

IDENTIFIKASI VARIABEL-VARIABEL PEMBANGUNAN LEMBAGA KPH KONSERVASI DI TN ALAS PURWO

*(Identification of Variables of Institutional Establishment of Conservation Forest
Management Unit at Alas Purwo National Park)*

Tri Atmojo, San Afri Awang² & Erwan Agus Purwanto³

¹ Balai Taman Nasional Batang Gadis, Sumatera Utara. Kandidat Doktor pada Program Studi Ilmu Kehutanan Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta. e-mail : masmojo2000@yahoo.com.

² Fakultas Kehutanan Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.

³ Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.

Diterima 28 Maret 2013, direvisi 21 Agustus 2013, disetujui 20 Juni 2014

ABSTRACT

In Indonesia, most national parks have encountered several problems, such as conceptualization of national park, spatial conflicts, organizational management, and human resources, which need efforts to improve their management. Institutional transformations of national parks to the Conservation Forest Management Unit (FMU) are becoming an urgent issue. Evaluation on existing conditions of Alas Purwo National Park using the concept of institution-building and organizational theories is importance to evaluate organizational management of Alas Purwo National Park. This research aimed to provide data and explanation of the current state of institution-building variables in Conservation FMU of Alas Purwo National Park. The respondents were selected purposively from staff of Alas Purwo National Park. This study was conducted from November 2011 to May 2012. Using univariate analysis, the results indicated that the design of organization of Alas Purwo National Park was centralized and formal. The variable categories of transformational leadership, good forestry governance attitude, individual characteristics were high, good, and good, respectively. The research suggested to improve innovation in institutional establishment of Conservation FMU by increasing the quality of transformational leadership, good forestry governance attitude, and individual characteristics.

Keywords: Institution establishment, Conservation FMU, National Park

ABSTRAK

Organisasi taman nasional di Indonesia mengalami berbagai permasalahan, misalnya konseptualisasi taman nasional, konflik keruangan, pengelolaan organisasi, dan sumber daya manusia. Hal ini membutuhkan upaya perbaikan manajemen. Transformasi kelembagaan Taman Nasional (TN) menjadi Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH) Konservasi menjadi hal penting. Evaluasi kondisi terkini TN Alas Purwo dengan menggunakan konsep pembangunan lembaga dan teori-teori organisasi sangat diperlukan. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan data dan penjelasan mengenai kondisi terkini variabel-variabel pembangunan lembaga KPH Konservasi di TN Alas Purwo. Penelitian ini dilaksanakan di TN Alas Purwo pada bulan November 2011-Mei 2012 dengan menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif. Responden diambil secara purposive terhadap personel TN Alas Purwo. Analisa data menggunakan analisa univariat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disain organisasi bersifat sentralisasi dan formalisasi, kategori kepemimpinan transformasional adalah tinggi, kategori sikap *Good Forestry Governance* adalah baik dan kategori karakteristik individu adalah baik. Penelitian ini menyarankan adanya inovasi untuk meningkatkan kualitas masing-masing variabel dalam upaya pembangunan lembaga KPH Konservasi.

Kata kunci : Pembangunan lembaga, KPH Konservasi, Taman Nasional

I. PENDAHULUAN

Sejak taman nasional di Indonesia pertama dideklarasikan pada tahun 1980, organisasi konservasi ini mengalami banyak permasalahan. Domain permasalahannya meliputi konseptualisasi taman nasional, konflik keruangan, pengelolaan organisasi, dan sumber daya manusia. Masalah-masalah tersebut saling berkaitan dan membentuk simpul-simpul permasalahan di berbagai level yaitu di kawasan hutan, organisasi taman nasional dan masyarakat. Dalam konteks lingkungan, obyek yang menjadi korban pertama kali dan terbesar adalah sumberdaya hutan itu sendiri. Kementerian Kehutanan melansir data deforestasi yang tidak direncanakan sebesar 859.083 Ha/tahun selama tahun 2000-2005 (Kemenhut, 2011). Oleh karenanya diperlukan suatu upaya perbaikan pengurusan kawasan taman nasional yaitu transformasi organisasi taman nasional menjadi Kesatuan Pengelolaan Hutan Konservasi (KPHK). Salah satu taman nasional yang ditetapkan menjadi KPHK adalah Balai Taman Nasional Alas Purwo (BTNAP).

BTNAP ditetapkan sebagai KPHK berdasarkan SK. 801/Menhut-II/2009 tgl 7 Des 2009 (Kemenhut, 2011). Alas Purwo termasuk 3 (tiga) taman nasional yang diidentifikasi mempunyai standar kinerja yang mendekati baik (WWF, 2006). Susila (2011) menyebutkan bahwa secara keseluruhan perencanaan, masukan, proses dan keluaran untuk pelaksanaan pengelolaan BTNAP sudah baik. BTNAP juga mendapat penghargaan sebagai Unit Pelaksana Teknis (UPT) Ditjen Perlindungan Hutan dan Konservasi Alam (PHKA) yang terbaik pada tahun 2010 (wawancara KBTNAP, Desember 2011). Sebagai KPHK, BTNAP harus melaksanakan tupoksi KPHK Konservasi sebagaimana tersebut dalam PP 6 Tahun 2007 tentang Tata Hutan dan Penyusunan Rencana Pengelolaan Hutan dan Pemanfaatan Hutan.

