55

MANAJEMEN DAN PROFESIONALISME KONSULTANSI KEHUTANAN INDONESIA

Dudung Darusman
(Guru Besar Madya dan Kepala Lab. Poleksos Fakultas Kehutanan, IPB)

Makalah Bahan Penataran pada Penataran Umum Manajerial dalam Rangka Pembinaan Perusahaan Konsultan Anggota HIKKINDO, di Gedung Manggala Wanabakti, 21 Nopember 1996

PENDAHULUAN

Sejujurnya ada perasaan ragu pada diri saya sewaktu mulai marak perusahaan jasa konsultan kehutanan di Indonesia pada awal 1980-an. Bagaimana mungkin akan berperan dan berkembang secara profesional konsultasi kehutanan di Indonesia, bila para pelaku kegiatan usaha dan atmosfer kehutanan di Indonesia begitu didominasi orang-orang awam di bidang profesi kehutanan. Konsultasi keprofesian hanya diperlukan oleh orang-orang yang sampai batas tertentu telah mengerti keprofesiannya.

Sebagai contoh, pengusaha tidak merasa perlu berkonsultasi dalam hal eksploitasi hutannya untuk meningkatkan keuntungan bersih usahanya, karena mereka beranggapan dengan menebang sebanyak mungkin (sampai diameter yang kecil sekalipun) akan semakin meningkatkan keuntungan usahanya. Seolah-olah ketaatan kepada aturan TPI hanya urusan ekologi saja, bukan juga urusan ekonomi/finansial perusahaan. Contoh lainnya, kesadaran pengusaha yang sangat rendah bahwa biodiversity hutan sangat menentukan produktivitas/pertumbuhan hutan, khususnya terhadap produksi kayunya, dapat dipastikan tidak mendorong mereka mencari tahu bagaimana mengusahakan hutan sambil memelihara biodiversity-nya.

Konsultan kehutanan Indonesia telah terlahir dari rahim situasi kehutanan ibu pertiwi yang kurang ideal seperti telah disebutkan di atas. Mereka tidak dapat memilih untuk lahir dari rahim situasi yang ideal. Oleh karena itu, masalahnya adalah setelah terlahir demikian bagaimana upaya kita semua agar bertumbuh baik, sehat dan kuat menghadapi lingkungan yang semakin berat.

Uraian berikut akan mengemukakan beberapa kelemahan konsultasi kehutanan Indonesia menurut pengamatan penulis, dengan harapan dapat lebih mengenali dirinya untuk mengambil langkah-langkah penyempurnaan-penyempurnaan yang diperlukan. Sekalipun uraian sangat berat ke sisi kelemahan, tidak ada maksud penulis mau merendahkan konsultansi kehutanan Indonesia, bahkan sebaliknya, penulis beritikad baik demi kemajuan konsultasi kehutanan Indonesia sendiri. Itikad baik tidak akan efektif bila tidak diikuti kejujuran dan keterbukaan. Semoga konsultan kehutanan Indonesia dapat menerimanya dengan besar hati dan lapang dada.

Dikatakan konsultansi, bukan hanya konsultan, karena uraian berikut akan mencakup semua pihak yang terkait dan saling mempengaruhi terhadap kondisi/keberadaan kegiatan konsultasi kehutanan Indonesia, yakni : pemilik pekerjaan/permasalahan (Pemerintah dan swasta), perusahaan konsultan dan masyarakat pada umumnya.

EVALUASI SPONTAN

Baru seminggu yang lalu penulis dihubungi untuk dapat hadir memberikan materi pada acara ini, menggantikan Prof Dr Herman Haeruman. Penulis dapat merasakan adanya perasaan menyesal dalam hati para peserta, paling tidak dalam 2 hal, yakni : (1) terpaksa menerima pembicara yang berlevel lebih rendah, dan (2) terpaksa menerima materi yang dipersiapkan secara minimal, dalam waktu yang sangat singkat, dimana dalam seminggu itu penulis harus mengerjakan tugas-tugas lain yang jauh-jauh hari telah direncanakan.

Kasus ini dapat menunjukkan salah satu gambaran tentang kondisi konsultan kehutanan pada umumnya. Dari kasus ini penulis melihat 2 hal, yakni : (1) lebih memilih dan menganggap penting nama besar, sekalipun resiko tidak dapat hadirnya sangat besar. Hal mana mungkin demikian juga dalam memilih tenaga-tenaga ahli, karena dianggap tidak masalah bila pada saatnya nanti hanya nama-nama kecil saja yang mengerjakannya, dan (2) kurang berani mengedepankan generasi-generasi baru yang sangat penting untuk mempersiapkan keberlanjutan kegiatan konsultasi di masa yang akan datang. Keterikatan pada generasi lama/mapan, di samping jumlahnya sedikit juga kurang memperkaya alternatif analisis dan solusi permasalahan. Konsultansi kehutanan Indonesia dapat mengalami pemiskinan pemikiran di masa yang akan datang.

