



Analisis kebutuhan pegawai di Balai Taman Nasional Alas Purwo

Analysis of the Needs of Staffs in Alas Purwo National Park Office

Vera Tisnawati^a, Rinekso Soekmadi^b, Agus Priyono Kartono^a

^aProgram Studi Konservasi Biodiversitas Tropika, Sekolah Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor, Kampus IPB Darmaga Bogor, 16680, Indonesia

^bDepartemen Konservasi Sumberdaya Hutan dan Ekowisata, Fakultas Kehutanan, Institut Pertanian Bogor, Kampus IPB Darmaga Bogor, 16680, Indonesia

Article Info:

Received: 05 - 07 - 2018

Accepted: 14 - 08 - 2018

Keywords:

management effectiveness,
national parks, needs of staffs

Corresponding Author:

Vera Tisnawati
Program Studi Konservasi
Biodiversitas Tropika, Sekolah
Pascasarjana, Institut Pertanian
Bogor
Email:
vera.pusdalreg3@gmail.com

Abstract: *Every year, starting from 2015 until 2019, the effectiveness of Alas Purwo National Park (APNP) management is evaluated, by using the Management Effectiveness Tracking Tool (METT). This assessment system requires valid data and information for objective results. One of the data and information needed is the result of staff's requirement analysis. The objective of this research is to analyze the need of staffs of APNP Office in 2017 until 2019. The study began in May 2017 until January 2018 and took place at APNP Office in Banyuwangi and in Staffing, Organization and Governance Office of the Secretariat of the Directorate General of Natural Resources Conservation and Ecosystem in Bogor. The data collected by observation, discussion and document study result. The analysis begins by calculating the staffs inventory, then calculating the required staffs based on the workload and ending by calculating the adequacy of the staffs. The results show that Overall, the number of staffs at APNP in 2017-2019 has exceeded the number of staffs required, but in function (administrative and technical personnel) there is still inequality, especially in the position of data analysts, data processors, and revenue treasurer.*

How to cite (CSE Style 8th Edition):

Tisnawati V, Soekmadi S, Kartono AP. 2019. Analisis kebutuhan pegawai di Balai Taman Nasional Alas Purwo. JPSL 9(2): 366-379. <http://dx.doi.org/10.29244/jpsl.9.2.366-379>.

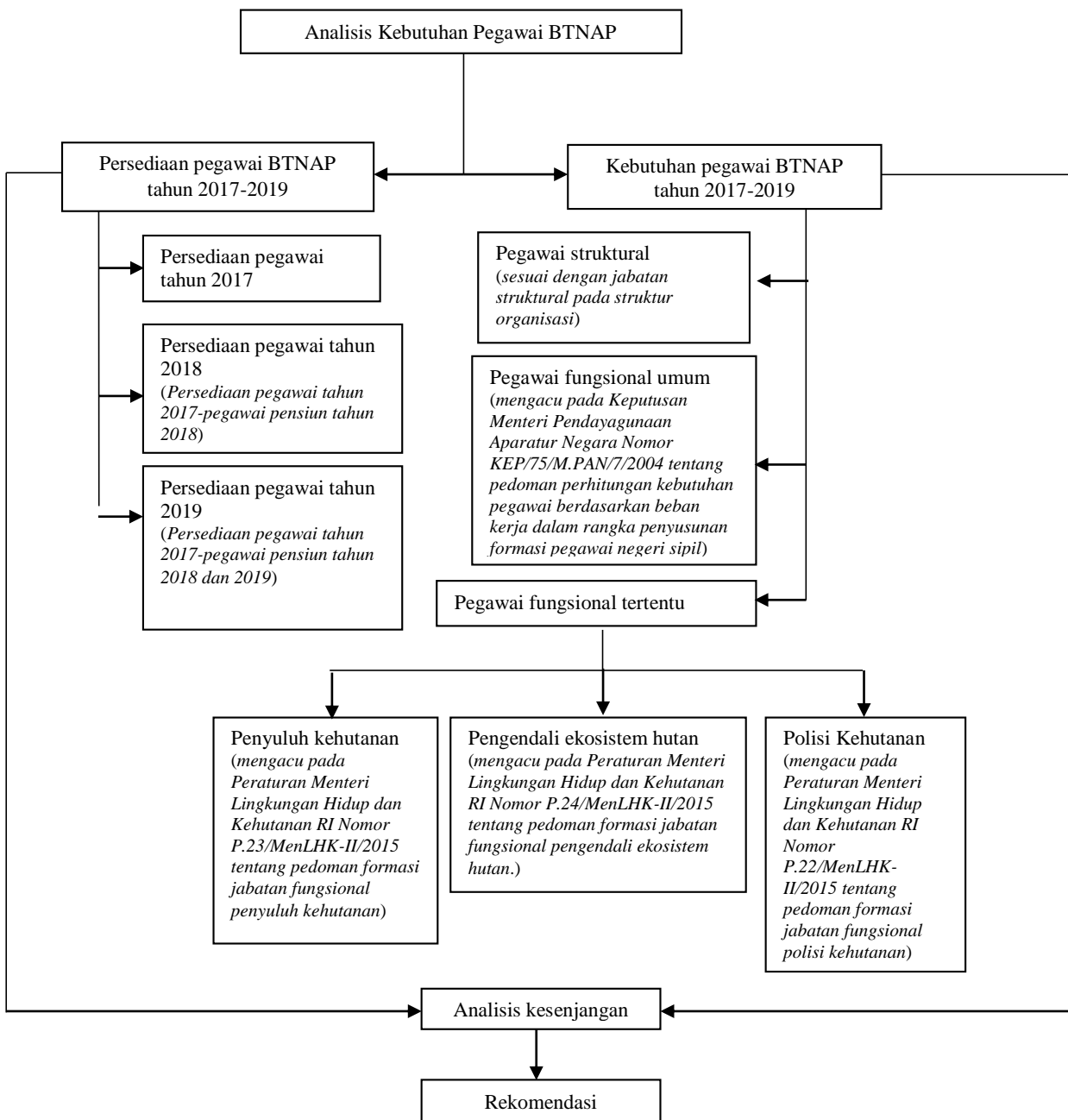
PENDAHULUAN

Dunia menyadari bahwa pelestarian hutan tidak cukup hanya dengan menetapkan hutan sebagai kawasan lindung seluas-luasnya. Ada hal lain yang sangat menentukan keberhasilan pelestarian hutan, yaitu efektivitas dari kawasan lindung yang telah ditetapkan. Di Indonesia, efektivitas pengelolaan kawasan lindung diukur dengan menggunakan sistem penilaian *Management Effectiveness Tracking Tool* (METT). Penilaian dilakukan pada kawasan konservasi termasuk kawasan Taman Nasional Alas Purwo (TNAP) mulai tahun 2015 hingga tahun 2019.

METT dikenal sebagai perangkat penilaian cepat (Leverington *et al.* 2008) dan bersifat generik (Stolton dan Dudley 2016). Faktor yang dinilai dalam sistem METT meliputi profil kawasan, ancaman yang dihadapi, dan penilaian terhadap 6 elemen pengelolaan. Penilaian dilakukan dengan menggunakan kuesioner dan sistem pemeringkatan (*scoring*). Penetapan skor didasarkan atas penilaian subjektif responden atau hasil interaksi pada saat *workshop* yang melibatkan pengelola kawasan dan perwakilan dari berbagai *stakeholder*.