Pelaksanaan tupoksi tersebut memerlukan dukungan kelembagaan yang baru sebagai transformasi organisasi taman nasional. Konstruksi kelembagaan KPHK belum dibentuk oleh Kementerian Kehutanan. Permendagri No 61 Tahun 2010 Tentang Pedoman Organisasi dan Tata Kerja Kesatuan Pengelolaan Hutan Lindung dan Kesatuan Pengelolaan Hutan Produksi di Daerah baru mengatur tentang konstruksi organisasi KPHK Produksi dan Lindung. Dasar pelaksanaan organisasi KPHK masih berdasar pada Permenhut No.P.03/Menhut-II/2007 tanggal 1 Februari 2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Taman Nasional. Untuk bertransformasi menjadi lembaga KPHK, sangat diperlukan data dan penjelasan mengenai kondisi terkini lembaga BTNAP sebagai bahan pembangunan lembaga KPHK.

Pertanyaan penelitian dalam kajian ini adalah : Apa saja variabel-variabel pembangunan lembaga KPHK Alas Purwo? Bagaimana kondisi terkini variabel-variabel tersebut di BTNAP? Apa pembelajaran yang dapat dipetik sebagai bahan konstruksi kelembagaan KPHK? Pertanyaan penelitian ini kemudian mengerucut kepada tujuan penelitian yaitu mendapatkan data dan penjelasan mengenai kondisi terkini variabel-variabel pembangunan lembaga KPHK di BTNAP.

II. METODE PENELITIAN

A. Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan pada bulan November 2011 sampai dengan Mei 2012. Penelitian ini mengambil lokasi di BTNAP di Kabupaten Banyuwangi, Provinsi Jawa Timur.

B. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini adalah studi kasus dengan metode kuantitatif dan kualitatif. Yin (2004)

menyebutkan bahwa studi kasus adalah suatu inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata, bilamana batas-batas antara fenomena dan konteks tak tampak dengan tegas, dan dimana multisumber bukti dimanfaatkan. Tujuan menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif adalah menghasilkan temuan yang lebih sesuai (Ivancevich *et.al*, 2007). Kuantitatif menekankan pentingnya keandalan, keabsahan, dan pengukuran yang akurat. Sedangkan penelitian kualitatif lebih berfokus pada esensi dan obyek penelitian.

C. Pengukuran Variabel

Variabel-variabel pembangunan lembaga yang digunakan adalah mengadaptasi konsep Esman (1986) yaitu : (1) Disain organisasi, (2) Sikap *Good Forestry Governance* (GFG), (3) Karakteristik Individu, dan (4) Kepemimpinan Transformasional. Karakteristik individu diukur dengan menggunakan kuesioner karakteristik individu yang diadaptasi dari penelitian Bararatun (2009). Sikap GFG diukur menggunakan kuesioner yang disusun berdasarkan kajian literatur dan pengalaman pribadi. Kepemimpinan transformasional diukur melalui kuesioner yang diadaptasi dari Bass dan Avolio (1995) dalam Ancok (2012). Disain organisasi diukur melalui kuesioner yang diadaptasi dari penelitian Reza (2011).

D. Analisa Data

Analisis data disesuaikan dengan tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Uji Realibilitas dan Validitas. Uji reabilitas dan validitas dilakukan terhadap butir-butir kuesioner semua variabel pembangunan lembaga. Ghazali (2006) mengatakan variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbachs Alpha* > 0,60 (Nunnally, 1960). Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r

tabel untuk *degree of freedom* (df) = n-2. Pada variabel sikap GFG dan variabel karakteristik individu jumlah sampel adalah 63 responden, sehingga df = 61. Berdasarkan tabel r uji 2 sisi dengan signifikansi 5%, r hitung adalah 0,2091. Indikator dikatakan valid apabila r hitung > dari 0,2091. Variabel kepemimpinan transformasional dan persepsi struktur organisasi jumlah sampel adalah 73, sehingga df = 71. Berdasarkan tabel r uji 2 sisi dengan signifikansi 5%, r hitung adalah 0,1941. Indikator dikatakan valid apabila r hitung > dari 0,1941.

2. Analisis *univariate*. Analisis *univariate* akan dilakukan dengan membanding nilai rata-rata masing-masing variabel dengan masing-masing kategori nilai rata-rata. Kategori nilai rata-rata masing-masing variabel dilakukan dengan menghitung skor kuesioner tertinggi dibagi 5. Kategori struktur organisasi adalah : kurang (0-20), rendah (21-40), cukup (41-60), tinggi (61-80) dan sangat tinggi (81-100). Kategori sikap GFG adalah : tidak baik (0-58), kurang baik (59-116), cukup baik (117-174), baik (175-232) dan sangat baik (233-290). Kategori kepemimpinan transformasional adalah : kurang (0-78), rendah (79-156), cukup (157-234), tinggi (235-312) dan sangat tinggi (313-390). Kategori karakteristik individu adalah: tidak baik (0-70), kurang baik (71-140), cukup baik (141-210), baik (211-280) dan sangat baik (280-350).

