



Analisis Perumusan Strategi Pada Unit Bisnis Perusahaan Umum Perhutani Garut

Soviyan Munawar¹; Lukman Nurhakim²

Universitas Garut

soviyanmunawar@uniga.ac.id

Abstract

This study aims to determine the factors that affect business units existing in the public company perhutani either from external or internal company, then what steps should be done to respond to these factors, and what strategies should be applied to existing business units In general company perhutani KPH Garut. The research method used is descriptive method, data collection techniques used are observation, interview, questionnaire, Literature and research documentation. The data source used is Primary data that is result of interview scheme with some policy holder in company. Data processing techniques used are external matrix factor evaluation (EFE), internal factor evaluation (IFE) matrix, strength-weakness-opportunity-threat (SWOT) matrix, and internal-external (IE) matrix. The result of the research recommends strategies for the three business units that are timber forest products (HHK), non-timber forest products (HHBK) and tourism business units are intensive strategy that is market penetration strategy, product development (product / innovation), combined With a defensive strategy that is retrenchment strategy (shrinkage or cost savings).

Keywords: *External factor evaluation (EFE) matrix, internal factor evaluation (IFE) matrix, strength-weakness-opportunity-threat (SWOT) matrix, and internal-external (IE) matrix.*

1. Pendahuluan

Perum Perhutani adalah perusahaan yang bergerak di bidang kehutanan (khususnya di Pulau Jawa dan Madura) dan mengemban tugas serta wewenang untuk menyelenggarakan kegiatan pengelolaan sumber daya hutan (SDH) dengan memperhatikan aspek produksi/ekonomi, aspek sosial dan aspek lingkungan. Dalam operasionalnya, Perum Perhutani berada di bawah koordinasi kementerian BUMN dengan bimbingan teknis dari departemen kehutanan. Peraturan pemerintah nomor 72 tahun 2010 merupakan mandat dan kepercayaan pemerintah kepada perum perhutani untuk mengelola hutan secara lestari sesuai visi “menjadi perusahaan unggul dalam pengelolaan hutan lestari”. Mandat dan kepercayaan tersebut harus tetap dijaga dan pelihara dengan mewujudkan kinerja perusahaan yang baik. Kawasan hutan yang dikelola perum perhutani seluas 2.446.907,27 Ha, terdiri dari hutan produksi (HP) dan hutan lindung. Luas hutan yang dikelola perhutani tidak termasuk kawasan hutan suaka alam dan hutan wisata. Wilayah kerja perusahaan terbagi menjadi tiga unit divisi yaitu : divisi regional Jawa Tengah, divisi regional Jawa Timur, dan divisi regional Jawa Barat dan Banten. Dari ketiga divisi regional tersebut, divisi regional Jawa Barat dan Banten merupakan salah satu divisi yang mencakup dua Provinsi sekaligus, yang dibantu oleh beberapa korp pemangku hutan yang ada di wilayah kabupaten dan kota, salah satunya adalah Kabupaten Garut. KPH Garut sebagai salah satu badan usaha milik negara yang berada dibawah koordinasi divisi unit regional Jawa Barat dan Banten yang diberi wewenang untuk mengelola hutan dikabupaten Garut sebagaimana diamanatkan dalam peraturan pemerintah nomor 72 tahun 2010 yang dipimpin oleh Administratur atau Kepala Kesatuan Pemangku Hutan yang bertanggungjawab terhadap seluruh kegiatan di KPH Garut, yang dibantu oleh Wakil Kepala Administratur, satu kepala seksi, empat kepala sub seksi yaitu kepala sub seksi perencanaan, kepala sub seksi pengelolaan hutan bersama masyarakat, kepala sub seksi teknik

dan sarana prasarana, kepala sub seksi lingkungan, yang membawahi kepala urusan seperti, kaur perencanaan, kaur lingkungan, kaur koperasi, kaur produksi, kaur tanaman, kaur sumberdaya manusia, kaur keuangan, kaur umum, kaur hukum agraria, kaur komunikasi perusahaan dan danru polisi hutan, untuk mempermudah pengelolaan hutan dikawasan Garut, KPH terbagi dalam beberapa asper/KBKPH, yaitu asper Leles, Cibatu, Bayongbong, Cikajang, Sumadra, Cileuleuy, Bungbulang, Cisompet dan Pameungpeuk. yang memiliki luas kawasan hutan berdasarkan surat keputusan Menhut momor 195 seluas 81.534,39 Ha. Luas hutan 81.534,39 Ha termasuk hutan produksi dan hutan lindung, dengan rincian hutan produksi 5.596,10 Ha atau berkisar 7% dan hutan lindung 75.938,29 atau 93%, jelas bahwa kawasan hutan dikabupaten Garut sekitar 93% merupakan kawasan hutan yang dilindungi dan tidak boleh dimanfaatkan untuk menjadi lahan produksi. Perum perhutani KPH Garut dituntut untuk meningkatkan produktivitas dan pendapatan perusahaan, dengan kisaran luas hutan produksi hanya 7 % (5.596,10 Ha) , maka berdasarkan laporan kinerja perum perhutani KPH Garut dua tahun kebelakang perusahaan ini mengalami kerugian yang cukup besar. Perum perhutani KPH Garut adalah perusahaan yang memiliki beberapa unit bisnis, yaitu hasil hutan kayu (HBK), hasil hutan bukan kayu (HHBK), dan wisata yang dikelola perum perhutani. Seperti konsep Mc.Kensey and Co (1970), mendefinisikan bahwa unit bisnis sebagai suatu cara mengelola sebuah bisnis sehingga tiap unit menjual sekumpulan produk atau jasa kepada sekumpulan pelanggan dalam persaingan dengan sekumpulan pesaing. Unit bisnis dikelola secara terpisah dengan sekumpulan tujuan dan sasaran mereka sendiri-sendiri. Sumber daya, biaya, dan keuntungan menjadi tanggung jawab tiap unit usaha secara terpisah, setiap unit bisnis akan membuat keputusan strategi sendiri untuk mencapai tujuan unit bisnis yang bersangkutan. Didasarkan pada penjelasan latar belakang permasalahan tersebut penulis tertarik untuk membahas mengenai strategi pada setiap unit bisnis guna meningkatkan pendapatan dan meminimalisir kerugian.