Hal ini mengakibatkan kualitas penilaian dipengaruhi oleh tingkat pengetahuan peserta, jumlah dan asal penilai, data dan informasi sebagai alat verifikasi penilaian, serta fasilitator (Dit KK 2016).

Salah satu peubah yang dinilai dalam METT adalah kecukupan pegawai untuk mengelola kawasan, baik dalam hal jumlah maupun fungsi. Penilaian menggunakan METT pada tahun 2015 dan 2017 di TNAP menunjukkan bahwa pegawai cukup secara fungsi (tenaga administrasi dan teknis) namun secara jumlah masih kurang. Penilaian yang dilakukan pada tahun tersebut dianggap masih memiliki bias (cenderung subjektif) karena saat penilaian dilakukan belum didukung oleh data dan informasi yang terpercaya (valid) yakni berupa hasil analisis kebutuhan pegawai. Analisis kebutuhan pegawai adalah proses yang dilakukan secara logika, teratur, dan berkesinambungan untuk mengetahui jumlah dan kualitas pegawai yang diperlukan, sehingga pegawai memiliki pekerjaan yang jelas dan secara nyata terlihat sumbangannya terhadap pencapaian tujuan pengelolaan (Kemenpan 2004).



Gambar 1 Kerangka pikir penelitian

Organisasi yang ideal adalah organisasi yang mampu menyediakan sumber daya manusia (SDM) yang tepat untuk menduduki berbagai jabatan dan pekerjaan dalam rangka pencapaian tujuan pengelolaan. Namun pada kenyataannya berdasarkan hasil penilaian, hal tersebut belum sepenuhnya terwujud sehingga menyebabkan ketidakefektifan dalam pengelolaan kawasan. Hasil penilaian menyatakan bahwa penempatan dan komposisi pegawai di sebagian besar kawasan konservasi tidak seimbang (Dit KK 2016). Belum tersedianya 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 (Kemenpan 2004) atau menumpuknya pekerjaan di beberapa pegawai saja.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kebutuhan pegawai di Balai Taman Nasional Alas Purwo (BTNAP) pada tahun 2017 sampai dengan 2019. BTNAP merupakan salah satu unit pelaksana teknis Ditjen KSDAE KLHK yang belum memiliki dokumen kebutuhan pegawai berdasarkan beban kerja. Analisis kebutuhan pegawai BTNAP diawali dengan menghitung persediaan dan kebutuhan pegawai berdasarkan beban kerja pada tahun 2017 hingga 2019. Hasil dari kedua perhitungan tersebut selanjutnya dianalisis dengan menggunakan analisis kesenjangan secara deskriptif, dengan hasil akhir berupa rekomendasi untuk perencanaan pegawai di masa mendatang. Adapun kerangka pikir penelitian sebagaimana disajikan pada Gambar 1. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan penilaian pengelolaan kawasan di tahun 2018 dan 2019 serta sebagai acuan dalam perencanaan pegawai.

METODE

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada Mei 2017 sampai Januari 2018 di BTNAP, Kabupaten Banyuwangi, Provinsi Jawa Timur dan di Kantor Kepegawaian, Organisasi dan Tata Laksana Sekretariat Direktorat Jenderal Konservasi Sumberdaya Alam dan Ekosistem (Ditjen KSDAE), Kota Bogor, Provinsi Jawa Barat.

Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang dikumpulkan terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer dan sekunder diperoleh dari hasil pengamatan, diskusi, dan hasil penelusuran serta pengkajian terhadap berbagai dokumen. Pengamatan dilakukan terhadap pelaksanaan tugas pada unit pengamatan, yakni unit kerja terkecil dari organisasi BTNAP. Diskusi dilakukan dalam beberapa kali pertemuan dengan para pejabat beserta staf dari BTNAP serta Bagian Organisasi dan Tata Laksana, Setditjen KSDAE. Adapun dokumen yang ditelusuri dan dikaji adalah dokumen-dokumen berupa: (a) Dokumen perencanaan; (b) Petunjuk teknis dan prosedur pelaksanaan kegiatan; (c) Laporan kinerja dan kepegawaian; (d) Dokumen analisis jabatan pengelolaan taman nasional; (e) Uraian tugas pegawai pada masing-masing unit kerja TNAP; dan (f) Peraturan.

Metode Analisis Data

Analisis data dilakukan secara deskriptif terhadap kesenjangan antara persediaan dan kebutuhan pegawai. Persediaan pegawai tahun 2018 dan 2019 merupakan perkiraan jumlah pegawai yang terdiri atas jumlah pegawai tahun 2017, dikurangi dengan jumlah pegawai pensiun dalam tahun bersangkutan. Pengurangan pegawai diluar pensiun seperti mutasi dan promosi sulit diramalkan, sehingga diabaikan, kecuali sudah ada rencana yang pasti (Kemenpan 2004). Perhitungan kebutuhan pegawai dilakukan dengan mengidentifikasi beban kerja melalui tugas per tugas jabatan dalam unit tertentu. Metode ini adalah metode untuk menghitung kebutuhan pegawai pada jabatan yang hasil kerjanya beragam atau banyak jenisnya. Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang PNS dalam suatu satuan organisasi Negara (Pemerintah RI 2017).

Perhitungan kebutuhan pegawai dibedakan menjadi dua, yaitu perhitungan kebutuhan pegawai fungsional umum dan perhitungan kebutuhan pegawai fungsional tertentu. Perhitungan kebutuhan pegawai struktural tidak dilakukan karena jumlahnya sudah pasti, sesuai dengan jumlah jabatan struktural yang ada pada struktur organisasi. Selanjutnya untuk perhitungan beban kerja dilakukan berdasarkan uraian tugas dan volume pekerjaan selama 1 tahun pada masing-masing jabatan, kecuali jabatan struktural.

Perhitungan kebutuhan pegawai jabatan fungsional umum dilakukan dengan terlebih dahulu menyusun uraian tugas pada masing-masing jabatan, kemudian dilanjutkan dengan mengisi rata-rata waktu penyelesaian tugas, beban kerja selama 1 tahun, dan waktu kerja efektif. Pengisian rata-rata waktu penyelesaian tugas diperoleh dari nilai rata-rata waktu penyelesaian tugas tercepat dan terlama. Jam kerja efektif untuk satu hari kerja sebesar 300 menit, satu minggu kerja sebesar 1 500 menit, satu bulan kerja sebesar 6 000 menit, dan satu tahun kerja sebesar 72 000 menit (BKN 2011). Rumus yang digunakan yaitu:

$$\text{Pegawai yang dibutuhkan} = \frac{\sum (\text{Rata-rata WPT} \times \text{BK})}{\text{WKE}}$$

Keterangan:

WPT : Waktu penyelesaian tugas

BK : Beban kerja

WKE : Waktu kerja efektif

Perhitungan kebutuhan pegawai jabatan fungsional tertentu diawali dengan pengisian waktu penyelesaian volume per butir kegiatan. Waktu penyelesaian volume diperoleh dari hasil kali waktu penyelesaian butir kegiatan dengan volume kegiatan selama 1 tahun. Selanjutnya, jumlah pegawai yang dibutuhkan dihitung berdasarkan hasil pembagian jumlah waktu penyelesaian volume seluruh butir kegiatan dengan angka 1 250. Angka 1 250 adalah jam kerja efektif pelaksana jabatan fungsional tertentu selama 1 tahun kerja. Rumus yang digunakan yaitu:

$$\text{Pegawai yang dibutuhkan} = \frac{\sum \text{WPV}}{1\ 250}$$

Keterangan:

WPV : Waktu penyelesaian volume

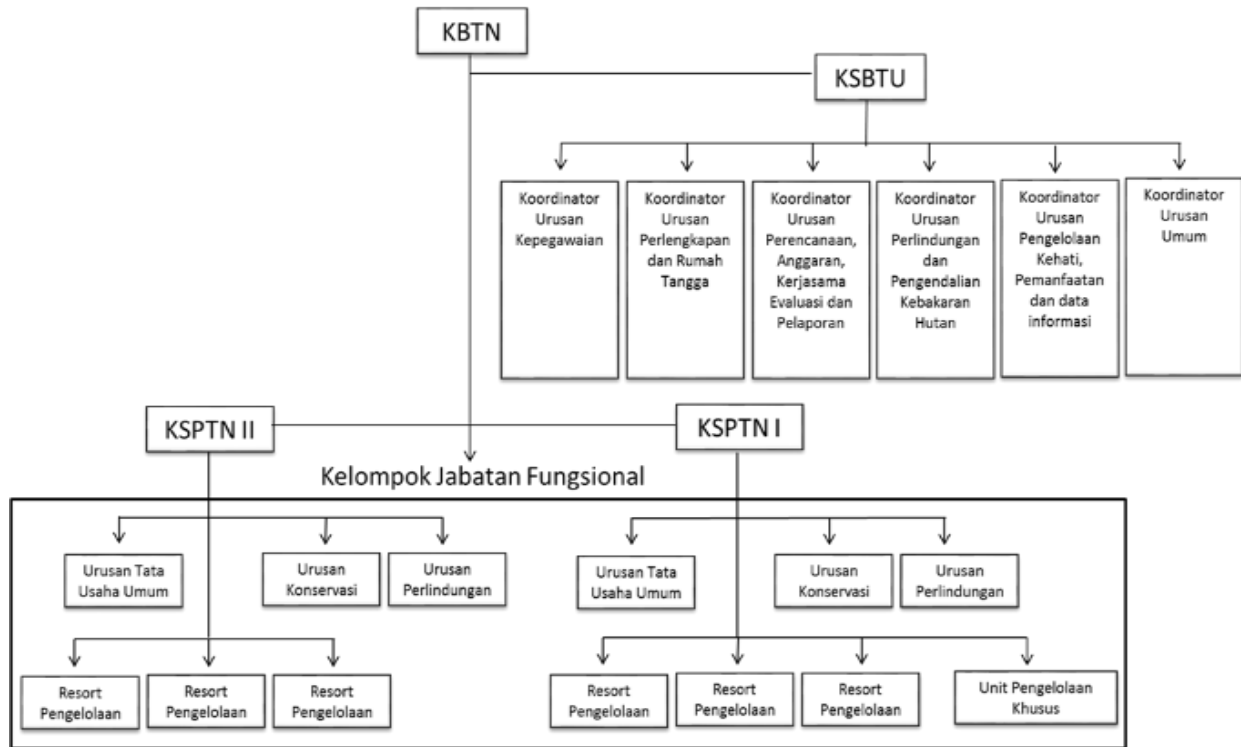
HASIL DAN PEMBAHASAN

Struktur Organisasi

Organisasi dan tata kerja unit pelaksana teknis taman nasional diatur dalam Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor P.7/Menlhk/Setjen/OTL.0/1/2016. Berdasarkan aturan tersebut, Alas Purwo termasuk taman nasional kelas II tipe B, artinya BTNAP dipimpin oleh seorang Kepala Balai dan terdiri atas subbagian tata usaha, seksi pengelolaan taman nasional wilayah I (SPTNW I), seksi pengelolaan taman nasional wilayah II (SPTNW II), dan kelompok jabatan fungsional. Kelompok jabatan fungsional terdiri dari Pengendali ekosistem hutan (PEH), polisi kehutanan (Polhut), dan penyuluh kehutanan (PK).

Struktur organisasi TNAP (Gambar 2) ditetapkan dengan Keputusan Kepala Balai tentang pengembangan struktur organisasi BTNAP beserta ruang lingkup pelaksanaan tugasnya (BTNAP 2011a). Pengembangan struktur organisasi dilakukan dengan membentuk unit-unit kerja sesuai dengan jenis pekerjaan yang harus dilakukan di bawah eselon IV. Jumlah unit kerja yang ada di bawah kepemimpinan Kepala Subbagian Tata Usaha yaitu sebanyak 6 unit, jumlah unit kerja yang ada di bawah kepemimpinan Kepala SPTNW II Muncar yaitu 6 unit, dan jumlah unit kerja yang ada di bawah kepemimpinan Kepala SPTNW I Tegaldlimo yaitu sebanyak 9 unit. Pembentukan unit kerja di TNAP dibedakan menjadi 3, yaitu unit kerja urusan, unit kerja resort, dan unit pengelolaan khusus. Struktur organisasi tersebut telah sesuai dengan standar

kompetensi jabatan pengelola kawasan konservasi ASEAN yang merupakan salah satu dokumen yang relevan sebagai rujukan untuk digunakan dalam pengelolaan kawasan konservasi di Indonesia. Berdasarkan dokumen tersebut, struktur organisasi pengelolaan kawasan konservasi yang disarankan adalah struktur organisasi yang berisi unit-unit kerja teknis dan administrasi sesuai dengan jenis pekerjaan yang harus dilakukan (Appleton *et al.* 2003).



Gambar 2 Pengembangan struktur organisasi BTNAP

Gambar 2 juga memperlihatkan bahwa ada 1 unit kerja di tingkat seksi yang melakukan pekerjaan administrasi dan rumah tangga, yaitu urusan tata usaha umum. Urusan tata usaha umum lingkup seksi wilayah bertugas melaksanakan pengelolaan urusan administrasi tata persuratan dan kearsipan, kepegawaian, keuangan, perlengkapan dan rumah tangga (BTNAP 2017a). Hal tersebut sebenarnya bertentangan dengan Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan Nomor P.7/Menlhk/Setjen/OTL.0/1/2016 yang menyatakan bahwa seksi wilayah hanya bertugas menyelenggarakan urusan teknis. Penempatan urusan tata usaha umum pada seksi wilayah di BTNAP merupakan konsekuensi dari penerapan sistem pengelolaan berbasis resort. Pengelolaan berbasis resort di BTNAP muncul karena ditemukan kelemahan dalam tata hubungan kerja, pengelolaan anggaran (transparansi dan distribusi), komunikasi, dan pemangku kawasan (BTNAP 2017b).

