

**PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU TERHADAP SIKAP
GOOD FORESTRY GOVERNANCE DI TAMAN NASIONAL ALAS PURWO**

*(The influence of individual characteristic toward attitude to
Good Forestry Governance in Alas Purwo National Park)*

Tri Atmojo¹, San Afri Awang², Erwan Agus Purwanto³

¹Program Doktorat Program Studi Ilmu Kehutanan UGM,
Bulaksumur, Yogyakarta.

²Fakultas Kehutanan UGM, Bulaksumur, Yogyakarta.

³Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UGM, Bulaksumur, Yogyakarta

Email : paijokelik@yahoo.com

Diterima: 2 Mei 2013

Disetujui: 20 Juni 2013

Abstrak

Organisasi taman nasional di Indonesia mengalami berbagai permasalahan di berbagai simpul dan membutuhkan upaya perbaikan kelembagaan. Salah satu upaya pembenahan adalah perbaikan aspek perilaku organisasi yang mengarah kepada pembentukan *good forestry governance*. Penelitian ini bertujuan mendapatkan data dan penjelasan mengenai pengaruh karakteristik individu orang-orang yang bekerja di Taman Nasional (TN) Alas Purwo terhadap sikap *good forestry governance* (GFG). Penelitian ini dilaksanakan di TN Alas Purwo pada bulan November-Desember 2011 dengan menggunakan metode kuantitatif. Responden diambil secara *purposive sampling* terhadap personel TN Alas Purwo. Analisis data menggunakan uji regresi sederhana. Hasil penelitian menunjukkan karakteristik individu berpengaruh terhadap sikap *good forestry governance*. Persamaan regresi yang dihasilkan adalah $GFG = 27,449 + 0,463 KI$ dengan nilai *adjusted R²* 0,287. Manajemen TN Alas Purwo perlu menaikkan kualitas karakteristik individu personel taman nasional dengan melakukan berbagai tindakan manajemen. Implikasi disain organisasi yang tepat untuk tindakan manajemen ini adalah struktur organisasi organik.

Kata kunci: karakteristik individu, *good forestry governance*, TN Alas Purwo

Abstract

*In Indonesia, most of national parks have encountered several problems, which need efforts to improve their management. good forestry governance (GFG) is one conceptualisation that can be used to improve aspects of organizational behavior in the management of conservation areas. In this research, we obtain data and explanation about influence of the individual characteristic (KI) of Alas Purwo National Park with GFG attitude. Using quantitative methods, this study was conducted between November-December 2011. The respondents were staff of Alas Purwo National Park who taken by purposively. We perform data analysis with a simple regression test. The results indicate that the GFG attitude affected individual characteristic. The model is $GFG\ attitude = 27.449 + 0.463 KI$ with *adjusted R²* 0,287. We also found relatively low coefficient relationship between GFG attitude and individual characteristic. Management of Alas Purwo National Park needs to increase the quality of individual characteristic of its staff by doing management actions. We argue that the appropriate organizational design implications in this management is organic organizational structure. Thus, we recommend that these results can be applied for institutional construction in the conservation areas management.*

Key words : individual characteristic, *good forestry governance*, Alas Purwo National Park

PENDAHULUAN

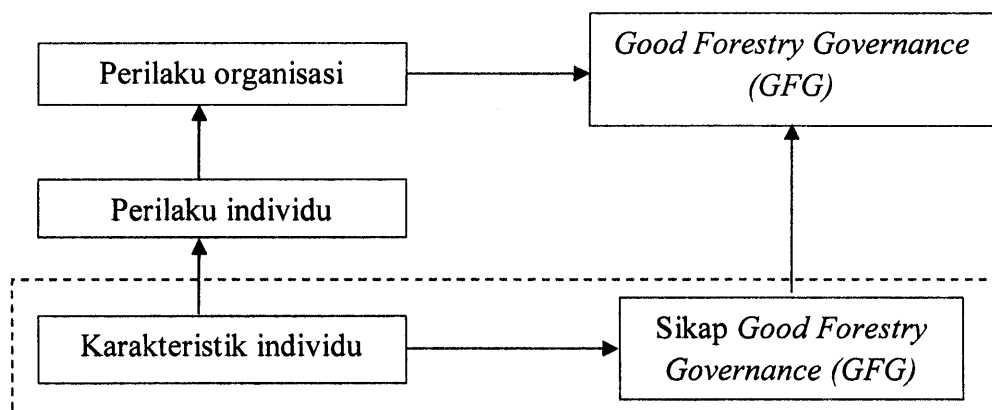
Sejak taman nasional (TN) di Indonesia pertama dideklarasikan pada tahun 1980, organisasi konservasi ini mengalami banyak permasalahan. Domain permasalahannya meliputi konseptualisasi TN, konflik keruangan, pengelolaan organisasi, dan sumber daya manusia. Masalah-masalah tersebut saling berkaitan dan membentuk simpul-simpul permasalahan di berbagai level yaitu di kawasan hutan, organisasi TN, dan masyarakat. Dalam konteks lingkungan, obyek yang menjadi korban pertama kali dan terbesar adalah sumberdaya hutan itu sendiri. Pengaturan kewenangan terhadap sumberdaya TN yang tidak berjalan baik di lapangan akan menyebabkan degradasi dan deforestasi hutan. Kementerian Kehutanan melansir data deforestasi yang tidak direncanakan sebesar 859.083 Ha/tahun selama tahun 2000-2005 (Kemenhut, 2011). Oleh karena itu, diperlukan suatu upaya perbaikan pengurusan kelembagaan TN.