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Variabel-variabel pembangunan lembaga KPHK Alas Purwo menggunakan konsepsi pembangunan lembaga menurut Esman (1986) dan teori-teori organisasi Ivancevich *et.al* (2007). Lembaga yang dimaksud akan terdiri dari variabel-variabel sebagai berikut : (a)

Disain Organisasi, (b) Sikap GFG, (c) Karakteristik Individu, (d) Kepemimpinan Transformasional, dan (e) Program dan Dana Kegiatan. Hasil pengukuran variabel (a), (b), (c) dan (d) di lembaga BTNAP disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Deskripsi variabel pembangunan lembaga
Table 1. Description of institution building variable

Variabel (Variable)	Desain Organisasi (Organization Design)	Sikap GFG (GFG Attitude)	Kepemimpinan Transformasional (Transformastional Leadership)	Karakteristik Individu (Individual Characteristic)
Item Valid	10 item	29 item	39 item	35 item
<i>Cronbachs Alpha</i>	0,68	0,84	0,96	0,87
Nilai rata-rata	71,49	204,11	264,98	284,56
Standar Deviasi	11,52	31,35	52,09	34,67

Nilai masing-masing variabel dijelaskan dalam bahasan sub bab-sub bab sebagai berikut:

A. Desain Organisasi

Berdasarkan pengukuran variabel disain organisasi yang disajikan dalam Tabel 1, nilai rata-rata variabel adalah 71,49. Apabila nilai rata-rata ini dibandingkan terhadap kategori nilai rata-rata variabel disain organisasi, maka struktur organisasi pada BTNAP masuk kategori tinggi (61-80). Makna yang lain yaitu karakteristik sentralisasi dan formalisasi pada organisasi BTNAP adalah tinggi, meskipun masih menyisakan ruang untuk fleksibilitas pekerjaan. Ruang fleksibilitas pekerjaan adalah nilai maksimal (100) dikurangi dengan nilai rata-rata (71,49) sebesar 28,51. Tingkat sentralisasi dan formalisasi yang tinggi pada organisasi BTNAP ini menegaskan teori birokrasi Webber dalam Ivancevich *et.al* (2007) yang mengatakan bahwa birokrasi cenderung mempunyai tingkat sentralisasi yang tinggi dan meminimalkan terjadinya inovasi dalam aktivitas organisasi. Ruang inovasi seperti disyaratkan oleh Esman (1986) dan Ancok (2012) untuk kebutuhan pembangunan

lembaga di BTNAP tidaklah cukup apabila hanya dengan nilai 28,51. Dalam upaya pembangunan lembaga KPHK, ruang inovasi haruslah diberi porsi yang besar sebagai syarat transformasi kelembagaan menuju ke arah yang lebih baik.

Saat penelitian ini dilakukan, upaya inovasi juga telah dilakukan oleh BTNAP dengan pembuatan struktur taman nasional menurut SK KBTN Alas Purwo No : SK.333/BTNAP-1.1/2011 tentang Alih Tugas Pejabat Fungsional dan Fungsional Khusus Lingkup BTN Alas Purwo. Struktur ini dipakai dalam keseharian aktivitas TNAP. Struktur tersebut berbeda dengan disain organisasi taman nasional menurut Permenhut No.P.03/Menhut-II/2007 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Taman Nasional. Struktur ini menyatakan organisasi TNAP dipimpin oleh seorang Kepala Balai (eselon IIIa) dan secara struktural membawahi pejabat eselon IVa dan pejabat fungsional. Terdapat persamaan dan perbedaan antara disain organisasi BTNAP yang berdasarkan SK KBTNAP No : SK.333/BTNAP-1.1/2011 dengan yang berdasarkan Permenhut No. P.03/Menhut-II/2007.

Persamaannya adalah struktur tersebut menggunakan model mekanistik. Model mekanistik mengandalkan sentralisasi dan formalisasi dalam aktivitas pengelolaan. Perbedaan-perbedaan kedua disain tersebut adalah sebagai berikut :