Penerapan sistem pengelolaan berbasis resort di TNAP menyebabkan beban pekerjaan administrasi menjadi meningkat. Hal tersebut menyebabkan kebutuhan akan pegawai dengan jabatan fungsional umum menjadi nomor 2 terbesar setelah Polhut. 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 dan unit pengelolaan khusus untuk mendukung pelaksanaan kegiatan. Untuk mengatasi beban pekerjaan administrasi yang bertambah banyak, maka dibentuk satu urusan tata usaha umum di level seksi. Urusan tata usaha umum lingkup seksi wilayah bertugas melaksanakan pengelolaan urusan administrasi tata persuratan dan kearsipan, kepegawaian, keuangan, perlengkapan dan rumah tangga (BTNAP 2017b).

Adanya urusan tata usaha umum di tingkat seksi, menyebabkan pegawai di tingkat unit pengelolaan khusus, 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 seperti tata persuratan, kearsipan, dan keuangan menjadi baik, karena dikerjakan oleh pegawai khusus. Begitu pun dengan barang milik negara (BMN), karena ada pegawai khusus yang bertanggungjawab dalam pengelolaan BMN di tingkat seksi dan setiap pegawai di tingkat resort dan unit pengelolaan khusus dibebani tugas memelihara dan menjaga kebersihan BMN, maka kondisi BMN lebih terawat, tertata, dan layak pakai. Hal lainnya yaitu kebutuhan sarana prasarana minimal di tingkat resort dan unit pengelolaan dapat terpenuhi dengan baik, sehingga mampu mendukung pelaksanaan tugas berbasis resort di tingkat tapak.

Secara ringkas dapat dijelaskan bahwa tata hubungan kerja di BTNAP tersusun secara berjenjang. Pekerjaan di level balai adalah pekerjaan terkait dengan penyusunan kebijakan, koordinasi, supervisi, asistensi, penyiapan anggaran dan sarana prasarana, analisis data dan penyediaan informasi (BTNAP 2017b). Pekerjaan tersebut dilakukan oleh beragam jabatan fungsional umum dan beberapa jabatan fungsional tertentu tingkat ahli. Pekerjaan di level seksi adalah pekerjaan berupa supervisi, asistensi, pelaksanaan kegiatan teknis pemangkuan dan pengelolaan kawasan, verifikasi dan memasukkan data ke sistem *database* (BTNAP 2017b). Pekerjaan tersebut dilakukan oleh beberapa jabatan fungsional umum dan beberapa jabatan fungsional tertentu tingkat terampil dan ahli. Pekerjaan di level resort atau unit pengelolaan adalah pelaksanaan kegiatan teknis pemangkuan dan pengelolaan kawasan, serta pengumpulan data dan informasi (BTNAP 2017b). Pekerjaan tersebut dilakukan oleh Polhut dan PEH tingkat terampil dan ahli.

Beban Kerja

Perhitungan beban kerja dilakukan berdasarkan uraian tugas dan volume pekerjaan selama 1 tahun pada masing-masing jabatan, kecuali jabatan struktural. Perhitungan volume pekerjaan mengacu pada dokumen perencanaan yaitu dokumen rencana kerja, rencana strategis, dan rencana pengelolaan. Uraian tugas jabatan fungsional tertentu mengacu pada pedoman formasi jabatan fungsional tertentu, sedangkan uraian tugas jabatan fungsional umum selain mengacu pada dokumen analisis jabatan yang disusun Ditjen KSDAE, juga mengacu pada Keputusan Kepala Balai Nomor SK.331/BTNAP-1.1/2011 tentang pengembangan struktur organisasi Balai TNAP beserta ruang lingkup pelaksanaan tugasnya, hasil studi dokumen, dan hasil pengamatan. Idealnya, uraian tugas jabatan fungsional umum cukup mengacu pada dokumen analisis jabatan Ditjen KSDAE. 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.

Persediaan dan Kebutuhan Pegawai

Berdasarkan hasil perhitungan, jumlah persediaan pegawai BTNAP di tahun 2017 sampai 2019 lebih banyak dibandingkan jumlah pegawai yang dibutuhkan (Tabel 1), dengan asumsi jumlah pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) adalah tetap. Hal tersebut menandakan pengelolaan BTNAP di bidang sumber daya manusia belum efisien. Arsi dan Partiwi (2012) menyatakan beban kerja yang harus ditanggung dalam suatu unit organisasi erat kaitannya dengan efisiensi dan efektivitas suatu organisasi. Besarnya jumlah pegawai akan berdampak pada besarnya anggaran yang dialokasikan untuk membiayai pelaksanaan kegiatan, sehingga kegiatan teknis yang dapat dilakukan menjadi berkurang. Berdasarkan hasil olah data keuangan tahun 2017, alokasi anggaran untuk pembayaran gaji dan tunjangan adalah sebesar 9 698 160 000 rupiah atau sebanyak 34% dari anggaran yang ada. Jika ditambahkan dengan biaya pelaksanaan kegiatan berupa uang harian, upah kerja, dan honor pelaksana kegiatan, besaran alokasi yang dianggarkan menjadi sebesar 49% dari anggaran yang ada.

Jumlah pegawai negeri sipil (PNS) lebih sedikit dibandingkan PPPK karena pengadaan PNS tidak dilakukan setiap tahun, sedangkan pegawai yang purna tugas atau mutasi terjadi setiap tahun. Penambahan PNS pada lima tahun terakhir terjadi tahun 2014 dan 2015 masing-masing sebanyak 2 orang, sedangkan pengurangan PNS setiap tahunnya sekitar 1 sampai dengan 5 orang (BTNAP 2018a). Adanya keterbatasan PNS mendorong Balai TNAP melakukan pengadaan PPPK untuk memenuhi kebutuhan SDM dalam rangka mencapai tujuan pengelolaan. Meskipun demikian, ada beberapa jabatan yang tidak bisa diisi oleh PPPK, contohnya jabatan bendahara penerimaan dan bendahara pengeluaran.

Secara umum, kebutuhan pegawai jabatan fungsional tertentu lebih banyak dibandingkan kebutuhan pegawai jabatan fungsional umum (Tabel 1). Hal tersebut disebabkan sebagian besar kegiatan yang dilaksanakan adalah kegiatan teknis. Secara khusus, kebutuhan polhut menjadi paling besar dibandingkan jabatan lainnya. Besarnya kebutuhan polhut terjadi karena sistem pengelolaan berbasis resort yang diterapkan fokus terhadap kegiatan perlindungan dan pengamanan hutan.

Aktivitas resort di TNAP berlangsung selama 24 jam. Jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk masing-masing resort adalah sebanyak 14 sampai dengan 15 orang, terdiri dari 12 orang polhut tingkat terampil dan ahli, dan 2 orang PEH tingkat terampil serta 1 orang juru mudi kapal bagi resort yang memiliki akses wilayah perairan.

Jumlah persediaan dan kebutuhan pegawai di BTNAP tidak mengacu pada luasan wilayah yang dikelola, namun mengacu pada fungsi yang dijalankan dan target yang akan dicapai. Masing-masing resort di TNAP memiliki tipologi yang berbeda-beda. Jumlah pegawai pada resort yang menjalankan 3 fungsi sekaligus (perlindungan, pengawetan, dan pemanfaatan) lebih banyak dibandingkan jumlah pegawai pada resort yang hanya menjalankan 2 fungsi, meskipun resort yang menjalankan dua fungsi memiliki luasan jauh lebih besar.