Konsep kelembagaan baru diharapkan merubah paradigma administrasi klasik yang berorientasi ke sistem dan prosedur menjadi berorientasi pada hasil (*output* dan *outcome*). Konsep ini menuntut adanya sistem kerja yang fleksibel, inovatif dan responsif terhadap perubahan lingkungan. Disain kebijakan yang digunakan

menggunakan basis data yang komprehensif, akurat dan terukur. Dalam melaksanakan disain tersebut, kompetensi sumberdaya manusia memegang peranan penting. Pegiat TN harus mempunyai *knowledge*, *skill* dan *attitude* yang memadai. Kompetensi ini menjadi prasyarat wajib pengelolaan TN dalam mekanisme *good governance*.

Model pengelolaan hutan yang baru nantinya akan dijiwai oleh berbagai kriteria yang ada dalam konsep *governance*, yang kemudian disebut dengan istilah *good forestry governance* (GFG). Dalam kaitannya dengan perilaku organisasi, Santoso (2011) mengutarakan pendapatnya bahwa ketika membahas *good governance* misalnya, kepeduliannya bukan hanya pada ukuran dan ciri-ciri *good governance*, melainkan menghasilkan perilaku bersama yang memenuhi ukuran dan ciri-ciri yang dimaksud. Prinsip-prinsip *good governance* dapat dikatakan merupakan salah satu indikator perilaku baik organisasi. Oleh karena itu, identifikasi perilaku baik dapat diidentifikasi dari penerapan perilaku *good governance*. Identifikasi perilaku ini dapat didekati dengan salah satu sumbernya yaitu pengukuran sikap individu dalam organisasi.

Sintesa dari usulan Santoso (2011), teori organisasi Ivancevich dkk. (2007) dan karakteristik individu Bararatun (2009) dapat digambarkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Hubungan karakteristik individu dengan sikap GFG

Balai Taman Nasional Alas Purwo (BTNAP) menjadi kajian menarik dalam hal pengaruh karakteristik individu dengan sikap GFG karena TN ini ditunjuk sebagai Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH) Konservasi berdasarkan SK. 801/Menhut-II/2009 tgl 7 Des 2009 (Kemenhut, 2011). KPH Konservasi adalah amanah PP No. 6/2007 tentang Tata Hutan dan Penyusunan Rencana Pengelolaan Hutan dan Pemanfaatan Hutan yang bertujuan untuk memperbaiki pengurusan hutan seperti telah dijelaskan di muka.

Alas Purwo termasuk 3 TN yang diidentifikasi WWF (2006) mempunyai standar kinerja yang mendekati baik. Susila (2011) menyebutkan bahwa secara keseluruhan perencanaan, masukan, proses dan keluaran untuk pelaksanaan pengelolaan BTNAP sudah baik. Meskipun demikian, beberapa penelitian juga menyebutkan bahwa di BTNAP masih terdapat masalah-masalah pengelolaan. Rahayu dkk. (2008) menyebutkan sebagian besar masyarakat desa penyangga TNAP berada di bawah garis kemiskinan berdasarkan standar kemiskinan absolut Bank Dunia. Selain itu, sebagian besar masyarakat tidak mengetahui informasi mendalam tentang bentuk pengelolaan TN. Kesimpulan penelitian Rahayu (2008) juga menyebutkan bahwa program pariwisata kurang memiliki fungsi guna.

Penelitian ini membutuhkan jawaban atas pertanyaan utama yaitu bagaimana pengaruh karakteristik individu dengan prinsip-prinsip GFG dan bagaimana kebutuhan karakteristik individu terhadap penerapan prinsip-prinsip GFG. Pertanyaan penelitian ini mengerucut kepada tujuan penelitian yaitu mendapatkan data dan penjelasan mengenai pengaruh karakteristik individu orang-orang yang bekerja di BTNAP terhadap sikap GFG.

Berdasarkan latar belakang, pertanyaan penelitian dan tujuan penelitian, maka penelitian ini mengajukan hipotesis :

Ho: Karakteristik Individu (KI) tidak berpengaruh terhadap Sikap GFG.

Ha: Karakteristik Individu (KI) berpengaruh terhadap Sikap GFG.

METODE PENELITIAN

Waktu dan lokasi penelitian

Penelitian dilaksanakan selama 2 bulan yaitu pada bulan November s/d Desember 2011. Penelitian ini mengambil lokasi di BTNAP di Kabupaten Banyuwangi, Provinsi Jawa Timur.