Pengamatan penulis menunjukkan bahwa generasi baru ternyata cenderung memiliki ketajaman dan kejernihan berpikir yang lebih baik dari generasi terdahulu, sehingga dari mereka seringkali muncul ajuan alternatif-alternatif analisis dan solusi yang murni dan jelas. Sifat bijak dan keluasan wawasan, yang mungkin menjadi kekurangan mereka, dapat selanjutnya nanti ditambahkan pada saat para pengambil keputusan memilih alternatif-alternatif yang diajukan.

TINJAUAN MANAJEMEN DAN PROFESIONALISME KONSULTANSI KEHUTANAN INDONESIA

Tinjauan berikut adalah merupakan hasil pengamatan dan penilaian penulis pribadi terhadap perjalanan kegiatan konsultasi kehutanan di Indonesia. Seperti telah dikemukakan di muka, tinjauan berikut melihat sisi kekurangan dan kelemahan konsultan kehutanan Indonesia, dengan harapan kita bersama dapat menemukan akar-akar permasalahan yang harus kita atasi atau perbaiki.

Sesungguhnya di sisi yang lain ada kekuatan atau kelebihan konsultansi kehutanan Indonesia yang cukup berharga, yakni pengusaha konsultannya mau dibayar lebih murah dan mau membayar komisi yang lebih tinggi. Kekuatan dan kelebihan kompetitif tersebut biarlah kita tidak bahas dulu, karena akan lebih bermanfaat bila kelemahan-kelemahan berikut terlebih dahulu dapat diatasi atau diperbaiki.

A. Kelemahan Manajemen

Dari pengalaman dan pengamatan penulis, dapat dikemukakan beberapa butir kelemahan segi manajemen sebagai berikut.

1. Umumnya perusahaan konsultan kehutanan berumur pendek, setahun anggaran saja. Pada tahun anggaran baru lebih baik mendirikan perusahaan baru, partner baru, tenaga ahli baru, dan domisili baru daripada menghidupkan yang lama. Perusahaan lebih berperilaku seperti perusahaan keluarga dari pada perusahaan perseroan. Oleh karena itu manajemen seringkali tidak bersifat terbuka/transparan.
2. Sebahagian perusahaan konsutan, bahkan didirikan sekedar untuk keperluan tender saja. Di sini bahkan lebih tepat dikatakan tidak ada manajemen, atau, manajemen seperti apa yang diharapkan ada pada *set-up* perusahaan seperti itu.
3. Keluar-masuknya tenaga ahli dan partner setelah baru satu-dua kali kegiatan proyek saja. Belum ada *rule* yang jelas dalam hubungan dengan partner dan tenaga ahli, pihak manajemen seringkali memberi janji di awal, namun ingkar di akhir.
4. Kemampuan tawar-menawar pekerjaan (*bidding skill*) dari manajemen yang rendah, khususnya dalam melihat dan memilih unsur-unsur apa dalam pekerjaan yang perlu dan yang tidak perlu ditawar, agar biaya dapat disesuaikan tanpa harus mengurangi target volume dan kualita pekerjaan.

B. Kelemahan Profesionalisme

Sementara itu, kelemahan profesionalisme dapat diamati pada hal-hal sebagai berikut.

1. Orientasi berpikir para pelaku kehutanan yang masih berdasarkan efisiensi partial, kepentingan pihak tertentu (person pejabat pemerintah, pemilik perusahaan, manajemen perusahaan, dsb) saja, jangka waktu tertentu saja, bahkan untuk memenuhi peraturan tertentu saja, belum berpikir efisiensi yang lebih lengkap dan integral.
2. Bekerja minimalis, bahkan kadang-kadang menyimpang, karena adanya anggapan bahwa hasil akhir dapat dirundingkan, atau ada upaya damai.
3. Tenaga ahli segala bisa, sering ada ungkapan keahlian utama dan keahlian sampingan.
4. Orang dalam sendiri, baik pemerintah maupun swasta, memiliki/mendirikan perusahaan konsultasi.
5. Adanya anggapan umum bahwa hasil kerja konsultan sebagai suatu rumusan kebijakan final, yang seringkali ditunjukkan oleh :
   a. Pemerintah/swasta pemilik pekerjaan tidak mau menerima hasil kerja konsultan yang tidak memenuhi "harapan" atau sama dengan keinginan

pengambil keputusan. Bahkan bila berupa beberapa alternatif, dianggap hasil kerja konsutan masih belum selesai.

b. Masyarakat menganggap Pemerintah/swasta pemilik pekerjaan tidak objektif/adil bila tidak menerapkan hasil kerja kosultan. Konsultan dianggap selalu lebih tahu dan lengkap pertimbangannya dari pemilik pekerjaan sendiri.

c. Perusahaan konsultansi sering menganggap kerangka acuan (*term of reference*) sebagai hal yang membatasi kreativitas kerjanya. Bahkan kreativitas dianggap hanyalah pemborosan saja, yang penting memenuhi keinginan pemilik pekerjaan.