1. Pejabat fungsional Pengendali Ekosistem Hutan, Polisi Kehutanan dan Penyuluh Kehutanan tidak berada dalam satu unit tersendiri yang langsung di bawah Kepala Balai, namun diposisikan pada unit-unit kerja di bawah Kepala Sub Bagian Tata Usaha dan Kepala Seksi Pengelolaan Taman Nasional (KSPTN) Wilayah.
2. Terdapat unit-unit kerja tambahan di bawah KSPTN yaitu Unit Kerja Pengelolaan Pariwisata Alam, Unit Kerja Pengelolaan Penyus Semi Alami dan Unit Kerja Pengelolaan Banteng Sadengan.
3. Terdapat Sistem Informasi Pengelolaan Kawasan (SILOKA). SILOKA merupakan aplikasi komputer yang dibangun untuk mendokumentasikan seluruh aktivitas yang dilaksanakan oleh resort yang berguna untuk : (1) Memonitor aktivitas kegiatan resort; (2) Memonitor progres pelaksanaan kegiatan resort; (3) Melengkapi data dan informasi kawasan; (4) Sebagai sumber data dalam analisis permasalahan pengelolaan kawasan; (5) Menunjang administrasi penilaian angka kredit bagi pejabat fungsional; (6) Sebagai bahan informasi untuk mendukung penetapan kebijakan pengelolaan (TN Alas Purwo, 2009).
4. Adanya model RBM (*Resort Based Management*). Di TNAP terdapat 6 unit organisasi resort pengelolaan yang dipimpin oleh seorang kepala resort. Kepala Resort bertanggung jawab langsung ke Kepala SPTN Wilayah dan bukan merupakan jabatan struktural. Resort pengelolaan TN¹ merupakan kewenangan Balai TN dan tidak harus memerlukan pengesahan dari Pusat. BTNAP mendes

kripsikan tugas resort sebagai tugas ke dalam kawasan dan luar kawasan. Ke dalam kawasan, resort melakukan pengamanan, patroli, inventarisasi, monitoring, pengendalian, pemantauan, dan evaluasi. Ke luar kawasan, resort membangun komunikasi dan kemitraan dengan berbagai komponen di desa-desa yang berinteraksi khususnya yang bersentuhan langsung dengan taman nasional (TN Alas Purwo, 2009).

Gambaran perbedaan antara Permenhut No.P.03/2007 dengan SK KBTN Alas Purwo No : SK.333/BTNAP-1.1/2011 menunjukkan adanya diskresi antara kebijakan Kepala Balai selaku pimpinan instansi vertikal di daerah (UPT TN) dengan pimpinan di tingkat pusat. Dwiyanto (1997) mengungkapkan bahwa tidak dapat dihindari, birokrasi publik selalu memiliki (*discretionary power*) yang besar dan penggunaan kekuasaannya itu akan mempengaruhi kesejahteraan orang banyak. Adanya diskresi dalam bentuk SK Kepala Balai tersebut dimungkinkan karena dominannya posisi Kepala Balai dalam proses manajemen organisasi Taman Nasional yang disebabkan oleh :

1. Balai TN adalah pemangku kawasan hutan secara langsung dan memiliki wewenang besar dalam hal pengelolaan kawasan. Hal ini berbeda dengan kawasan hutan produksi dan hutan lindung yang tidak ada organisasi pemerintah yang mempunyai tugas pemangkuan secara langsung.
2. Posisi Balai TN yang merupakan instansi vertikal Kementerian Kehutanan yang secara yuridis tidak dapat dikontrol oleh

¹Permenhut No.P.03/2007 pasal 31 menyebutkan "Untuk meningkatkan efektifitas pengelolaan wilayah pada Balai Besar Taman Nasional Tipe A, Balai Besar Taman Nasional Tipe B, Balai Taman Nasional Tipe A dan Balai Taman Nasional Tipe B sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 dapat ditetapkan Resort Pengelolaan Taman Nasional Wilayah yang merupakan jabatan non struktural dengan keputusan Kepala Unit Pelaksana Teknis Taman Nasional".

kekuatan politik di daerah. Kebanyakan kawasan Taman Nasional adalah berada di daerah-daerah yang memiliki aksesibilitas rendah dan jauh dari kekuasaan. Kinerja Kepala Balai tidak dipertanggungjawabkan kepada kekuatan politik di daerah dimana kawasan taman nasional berada, namun secara vertikal kepada pimpinan eselon di atasnya yang berkedudukan di Jakarta.

Posisi Kepala Balai yang demikian kuat dapat berkorelasi dengan besarnya otoritas yang dibawanya apabila memang posisi tersebut dapat dimanfaatkan secara optimal. Akan tetapi kebanyakan taman nasional (berdasarkan observasi) tidak memanfaatkan kekuatan posisi tersebut. Banyak Kepala Balai lebih sering berada di kantor balai dan rapat dinas di Jakarta daripada berada di lapangan. Sedangkan di lapangan, tingkat kehadiran petugas lapangan minim. Kasus BTNAP adalah anomali karena Kepala BTNAP periode 2007-2010 sering berada di lapangan².

Fakta keseharian Kepala BTNAP periode 2007-2010 di lapangan menjadi menarik apabila dilihat dari teori diskresi dengan teori etika birokrasi. Kewenangan membuat diskresi yang besar tanpa diikuti oleh kontrol birokratis dan politik yang efektif seperti diketahui memiliki potensi yang sangat besar untuk merugikan kepentingan publik. Kasus BTNAP adalah unik karena tidak adanya kontrol politik dapat diimbangi dengan adanya etika birokrasi yang dijadikan sarana untuk organisasi pemerintah yang bersih dan akuntabel. Etika birokrasi ini mewujud dalam

kemauan Kepala Balai untuk turun lapangan secara kontinyu dan memberikan visi dalam pengelolaan taman nasional. Etika birokrasi yang didesiminasikan oleh perilaku kepemimpinan Kepala Balai tersebut apabila dilembagakan, maka ia dapat bekerja dengan baik dalam memberi tuntunan pada para pejabat birokrasi dalam membuat diskresi, bahkan ketika kontrol politik dan regulasi tidak lagi efektif (Dwiyanto, 1997).

