

## RINGKASAN EKSEKUTIF

MUHAMMAD ZAHRUL MUTTAQIN, 1998. Perencanaan Strategis PT. ITCI dalam Persiapan Pelaksanaan Sistem Manajemen Lingkungan (ISO 14001). Dibawah bimbingan E. GUMBIRA SA'ID dan ARIF IMAM SUROSO.

Dalam industri kehutanan, isu sistem manajemen lingkungan merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan. Pemanfaatan sumberdaya hutan memiliki dampak terhadap lingkungan global. Hal ini memberikan implikasi perusahaan di sektor kehutanan merupakan salah satu fihak utama yang terkena dampak isu tersebut, selain perusahaan kimia. Disamping itu dalam globalisasi perdagangan hasil hutan sekarang ini telah terjadi praktek-praktek pengkaitan lingkungan dalam dunia perdagangan secara tidak adil, karena adanya keinginan dari masing-masing negara untuk melindungi produknya dalam perdagangan bebas. Adanya standarisasi aspek lingkungan, diharapkan akan menjadi salah satu sarana yang efektif untuk meningkatkan perdagangan secara adil dan tetap memperhatikan upaya pengelolaan lingkungan.

PT. International Timber Corporation Indonesia (ITCI) adalah salah satu perusahaan dalam sektor kehutanan yang sangat memperhatikan lingkungan global. Sebagai perusahaan yang bergerak di pengelolaan hutan dan hasil hutan maka PT. ITCI juga terkena dampak isu global mengenai kelestarian lingkungan, khususnya sistem manajemen lingkungan. Disamping memiliki areal HPH yang cukup luas sebagai bidang usaha utama, PT. ITCI juga memiliki industri pengolahan kayu untuk meningkatkan nilai tambah hasil hutannya. Salah satu pabrik pengolahan kayu (log) yang dimiliki oleh PT. ITCI adalah pabrik kayulapis.

Tidak semua perusahaan, termasuk di dalamnya PT. ITCI, memiliki tingkat kesiapan yang sama dalam merencanakan dan mengimplementasikan suatu sistem. Kondisi perusahaan saat ini, tingkat tekanan dari pihak luar, dan keinginan manajemen perusahaan merupakan hal-hal yang dijadikan pertimbangan oleh perusahaan untuk sebaiknya menerapkan suatu sistem atau tidak. Setelah diidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan, kemudian langkah selanjutnya adalah menyusun rencana strategis untuk mempersiapkan pelaksanaan sistem secara menyeluruh. Pada kasus PT. ITCI, perlu dilakukan penilaian kesiapan untuk melaksanakan sistem manajemen lingkungan untuk kemudian dirumuskan rencana strategis sistem tersebut. Dalam hal ini PT. ITCI dihadapkan pada kendala utama yaitu memperoleh sertifikat ISO 14001 untuk dua kegiatan sekaligus yaitu pengelolaan hutan dan pengolahan hasil hutan.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanprizin IPB.



Dari latar belakang tersebut, maka dirumuskan permasalahan yang dihadapi oleh PT. ITCI sehubungan dengan langkah perusahaan dalam menyesuaikan dan mengantisipasi isu lingkungan yaitu: (1), Bagaimanakah situasi yang dihadapi oleh perusahaan dalam rangka menerapkan sistem manajemen lingkungan?, (2) Bagaimana kesiapan perusahaan dalam merencanakan penerapan ISO 14001? dan (3) Bagaimana perencanaan strategis PT. ITCI untuk menerapkan sistem manajemen lingkungan? Dengan mengetahui permasalahan tersebut maka tujuan geladikarya adalah sebagai berikut: (1) Menilai kondisi aktual PT. ITCI terhadap semua prosedur utama penerapan sistem manajemen lingkungan untuk memperoleh sertifikasi ISO 14001, (2) Menelaah hubungan antara prosedur TPTI dan standar ISO 9002 yang telah diterapkan oleh PT. ITCI dengan ISO 14001 yang ingin dicapai oleh PT. ITCI dan (3) Merumuskan rencana strategis sistem manajemen lingkungan.

Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus dengan analisis SWOT. Dari data pelaksanaan sistem Tebang Pilih Tanam Indonesia untuk perusahaan hutan, dokumentasi ISO 9000 untuk pengolahan kayu dan elemen-elemen persyaratan ISO 14001, dilakukan eksplorasi faktor yang berpengaruh pada pelaksanaan sistem manajemen lingkungan dengan menggunakan metode Proses Hierarki Analitik (PHA). Dari data tersebut disusun matriks *External Factor Evaluation* (EFE) dan *Internal Factor Evaluation* (IFE). Penentuan bobot masing-masing faktor matriks IFE dan EFE didasarkan pada nilai prioritas masing-masing faktor yang didapatkan melalui perbandingan berpasangan metode PHA.

