

Mewujudkan Dinas yang Berorientasi pada Pengembangan Bisnis dan Industri Perikanan

Wawancara eksklusif dengan Ka.DKP Provinsi Banten
Ir. H. SUYITNO, MM

Mewujudkan dinas yang berorientasi pada pengembangan bisnis dan industri perikanan merupakan misi yang paling ingin dicapai saat ini. Untuk mewujudkan hal tersebut maka pengelolaan dinas dan orientasi pegawai yang selama ini tenggelam dalam paradigma "project minded" harus diubah. Segenap pejabat dan staf harus mampu berpikir dan bertindak secara produktif dan efisien, dan ini adalah prasyarat yang tidak bisa ditawar lagi.

Demikian sekelumit hasil wawancara dengan Ir. H. Suyitno, MM, *the new commander of* DKP Provinsi Banten. Kata-kata tersebut diatas nampaknya memang menjadi komitmen yang tidak main-main. Sejak dilantik pada tanggal 28 September 2007 yang lalu, Ir. H. Suyitno, MM, telah membuat gebrakan yang mengejutkan. Kadis yang berperawakan bongosor ini secara tak terduga banyak mencoret usulan kegiatan APBD tahun 2008 yang dinilai kurang relevan dengan misi DKP. Dengan tajam ia menelusuri dan mengkritisi satu demi satu usulan kegiatan yang dinilai kurang penting. Langkah ini sontak membuat sebagian pejabat merasa gerah, khususnya yang usulan kegiatannya tereliminasi. Kepala dinas yang akrab dengan rokok ini memang menunjukkan ketegasannya terhadap kegiatan-kegiatan yang kurang mendukung upaya peningkatan produksi dan penyerapan pasar.

Dimata sebagian besar warga DKP, sepak terjang Ir. H. Suyitno MM diakui memberikan suasana yang berbeda. Gayanya yang lugas, perhatiannya yang penuh semangat pada setiap apel pagi, dan sikapnya yang selalu fokus pada target, membuat situasi kantor menjadi berbeda dari sebelumnya. Kondisi seperti ini bahkan juga dirasakan oleh para karyawan yang bertugas di pelosok, seperti di BBAT Curugbarang, Unit Depurasi Cigorondong, dan BBIP Cigorondong.

Ir. H. Suyitno MM juga dikenal sebagai sosok yang "*workaholic*". Bekerja berhari-hari sampai larut malam, bahkan pada hari Sabtu dan Minggu, bukan soal baru baginya. Mantan Kepala Balai Benih Udang Galah (BBUG) Pangandaran dan mantan Ka. DKP Kab. Lebak ini diakui para mantan anak buahnya sebagai pemimpin yang ulet, tekun, dan keras dalam bekerja.

Meskipun aktivitas hariannya sangat padat, Ir. H. Suyitno MM tetap menginginkan komunikasi yang intens dengan seluruh karyawan dan semua pihak. Pesannya untuk jangan sungkan dan jangan ragu dalam menyampaikan apapun, kapanpun, bahkan pintu rumahnya terbuka setiap saat, merupakan sikap keterbukaannya yang layak dihargai.

Menurut salah seorang pejabat dari Bapedal Provinsi Banten, Ir. H. Suyitno MM mempunyai peluang keberhasilan yang lebih baik dari para pendahulunya. Hal ini dikarenakan kompetensinya yang tinggi dalam bidang kelautan dan perikanan, dan juga karena beliau merupakan "orang dalam" yang sangat memahami betul kondisi internal DKP

Seperti apa sesungguhnya sepak terjang Ir. H. Suyitno MM dan bagaimana pandangan-pandangannya dalam kegiatan pembangunan kelautan dan perikanan di Provinsi Banten, berikut adalah hasil wawancara eksklusif Tim Redaksi Samudra Biru dengannya.

Samudra Biru :

Setelah dilantik, bagaimana perasaan anda menduduki kursi DKP-1 ?