Definisi operasional

Untuk meringkaskan proses pengambilan dan analisis data dalam riset ini, definisi operasional yang dipilih adalah sebagai berikut:

- a. Orang-orang yang bekerja di TNAP adalah karyawan BTNAP;
- b. Karakteristik individu adalah potensi insani yang masih “tertanam” pada diri setiap individu dan siap untuk dimunculkan. Karakteristik individu diukur melalui alat ukur sebagai berikut: 1) Semangat belajar inovatif yang bermakna gairah pembaharuan, kreativitas dan inovasi yang terlihat dari kiprah para anggota di tempat kerja; 2) Rasa kompeten yang bermakna keyakinan pribadi mengenai kompetensi dan kemampuan mengenai kompetensi dan kemampuan pribadi; 3) Motivasi kerja yang terbentuk setidaknya oleh tiga komponen yang berbeda yaitu pilihan alternatif, intensitas dan ketekunan; 4) Semangat kerja sama yang bermakna potensi yang berbentuk semangat untuk saling bekerja secara bersama-sama atas segala aspirasi untuk memajukan masa depan organisasi yang diharapkan; 5) Wawasan aspiratif yang bermakna harapan-harapan masa depan maupun cita-cita yang ingin dicapai para anggota organisasi; 6) Wawasan etikal yang bermakna potensi yang dapat dimanfaatkan manajemen untuk menciptakan nilai yang tinggi dan sekaligus dapat mengurangi terjadinya kecurangan dan penyimpangan dalam praktek-praktek bisnis.
- c. Prinsip-prinsip GFG yang digunakan dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut: 1) Partisipasi yang bermakna keterlibatan masyarakat dalam pembuatan keputusan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui lembaga perwakilan yang dapat menyalurkan aspirasinya; 2) Transparansi yang dibangun atas dasar

kebebasan memperoleh informasi-informasi yang berkaitan dengan kepentingan publik secara langsung yang dapat diperoleh oleh mereka yang membutuhkan; 3) Akuntabilitas yang bermakna para pembuat keputusan dalam pemerintah, sektor privat dan organisasi kemasyarakatan bertanggung jawab kepada publik dan lembaga-lembaga stakeholder; 4) Kepastian hukum yang bermakna kerangka hukum yang adil dan dilaksanakan tanpa pandang bulu, terutama hukum untuk hak azasi manusia; 5) Terjaminnya aktivitas konservasi yang bermakna kegiatan-kegiatan teknis kehutanan yang pokok dalam melaksanakan fungsi konservasi dan hidro orologi. Kegiatan ini mencakup perlindungan sistem penyangga kehidupan, pengawetan keanekaragaman hayati, dan pemanfaatan lestari.

Pengukuran variabel

Karakteristik individu diukur dengan menggunakan skala karakteristik individu terpakai yang diadaptasi dari penelitian Bararatun (2009). Skala pengukuran ini terdiri 50 item. Sikap GFG menggunakan skala pengukuran yang terdiri dari 43 item. Skoring alat ukur karakteristik individu dan sikap GFG dibuat berdasarkan adaptasi skala Linkert yaitu nilai yang bergerak dari 1 sampai dengan 10. Skor 1 menyatakan sangat tidak setuju dan skor 10 menyatakan skor sangat tidak setuju.

Pengumpulan data

Pengumpulan data dilakukan secara purposive sampling. Responden yang dipilih adalah 63 personel BTNAP dengan karakteristik responden yaitu : (1) Masa kerja lebih dari 1 tahun, (2) Pendidikan SMA ke atas, dan (3) Jabatan pramu kantor, pengaman kantor, pengemudi, pemelihara tukik, staff umum tidak masuk kriteria.

Analisa data

Penelitian ini menggunakan uji regresi sederhana untuk menguji pengaruh unsur-unsur karakteristik individu terhadap sikap GFG. Dalam penelitian ini variabel independen (X) adalah karakteristik individu (KI), sedangkan variabel dependen (Y) adalah sikap GFG. Uji validitas, uji reabilitas kuesioner dan

uji asumsi klasik akan dilakukan sebelum dilakukan uji regresi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji validitas dan reliabilitas

Instrumen penelitian ini adalah kuesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan terstruktur. Item-item dalam kuisisioner diujikan di BTNAP. Hasil uji validitas variabel sikap GFG menyebutkan bahwa 14 item pernyataan adalah tidak valid dan 29 item pertanyaan adalah valid. Hasil uji validitas karakteristik individu menyebutkan bahwa 15 item pernyataan adalah tidak valid dan 35 item pernyataan adalah valid. Item pernyataan yang tidak valid dikeluarkan dari analisa. Hasil uji realibilitas disajikan pada tabel 1.

Tabel 1. Hasil uji reliabilitas

No	Variabel	Nilai <i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
1	<i>Good Forestry Governance</i>	0,842	Reliabel
2	Karakteristik Individu	0,873	Reliabel

Nunnally (2006) dalam Ghozali (2009) menyatakan bahwa suatu variabel dikatakan reliabel jika uji *Cronbach Alpha* > 0,6. Jadi, variabel sikap GFG dan karakteristik individu adalah reliabel. Masing-masing variabel selanjutnya dianalisis uji asumsi klasik.

Deskripsi variabel penelitian

Deskripsi jawaban responden yang diperoleh dari hasil kuesioner dan mencerminkan skor variabel penelitian disajikan pada tabel 2.

