



# Policy Brief

Volume 12 No. 12 Tahun 2018

## Efektivitas Pengelolaan Kawasan Taman Nasional

**Vera Tisnawati**

Staf pada Balai Taman Nasional Alas Purwo Balai Taman Nasional Alas Purwo

**Ringkasan  
Eksekutif  
(Executive  
Summary)**

Berdasarkan hasil penilaian terhadap 50 taman nasional (TN), ketidaktepatan dalam pengalokasian dan penempatan pegawai menjadi salah satu penyebab rendahnya capaian indeks efektivitas pengelolaan kawasan di sebagian besar TN di Indonesia. Ketidaktepatan pengalokasian dan penempatan pegawai terjadi karena ketidakterediaan dokumen kebutuhan pegawai yang disusun berdasarkan beban kerja untuk menjadi rujukan dalam perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM). Oleh sebab itu, penyelenggaraan pelatihan penyusunan dokumen kebutuhan pegawai dan penyediaan contoh dokumen kebutuhan pegawai yang dapat dijadikan rujukan menjadi penting untuk dilakukan. Hal lainnya, beberapa peraturan yang ada, yaitu Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan (Permen LHK) Nomor P.7/Menlhk/Setjen/OTL.0/1/2016 dan Peraturan Direktur Jenderal Konservasi Sumber Daya Alam dan Ekosistem (Perdirjen KSDAE) Nomor P.5/KSDAE/SET/OTL.1/5/2018 perlu dilakukan evaluasi karena belum sepenuhnya mendukung terciptanya efektivitas pengelolaan kawasan taman nasional.

**Pernyataan  
Masalah  
(Statement of  
the Issue/  
Problem)**

Hasil evaluasi pengelolaan kawasan oleh Direktorat Jenderal (Ditjen) KSDAE pada tahun 2015-2016, menyatakan bahwa sebagian besar kawasan taman nasional dinilai belum memenuhi target yang ditetapkan. Ditjen KSDAE menargetkan setidaknya indeks efektivitas pengelolaan kawasan di taman nasional bernilai 70%, namun jumlah taman nasional yang memiliki nilai efektivitas sama dengan

atau lebih dari 70% baru ada 11 kawasan. Salah satu kelemahan yang teridentifikasi menjadi penyebab rendahnya nilai efektivitas pengelolaan kawasan taman nasional yaitu penempatan dan komposisi pegawai yang tidak seimbang serta tidak adanya informasi kebutuhan pegawai berdasarkan beban kerja. Ketiadaan informasi kebutuhan pegawai yang disusun berdasarkan beban kerja, juga

diduga menjadi penyebab terjadinya ketidaktepatan dalam mengalokasikan dan mendistribusikan SDM. Hal tersebut seringkali mengakibatkan ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan jabatan yang didudukinya serta menumpuknya pegawai di satu unit tanpa pekerjaan yang jelas dan kekurangan pegawai di unit lain atau menumpuknya pekerjaan di beberapa

pegawai saja.

Belum maksimalnya kondisi dan pengelolaan SDM berdampak pada rendahnya capaian indeks efektivitas elemen pengelolaan, utamanya elemen *input*, proses dan *output*. Rata-rata perolehan nilai taman nasional pada elemen tersebut masih di bawah 70%. Capaian terendah ada pada elemen *output* yaitu sebesar 43%.

Fakta/Kondisi  
Saat Ini  
(Existing  
Condition)

#### A. Struktur Organisasi

Organisasi dan tata kerja unit pelaksana teknis taman nasional diatur dalam Permen LHK Nomor P.7/Menlhk/Setjen/OTL.0/1/2016. Menurut aturan tersebut, seksi wilayah hanya bertugas menyelenggarakan urusan teknis, padahal dengan diterapkannya sistem pengelolaan berbasis resort, maka beban pekerjaan administrasi di tingkat seksi menjadi meningkat. Beban pekerjaan administrasi meningkat karena bertambahnya jumlah data dan informasi kawasan yang terkumpul, jumlah dokumen perencanaan yang tersusun, jumlah laporan yang tersusun, jumlah dokumen pertanggungjawaban penggunaan anggaran, dan adanya kebutuhan sarana prasarana minimal di tingkat resort untuk mendukung pelaksanaan kegiatan.

Guna meningkatkan efektivitas pengelolaan, keberadaan urusan tata usaha umum di tingkat seksi sangat diperlukan. Urusan tata usaha umum lingkup seksi wilayah bertugas melaksanakan pengelolaan urusan administrasi tata persuratan dan kearsipan, kepegawaian, keuangan, perlengkapan dan rumah tangga. Dengan adanya urusan ini, maka pegawai di tingkat resort dan urusan teknis tidak lagi dibebani pekerjaan administrasi dan rumah tangga yang seringkali menyita banyak waktu, sehingga bisa fokus pada pelaksanaan tugas utama. Selain itu, kualitas hasil pekerjaan administrasi menjadi baik, karena dikerjakan oleh pegawai khusus. Begitu pun dengan barang milik negara (BMN), menjadi lebih terawat dan dapat terpenuhi dengan baik, sehingga mampu mendukung pelaksanaan tugas berbasis resort di tingkat tapak.