Kegiatan perlindungan dan pengamanan hutan di TNAP dalam bentuk patroli daratan tidak dilakukan pada seluruh kawasan, melainkan hanya dilakukan pada kawasan-kawasan prioritas seperti kawasan dengan tingkat kerawanan tinggi. Kawasan dengan tingkat kerawanan rendah, contohnya kawasan yang sulit diakses dipantau melalui patroli udara dengan menggunakan pesawat trike sebanyak satu bulan satu kali.

Sistem kerja kegiatan perlindungan dan pengamanan hutan dilakukan dalam bentuk tim kerja dengan sistem bergilir 3-2-1, yaitu 3 hari patroli, 2 hari administrasi, dan 1 hari libur (BTNAP 2017a). Satu tim kerja polhut terdiri dari 3 orang dan setiap hari minimal ada 2 tim yang bertugas, mengingat kawasan TNAP mudah diakses masyarakat dan rawan tindak pidana kehutanan. Dalam satu tim diatur oleh satu orang yang menjaga pos dan dua orang berpatroli sambil mengisi *tallysheet*. Patroli dilakukan dengan 5 cara, yaitu berjalan kaki, menggunakan sepeda motor, menggunakan mobil, menggunakan kapal/perahu, dan menggunakan pesawat trike. Sementara polhut bertugas menyelenggarakan fungsi perlindungan, pegawai dengan jabatan PEH bertugas menyelenggarakan fungsi pengawetan dan pemanfaatan. Satu tim kerja PEH terdiri dari 2 orang. Adapun uraian tugas resort yaitu sebagai berikut (BTNAP 2011b):

1. Perlindungan dan Pengamanan Hutan

Kegiatan perlindungan dan pengamanan hutan dilakukan secara preemtif, preventif dan represif, termasuk dalam hal ini kegiatan pencegahan, pengendalian dan penanggulangan kebakaran hutan.

2. Pengawetan Keanekaragaman Hayati dan Ekosistemnya

Kegiatan pengawetan keanekaragaman hayati dan ekosistemnya yang dilakukan meliputi:

- a. Pemantauan jenis dan habitat, berupa kegiatan pencatatan dan perekaman data terhadap kondisi atau keberadaan suatu jenis baik flora maupun fauna dalam suatu blok yang telah direncanakan oleh resort pengelolaan.
- b. Pendataan terhadap perkembangan dan keberadaan satwa liar pada areal yang menjadi konsentrasi satwa.
- c. Pembibitan dan restorasi terhadap areal terbuka akibat penebangan liar dengan jenis yang sesuai dengan kondisi areal tersebut.

3. Pemanfaatan secara lestari, dalam hal ini resort pengelolaan memiliki tugas minimal sebagai berikut:
 - a. Interpretasi, yaitu memberikan penjelasan dan mengapresiasi objek daya tarik wisata alam yang ada pada wisatawan sehingga aspek pelayanan, keamanan dan kepuasan wisatawan dapat tercapai.
 - b. Meminimalkan dampak akibat wisata dengan melakukan kegiatan seperti:
 - Pemasangan papan petunjuk dan papan larangan.
 - Pemantauan dan pendataan pengunjung.
 - Melakukan operasi bersih secara rutin pada waktu yang telah ditentukan.
 - c. Pemantauan dan pelaporan, hal ini terutama dilakukan oleh resort pengelolaan yang memiliki kawasan zona pemanfaatan. Beberapa hal yang dilakukan antara lain:
 - Pemantauan terhadap kegiatan perusahaan pariwisata alam.
 - Pemantauan terhadap dampak adanya aktivitas wisata sehingga dapat dilakukan pencegahan dini kerusakan kawasan hutan.
 - Pendataan pengunjung.
 - Bersama operator wisata dan perusahaan wisata alam melakukan pemantauan terhadap berbagai aktivitas wisatawan terkait dengan resiko dan keselamatan wisatawan.
 - Pencatatan dan pelaporan.

Pengelolaan di tingkat tapak, selain dilakukan oleh resort juga dilakukan oleh unit pengelolaan khusus. Unit pengelolaan khusus di tingkat tapak dibentuk untuk mengatasi permasalahan yang muncul di tingkat resort. Pada saat itu, ada pekerjaan yang menjadi tugas resort, namun tidak mampu dijalankan dengan baik, yaitu pekerjaan pengelolaan pariwisata alam di Plengkung, Pengelolaan Banteng di Sadengan, dan Pengelolaan Penyu di Ngagelan. Adapun uraian tugas pada masing-masing unit pengelolaan (BTNAP 2017b), yaitu:

1. Unit Pengelolaan Pariwisata Alam Plengkung, bertugas:
 - a. Melakukan pemantauan dan pelayanan pengunjung
 - b. Menjaga ketertiban dan keamanan di wilayah zona pemanfaatan Plengkung
 - c. Melakukan pengawasan dan pemantauan pelaksanaan RKT masing-masing PPA secara sistematis sesuai dengan standar pelaksanaan yang tertuang dalam RKT dan peraturan perundang-undangan yang berlaku
 - d. Bersama-sama dengan pengelola PPA untuk menjaga kebersihan di kawasan Plengkung
 - e. Melakukan pemeriksaan dan pengawasan sarana umum
 - f. Menyampaikan laporan pelaksanaan kegiatan RKT dan atau kegiatan yang bersifat insidental ke kantor balai.
2. Unit Pengelolaan Banteng Sadengan, bertugas:
 - a. Melakukan pemantauan populasi banteng dan satwa liar lainnya di *feeding ground* Sadengan dan sekitarnya secara reguler
 - b. Melakukan pemantauan distribusi ketersediaan air bagi satwa liar di *feeding ground* Sadengan
 - c. Melakukan pemantauan dan pengendalian sebaran gulma dan atau tumbuhan pengganggu
 - d. Melakukan pemantauan dan pemeliharaan sarana dan prasarana pembinaan habitat di *feeding ground* Sadengan
 - e. Merencanakan dan melaksanakan pembinaan habitat di *feeding ground* Sadengan
 - f. Memberikan pelayanan dan pendampingan terhadap berbagai kegiatan penelitian dan praktek kerja lapang yang dilakukan oleh pelajar, mahasiswa, dan peneliti terkait dengan pengelolaan satwa liar di Sadengan
 - g. Menyajikan dan atau memberikan berbagai informasi terkait dengan pengelolaan populasi banteng dan satwaliar lainnya yang ada di *feeding ground* Sadengan
 - h. Melakukan pengawasan terhadap kegiatan pembinaan habitat yang dilakukan oleh pihak lain yang telah mendapatkan persetujuan dari Kepala Balai

- i. Mengumpulkan dan menyajikan berbagai data yang diperlukan dalam rangka pengelolaan satwaliar di *feeding ground* Sadengan
 - j. Melakukan konsultasi dan atau koordinasi dengan Kepala Resort dan atau Kepala SPTNW terhadap berbagai kondisi yang mengancam keberadaan populasi satwaliar di *feeding ground* Sadengan
 - k. Menyusun dan menyampaikan laporan pelaksanaan kegiatan secara reguler per bulan dan laporan pelaksanaan tugas lainnya kepada Kepala Balai yang telah diketahui oleh kepala seksi.
3. Unit Pengelolaan Penyu Semi Alami Ngagelan, bertugas:
- a. Melakukan patroli pengawasan dan lalar di sepanjang pantai mulai dari Blok Cungur sampai dengan Blok Pancur
 - b. Memasang tag pada penyu yang mendarat
 - c. Melakukan pengambilan telur penyu
 - d. Menanam telur dan melakukan penandaan di kandang peneluran
 - e. Memelihara tukik di bak pemeliharaan
 - f. Melepaskan tukik
 - g. Melakukan pemeliharaan secara berkala terhadap bak penetasan, bak pemeliharaan, dan sarana prasarana lain di Unit Pengelolaan Penyu Semi Alami Ngagelan
 - h. Melakukan pendataan dan pelaporan kegiatan pengelolaan penyu
 - i. Menyajikan dan memperbaharui berbagai data dan informasi terkait dengan pengelolaan konservasi penyu dalam media informasi yang telah tersedia.