B. Sikap *Good Forestry Governance* (GFG)

Sikap GFG adalah manifestasi dari doktrin pengelolaan KPHK Alas Purwo. Doktrin adalah spesifikasi dari nilai-nilai, tujuan-tujuan dan metode-metode operasional yang mendasari tindakan (Esman, 1986). Penelitian ini berusaha mengidentifikasi norma-norma pengelolaan BTNAP berdasarkan indikator *Good Forestry Governance* (GFG). Norma-norma GFG adalah : (1) Kepastian Hukum, (2) Partisipasi, (3) Transparansi, (4) Akuntabilitas, dan (5) Terjaminnya fungsi Konservasi. Penggunaan nilai-nilai tersebut karena GFG merupakan salah satu prasyarat dalam pembentukan organisasi Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH), termasuk dalam hal ini KPH Konservasi. Hal ini tercantum pertimbangan point b. PP No. 6 tahun 2007 tentang Tata Hutan dan Penyusunan Rencana Pengelolaan Hutan dan Pemanfaatan Hutan, yakni : Menimbang : a.; (b) bahwa dalam rangka meningkatkan laju pertumbuhan pembangunan nasional berkelanjutan diperlukan beberapa langkah strategis yang dapat mendorong pertumbuhan investasi, percepatan pembangunan hutan tanaman, pengendalian degradasi hutan dan peningkatan perekonomian nasional termasuk perekonomian masyarakat di dalam dan sekitar hutan melalui deregulasi dan debirokratisasi yang dilandasi prinsip *good governance* dan pengelolaan hutan lestari;

²Beberapa komentar staf lapangan mengenai perilaku kerja Kepala BTNAP 2007-2010:

'wah Pak H itu kalo jumat sabtu pasti ke lapangan naik win (merk sepeda motor) sendirian saja' (AS (29 tahun) ; 'Pak H paling tahu dimana tempat nongkrong (kedai kopi) daripada kita-kita yang di lapangan' (S (34 tahun), Kalo pak H di kantor resort mas, kita sampai ndak berani tidur di lantai mas, ya tidur sambil duduk. Lha ndak enak wong kepala Balai tidur di kursi masak kita bawahannya tidur juga di kursi' (AH (50 tahun)

Hasil pengukuran nilai rata-rata variabel Sikap GFG pada Tabel 1 adalah 204,11. Apabila skor ini dibandingkan dengan kategori nilai rata-rata variabel, maka variabel Sikap GFG termasuk dalam kategori baik. Hal ini berarti Sikap GFG rata-rata responden adalah baik. Sikap GFG ini akan berpengaruh terhadap perilaku organisasi. Oleh karenanya, perubahan perilaku organisasi yang mengedepankan perbaikan tata kelola (*governance*) merupakan kebutuhan mutlak. TNAP sudah mempunyai modal yang baik yang ditunjukkan dengan kategori Sikap GFG yang masuk kategori baik. Untuk menuju kategori tertinggi yaitu sangat baik, diperlukan tindakan-tindakan manajemen. Tindakan-tindakan manajemen ini termasuk dalam aktivitas-aktivitas transformasi kelembagaan TNAP menjadi KPHK. Sikap GFG merupakan salah satu inovasi seperti yang disyaratkan oleh Esman (1986) dan Ancok (2012) dalam konsep perubahan lembaga.

C. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan (Ivancevich *et.al*, 2007). Penelitian ini mengambil konsep kepemimpinan transformasional. Secara umum, kepemimpinan ini memiliki sifat memengaruhi pengikutnya, memperlakukan pengikutnya sebagai manusia cerdas dan terhormat, mampu 'mengelus-elus' hati pengikutnya agar memunculkan potensi insaninya secara maksimal (Ancok, 2012).

Hasil pengukuran nilai rata-rata variabel kepemimpinan pada Tabel 1 adalah 264,98. Apabila nilai ini dibandingkan dengan kategori rata-rata nilai variabel kepemimpinan, maka kepemimpinan transformasional pada TNAP masuk kategori tinggi (235-312). Kategori tinggi dapat dimaknai bahwa Kepala Balai mampu memberikan arahan bagi jalannya organisasi, mampu membimbing bawahan dalam bekerja dan mampu menjadi tuntunan bawahan dalam berperilaku. Kategori tersebut belum mencapai kategori terbaik yaitu sangat

tinggi. Pemimpin dengan kategori terbaik adalah Kepala Balai yang dapat memenuhi kategori Ancok (2012) di atas.