Kadis :

Terus terang saya deg-deg-an juga. Persoalannya jabatan ini adalah amanah yang besar. Saya tidak ada apa-apanya tanpa dukungan yang lain. Namun beratnya tantangan kedepan justru membuat saya termotivasi untuk melakukan yang terbaik. Dengan niat yang tulus dan tekad yang kuat untuk maju, Insyaa Allah amanah ini akan saya laksanakan dengan sebaik-baiknya

Samudra Biru :

Sebagai orang lama, anda sudah sangat paham dengan kondisi internal DKP. Bagaimana cara anda menggerakkan para pejabat dan staf untuk turut mendukung program-program yang anda jalankan ?

Kadis :

Paling awal, seluruh pejabat dan staf harus mengikuti apel pagi. Karena itu adalah salah satu media yang saya gunakan untuk menyampaikan konsep, harapan, perintah, dan berbagai arahan. Pada apel pagi pula saya berkesempatan untuk memberikan pengkayaan wawasan tentang berbagai hal. Misalnya bagaimana Subdin Binus harus bergerak untuk menyongsong konsep cluster (kawasan), bagaimana subdin wasdal harus bergerak untuk mengatasi ilegal fishing, demikian dan seterusnya.

Pendek kata pada setiap kesempatan berkumpul, saya akan gunakan sebaik-baiknya untuk proses pengkayaan tersebut.

Yang kedua, setiap subdin harus memahami betul apa yang harus mereka lakukan. Misalnya subdin Program tidak boleh hanya sekedar menampung usulan kegiatan, tetapi jauh lebih penting adalah mengarahkannya. Subdin Program dituntut untuk mampu menjadi filter atas setiap usulan kegiatan agar sejalan dengan misi dinas.

Subdin lainnya, Binus misalnya, harus memiliki analisis usaha atas semua jenis komoditi perikanan, dan itu bisa dilakukan tanpa harus melalui proyek. Disadari atau tidak, belanja pembangunan yang telah dikeluarkan untuk membiayai sektor kelautan dan perikanan telah demikian besar, karena saya sangat ingin setiap subdin mampu melakukan penilaian, pengkajian, apakah semua proyek yang dikelolanya yang nilainya miliar rupiah itu sudah tepat sasaran atau belum? Ini penting agar kita dapat mengukur seberapa efektif kita telah bekerja.

Ketiga, dalam implementasi program di lapangan, tentu DKP Provinsi Banten tidak bisa bekerja sendiri. DKP memerlukan dukungan aparat kabupaten/kota. Untuk itu intensitas komunikasi dengan DKP kabupaten/kota akan ditingkatkan agar terjalin koordinasi dan sinergi yang lebih baik. Ada atau tidak ada proyek, silaturahmi dengan kabupaten/kota tetap akan saya jaga.

Berikutnya saya meyakini bahwa sejelek-jelek orang di DKP, pasti ia mempunyai kelebihan. Potensi inilah yang menurut saya belum dimanfaatkan secara optimal. Saya juga menyadari bahwa sebaik-baik yang saya lakukan, tetap saja ada pihak-pihak yang tidak terpuaskan. Itu adalah hal biasa, setiap ganti koki tentu ada resiko. Ibarat masakan, ada yang senang manis, ada yang senang asin. Ada yang cocok dengan masakan Padang, ada yang cocok dengan makanan Sunda. Persoalan ini saya anggap sebagai bumbu, sebagai motivasi, sebagai tantangan pekerjaan, dan saya akan berhati-hati dan waspada dalam menghadapinya.

Samudra Biru :

Sebagai Kepala Dinas, apa sih sebetulnya yang ingin anda capai ?

Kadis :

Sebagaimana yang pernah saya sampaikan terdahulu, yang harus kita capai adalah bagaimana kita bisa memanfaatkan potensi kelautan dan perikanan Banten yang demikian besar ini untuk kesejahteraan masyarakat Banten. Saya juga ingin Banten bisa bersaing dengan daerah lain dalam produksi perikananannya.

Sayangnya sampai saat ini kita belum memiliki sesuatu yang layak untuk ditampilkan. Karena itu kita akan bekerja keras untuk mewujudkan cluster-cluster bidang penangkapan, budidaya, pemasaran, dan seterusnya yang dikelola secara bisnis, secara industri. Pengelolaan secara bisnis atau secara industri dalam pengertian bahwa ada keterkaitan yang erat antara input, proses produksi, dan pasca produksinya. Misalnya cluster usaha budidaya; yang diperlukan bukan cuma benih, tetapi juga pakan, obat-obatan, input teknologi, dan pemasarannya.