Berdasarkan uraian tugas di atas, tugas yang dilakukan oleh unit pengelolaan khusus adalah tugas yang berhubungan dengan penyelenggaraan fungsi pengawetan dan pemanfaatan. Dengan demikian pegawai yang dibutuhkan pada ketiga unit tersebut adalah pegawai dengan jabatan PEH tingkat terampil dan ahli. Sama halnya dengan resort, aktivitas di unit pengelolaan khusus juga berlangsung selama 24 jam. Jumlah pegawai yang dibutuhkan adalah sebanyak 4 orang untuk Unit Pengelolaan Pariwisata Alam Plengkung, 6 orang untuk Unit Pengelolaan Banteng Sadengan, dan 6 orang untuk Unit Pengelolaan Penyu Semi Alami Ngagelan. Pegawai yang ada di ketiga unit tersebut dibagi menjadi 2 tim, masing-masing beranggotakan 2 orang untuk Unit Pengelolaan Pariwisata Alam Plengkung dan 3 orang untuk kedua unit lainnya yaitu Unit Pengelolaan Banteng Sadengan dan Unit Pengelolaan Penyu Semi Alami Ngagelan, dengan sistem kerja bergilir.

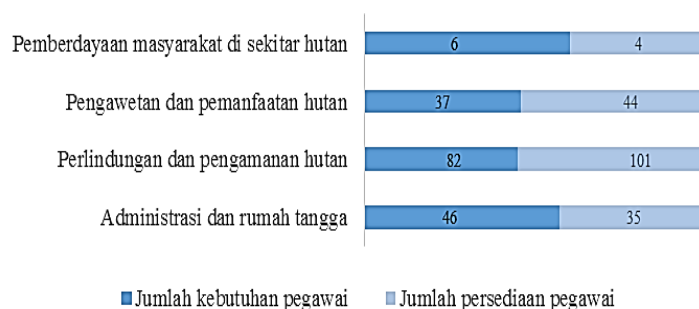
Hasil perhitungan (Tabel 1) menunjukkan terdapat kesenjangan jumlah persediaan dan kebutuhan pegawai pada beberapa jenis jabatan dengan penanda warna kuning dan hijau. Kekurangan jumlah pegawai pada jenis jabatan tertentu dapat diatasi dengan tiga cara, yaitu: 1) menambah jumlah pegawai melalui pengadaan PPPK, karena pengadaan PNS sangat terbatas dan terpusat, sehingga kecil kemungkinan dapat memenuhi kebutuhan organisasi, 2) meningkatkan kemampuan pegawai yang ada untuk bisa menyelesaikan pekerjaan melebihi standar, sehingga beban pekerjaan yang ada dapat diselesaikan dengan baik, dan 3) menggunakan teknologi untuk membantu menyelesaikan pekerjaan. Kelebihan jumlah pegawai pada jenis jabatan tertentu dapat diatasi dengan diterapkannya persyaratan kenaikan jenjang jabatan berdasarkan kebutuhan organisasi. Contohnya polhut pertama tidak dapat naik jenjang jabatan menjadi Polhut Muda selama kebutuhan Polhut Muda di BTNAP telah terpenuhi yaitu sebanyak 2 orang.

Secara fungsi, pengadaan PPPK di BTNAP telah disesuaikan dengan kebutuhan organisasi mulai dari tenaga administrasi dan rumah tangga hingga tenaga teknis, namun secara jumlah masih belum sesuai dengan kebutuhan. Kelebihan jumlah pegawai sangat terlihat pada PPPK dengan jabatan Masyarakat Mitra Polisi Kehutanan (MMP) dan Masyarakat Peduli Api (MPA), sedangkan kekurangan pegawai sangat terlihat pada jabatan analis data dan pengolah data.

Hasil analisis kebutuhan pegawai berdasarkan beban kerja selain digunakan sebagai dasar penyusunan formasi pegawai, juga digunakan sebagai dasar pendistribusian pegawai. Berdasarkan hasil analisis, pendistribusian pegawai di TNAP belum sesuai kebutuhan (Gambar 3). Menumpuknya pegawai di satu sisi

pekerjaan dan kurangnya pegawai di sisi pekerjaan lainnya terjadi karena tidak tersedianya dokumen analisis kebutuhan pegawai sebagai acuan dalam penyusunan formasi pegawai (Kemenpan 2004). Oleh karena itu, untuk menghasilkan sumber daya yang efektif dan efisien suatu organisasi perlu melakukan perencanaan sumber daya manusia yang tepat sasaran (Adawiyah dan Sukmawati 2013).

Penempatan karyawan yang tepat merupakan salah satu kunci untuk memperoleh prestasi kerja optimal (Nurhuda *et al.* 2014). Hasil penelitian Anita *et al.* (2013) di Dinas Tenaga Kerja Dan Mobilitas Penduduk Aceh membuktikan bahwa penempatan dan beban kerja pegawai mempunyai hubungan positif dengan motivasi kerja dan peningkatan prestasi kerja pegawai. Hasil penelitian Suharto (2012) juga membuktikan bahwa motivasi kerja mempengaruhi kinerja pegawai. Adapun persediaan dan kebutuhan pegawai BTNAP tahun 2017 berdasarkan jenis pekerjaan disajikan pada Gambar 3 serta persediaan dan kebutuhan pegawai BTNAP tahun 2017 hingga 2019 berdasarkan jabatan disajikan pada Tabel 1.