Tabel 2. Deskripsi variabel

N	Karakteristik Individu		Sikap GFG
	<i>Valid</i>	<i>Missing</i>	
	63	0	63
<i>Mean</i>	284,56		204,11
<i>Median</i>	280,00		204,00
<i>Mode</i>	231,00a		224,00a
<i>Std. Deviation</i>	34,67		31,35

Analisis nilai-nilai dalam tabel 2. adalah dengan membandingkan nilai *mean* dengan nilai kategori masing-masing variabel. Kategori untuk sikap GFG adalah : tidak baik (0-58), kurang baik (59-116), cukup baik (117-174), baik (175-232) dan sangat baik (233-290). Berdasarkan kategori tersebut, variabel Y termasuk dalam kategori baik. Hal ini berarti sikap GFG rata-rata responden adalah baik. Kategori untuk karakteristik individu (KI) adalah : tidak baik (0-70), kurang baik (71-140), cukup baik (141-210), baik (211-280) dan sangat baik (280-350). Berdasarkan kategori tersebut, variabel X termasuk dalam kategori sangat baik. Hal ini berarti karakteristik individu responden sangat baik.

Uji asumsi klasik

Uji asumsi klasik meliputi uji formalitas, uji autokorelasi, uji heterokedastisitas, dan uji linearitas. Hasil analisis Tabel 3. menyatakan seluruh uji asumsi klasik diterima. Hal ini berarti analisis uji regresi sederhana dapat dilakukan.

Uji regresi sederhana

Hasil uji regresi sederhana disajikan dalam Tabel 4., Tabel 5. Dan Tabel 6.

Berdasarkan Tabel 4. besarnya *Adjusted R Square* adalah 0,287, hal ini berarti 28,7% variasi sikap GFG dapat dijelaskan oleh variasi dari variabel independen karakteristik individu. Sedangkan sisanya (100%-28,7%=72,3%) dijelaskan oleh sebab-sebab lain diluar model. *Standar Error of Estimate* sebesar 11,042.

Dari uji ANOVA didapatkan nilai F hitung sebesar 25,936 dengan probabilitas 0,000. Karena probabilitas jauh lebih kecil dari 0,05, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi Sikap GFG atau dapat dikatakan KI berpengaruh terhadap Sikap GFG.

Hasil analisis tabel 6. menyatakan bahwa KI signifikan berpengaruh terhadap Sikap GFG dilihat dari probabilitas signifikansi sebesar 0,00 (<0,05). Secara matematis, persamaan regresinya adalah:

$$GFG = 27,449 + 0,463 KI$$

Tabel 3. Uji Asumsi Klasik

Jenis Uji	Alat ukur	Hasil Analisis
Uji Normalitas	Uji <i>Kolmogorov-Smirnov (K-S)</i> . Nilai <i>K-S</i> adalah 0,632 dan H_0 diterima yang berarti data tidak signifikan pada 0,819.	
Uji Autokorelasi	Uji <i>Durbin Watson (D-W)</i> . Nilai <i>D-W</i> adalah sebesar H_0 diterima yang berarti tidak ada 1,999. Nilai <i>D-W</i> lebih besar dari batas atas ($du=1,629$) dan autokorelasi. kurang dari 4-1,629.	
Uji Heterokedastisitas	Koefisien parameter untuk variabel independen tidak ada yang signifikan.	Model regresi tidak terdapat heterokedastisitas
Uji Linearitas	<i>D-W</i> model utama 1,999 berada diantara nilai <i>dl</i> dan (4- <i>dl</i>). <i>D-W</i> model kedua 2,003 berada diantara <i>dl</i> dan (4- <i>dl</i>).	Model regresi tidak terdapat linearitas

Tabel 4. Uji Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,546 ^a	,298	,287	11,042

Tabel 5. Uji Analisis Keragaman

Model	Sum of Squares	Df	F	Sig.
¹ Regression	3162,056	1	25,936	,000 ^a
Residual	7437,023	61		
Total	10599,079	62		

PEMBAHASAN

Hasil penelitian di organisasi BTNAP menyebutkan bahwa karakteristik individu mempengaruhi sikap GFG. Akan tetapi variabel karakteristik individu bukan satu-satunya faktor penduga, namun terdapat variabel lain yang dalam penelitian ini tidak dianalisis. Analisis ini didapatkan dari nilai *Adjusted R Square* yaitu 0,287 yang menjelaskan bahwa variasi sikap GFG yang dapat dijelaskan oleh variasi karakteristik individu hanya 28,7%. Hal ini berarti bahwa terdapat faktor-faktor lain sebesar 72,3% (100%-28,7) yang juga mempengaruhi sikap GFG. Hal ini cocok dengan Azwar (2011) yang menyatakan bahwa komponen sikap dipengaruhi oleh faktor stimuli. Karakteristik individu hanyalah salah satu faktor stimuli tersebut. Faktor-faktor stimuli yang lain adalah situasi, isu sosial, kelompok sosial, dan obyek lainnya.