6. Lingkungan usaha kehutanan yang banyak terdapat biaya-biaya "siluman" dan biaya untuk "*sleeping partners*" tidak merangsang perlunya konsultan kehutanan, atau sekurang-kurangnya tidak memerlukan konsultan yang profesional, yang penting cukup murah. Bahkan dalam situasi seperti itu, pihak manajemen perusahaan juga dapat meminta bagian.

7. Masalah profesionalisme konsultansi ini secara kurang disadari telah diperburuk oleh erosi kepercayaan dan keyakinan berbagai pihak terhadap perlunya manajemen yang profesional di bidang kehutanan, sebagai akibat dari komplikasi masalah-masalah seperti disebutkan di atas.

C. Kelemahan Dalam Kompetisi.

Sedangkan dari segi kemampuan kompetisi dapat diamati beberapa hal sebagai berikut.

1. Kelemahan-kelemahan yang ditimbulkan oleh adanya masalah-masalah internal seperti telah diuraikan pada butir III. A dan B di atas.
2. Masuknya konsultan asing pada banyak bidang yang sesungguhnya dapat dikerjakan konsultan dalam negeri.
3. Anggapan dan pengetahuan sebahagian pemilik pekerjaan (Pemerintah/swasta) bahwa konsultan dalam negeri belum mampu mengerjakan pekerjaan-pekerjaan tertentu.
4. Informasi pekerjaan konsultansi yang kurang terbuka, atau "*untransparent/monopolistic market*" dari kegiatan konsultansi.
5. Persaingan antar konsultan yang tidak sehat, atau adanya "*predatory behaviour*" antar perusahaan konsultan.

HARAPAN BARU TERHADAP KONSULTANSI KEHUTANAN INDONESIA

Setelah dengan perasan risih meninjau situasi manajemen dan profesionalisme konsultasi kehutanan Indonesia, dan dengan harapan konsultansi kehutanan Indonesia memiliki kekuatan kompetisi yang tangguh, maka secara singkatnya kita mengharapkan para perusahaan konsultan kehutanan dan pihak-pihak yang terkait erat : pemerintah, perusahaan kehutanan dan industri hasil hutan, serta masyarakat pada umumnya secara bersama-bersama memahami, mengatasi dan memperbaiki semua permasalahan seperti yang telah diuraikan di atas.

Apabila pada masa yang lalu, fungsi perusahaan konsultan lebih sebagai pelaksana pekerjaan pesanan, maka selanjutnya harus berfungsi dan berperan lebih luas dan pro-aktif sebagaimana dilakukan konsultan kehutanan di beberapa negara maju, yang umumnya telah mencakup fungsi dan peranan sebagai berikut.

1. Penemuan masalah-masalah yang relevan dengan tantangan yang dihadapi para pelaku kehutanan.
2. Analisis masalah-masalah yang tajam namun mudah dipahami berbagai pihak.
3. Pengembangan secara kreatif alternatif-alternatif pemecahan masalah, yang layak (*feasible*) secara teknis, ekonomis/finansial dan politis.

Konsultan kehutanan harus lebih menjadi arsitek, dari pada menjadi pemborong pelaksanaan pekerjaan.

PENUTUP

Penulis telah mengambil resiko mendapatkan sikap tidak senang dari berbagai pihak, dengan mengemukakan banyak hal-hal yang kurang mengenakkan di atas. Penulis yakin bahwa tulisan ini akan lebih dapat diterima bila uraiannya cukup dilengkapi dengan penjelasan-penjelasan yang analitis dan disusun lebih terurut berdasarkan hierarki dari pangkal penyebab sampai kepada akibat dan komplikasinya. Semoga para pembaca dapat memetik pelajaran dan hikmah dari tulisan ini. Terima kasih.

5. Agar proses produksi itu dapat menggunakan input-input lahan dan bahan baku/mentah serendah mungkin, maka diperlukan teknologi yang tepat dan memadai. Apabila teknologi tersebut juga mampu menghasilkan limbah sekecil mungkin, maka disebut ***teknologi tepat guna dan ramah lingkungan***.