Gambar 3 Persediaan dan kebutuhan pegawai BTNAP tahun 2017 berdasarkan jenis pekerjaan

Tabel 1 Persediaan dan kebutuhan pegawai BTNAP tahun 2017-2019 berdasarkan jabatan

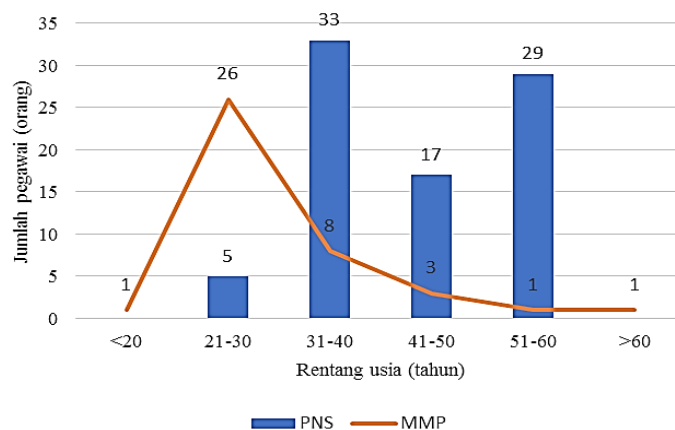
No	Nama jabatan	Jumlah persediaan pegawai (orang)			Jumlah kebutuhan pegawai tahun 2017-2019 (orang)
		Tahun 2017	Tahun 2018	Tahun 2019	
Pegawai Negeri Sipil					
1	Kepala balai	1	1	1	1
2	Kepala subbagian tata usaha	1	1	1	1
3	Kepala seksi	2	2	2	2
4	Analisis data	3	5	5	7
5	Pengolah data	0	0	0	3
6	Bendahara	1	1	1	2
7	Operator radio/komputer	0	0	0	1
8	Penata administrasi kepegawaian	1	1	1	1
9	Penata administrasi keuangan	5	5	5	5
10	Penata usaha umum	3	3	3	4
11	Pengelola BMN	4	4	4	4
12	Polhut muda	7	7	7	2
13	Polhut pertama	2	2	2	12
14	Polhut penyelia	4	4	2	14
15	Polhut pelaksana lanjutan	17	16	14	20
16	Polhut pelaksana	2	2	2	18
17	Polhut pelaksana pemula	0	0	0	12
18	PEH Madya	0	0	0	1
19	PEH Muda	0	0	0	3
20	PEH pertama	5	5	5	5

No	Nama jabatan	Jumlah persediaan pegawai (orang)			Jumlah kebutuhan pegawai tahun 2017-2019 (orang)
		Tahun 2017	Tahun 2018	Tahun 2019	
21	PEH penyelia	1	1	1	2
22	PEH pelaksana lanjutan	10	10	9	4
23	PEH pelaksana	4	4	4	19
24	PEH pelaksana pemula	1	1	1	3
25	Penyuluh kehutanan muda	0	0	0	1
26	Penyuluh kehutanan pertama	1	1	1	1
27	Penyuluh kehutanan penyelia	0	0	0	1
28	Penyuluh kehutanan pelaksana lanjutan	0	0	0	1
29	Penyuluh kehutanan pelaksana	1	1	1	1
30	Penyuluh kehutanan pelaksana pemula	0	0	0	1
31	TPHL	4	4	4	0
32	Pemelihara satwa	2	2	2	0
33	Tugas belajar	2	0	0	0
34	Pengemudi	0	0	0	5
35	Pramu kantor	0	0	0	3
36	Petugas keamanan	0	0	0	7
37	Juru mudi kapal	0	0	0	4
38	Pemelihara taman, halaman kantor, & rumah dinas	0	0	0	4
Jumlah Pegawai Negeri Sipil		84	83	78	175
Pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja					
1	Fasilitator pendampingan pemberdayaan masyarakat	2	2	2	0
2	Petugas entry data sistem informasi kawasan	2	2	2	0
3	Pramu kantor	2	2	2	0
4	Penata usaha umum	1	1	1	0
5	Pemelihara taman, halaman `kantor, dan rumah dinas	3	3	3	0
6	Pengaman kantor	5	5	5	0
7	Pengemudi	3	3	3	0
8	Petugas pengelola website	1	1	1	0
9	Petugas pengelola sistem informasi pengelolaan kawasan	1	1	1	0
10	Tenaga Perawat dan Pemelihara Rusa	1	1	1	0
11	Tenaga pembantu pengelolaan habitat dan populasi Banteng di Sadengan dan Penyu di Ngagelan	8	8	6	0
12	Tenaga pembantu Pembinaan Pengusahaan Pariwisata Alam di Plengkung	2	2	2	0
13	MMP	40	40	40	0
14	MPA	22	22	22	0
15	Juru mudi kapal	3	3	3	0
16	Pelayan wisata	8	8	8	0
Jumlah Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja		104	104	104	0
Jumlah keseluruhan		188	187	182	175

Berlebihnya jumlah pegawai pada jenis pekerjaan perlindungan dan pengamanan hutan serta pengawetan dan pemanfaatan hutan, meskipun dinilai kurang efisien, namun secara kinerja dapat dikatakan baik karena mampu mencapai sebagian besar indikator di tahun 2017 (BTNAP 2018b). Sebaliknya, kekurangan pegawai pada jenis pekerjaan pemberdayaan masyarakat serta administrasi dan rumah tangga menyebabkan besarnya beban kerja yang harus ditanggung pegawai. Kelebihan beban kerja dapat menjadi sumber stres psikologis dan bahkan ketidakseimbangan mental dan fisik (Ivancevich *et al.* 2007; Qureshi *et al.* 2013). Kondisi tersebut mengakibatkan hasil kerja pegawai menjadi tidak maksimal, bahkan bisa memicu terjadinya konflik.

Secara umum kekurangan pegawai berdasarkan tugas di BTNAP tidak mencolok, jika dipersentasekan sekitar 11 hingga 33 % (Gambar 3). Meskipun demikian, ada beberapa jenis jabatan pada tugas administrasi dan rumah tangga yang perlu mendapat prioritas pengadaan di masa mendatang yaitu pada jenis jabatan analis data, pengolah data, dan bendahara penerimaan.

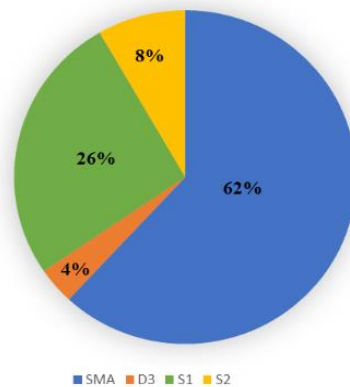
Saat ini hanya tersedia 3 orang dari 7 analis data yang dibutuhkan, sedangkan untuk jabatan pengolah data dan bendahara penerimaan masih belum tersedia. Tidak tercukupinya pegawai dengan jabatan analis data dan pengolah data menjadi salah satu penyebab lemahnya hasil analisis dari data yang secara rutin dikumpulkan, terutama analisis data spasial (BTNAP 2018b). Tidak tersedianya pegawai dengan jabatan bendahara penerimaan pun menyebabkan pegawai PEH Pertama yang ada di urusan pengelolaan kehati, pemanfaatan, dan data informasi tidak fokus pada tugas utamanya sebagai pejabat fungsional PEH karena sibuk mengerjakan tugas sebagai bendahara penerimaan PNBP, padahal secara aturan, pegawai dengan jabatan fungsional tertentu tidak diperbolehkan menjadi bendahara penerimaan.



Gambar 4 Jumlah PNS dan MMP tahun 2017 berdasarkan rentang usia

Berdasarkan usia (Gambar 4), sebagian besar PNS berumur lebih dari 30 tahun. Hal tersebut terjadi karena pengadaan PNS beberapa tahun terakhir sangat terbatas. Idealnya sebaran usia PNS berbentuk piramida, dalam arti jumlah PNS usia muda lebih banyak ketimbang usia tua. Kurangnya pegawai dengan kisaran umur di bawah 30 tahun mendorong pengadaan PPPK di BTNAP diprioritaskan pada usia 21 sampai dengan 30 tahun. Contohnya pengadaan PPPK dalam bentuk Masyarakat Mitra Polisi Kehutanan (MMP).