Dalam konsep cluster, produk harus diutamakan berasal dari kawasan. Produksinya harus jelas, siapa pembudidayanya, berapa luas lahannya, berapa *carrying capacity*-nya. Semua ini diperlukan agar produksi kawasan dapat memenuhi jumlah dan kontinuitas yang diinginkan.

Proses produksi harus diolah sedemikian rupa sehingga tidak ada istilah lahan bisa memproduksi 10 ribu, tapi hanya mampu 5 ribu.

Target produksi harus terpol, misalnya 2 ton per hari. Maka jumlah itu dibagi menjadi berapa pembudidaya, berapa luas lahan.

Untuk efisiensi dan efektivitas pengelolaan, pembinaan, monitoring dan seterusnya, maka kawasan Budidaya idealnya terletak pada satu hamparan. Kemudian pasar diatur agar sesuai dengan kemampuan produksi kawasan.

Dalam konsep cluster pembudidaya harus patuh, taat, dan disiplin. Pola tanam, jadwal tanam, jumlah produksi, harga, semuanya harus mengikuti aturan main. Itulah industri, itulah bisnis.

Dalam hal pemberian bantuan, harus betul-betul dihitung berapa sebenarnya kebutuhan riilnya. Jangan sampai karena perhitungan kita yang tidak tepat bantuan menjadi percuma. Misalnya bila kebutuhan riil Rp 5.000,- sementara besarnya bantuan hanya Rp 1.000,-, maka tentu hal ini tidak akan jalan.

Untuk berjalannya program bantuan, maka pengetahuan dan keterampilan pembudidaya mutlak harus diperhatikan. Skill yang tidak memadai bisa menjadi penyebab gagalnya pembudidaya memenuhi permintaan pasar. Urusan skill ini adalah tanggungjawab DKP untuk meningkatkannya.

Bantuan juga tidak akan efektif bila diberikan untuk usaha yang tidak menguntungkan. Pada kondisi ini akan timbul situasi dimana penerima bantuan akan terus meminta bantuan dan terus meminta bantuan.

Ini sebuah situasi yang sangat tidak kita inginkan. Bantuan harus betul-betul dipertimbangkan akan mampu menjadi stimulan, menjadi perangsang yang dapat mengangkat produksi, pendapatan, dan kesejahteraan.

Untuk menunjang cluster usaha budidaya tersebut di atas, maka peran UPTD menjadi sangat vital. BBAT Curugbarang misalnya, harus mampu mensuplai benih, menjaga mutu benih, sekaligus melakukan pembinaan kepada para pembudidaya. Bila BBAT tidak mampu mensuplai benih, maka UPR (Unit Pembenihan Rakyat) harus bisa menjawabnya.

BBAT juga harus mampu melakukan fusi penelitian dan pengembangan (litbang), serta mengkaji teknologi, dimana hasilnya nanti disebarluaskan kepada pra pembudidaya.

Untuk memajukan usaha penangkapan, khususnya di Samudra Indonesia, maka kehadiran nelayan-nelayan pendatang di Banten bisa dipertimbangkan. Kita bisa menerapkan pola inti plasma dalam pengelolaannya, dimana perusahaan besar sebagai "bapak angkat/sebagai inti", dan nelayan-nelayan kecil sebagai "plasmanya".

Kita akan menyiapkan betul pelabuhan Binuangeun di Lebak, dan Labuan di Pandeglang sebagai kawasan industri perikanan tangkap. Pelabuhan harus mampu menyediakan semua fasilitas yang dibutuhkan nelayan, mulai dari bahan bakar, air bersih, perbengkelan/docking kapal, sampai dengan penyediaan segala macam jenis jaring dan alat bantu penangkapan lainnya. Singkatnya, pelabuhan perikanan sebagai sebuah pusat industri tangkap harus mampu menyediakan semua jenis layanan yang dibutuhkan.

1. *Samudra Biru :*

Setelah sekian lama berada dalam lingkungan DKP, menurut anda apa sebenarnya kelemahan dinas ini ?