#### B. Perhitungan kebutuhan pegawai

Perhitungan kebutuhan pegawai berdasarkan beban kerja dilakukan berdasarkan uraian tugas dan volume pekerjaan selama 1 tahun pada masing-masing jabatan, kecuali jabatan struktural. Hingga saat ini, belum ada pelatihan terkait penyusunan kebutuhan pegawai berdasarkan beban kerja di tingkat unit pelaksana teknis (UPT) taman nasional, sehingga pemahaman pegawai akan materi ini berbeda-beda. Begitupun dengan contoh dokumen analisis kebutuhan pegawai di tingkat UPT masih belum tersedia, sehingga belum ada dokumen yang bisa dijadikan rujukan.

Idealnya uraian tugas jabatan fungsional umum cukup mengacu pada dokumen analisis jabatan Ditjen KSDAE, yaitu Perdirjen KSDAE Nomor P.5/KSDAE/SET/OTL.1/5/2018. Namun, berdasarkan hasil pencermatan dan hasil diskusi dengan Kepala Subbagian Organisasi dan Tata Laksana Ditjen KSDAE beserta staf selaku penyusun dokumen analisis jabatan lingkup KSDAE, uraian tugas jabatan fungsional umum yang disusun Ditjen KSDAE masih terdapat beberapa kekurangan, sehingga belum mencerminkan kebutuhan organisasi yang sebenarnya. Beberapa kekurangan yang ditemukan, yaitu:

- 1) Terdapat kemiripan uraian tugas pada jenis jabatan penata usaha umum, sekretaris dan caraka;
- 2) Terdapat tiga jabatan yang memiliki tugas terkait dengan pengelolaan surat masuk dan surat keluar pada unit kerja Subbagian Tata Usaha, yaitu Penata Usaha Umum, Caraka, dan Sekretaris. Berdasarkan hasil pengamatan di Balai Taman Nasional (BTN) Alas Purwo, beban kerja pengelolaan surat masuk dan surat keluar pada UPT balai taman

nasional tidak besar, sehingga cukup ditangani oleh dua orang pegawai Penata Usaha Umum dengan pengaturan satu orang pegawai khusus menangani surat masuk dan satu orang pegawai lainnya menangani surat keluar.

3) Terdapat beberapa uraian tugas yang menjadi kewajiban pegawai dengan jabatan fungsional umum belum tepat dan belum terakomodir. Contohnya yaitu pada jenis jabatan Analis Data di unit kerja Subbagian Tata Usaha. Berikut merupakan contoh uraian tugas yang belum tepat dan belum terakomodir pada dokumen analisis jabatan analis data.

a) Belum mengakomodir beberapa tugas yang menjadi tanggung jawab unit pelaksana teknis balai taman nasional, misalnya penyusunan konsep laporan kerja sama dan kemitraan.

b) Mencantumkan tugas yang tidak menjadi kewajiban analis data di setiap unit pelaksana teknis BTN Alas Purwo, yaitu menyiapkan bahan pengusulan standar biaya kegiatan untuk bahan penetapan standar biaya kegiatan.

c) Mencantumkan tugas dengan nomenklatur yang kurang tepat, yaitu menganalisis pematkhiran data BMN sesuai hasil aplikasi Sistem Informasi Manajemen Akuntansi Barang Milik

Negara (SIMAK-BMN), Sistem Informasi Manajemen Aset Negara (SIMAN), dan persediaan. Tugas tersebut lebih dikenal dengan nomenklatur menyusun laporan barang kuasa pengguna semesteran dan menyusun laporan barang kuasa pengguna tahunan.

### **C. Kesenjangan antara Persediaan dan Kebutuhan**

Hasil analisis kebutuhan pegawai berdasarkan beban kerja di BTN Alas Purwo menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan antara jumlah persediaan dan kebutuhan pegawai pada beberapa jenis jabatan. Kekurangan pegawai pada jenis jabatan tertentu dapat menjadi penghambat pencapaian tujuan pengelolaan, karena hasil kerja pegawai menjadi tidak optimal. Di sisi lain, kelebihan pegawai terutama pada jenis jabatan dengan jenjang yang lebih tinggi dibandingkan pekerjaan yang harus diselesaikan mengakibatkan penggunaan anggaran menjadi tidak efisien, karena Negara harus membayar lebih banyak daripada yang seharusnya. Kelebihan pegawai pada jenis jabatan tersebut dapat diatasi dengan diterapkannya persyaratan kenaikan jenjang jabatan berdasarkan kebutuhan organisasi.