D. Karakteristik Individu

Ukuran kualitas sumberdaya manusia dijelaskan dalam penilaian karakteristik individu masing-masing personel. Hasil pengukuran nilai rata-rata variabel karakteristik individu berdasarkan Tabel 1 adalah 284,56. Apabila nilai ini dibandingkan dengan kategori nilai rata-rata variabel, maka variabel karakteristik individu termasuk dalam kategori sangat baik. Karakteristik Individu personel TNAP dengan kategori terbaik ini adalah modal berharga upaya transformasi kelembagaan TNAP menuju KPHK. Tindakan manajemen yang seharusnya dilakukan adalah menjaga konsistensi karakteristik individu dalam masing-masing dimensinya yaitu : semangat belajar inovatif, rasa kompeten, motivasi kerja, semangat kerja sama, wawasan aspiratif dan wawasan etikal.

E. Program dan Dana Kegiatan

Berdasarkan Renstra Pengelolaan TNAP 2010-2011, program, kegiatan dan indikator kinerja BTNAP adalah mengacu kepada rencana kerja Ditjen Perlindungan Hutan dan Konservasi Alam. Program kerjanya adalah konservasi keanekaragaman hayati dan perlindungan pengelolaan kawasan konservasi, kelestarian keanekaragaman hayati, terjaminnya hak-hak negara atas kawasan dan hasil hutan, serta peningkatan penerimaan negara dan masyarakat dari kegiatan konservasi sumberdaya alam. *Outcome* dari pelaksanaan program ini adalah biodiversitas dan ekosistemnya berperan nyata sebagai penyangga ketahanan ekologis dan penggerak ekonomi riil serta pengungkit martabat bangsa dalam pergaulan global.

Pendanaan kegiatan BTNAP yang berasal dari Anggaran Pendapatan Belanja Negara selama tahun 2009-2011 adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Pendanaan TNAP 2009-2011
 Table 2. TNAP Budget on 2009-2011

No	Uraian (Description)	Anggaran (Budget) (Rp.)	Realisasi (Realization) (%)	Anggaran/Luas (Budget/Area) (Rp./Ha)
1.	DIPA 029 (2009)	9.180.560.000	85,38%	211.436
2.	DIPA 029 (2010)	10.599.717.000	87,76%	244.121
3.	DIPA 029 (2011)	10.565.872.000	83,94%	243.341
Rata-rata				232.966

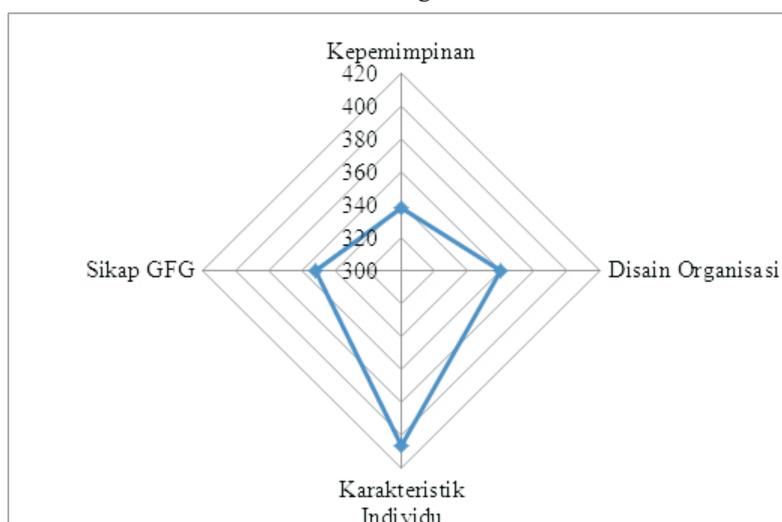
Sumber (Source): diolah dari LAKIP TNAP 2009, 2010, 2011 (adapted from LAKIP TNAP 2009, 2010, 2011)

Berdasarkan data diatas, rata-rata anggaran pengelolaan TNAP adalah Rp. 232.966/Ha. Apabila dibandingkan dengan anggaran pengelolaan taman nasional di Indonesia yang kurang dari 2 US\$/Ha (Wiratno, 2011), maka anggaran pengelolaan TNAP sudah mencukupi. Apabila dibandingkan dengan anggaran pengelolaan kawasan konservasi negara Philipina (US\$6,43/Ha) Thailand (US\$ 20,65/Ha), dan Malaysia (US\$18,50/Ha) (Darori, 2011), anggaran TNAP juga sudah diatas negara-negara tersebut. Akan tetapi apabila dibandingkan dengan anggaran USA

(US\$76,12/Ha), anggaran TNAP masih jauh dari mencukupi, meskipun angka tersebut sudah masuk kisaran biaya pengelolaan negara-negara maju. Dengan demikian dilihat dari aspek pengalokasian dana oleh pemerintah, anggaran pengelolaan TNAP dapat dikatakan sudah mencukupi.