Sikap akan mempengaruhi perilaku (Ivancevich dkk., 2007). Pendapat lain menyatakan bahwa hubungan sikap dan perilaku sangat ditentukan oleh faktor-faktor situasional tertentu. Norma-norma, peranan, keanggotaan kelompok, kebudayaan, dan

sebagainya merupakan kondisi ketergantungan yang dapat mengubah hubungan sikap dan perilaku (Azwar, 2011). Meskipun demikian, pembenahan sikap merupakan komponen penting dalam perubahan perilaku menuju perilaku GFG. Secara skematis hubungan-hubungan tersebut dapat dijelaskan dalam Gambar 2.

Berdasarkan Gambar 2., maka pembenahan perilaku GFG TNAP secara parsial dapat dilakukan dengan peningkatan kualitas karakteristik individu personel mulai dari kepala balai sampai staf. Rata-rata karakteristik individu personel TNAP adalah 284,56. Nilai ini masuk dalam kategori sangat baik. Secara teoritis, karakteristik individu masih dapat ditingkatkan menuju skor maksimal yaitu 350.

Berikut ini dijelaskan tindakan-tindakan manajemen yang dapat dilakukan oleh manajemen TN untuk meningkatkan karakteristik individu pada tiap dimensi.

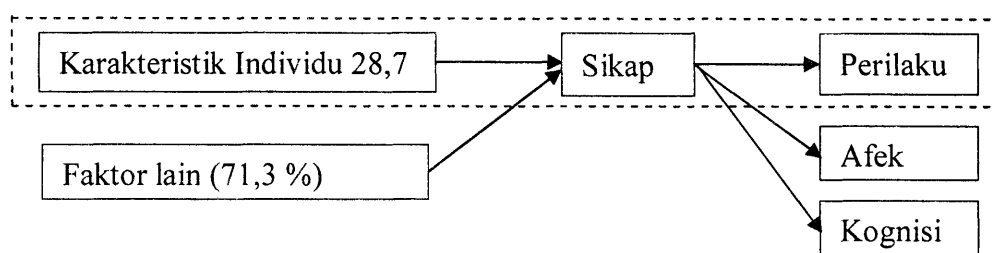
Semangat belajar inovatif (*innovative learning spirit*)

Semangat belajar inovatif menunjukkan gairah pembaharuan, kreativitas dan inovasi yang terlihat dari kiprah para anggota di

Tabel 6. Persamaan Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	27.449	12.869		2.133	.037
Karakteristik Individu	.463	.091	.546	5.093	.000

a. Variabel Dependen : Sikap GFG



Gambar 2. Skema hasil penelitian

tempat kerja (Bararatun, 2009). Definisi ini dapat dipersepsikan dengan suatu nilai-nilai, semangat dan pola kerja yang dinamis. Konteks dinamis ini relevan dalam konsepsi hutan yang juga merupakan sesuatu yang dinamis. Relasi hutan yang merupakan relasi fungsi flora, fauna, manusia dan ekosistem (Awang, 2009) adalah sesuatu yang dinamis. Pola dinamis, misalnya pertumbuhan pohon, proses suksesi, rantai makanan, pola pertumbuhan penduduk, pola interaksi manusia dengan hutan dan sebagainya membutuhkan upaya pengelolaan yang harus mampu untuk memahami dinamika-dinamika tersebut. Oleh karena sifat dinamis tersebut, mutlak diperlukan pola kerja kreatif.

Kreativitas merupakan ciri kepribadian yang melibatkan kemampuan untuk meloloskan dari pemikiran kaku dan menghasilkan ide yang baru dan berguna. Kreativitas menghasilkan inovasi, dan inovasi merupakan sumber kehidupan bagi sejumlah perusahaan (Ivancevich dkk., 2007). Salah satu tindakan manajemen BTNAP yang dapat dilakukan untuk mengembangkan kreativitas adalah mendorong semua pegiat organisasi untuk melihat masalah pekerjaan dengan sudut pandang yang berbeda.

Karakteristik birokrasi adalah penekanan tanggung jawab penyelesaian pekerjaan pada aspek administrasi bukan pada hasil. Dengan mengubah orientasi pekerjaan kepada hasil akan membangkitkan kreativitas dan menghindari situasi pekerjaan administrasi yang monoton. Dalam proses ini, keteladanan seorang pimpinan BTNAP sangat diperlukan untuk memberi visi, berbagi pengalaman dan memberikan motivasi dan jaminan atas suatu kesalahan yang diperbuat oleh anak buahnya. Suatu kesalahan dalam inovasi pekerjaan adalah bukan suatu hal yang akan mengganggu karier anak buah dan pimpinan.

Rasa kompeten (*self efficacy*)

Self efficacy berhubungan dengan keyakinan pribadi mengenai kompetensi dan kemampuan pribadi. Secara spesifik, hal tersebut merujuk arus keyakinan seseorang terhadap kemampuan untuk menyelesaikan suatu tugas secara berhasil. Individu dengan *self efficacy* tinggi sangat yakin dalam

kemampuan kinerja mereka. (Ivancevich dkk., 2007).