Berdasarkan pendidikan (Gambar 5), PNS di BTNAP termasuk memadai. Jumlah pegawai pada level bawah lebih banyak daripada jumlah pegawai level atasnya, kecuali jumlah pegawai berpendidikan D3. Hal ini disebabkan pengadaan calon pegawai negeri sipil lebih diprioritaskan pada tingkat pendidikan sarjana, sehingga terjadi kekosongan pada tenaga pengolah data dan penata administrasi. Tingkat pendidikan pegawai di BTNAP tergolong tinggi. Tingkat pendidikan paling rendah adalah tingkat pendidikan menengah atas. Tingkat pendidikan seorang pegawai, cenderung berkaitan dengan tingkat pengetahuan dan pemahaman pegawai terhadap pekerjaannya, sehingga semakin tinggi tingkat pendidikan, semakin tinggi pula kualitas hasil kerjanya (Aristi dan Hafiar 2014).



Gambar 5 Persentase PNS tahun 2017 berdasarkan pendidikan

SIMPULAN

Secara keseluruhan, jumlah pegawai di BTNAP tahun 2017 hingga 2019 telah melebihi jumlah pegawai yang dibutuhkan, namun secara fungsi (tenaga administrasi dan teknis) masih terjadi ketimpangan, yaitu: 1) kelebihan pegawai pada jenis pekerjaan perlindungan dan pengamanan hutan serta pengawetan dan pemanfaatan hutan; 2) kekurangan pegawai pada jenis pekerjaan pemberdayaan masyarakat sekitar hutan serta administrasi dan rumah tangga. Terutama pada jabatan analis data, pengolah data, dan bendahara penerimaan.

SARAN

Perlu ada prioritas pengadaan pegawai dengan jabatan analis data, pengolah data, dan bendahara penerimaan di BTNAP atau mendidik dan melatih pegawai yang ada khususnya pegawai fungsional tertentu tingkat ahli untuk meningkatkan kemampuan dalam mengolah dan menganalisis data.

DAFTAR PUSTAKA

- [BKN] Badan Kepegawaian Negara. 2011. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 19 Tahun 2011 tentang Pedoman Umum Penyusunan Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil. Jakarta: Badan Kepegawaian Negara.
- [BTNAP] Balai Taman Nasional Alas Purwo. 2011a. Keputusan Kepala Balai Nomor SK.331/BTNAP-1.1/2011 tentang Pengembangan Struktur Organisasi Balai Taman Nasional Alas Purwo serta Ruang Lingkup Pelaksanaan Tugasnya. Banyuwangi: Balai Taman Nasional Alas Purwo.
- [BTNAP] Balai Taman Nasional Alas Purwo. 2011b. Keputusan Kepala Balai Nomor SK.332/BTNAP-1.1/2011 tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Tugas Minimal Resort Lingkup Balai Taman Nasional Alas Purwo. Banyuwangi: Balai Taman Nasional Alas Purwo.
- [BTNAP] Balai Taman Nasional Alas Purwo. 2017a. Keputusan Kepala Balai Nomor SK.47/T.38/TU-1/Peg.2.0/12/2017 tentang Mutasi dan Alih Tugas Pejabat Fungsional Umum dan Fungsional Tertentu Lingkup Balai Taman Nasional Alas Purwo. Banyuwangi: Balai Taman Nasional Alas Purwo.
- [BTNAP] Balai Taman Nasional Alas Purwo. 2017b. Dokumen Role Model Pengembangan dan Fasilitasi Resort Based Management Taman Nasional Alas Purwo. Banyuwangi: Balai Taman Nasional Alas Purwo.
- [BTNAP] Balai Taman Nasional Alas Purwo. 2018a. Daftar Urut Kepangkatan Balai Taman Nasional Alas Purwo Tahun 2017. Banyuwangi: Balai Taman Nasional Alas Purwo.
- [BTNAP] Balai Taman Nasional Alas Purwo. 2018b. Laporan Kinerja Balai Taman Nasional Alas Purwo Tahun 2017. Banyuwangi: Balai Taman Nasional Alas Purwo.

- [Dit KK] Direktorat Kawasan Konservasi. 2016. Laporan Penilaian Efektivitas Pengelolaan Kawasan Konservasi di Indonesia Tahun 2016. Jakarta: Direktorat Kawasan Konservasi.
- [Kemenpan] Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara. 2004. 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. Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara.
- Adawiyah W, Sukmawati A. 2013. Analisis beban kerja sumber daya manusia dalam aktivitas produksi komoditi sayuran selada (studi kasus: CV Spirit Wira Utama). *Jurnal Manajemen dan Organisasi IV*. (2):128-143.
- Anita J, Aziz N, Yunus M. 2013. Pengaruh penempatan dan beban kerja terhadap motivasi kerja dan dampaknya pada prestasi kerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk Aceh. *Jurnal Manajemen Pasca Sarjana Universitas Syiah Kuala*. 2(1):67-77.
- Appleton MR, Texon GI, Uriarte MT. 2003. *Competence Standards for Protected Area Jobs in South East Asia*. Filipina (PH): ARCBC.
- Aristi N, Haviar H. 2014. Analisis beban kerja tenaga pendidik dan kependidikan di Fakultas Y Universitas X. *Jurnal Kajian Komunikasi*. 2(1):53-60.
- Arsi RM, Partiwu SG. 2012. Analisis beban kerja untuk menentukan jumlah optimal karyawan dan pemetaan kompetensi karyawan berdasarkan pada job description (studi kasus: jurusan teknik industri, ITS, Surabaya). *Jurnal Teknik ITS*. 1(1):A526-A529.
- Ivancevich JM, Konopaske, Matteson MT. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi Jilid 1*. Erlangga, Jakarta.
- Leverington F, Hockings M, Pavese H, Costa KL, Courrau J. 2008. *Management Effectiveness Evaluation in Protected Areas — A Global Study*. Australia: The University of Queensland, Gatton, TNC, WWF, IUCN-WCPA.
- Nurhuda E, Hamid D, Riza MF. 2014. Analisis pelaksanaan program rekrutmen, seleksi, penempatan kerja, dan pelatihan karyawan (studi kasus pada karyawan Biro Perjalanan Umum Rosalia Indah). *Jurnal Administrasi Bisnis*. 9(1):1-9.
- Pemerintah RI. 2017. Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Jakarta: Pemerintah RI.
- Qureshi M, Iftikhar M, Abbas S, Hassan U, Khan K, Zaman K. 2013. Relationship between job stress, workload, environment, and employess turnover intentions: what we know, what should we know. *World Applied Sciences Journal*. 23(6):764-770.
- Stolton S, Dudley N. 2016. *METT Handbook: A Guide to Using the Management Effectiveness Tracking Tool (METT)*. WWF-UK, Woking.
- Suharto AA. 2012. Pengaruh kualitas sumber daya manusia, komitmen, dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Kediri. *Jurnal Ilmu Manajemen Revitalisasi*. 1(3):67-79.