yang memberikan dukungan teknis untuk konservasi satwa liar. Dia mengajar di Universitas Moi sebagai Associate Professor Pariwisata dan juga bekerja untuk WWF Kenya mendukung program spesies dan pengelolaan sumber daya alam berbasis masyarakat di ekosistem Masai Mara. Ia juga bekerja untuk African Wildlife Foundation sebagai manajer program untuk Lanskap Kilimanjaro, sebuah proyek lintas batas yang mencakup ekosistem Amboseli di Kenya selatan dan Kilimanjaro barat serta Danau Natron di Tanzania utara tempat penelitian ini dilakukan. Dia berkontribusi pada pengumpulan data, analisis, dan pengeditan dokumen.



Lenaiyasa P. adalah Pejabat Program Senior, Konservasi dan Pengembangan Masyarakat dengan Yayasan Satwa Liar Afrika di Kenya Utara dan Selatan. Beliau meraih gelar Bachelor of Education dari Kenyatta University, Kenya. Ia mengkoordinir Program Sewa Lahan Masyarakat Ekosistem Amboseli. Dia telah terlibat dalam pembentukan empat konservasi komunitas baru dan konservasi berkelanjutan lebih dari 15.000 hektar habitat satwa liar yang kritis. Dia telah membantu komunitas pastoral di berbagai konservasi yang diadakan komunitas untuk mendirikan perusahaan ekowisata yang dinamis, sambil meningkatkan pengelolaan dan rehabilitasi rangeland. Kontribusinya adalah dalam pengumpulan dan analisis data.