Perasaan *self efficacy* memiliki sejumlah implikasi manajerial dan organisasional dalam manajemen BTNAP misalnya dalam aktivitas pelatihan. Manajemen seharusnya memilih staf yang memiliki *self efficacy* ketika ada kesempatan pelatihan. Tradisi yang ada, pelatihan diberikan sesuai urutan senioritas dan job pekerjaan. Akibatnya adalah ketika seorang staf selesai melakukan pelatihan, ilmu yang didapatkan sering kali tidak dapat diaplikasikan seorang staf juga tidak dapat membagi ilmu yang didapatkan. Selain pelatihan, penilaian *self efficacy* juga seharusnya diterapkan dalam proses seleksi masuk dan promosi jabatan. BTNAP seharusnya memiliki standar kompetensi *self efficacy* pegawai baru dan calon pejabat struktural yang kelak akan menjadi pengelola kawasan konservasi.

Motivasi kerja (*work motivation*)

Motivasi terbentuk setidaknya oleh tiga komponen yang berbeda. Arah merujuk pada apa yang dipilih untuk dilakukan oleh seorang individu ketika disajikan sejumlah tindakan alternatif. Intensitas merujuk pada kekuatan dari respons individu ketika pilihan arah dibuat. ketekunan merujuk pada kekuatan yang menetap dari perilaku, atau berapa lama seseorang akan mendedikasikan usaha (Ivancevich dkk., 2007). Selanjutnya Ivancevich dkk. (2007) menyatakan bahwa mempertahankan motivasi erat kaitannya dengan mempertahankan komitmen karyawan, yaitu identifikasi karyawan terhadap kesepakatan untuk mencapai misi perusahaan atau misi unit.

Tindakan manajemen BTNAP yang sudah dilakukan dalam hal komitmen ini adalah membangun konsensus di lingkup BTNAP untuk berkomitmen bekerja di lapangan atau fokus pada pekerjaan di tingkat tapak. Komitmen bekerja di tapak ini diikuti oleh tindakan menghentikan praktek kolusi petugas dan pencuri bambu yang biasanya terjadi. Alasan terjadi kolusi selama ini adalah pencarian dana operasional kegiatan lapangan dan uang saku untuk keluarga di rumah. Proses

transaksional terjadi melalui proses penghentian kolusi diikuti pemberian insentif petugas lapangan setara dengan uang kolusi yang biasa diterima petugas. Proses transaksional diikuti oleh proses transformasional yaitu mengkomunikasikan visi dan misi kepala BTNAP dan dijalankan secara konsisten melalui keteladanan sikap dan perilaku kerja organisasi. Upaya-upaya ini membangkitkan semangat komunitas sebagai pegiat konservasi di BTNAP. Kampanye keberhasilan proses manajemen ini ke level nasional dan promosi kepala balai ke eselon di atasnya ikut mendorong terbentuknya motivasi kerja pegawai BTNAP.

Semangat kerja sama

Semangat kerja sama ini merupakan potensi yang berbentuk semangat untuk saling bekerja secara bersama-sama atas segala aspirasi untuk memajukan masa depan organisasi yang diharapkan. Kata kerja sama akan selalu berhubungan dengan kelompok dan tim. Sebuah kelompok (*group*) adalah dua atau lebih individu yang berinteraksi satu dengan yang lain guna mencapai sasaran bersama. Tim (*team*) adalah kelompok yang cukup matang, dengan derajat ketergantungan tertentu di antara anggotanya dan diwarnai dengan adanya motivasi untuk mencapai sebuah sasaran bersama (Ivancevich dkk., 2007).

Tim yang efektif diketahui memiliki berbagai karakteristik yang sama, sumber-sumber yang memadai, kepemimpinan yang efektif, suasana kepercayaan, serta evaluasi kinerja dan sistem penghargaan yang mencerminkan kontribusi tim. Tim tersebut memiliki individu-individu dengan keahlian teknis seperti menyelesaikan masalah, membuat keputusan, keahlian antarpersonal, serta kemampuan yang tinggi dalam hal ekstraversi, kesepakatan, sikap berhati-hati, dan stabilitas emosional. Tim yang efektif juga cenderung memiliki lebih sedikit anggota – kurang dari 10 orang- dan menyukai latar belakang yang berbeda dari setiap anggotanya. Tim tersebut memiliki anggota yang dengan senang hati memenuhi berbagai macam tuntutan peran, fleksibel,

dan menikmati menjadi bagian dari suatu kelompok. Tugas yang harus dilakukan dalam tim tersebut memberikan kebebasan dan otonomi kepada para anggotanya, peluang memanfaatkan keahlian dan bakat yang berbeda-beda, kemampuan menyelesaikan seluruh tugas atau produk tertentu, dan pekerjaan yang memiliki pengaruh substansial terhadap orang lain. Terakhir, tim yang efektif memiliki anggota-anggota yang berkomitmen terhadap tujuan umum, berbagai tujuan khusus tim, anggota-anggota yang yakin dengan kapabilitas tim, tingkat konflik yang dapat diatasi, dan tingkat *social loafing* yang minimum (Robbin dan Judge, 2007).