### **Metode (Method)**

Penelitian dilakukan pada bulan Mei sampai dengan November 2017 di tiga lokasi, yaitu 1) BTN Alas Purwo, sebagai lokasi utama penelitian; 2) BTN Bali Barat, sebagai lokasi uji validitas dan reliabilitas kuesioner pegawai; dan 3) Kantor Kepegawaian, Organisasi, dan Tata Laksana Ditjen KSDAE, sebagai lokasi konsultasi dan diskusi terkait

penyusunan kebutuhan pegawai berdasarkan beban kerja. Jenis data dalam penelitian terbagi menjadi dua yakni data primer dan data sekunder. Data primer dan sekunder diperoleh dari hasil pengamatan, kuesioner, wawancara, diskusi, dan hasil studi dokumen. Data primer dan sekunder selanjutnya dianalisis secara deskriptif.

### **Pilihan dan Rekomendasi Kebijakan (Policy Options and Recommendations)**

Untuk lebih meningkatkan efektivitas pengelolaan taman nasional, direkomendasikan hal-hal sebagai berikut:

1. Perlu dilakukan evaluasi terhadap Permen LHK Nomor P.7/Menlhk/Setjen/OTL.0/1/2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja UPT Taman Nasional. Peraturan tersebut masih membatasi urusan yang menjadi kewenangan kepala seksi wilayah hanyalah pada urusan teknis saja, padahal sistem pengelolaan

berbasis resort yang saat ini tengah dijalankan UPT taman nasional, menyebabkan beban pekerjaan administrasi dan rumah tangga di tingkat seksi wilayah menjadi bertambah. Pengendalian urusan administrasi dan rumah tangga di tingkat seksi oleh Subbagian Tata Usaha yang berada di kantor balai menjadi tidak efektif, ketika beban pekerjaan besar dan terkendala oleh jarak antara kantor balai dengan seksi.

2. Perlu dilakukan evaluasi terhadap dokumen analisis jabatan yang telah disusun oleh Ditjen KSDAE, karena masih terdapat kekurangan, sehingga belum mencerminkan kebutuhan organisasi yang sebenarnya.
3. Perlu dilakukan pelatihan penyusunan dokumen kebutuhan pegawai berdasarkan analisis jabatan dan analisis beban kerja, sehingga dokumen yang tersusun oleh UPT taman nasional dapat

dijadikan acuan bagi pimpinan dalam menyusun perencanaan dan pengembangan pegawai. Selain itu, diperlukan juga suatu dokumen kebutuhan pegawai yang dapat dijadikan contoh, sehingga seluruh UPT taman nasional memiliki pemahaman yang sama di dalam penyusunan dokumen kebutuhan pegawai di instansinya masing-masing.

**Kontak**  
(*Contacts*) **Vera Tisnawati**  
(veratisnawati@gmail.com), 08122769227  
Staf pada Balai Taman Nasional Alas Purwo

- Daftar**  
**Pustaka**  
(*References*)
- Balai Taman Nasional Alas Purwo. 2017a. *Dokumen Role Model Pengembangan dan Fasilitasi Resort Based Management Taman Nasional Alas Purwo*. Banyuwangi [ID].
- Direktorat Kawasan Konservasi. 2016. Laporan Penilaian Efektivitas Pengelolaan Kawasan Konservasi di Indonesia Tahun 2016. Jakarta.
- Dudley N, Belokurov A, Borodin O, Higgins-Zogib L, Hockings M, Lacerda L, Stolton S. 2004. *Are Protected Areas Working? An Analysis of Forest Protected Areas by WWF*. Gland Switzerland [CH]: WWF International.
- Ivancevich JM, Konopaske R, Matteson MT. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. (Jilid 1). Jakarta: Erlangga.
- Keputusan Direktur Jenderal Konservasi Sumber Daya Alam dan Ekosistem Nomor SK.357/KSDAE-SET/2015 tentang Penetapan Nilai Awal Efektivitas Pengelolaan Kawasan Suaka Alam, Kawasan Pelestarian Alam, dan Taman Buru.
- Keputusan Direktur Jenderal Konservasi Sumber Daya Alam dan Ekosistem Nomor SK.150/KSDAE/SET/KSA.1/5/2016 tentang Penetapan Nilai Awal Efektivitas Pengelolaan Kawasan Suaka Alam, Kawasan Pelestarian Alam, dan Taman Buru.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor KEP/75/M.PAN/7/2004 tentang Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja dalam Rangka Penyusunan Formasi Pegawai Negeri Sipil.
- Siagian SP. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Cetakan ke-16). Jakarta: Bumi Aksara.