F. Sintesa

Dari paparan diatas, apabila analisis masing-masing variabel pembangunan lembaga digabungkan hasilnya adalah seperti gambar berikut :



Sumber (Source): diolah dari tabel 1 (adapted from Table 1)

Gambar 1. Ilustrasi analisis skala masing-masing variabel penyusun lembaga³
 Figure 1. Illustration scale analysis of each variable that constitute institution.

³Perhitungan skor masing-masing variabel dikonversikan ke dalam skor 0-500.

Pemaknaan Gambar 1 diatas adalah bahwa seluruh variabel yang diukur tidak berada pada kategori yang terbaik. Semua variabel pembangunan lembaga mempunyai ruang perbaikan yang dapat dipergunakan untuk kontruksi lembaga KPHK. Posisi terbaik dimiliki oleh variabel Karakteristik Individu, sedangkan Sikap GFG dan Kepemimpinan Transformasional masih memerlukan tindakan-tindakan manajemen dalam upaya peningkatan kualitas. Disain organisasi masih memerlukan pendalaman apakah nantinya akan diarahkan menuju struktur organik yang memberikan porsi besar pada fleksibilitas ataukah struktur mekanistik yang menonjolkan sentralisasi dan formalisasi.

Keempat variabel ini ditambah dengan variabel program dan dana merupakan fondasi bagi pembangunan lembaga KPHK dengan menggunakan kerangka teori pembangunan lembaga Esman (1986). Pembangunan lembaga dirumuskan Esman (1986:24) sebagai perencanaan, penataan, dan bimbingan dari organisasi-organisasi baru atau yang disusun kembali yang (a) mewujudkan perubahan dalam nilai-nilai, fungsi-fungsi, teknologi-teknologi fisik, dan/atau sosial, (b) menetapkan, mengembangkan, dan melindungi hubungan-hubungan normatif dan pola-pola tindakan yang baru, dan (c) memperoleh dukungan dan kelengkapan dalam lingkungan tersebut. Merujuk pada teori tersebut, kelima variabel pembangunan lembaga akan menyatu dan saling berinteraksi satu sama lain. Lembaga juga akan bertransaksi dengan lingkungan lembaga. Lingkungan lembaga dalam konteks KPHK dimaknai sebagai stakeholder. Transaksi antara organisasi dengan stakeholder inilah yang akan menjadi kunci bagi keberhasilan kelembagaan KPHK yang apabila menggunakan istilah Esman (1986) adalah organisasi yang telah melembaga. Dalam bertransaksi dengan stakeholder, norma-norma GFG menjadi

acuan. Dengan demikian, norma-norma GFG ini sekaligus juga menjadi acuan bagi konstruksi kelima variabel pembangunan lembaga (organisasi, doktrin, kepemimpinan, karakteristik individu, dan program) dalam upaya transformasi kelembagaan TN menjadi KPHK. Ruang-ruang perbaikan dalam konstruksi lembaga KPHK tersebut dapat dimaknai sebagai inovasi.

Inovasi merupakan syarat bagi transformasi kelembagaan (Ancok, 2012). Inovasi dapat dilakukan dalam seluruh dimensi manajemen. Dalam konteks TNAP, maka disain RBM (*Resort Based Management*) dapat menjadi inovasi disain organisasi yang mengutamakan pengelolaan di tingkat tapak. Model rekayasa sosial kepemimpinan transformasional yang mengutamakan adanya visi dalam bekerja juga dapat dilembagakan di KPHK Alas Purwo. Pemimpin di KPHK idealnya merupakan kombinasi pemimpin berjenis *man of action*, dan *man of ideas*. *Man of action* yaitu manusia petindak atau eksekutor dan *man of ideas* adalah manusia pemikir (Wahid, 2013). Doktrin lembaga menggunakan norma-norma *good forestry governance*. Kualitas karakteristik individu ditingkatkan melalui pengoptimalan potensi insani menurut masing-masing dimensinya yaitu : semangat belajar inovatif, motivasi kerja, semangat kerja sama, wawasan etikal, rasa kompeten dan wawasan aspiratif. Program dan kegiatan melanjutkan program-program sesuai prinsip-prinsip konservasi yaitu : perlindungan sistem penyangga kehidupan, pengawetan sumber daya hayati, dan pemanfaatan secara lestari.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Paparan diatas telah menyebutkan bahwa variabel-variabel pembangunan lembaga

KPHK adalah : (1) disain organisasi, (2) sikap *Good Forestry Governance* (GFG), (3) kepemimpinan transformasional, (4) karakteristik individu, (5) program dan dana kegiatan. Sebelum bertransformasi menjadi lembaga KPHK perlu dilakukan evaluasi kondisi terkini TNAP menurut kategori masing-masing variabel pembangunan lembaga. Hasilnya adalah sifat disain organisasi cenderung ke arah sentralisasi dan formalisasi, kepemimpinan transformatif berada dalam kategori tinggi, kualitas karakteristik individu baik, dan sikap GFG adalah baik. Kondisi terkini tersebut masih memerlukan perbaikan karena semua variabel masih belum pada kategori tertinggi. Ruang perbaikan ini sebaiknya diisi oleh inovasi-inovasi yang menjadi prasyarat bagi keberhasilan transformasi kelembagaan. Inovasi yang diusulkan meliputi disain RBM (*Resort Based Management*), rekayasa kepemimpinan transformatif, optimalisasi potensi insani dan indoktrinasi norma-norma GFG.