Wawasan aspiratif (*work motivation*)

Wawasan aspiratif ini merujuk pada konsepsi Bararatun (2009) yaitu harapan-harapan masa depan maupun cita-cita yang ingin dicapai para anggota organisasi. Jadi, kata kunci dalam wawasan aspiratif ini adalah harapan dan cita-cita. Anggota organisasi selalu berusaha untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan wawasan yang lebih menjangkau ke masa depan dan melebihi tuntutan masa kini. Persepsi lebih luas adalah tindakan manajemen untuk perubahan sikap menuju sikap yang 'konservasionis' dengan melalui tindakan mentransformasikan harapan dan cita-cita kepada seluruh personel organisasi.

Ivancevich dkk. (2007) menyebutkan bahwa walau terdapat banyak variabel yang mempengaruhi perubahan sikap, prosesnya tergantung pada tiga faktor umum : komunikator, pesan itu sendiri dan situasi. Dalam konteks TN, maka komunikator dapat diinterpretasikan sebagai manajer TN. Anggota organisasi adalah staf TN. Komunikator berfungsi sebagai jembatan antara perubahan sikap dengan perubahan harapan dan cita-cita anggota organisasi. Dalam konteks pengelolaan kawasan konservasi, maka yang diharapkan adalah anggota organisasi yang mempunyai semangat dan minat besar dalam penyelamatan lingkungan yang berkeadilan yaitu proporsi yang seimbang antara aspek perlindungan, pengawetan dan pemanfaatan.

Anggota organisasi lebih mungkin mengubah sikap mereka apabila mereka mempercayai manajer, menyukai manajer dan mempersepsikan manajer memiliki kelebihan. Apabila manajer dalam posisi seperti ini maka fungsi manajer sebagai komunikator akan lebih mudah dalam mendiseminasikan harapan dan cita-cita sebagai sebuah pesan. Pesan berupa harapan dan cita-cita ini dapat disampaikan secara persuasif melalui komunikasi verbal maupun non verbal.

Manajer TN harus mempunyai kemampuan komunikasi yang baik. Misalnya, TN dapat aktif berada di lapangan untuk mengamati keadaan lapangan, mendengarkan masukan dan keluhan staf, menganalisis permasalahan dan mampu mengomunikasikan permasalahan lapangan dengan staf kantor balai. Faktor aksesibilitas dan jarak kawasan TN yang umumnya berat terkadang menjadi kendala komunikasi antara lapangan dengan kantor balai. Manajer TN harus mampu mengatasi kendala ini dengan sering berada di lapangan.

Komunikasi verbal dan non verbal yang persuasif ini dapat terselenggara dengan baik apabila didukung dengan situasi yang baik. Misalnya, manajer dapat menganggarkan tunjangan operasional yang besar sebagai reward staf yang bekerja di lapangan. Tunjangan besar ini adalah penghargaan atas komitmen dan kerja keras petugas lapangan. Dengan demikian, petugas lapangan akan lebih mungkin mendengarkan dan merespons perintah manajer untuk bekerja keras karena mereka tidak memiliki waktu untuk memikirkan argumentasi internal yang menentang permintaan tersebut.

Wawasan etikal (*ethical intent*)

Wawasan etikal adalah suatu potensi yang dapat dimanfaatkan manajemen untuk menciptakan nilai yang tinggi dan sekaligus dapat mengurangi terjadinya kecurangan dan penyimpangan dalam praktek-praktek bisnis. Dwiyanto (1997) menyatakan bahwa diperlukan sumber kontrol dalam membangun birokrasi yang bersih dan akuntabel. Di antara sumber kontrol internal yang dipikirkan waktu itu adalah etika,

standar, dan norma-norma profesi. Nilai-nilai semacam ini, seandainya dapat dilembagakan, akan bisa menjadi sumber tuntunan bagi pejabat birokrasi dalam mengambil keputusan.

Dalam konteks *good forestry governance*, konsep nilai dasar rimbawan adalah relevan menjadi acuan dalam konsep pembenahan karakteristik individu. Nilai-nilai dasar rimbawan berdasarkan Surat Edaran Menteri Kehutanan Nomor : SE.01/Menhut-II/2008 tentang 9 Nilai Dasar Rimbawan adalah : Nilai dasar pengelolaan TNAP adalah berdasarkan yang terdiri dari : (1) jujur, (2) tanggung Jawab, (3) disiplin, (4) ikhlas, (5) visioner, (6) adil, (7) peduli, (8) kerjasama, dan (9) profesional (TN Alas Purwo, 2010).

Implikasi disain organisasi

Hasil pembahasan terdahulu menekankan pentingnya tindakan manajemen untuk mengembangkan karakteristik personel BTNAP untuk meningkatkan perilaku GFG. Dalam kaitannya dengan konstruksi kelembagaan TN baru, maka penting untuk melihat disain organisasi yang tepat untuk dapat mengimplementasikan berbagai tindakan manajemen tersebut. Disain organisasi baru ini bertujuan untuk transformasi organisasi yang birokratis menuju ke organisasi modern yang ramah terhadap prinsip-prinsip dan nilai-nilai GFG.