Kadis :

Ada dua hal besar yang merupakan titik lemah DKP selama ini. Pertama adalah masih rendahnya pemahaman pejabat dan staf terhadap kelautan dan perikanan, dan kedua adalah mental pegawai yang "project oriented". Kedua hal ini sangat mempengaruhi capaian kinerja dinas. Kelemahan pemahaman terhadap kelautan dan perikanan menyebabkan pejabat dan staf kurang dapat mengembangkan alternatif kegiatan yang tepat. Padahal untuk mencapai misi peningkatan produksi dan kesejahteraan (nelayan, pembudidaya, pengolah, dan masyarakat perikanan lainnya), diperlukan kegiatan-kegiatan pembangunan yang efektif, bukan sembarang kegiatan yang tidak memberikan dampak nyata.

Sementara orientasi proyek yang menghinnggapi hampir sebagian besar pegawai, yang memandang suatu kegiatan pembangunan hanya sebagai sebuah proyek belaka, bukan sebagai sebuah "target kinerja" yang harus dicapai, sedikit banyak telah memberikan pengaruh yang besar terhadap rendahnya kinerja dinas. Untuk mengatasi permasalahan ini saya akan secara bertahap dan penuh kesabaran melakukan re-orientasi dan meningkatkan pemahaman pejabat dan staf.

Samudra Biru :

Anda mengatakan bahwa untuk bisa berhasil, DKP beserta seluruh UPTDnya harus dikelola secara bisnis, dalam pengertian bahwa seluruh proses harus terkait satu sama lain, terintegrasi, dan berlangsung secara efisien. Bagaimana kiat anda untuk mengubah pegawai agar mereka dapat berpola pikir demikian?

Kadis :

Contoh sederhana misalnya pada sebuah event pertemuan, kalau bisa dilakukan sendiri mengapa harus pergi "abring-abrangan"? itukan sangat tidak efisien!. Contoh lain misalnya dalam kegiatan pelatihan nelayan. Seharusnya cukup nelayan yang terpilih saja yang dihadirkan, bukan banyak pihak lain yang tidak ada kepentingannya langsung, sehingga pelaksanaan kegiatan menjadi tidak efisien.

Kita harus berpola pikir bisnis dalam artian bahwa apapun sumberdaya yang kita gunakan, semuanya harus optimal. Mulai dari SDM, dana, sarana/prasarana, dan seterusnya.

Samudra Biru :

Dalam rencana kegiatan tahun 2008, tampaknya anda mulai fokus pada Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD). Hampir semua UPTD tersebut mendapatkan alokasi anggaran yang lebih besar dari tahun sebelumnya. Apa sebenarnya yang melatarbelakangi kebijakan ini ?

Kadis :

UPTD adalah kepanjangan tangan dinas. Sukses tidaknya UPTD bisa merepresentasikan baik buruknya kinerja dinas. Bagaimana kita bisa membina pembudidaya, kalau UPTD yang kita kekola sendiri tidak mampu memberikan contoh yang bagus. Misalnya dalam pembesaran ikan, UPTD mengalami kerugian terus karena gagal terus dalam pembesarannya. Kalau kondisinya seperti ini bagaimana bisa ngomong muluk kepada pembudidaya?

Hal lain misalnya bagaimana UPTD BPMHP (Balai Pengujian Mutu Hasil Perikanan) Tangerang bisa bersaing dengan DKI kalau kita sendiri tidak bisa melayani sertifikasi ekspor.

2. *Samudra Biru :*

Harapan anda terhadap UPTD tampaknya sangat besar, tapi bagaimana UPTD bisa didorong sementara prasarana dan sarannya saat ini sangat memprihatinkan, belum lagi SDMnya yang sangat minim baik kualitas maupun kuantitasnya ?

Kadis :

Saya adalah mantan kepala Balai Benih Udang Galah (BBUG) Pangandaran, salah satu UPTD DKP Provinsi Jawa Barat. Saya paham betul apa yang harus dilakukan agar UPTD bisa maju. Dahulu, mungkin saya satu-satunya pemimpin unit kerja di Indonesia yang menolak dana APBN maupun APBD. Anda pasti heran, bagaimana bisa? Sementara semua orang berlomba untuk mendapatkannya.