B. Saran

Hasil kondisi terkini diatas barulah sebatas identifikasi variabel pembangunan lembaga dan belumlah membahas lebih lanjut mengenai : (1) bentuk interaksi antar masing-masing variabel lembaga dan (2) bentuk transaksi lembaga dengan *stakeholder*. Oleh karena itu, masih diperlukan penelitian lanjutan mengenai interaksi masing-masing variabel pembangunan lembaga dan konstruksi relasi *stakeholder*. Meskipun demikian, hasil identifikasi kondisi saat terkini seperti sudah dipaparkan diatas dapat dijadikan pegangan dalam melakukan perbaikan-perbaikan internal lembaga TNAP.

DAFTAR PUSTAKA

- Ancok D. (2012). *Psikologi kepemimpinan & inovasi dan kepemimpinan*, Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Bararaturan. (2009). *Karakteristik individu dalam hubugannya dengan sikap terhadap produktivitas kerja dengan iklim kerja organisasi sebagai variable moderator* (Thesis). Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Darori. (2011). Peluang keterlibatan swasta dalam pengelolaan kawasan konservasi. In M.T.T Hermawan, M. Naiem, S. Pudyatmoko, M.A. Imron, J. Suprijatna, D. Makes, A.R. Prastiwi (Eds.), *Prosiding Workshop Green Partnership : Peran Serta Swasta dalam Pengelolaan Kawasan Konservasi*. Yogyakarta : Fakultas Kehutanan UGM-Kementrian Kehutanan.
- Dwiyanto, A. (1997). Pemerintah yang efisien, tanggap dan akuntabel : Kontrol atau etika? Diunduh dari <<http://www/lib.ugm.co.id>> (6 Februari 2013).
- Esman, M.J. (1986). Unsur-unsur pembangunan lembaga. In J.W. Eaton (Ed.), *Pembangunan Lembaga dan Pembangunan Nasional*. Jakarta : UI Press.
- Ghozali, I. (2009). *Analisis multivariate lanjutan dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ivancevich, J.M., Konopaske R. & Matteson, M.T. (2007). *Perilaku dan manajemen organisasi* (jilid1), Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Ivancevich, J.M., Konopaske R. & Matteson, M.T. (2007). *Perilaku dan manajemen organisasi* (jilid2), Jakarta: Penerbit Erlangga.

- Kementerian Kehutanan RI. (2011). *Pembangunan Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH): Konsep, peraturan perundangan dan implementasi*. Jakarta: Kementerian Kehutanan.
- Permendagri No 61 tahun 2010 tentang Pedoman Organisasi dan Tata kerja Kesatuan Pengelolaan Hutan Lindung dan Kesatuan Pengelolaan Hutan Produksi di Daerah.
- PP No. 6/2007 tentang Tata Hutan dan Penyusunan Rencana Pengelolaan Hutan dan Pemanfaatan Hutan.
- Reza A. (2011). *Pengaruh persepsi struktur organisasi: Gaya kepemimpinan transformatif, budaya inovasi kepada perilaku kerja inovatif* (Thesis). Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Susila, N. (2011). *Efektivitas pengelolaan resort di Taman Nasional Alas Purwo* (Skripsi). Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- TN Alas Purwo. (2009). *Sekilas Taman Nasional Alas Purwo*. Banyuwangi: TN Alas Purwo.
- TN Alas Purwo. (2009). *Laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah BTNAP*. Banyuwangi: TN Alas Purwo.
- TN Alas Purwo. (2010). *Laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah BTNAP*. Banyuwangi: TN Alas Purwo.
- TN Alas Purwo. (2011). *Laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah BTNAP*. Banyuwangi: TN Alas Purwo.
- TN Alas Purwo. (2010). *Renstra pengelolaan TN Alas Purwo 2010-2015*. Banyuwangi: TN Alas Purwo.
- Wahid, S. (2013, Februari 8). Mencari pemimpin. *Kompas*, p. 6.
- Wiratno, 2011, Kolaborasi dalam Pembiayaan Kawasan Konservasi di Indonesia dalam *Prosiding Workshop Green Partnership : Peran Serta Swasta dalam Pengelolaan Kawasan Konservasi*, Diedit Oleh M.T.T Hermawan, M. Naiem, S. Pudyatmoko, M.A. Imron, J. Suprijatna, D. Makes, A.R. Prastiwi, Yogyakarta : Fakultas Kehutanan UGM-Kementrian Kehutanan.
- WWF, 2006, *Kemitraan Dalam Pengelolaan Taman Nasional*, Jakarta : WWF-Indonesia dan MFP Dephut DFID.
- Yin K.R., 2004, *Studi Kasus*, Jakarta : Raja Grafindo Persada.