Ivancevich dkk. (2007) dan Robbin dan Judge (2007) menyatakan bahwa secara umum terdapat 3 bentuk organisasi yaitu organisasi mekanistik, organisasi organik, dan organisasi matrik. Organisasi mekanistik menekankan aspek kontrol dan pembakuan yang ketat dari seluruh aktivitas organisasi. Organisasi organik menekankan pada kepuasan kerja anggota organisasi. Organisasi matrik merupakan perpaduan organisasi mekanistik dan organisasi organik. Disain organisasi untuk peningkatan karakteristik individu dalam perilaku GFG, maka pilihan bentuk organisasi yang paling tepat adalah organisasi organik.

Alasan utama pemilihan disain organisasi organik adalah karena organisasi organik berusaha memaksimalkan kepuasan,

kefleksibelan, dan pengembangan, sedangkan organisasi mekanistik berusaha memaksimalkan efisiensi dan produksi. Organisasi organik fleksibel dalam beradaptasi dengan tuntutan-tuntutan lingkungan karena disainnya mendorong pemanfaatan potensi manusia yang lebih besar. Tindakan pengembangan karakteristik individu lebih sulit dijalankan oleh organisasi mekanistik menekankan aspek formalisasi.

Organisasi organik juga lebih dapat dalam proses transformasi nilai-nilai model kepemimpinan birokratis menuju ke model kepemimpinan *good governance*. Menurut Suripto (2006) dalam perbandingan model kepemimpinan birokratis dan *good governance* terdapat ada satu pasang nilai yang sama, yakni prinsip efektivitas, dan ada empat pasang nilai yang saling bertentangan, yaitu: hirarkhi versus partisipasi, efisien versus keadilan, akuntabilitas hirarkhi versus akuntabilitas non hirarkhi, dan ketidak transparanan versus transparansi. Penekanan pada faktor internalisasi nilai-nilai *good governance* tersebut lebih mungkin dilakukan dengan pengembangan potensi individu yang berujung pada aspek kepuasan kerja.

KESIMPULAN

Karakteristik individu personel BTNAP berpengaruh terhadap sikap *good forestry governance* (GFG). Manajemen BTNAP perlu melakukan tindakan-tindakan memperbaiki karakteristik individu personel BTNAP pada dimensi-dimensi : semangat belajar inovatif, rasa kompeten, motivasi kerja, semangat kerja sama, wawasan aspiratif, dan wawasan etikal. Implikasi disain organisasi untuk peningkatan karakteristik individu personel BTNAP adalah digunakannya struktur organisasi organik.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih Kami sampaikan kepada pimpinan dan seluruh staf BTNAP atas bantuan dan dukungan dalam pengambilan data di lapangan. Juga kepada

Pusat Diklat Kehutanan Kementerian Kehutanan dan Ditjen Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan atas bantuan finansial dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Awang S.A. 2009. *Deforestasi dan Konstruksi Pengetahuan Pembangunan Hutan Berbasis Masyarakat*. Jakarta : Institut Hukum Sumber Daya Alam.
- Azwar S. 2011. *Sikap Manusia Teori dan Pengukurannya*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Bararatun. 2009. Karakteristik Individu dalam Hubungannya dengan Sikap terhadap Produktivitas Kerja dengan Iklim Kerja Organisasi sebagai Variabel Moderator. Thesis. Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta
- Dwiyanto A. 1997. Pemerintah Yang Efisien, Tanggap dan Akuntabel : Kontrol atau Etika? Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik.1.2. hal 1-14.
- Ghozali I. 2009. *Analisis Multivariate Lanjutan Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang
- Ivancevich J.M. Konopaske R. Matteson M.T. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi (jilid1)*. Penerbit Erlangga. Jakarta
- Ivancevich J.M. Konopaske R. Matteson M.T. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi (jilid2)*. Penerbit Erlangga. Jakarta
- Kementerian Kehutanan RI. 2011. *Pembangunan Kesatuan Pengelolaan Hutan (KPH) : Konsep, Peraturan Perundangan dan Implementasi*. Badan Planologi Kehutanan. Jakarta
- Rahayu L.. K.F.Wianti. D.A. Darmawan. 2008. *Peta Kemiskinan Masyarakat Desa Penyangga Taman Nasional Alas Purwo (Laporan Akhir Penelitian)*. PT Wanamukti Mandiri. Yogyakarta
- Rahayu T. 2008. Tinjauan Yuridis Mengenai Dampak Pengusahaan Pariwisata Alam Di Taman Nasional Alas Purwo Terhadap Kelestarian Hutan. Thesis. Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta

- Robbin S.P. dan A.T. Judge. 2009. *Perilaku Organisasi Edisi 12 Buku 1*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Santoso P. 2011. Ilmu Sosial Transformatif (Pidato Pengukuhan Guru Besar). Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta
- Suripto. 2006. Transformasi Kepemimpinan Birokratis Menuju Kepemimpinan Modern yang Ramah terhadap Prinsip-prinsip dan Nilai-nilai Good Governance. *Interaksi : Jurnal Politik dan Manajemen*. 1. 1. Hal 63-7.
- 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
- WWF. 2006. *Kemitraan Dalam Pengelolaan Taman Nasional*. WWF-Indonesia dan MFP Dephut DFID. Jakarta
- Peraturan Perundangan :
PP No. 6/2007 tentang Tata Hutan dan Penyusunan Rencana Pengelolaan Hutan dan Pemanfaatan Hutan