Dari hasil kajian manajemen strategis didapatkan bahwa visi PT. ITCI dalam perusahaan hutannya adalah " *PT. ITCI mengelola hutan bukan hanya untuk keuntungan PT. ITCI sendiri tetapi untuk seluruh masyarakat*". Akan tetapi PT. ITCI belum memiliki pernyataan tentang misi secara formal. Untuk itu disarankan agar pernyataan misi PT. ITCI secara formal adalah:

*"PT. ITCI adalah perusahaan yang bergerak dalam pengelolaan hutan dengan melakukan praktek-praktek terbaik. Kami mengelola dan mengembangkan sumberdaya hutan dan menyediakan produk-produk yang berkualitas serta melayani masyarakat dan konsumen. Kami melaksanakan bisnis kami secara konsisten untuk meraih tingkat keuntungan yang tinggi dengan mengedepankan keseimbangan ekologi, pertumbuhan jangka panjang, menguntungkan para pemegang saham dan memenuhi komitmen kami pada masyarakat dan lingkungan sebagai suatu bentuk tanggung jawab sosial untuk mencapai pengelolaan hutan secara lestari (sustainable forest management)".*

Berdasarkan analisis faktor eksternal dan internal dengan menggunakan matriks IFE dan EFE maka didapatkan nilai IFE sebesar 2,893 dan EFE sebesar 2,845. Dengan nilai matriks faktor internal sebesar 2,893 maka PT. ITCI memiliki kekuatan yang tergolong rata-rata dalam melaksanakan sistem manajemen lingkungan untuk setiap langkah bisnisnya. Nilai matriks faktor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



eksternal sebesar 2,845 memperlihatkan respon yang diberikan oleh PT. ITCI kepada lingkungan eksternal tergolong sedang. Dengan kedua nilai tersebut PT. ITCI telah mampu mendekati pada respon yang kuat terhadap kondisi eksternal dan memiliki kekutan yang cenderung tinggi secara internal karena kedua nilai tersebut berada di atas rata-rata yaitu 2,5 dan mendekati batas angka 3,0.

Kondisi tersebut telah menempatkan PT. ITCI pada posisi yang siap untuk melaksanakan sistem manajemen lingkungan. Dikaji dari potensi sumberdaya dan langkah-langkah yang dimiliki oleh PT. ITCI maka sistem manajemen lingkungan yang akan diterapkan saat ini diduga akan berjalan efektif. Hal ini juga didukung oleh telah adanya kebijakan lingkungan PT. ITCI yang merupakan dasar penyusunan rencana jangka menengah dan pendek dalam kaitannya dengan sistem manajemen lingkungan.

Strategi fungsional PT. ITCI yang merupakan rencana jangka menengah dalam rangka pelaksanaan sistem manajemen lingkungan sesuai dengan prioritasnya adalah sebagai berikut:

#### A. Fungsi Sumberdaya Manusia

1. Menambah satu direktur baru yang mengurus masalah mutu dan lingkungan di jajaran direksi.
2. Mengembangkan sistem penghargaan dan hukuman dikaitkan dengan perhatian karyawan terhadap pengembangan standar di perusahaan.
3. Meningkatkan hubungan kemitraan dengan masyarakat sekitar hutan.
4. Meningkatkan wawasan seluruh karyawan agar berorientasi global namun tetap bertindak secara lokal.
5. Mengintensifkan pendidikan dan latihan tentang ISO 9000 dan ISO 14000.
6. Meningkatkan peran PT. ITCI di forum-forum nasional maupun internasional dalam pengembangan SML.
7. Membentuk tim khusus yang menangani masalah ISO 14000 dan keterkaitannya dengan peraturan-peraturan daerah.

#### B. Fungsi Teknologi

1. Meningkatkan produksi bibit.
2. Mengefisienkan penggunaan peralatan.
3. Mengembangkan pupuk dan pestisida biologis untuk pembibitan dan penanaman.
4. Meningkatkan penanganan limbah pabrik.
5. Melakukan riset pasar teknologi internasional.
6. Mengakuisisi mesin dan teknologi baru dalam pengolahan kayu.
7. Membangun sistem informasi berbasis komputer.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



8. Mengembangkan bioteknologi hutan dalam upaya perbaikan bibit dan penanaman.
9. Mengadakan penelitian pemanfaatan hasil hutan non kayu.
10. Mencari alternatif media persemaian.

### C. Fungsi Manufakturing

1. Mengurangi biaya produksi.
2. Mendayagunakan semua potensi karyawan.
3. Mengefektifkan pola kerja.
4. Menarik modal baru.
5. Mengembangkan produk baru.
6. Meningkatkan kualitas barang sesuai permintaan konsumen.
7. Mempercepat proses pengiriman barang.
8. Menyediakan produk untuk proyek-proyek pemerintah.

### D. Fungsi Pemasaran

1. Membentuk divisi pemasaran wilayah Eropa dan Asia Tengah serta merekrut ahli di kedua wilayah tersebut.
2. Membuat sistem perencanaan hutan dan proses pengolahan yang berdimensi luas.
3. Mempergencar iklan produk ITCI di dunia internasional.
4. Mempergunakan saluran-saluran pemasaran yang efektif dan efisien.
5. Mengembangkan pasar baru.
6. Menggunakan sumberdaya modal secara efisien.
7. Membuat prosedur-prosedur sistem manajemen lingkungan untuk disosialisasikan ke perusahaan lain.
8. Mempertahankan pasar tradisional dengan kerjasama produk lainnya.

Program jangka pendek yang dikembangkan dari strategi fungsional yang merupakan program jangka menengah selain didasarkan pada pertimbangan prioritas strategi fungsional juga pada tingkat kemampuserapannya (*practicability*) di lapangan untuk kondisi saat ini. Untuk itu rencana pengembangan sumberdaya manusia berkenaan dengan sistem manajemen lingkungan menjadi prioritas utama, disamping upaya-upaya pemasaran.