Pada waktu itu ketika saya mulai memimpin BBUG dan setelah mempelajari keadaan disana, dihadapan wartawan Pikiran Rakyat, Kompas, dan Suara Pembaruan, saya mengatakan bahwa saya sanggup memproduksi benih udang sebanyak 4 juta ekor dalam sebulan, sementara saat itu jumlah benih yang mampu diproduksi rata-rata hanya 500 ribu pertahun, dan maksimal paling tinggi hanya 1,5 juta dalam setahun. Saya katakan bahwa saya sanggup 4 juta per bulan. Semua orang tidak percaya, bahkan Yogi S. Memet, Gubernur Jabar pada waktu mempertanyakan apakah betul *statement* kepala BBUG itu? Dan, Alhamdulillah, saya berhasil membuktikan kata-kata saya itu.

Dalam satu siklus produksi pertama sejak saya pimpin, UPTD BBUG Pangandaran telah mampu menghasilkan keuntungan bersih Rp 200 juta. Selanjutnya keberhasilan demi keberhasilan produksi menjadikan kami mampu membiayai sendiri operasional UPTD tanpa bantuan APBN maupun APBD. Tingginya biaya pakan sebesar Rp 23 juta per bulan tidak lagi menjadi masalah, Kami bahkan mampu melakukan pembebasan tanah dan membangun jaringan listrik sendiri sepanjang 1,5 km.

Semua keberhasilan ini resepnya sederhana saja. Kalau anda ingin mengelola balai benih dengan benar, maka bila butuh induk sekian ekor, ya harus sekian ekor kita terima, jangan dikurangi. Kalau butuhnya tanggal sekian, ya tanggal sekian, jangan diundur-undur, kalau kita butuh pakan sekian ton, ya sekian ton, jangan dipotong, dikurangi. Kita jangan disuruh mikirin kuitansi, SPJ dan sebagainya. Itulah konsep bisnis dalam menjalankan UPTD, semua faktor saling terkait satu sama lain dimana kita harus pastikan bahwa semuanya terintegrasi dengan baik dan berjalan secara efisien.

Keberhasilan operasional balai benih salah satunya bergantung pada bagaimana kualitas air dikelola (*water quality management*). Kita harus paham kapan air laut disedot, di titik mana air laut tersebut disedot, bagaimana kondisi pompanisasi, bagaimana kondisi filterisasi. Pada sisi lain kita harus perhatikan apakah kultur plankton untuk pakan sudah optimal atau belum. Untuk mengoptimalkan manajemen pakan, saya bahkan mengirim staf BBUG untuk belajar ke Taiwan, dan itu tanpa biaya dari pemerintah.

Untuk masalah ablasi, yakni teknik potong mata untuk mempercepat pematangan gonad, saya juga kirim karyawan belajar ke Taiwan, karena teknologi ablasi di sana sudah demikian maju. Kalau di Indonesia, setelah selesai satu kali ablasi maka induk langsung digoreng karena sudah tidak bisa digunakan lagi sebagai induk. Tetapi teknik ablasi Taiwan memungkinkan induk dapat digunakan sampai 8 kali.

Untuk kemajuan UPTD saya berusaha untuk mengatasi segala kekurangan, menggali dari sumber-sumber yang tersedia, dan Alhamdulillah dana tidak susah.

Intinya bahwa UPTD tidak bisa kalau hanya dikelola sebatas SPJ. UPTD harus dikelola secara bisnis. Tidak perlu bangunan megah. Buat apa gagah-gagahan kalau tidak bisa menunjukkan produksi yang bagus.

Samudra Biru :

Bagaimana anda bisa mengarahkan para awak UPTD agar bisa berpikir dan bertindak seperti anda dulu ketika masih muda? Sekarang UPTD difasilitasi dengan pendanaan yang lebih besar, tapi kan persoalannya bukan cuma uang saja, UPTD juga perlu jiwa-jiwa dengan semangat seperti semangatnya anda dulu. Apalagi kalau karyawan UPTD bidangnya atau latar belakangnya bukan perikanan, jangan-jangan malah bingung?