6. Selanjutnya perlu kita lihat sisi yang lain, yakni sisi manusianya. Konsumsi total dari seluruh masyarakat, yang menentukan produksi total masyarakat dan polusi yang ditimbulkannya itu, ditentukan oleh perkalian antara jumlah penduduk dengan tingkat konsumsi per kapitanya. Apabila di atas telah dikemukakan perlunya upaya penurunan tingkat konsumsi per kapita, di pihak lain jumlah penduduk bertambah terus. Mengharapkan jumlah penduduk berkurang rasanya sangat tidak etis, karena dapat dituduh suka peperangan dan berbagai bentuk bencana. Yang tepat adalah mengusahakan ***penurunan pertumbuhan penduduk*** serendah mungkin atau bahkan tidak ada pertumbuhan lagi (*zero growth*), yang dapat dilakukan dengan cara pembatasan kelahiran, yang secara populer disebut ***keluarga berencana***.

7. Apabila upaya-upaya manusia seperti diuraikan di atas masih belum mampu menurunkan tingkat polutan sampai batas yang dapat ditolerir oleh lingkungan/ekosistem, maka sisa polutan dan polusi yang ditimbulkannya harus diatasi manusia dengan cara-cara yang dapat mengurangi atau mengatasinya. Pada dasarnya, upaya yang dapat ditempuh dapat dipilah ke dalam: (a) penggunaan ***teknologi untuk mengurangi polutan*** (seperti teknologi saringan, dsb.) dan mengurangi dampak polusinya (sepert teknologi *treatment* pada limbah, dsb.), dan (b) peningkatan ***kemampuan lingkungan/ekosistem*** untuk meniadakan efek polusi yang ditimbulkan polutan.

8. Khusus dalam hal peningkatan kemampuan lingkungan/ekosistem untuk meniadakan/menyerap efek pencemaran, bentuk upaya yang sangat baik dan besar perananannya, adalah ***membangun dan mengelola ekosistem hutan***. Dahlan (1992) dalam bukunya : "*Hutan Kota, Untuk Pengelolaan dan Peningkatan Kualitas Lingkungan Hidup*", mengemukakan banyak peranan hutan dalam mengatasi pencemaran lingkungan hidup, yang diantaranya dalam hal-hal sebagai berikut.

   a. Penahan dan penyaring partikel padat dari udara
   b. Penyerap dan penjerap partikel timbal
   c. Penyerap dan penjerap debu semen
   d. Peredam kebisingan
   e. Mengurangi bahaya hujan asam
   f. Penyerap karbon-monoksida
   g. Penyerap karbon-dioksidan dan penghasil oksigen
   h. Penahan angin
   i. Penyerap dan penapis bau
   j. Mengatasi penggenangan
   k. Mengatasi intrusi air laut
   l. Ameliorasi iklim
   m. Pengelolaan sampah
   n. Pelestarian air tanah

o. Penapis cahaya silau
p. Pencipta keindahan dan industri pariwisata
q. Sebagai habitat burung
r. Mengurangi stress, membina hobby dan mengisi waktu luang
s. Mengamankan pantai terhadap abrasi

Oleh karena itu manusia harus berusaha terus ***membangun dan mengelola hutan*** seluas mungkin, sedekat mungkin dengan lingkungan umat manusia sendiri.

9. Setelah menguraikan segala hubungan manusia dengan lingkungan serta di mana letak tanggung jawab manusia untuk menjaga lingkungan, dapat diringkaskan upaya-upaya yang harus dilakukan umat manusia generasi sekarang dan masa yang akan datang, ***generasi tua*** dan ***generasi muda***, adalah sebagai berikut.

a. Upaya untuk menekan terbentuknya polutan :

a.1. Mengurangi (merasionalkan) tingkat konsumsi per kapita
a.2. Mengurangi/mengoptimalkan penggunaan lahan, bahan baku, bahan mentah dan bentuk-bentuk input yasng berasal dari dan mengganggu alam atau ekosistem
a.3. Mencari dan menerapkan teknologi tepat guna dan ramah lingkungan

b. Upaya mengatasi polutan yang telah terbentuk :

b.1. Menerapkan teknologi pengurangan dan penahanan sebaran polutan
b.2. Menerapkan teknologi pengurangan dampak polutan pada lingkungan

c. Upaya peningkatan kemampuan ekosistem menyerap dan mengatasi efek pencemaran, dengan membangun dan mengelola bentuk-bentuk ekosistem yang keseimbangannya mantap, seperti hutan, perairan danau, perairan laut, dsb.

10. Sebagai penutup tulisan ini, sering kita baca ajakan dan slogan para pejuang lingkungan hidup, dalam rangka mengurangi polusi, yakni : ***(1) less use, (2) re-use, (3) re-pair, and (4) re-cycle*** !