Kadis :

Membangun UPTD butuh kesabaran, dan memang itulah tantangannya. Paling penting sikap harus diubah. Contoh di BBAT Curugbarang terdapat kolam yang dindingnya pecah sehingga airnya bocor. Melihat keadaan seperti itu BBAT tidak berinisiatif untuk memperbaikinya. Kolam dibiarkan terbengkalai. Kalau untuk perbaikan kebocoran butuh Rp 10 ribu, tetapi nanti setelah kolam digunakan bisa menghasilkan Rp 100 ribu, mengapa tidak kolam tersebut segera diperbaiki?. Seharusnya awak BBAT berpikir ke arah sana, yaitu bahwa bila kebocoran tidak segera diperbaiki, dampak kerugiannya justru lebih besar. Itulah sebabnya mengapa kita harus bisa berpikir secara bisnis.

Urusan BBAT juga bukan melulu masalah teknis perikanan. Instalasi ini perlu juga keindahan. Berapa sebenarnya jumlah karyawan BBIP? Masak banyak rumput liar tumbuh dikolam gak ada yang beresin? Kita harus pahami bahwa penampilan BBAT yang baik akan memberikan kesan yang baik pula.

BBAT juga sebaiknya punya peta. Sebelum melihat lokasi kolam, orang seharusnya bisa melihat gambaran kolam yang ada di BBAT tersebut. Ada berapa banyak jumlah kolam, diisi apa saja, kapan diisinya, apa jenisnya, dan seterusnya.

Dalam rangka pembinaan UPTD, saya jadwalkan untuk mengunjungi mereka pada hari Sabtu dan Minggu. Ngobrol bersama seluruh pegawai disana sambil makan siang, minum kopi, untuk mengecek berbagai hal. Saya juga memberi limit waktu selama 3 bulan kepada para pimpinan UPTD untuk memenuhi target-target yang ditetapkan. Semua ini tidak lain adalah untuk memacu kinerja UPTD.

Samudra Biru :

Bagaimana anda mengatasi karakter sebagian besar masyarakat perikanan Banten yang sulit untuk diajak maju?

Kadis :

Saya akan mulai dari sisi internal. Pejabat Pengelola Kegiatan (PPTK) tidak boleh punya hutang di luar. Hal ini untuk mencegah timbulnya konflik kepentingan dalam pengelolaan kegiatan pembangunan. Kemudian saya harus bertemu langsung dengan pemborongnya, bukan untuk melakukan *deal-deal* tertentu, tetapi untuk memastikan komitmen, kapasitas, dan bonafiditas si pemborong tersebut. Saya tidak ingin pemborong yang datang adalah broker-broker yang tidak jelas.

Pembinaan kepada masyarakatpun saya jalankan. Secara bertahap masyarakat harus kita ajak berdialog, berdiskusi, sambil sedikit demi sedikit memberikan pemahaman kepada mereka agar tidak tumbuh menjadi masyarakat yang pemalas, masyarakat yang selalu mengandalkan bantuan pemerintah, dan berbagai karakter negatif lainnya.

Samudra Biru :

Bagaimana sikap anda dalam menghadapi kritikan, benturan, dan hal-hal tidak menyenangkan lainnya ?

Kadis :

Pemimpin itu bagus jelek diomongin, itu sudah konsekuensi logis seorang pemimpin. Sebaik apapun kebijakan kita, selalu saja ada pihak-pihak yang tidak puas. Misalnya kalau dulu pegawai bisa main mata dengan pemborong, maka ketika saya mengeluarkan kebijakan yang menyebabkan pegawai tersebut tidak lagi bisa bermain, maka tentu dia akan kecewa, meskipun apa yang saya lakukan bermanfaat bagi dinas ini secara keseluruhan.

Contoh lain, kalau dulu ada pegawai yang bisa datang ke kantor seenaknya, atau menghilang dari kantor seenaknya, maka ketika kebijakan disiplin ditegakkan, pegawai yang bersangkutan bisa jadi bersungut-sungut tidak suka. Tetapi saya percaya bahwa dengan komunikasi yang hangat antara atasan dan bawahan, semua persoalan diatas dapat diatasi. Silaturahmi harus selalu kita bangun agar suasana kerja tetap harmonis.***