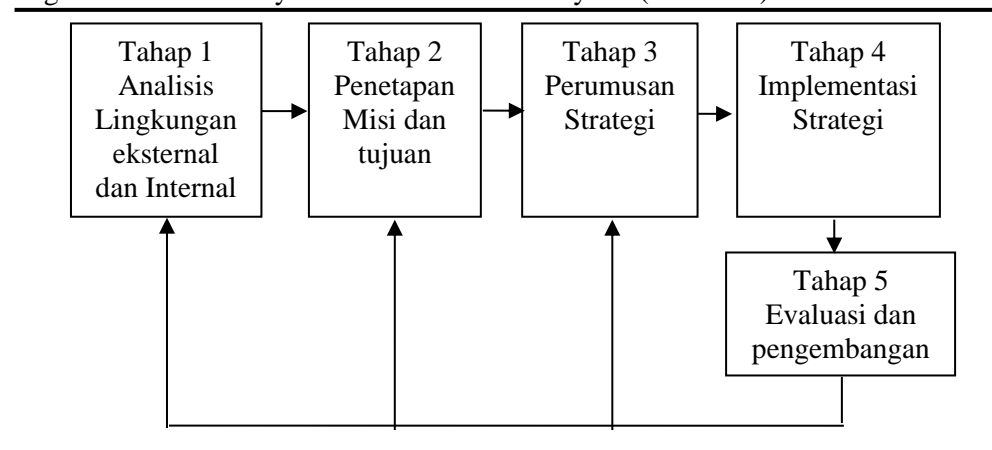
2. Tinjauan Pustaka

Definisi Manajemen Strategis

Irham Fahmi (2014:2) menyatakan bahwa manajemen strategis adalah suatu rencana yang disusun dan dikelola dengan memperhitungkan berbagai sisi dengan tujuan agar pengaruh rencana tersebut bisa memberikan dampak positif bagi organisasi tersebut secara jangka panjang.

Proses Manajemen Strategik

Proses manajemen strategik bisanya terdiri dari lima tahap, yaitu analisis lingkungan, penetapan misi dan tujuan perusahaan, perumusan strategik, pilihan dan penerapan strategi, dan evaluasi atau pengendalian strategi. Masing-masing bagian dalam proses manajemen strategik memiliki ketegantungan satu sama lainnya. Amirullah Haris Budiyono (2004:114)



Gambar 1 Proses manajemen strategi

Sumber: Amirullah Haris Budiyo (2004:122)

Klasifikasi Strategi

Menurut teori manajemen strategi, strategi perusahaan antara lain dapat diklasifikasikan berdasarkan jenis perusahaan, misalnya adalah strategi perusahaan pada perusahaan konglomerasi yang memiliki beberapa SBU dan perusahaan yang memiliki satu SBU yang biasanya adalah perusahaan kecil. Dalam penelitian ini perum perhutani termasuk kedalam perusahaan yang memiliki beberapa SBU, yaitu hasil hutan kayu (HBK), hasil hutan bukan kayu (HHBK) dan objek wisata yang dikelola perum perhutani.

Strategi Generik

Strategi generik seperti dikemukakan oleh Porter, adalah suatu pendekatan strategi perusahaan dalam rangka mengungguli pesaing dalam industri sejenis, dalam buku *Strategic Management in Action* (Husein Umar, 2001:32). Dalam penelitian ini strategi generik yang menjadi acuan adalah dari Fred R. David.

Menurut Fred R. David, pada prinsipnya strategi generik dapat dikelompokkan atas empat kelompok strategi, yaitu:

a. Strategi Integrasi Vertikal

Strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih baik terhadap distributor, pemasok, atau para pesaing.

b. Strategi Intensif

Strategi ini memerlukan usaha-usaha yang intensif untuk meningkatkan posisi pesaing perusahaan melalui produk yang ada.

c. Strategi Diversifikasi

Strategi ini dimaksud untuk menambah produk-produk baru.

d. Strategi Bertahan

Strategi ini bermaksud agar perusahaan melakukan tindakan-tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar, yang pada ujung-ujungnya adalah kebangkrutan.

Alternatif Strategi Utama

Untuk alternatif strategi utama penulis mengambil referensi dari strategi generik yang dikemukakan oleh Fred R. David, karena sesuai dengan penentuan strategi utama dalam penelitian ini.

Pengertian dan Kegunaan Matriks

1. Matriks External Factor Evaluation (EFE)

Matriks EFE merupakan alat yang memungkinkan perencana strategi di dalam meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial budaya, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan. Matriks ini membantu manajer dalam mengorganisir faktor-faktor strategis eksternal ke dalam kategori-kategori yang diterima secara umum mengenai peluang dan ancaman (David, 2012: 158).

2. Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

Matriks IFE merupakan alat perumusan strategi yang meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis, dan juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan di antara area tersebut. (David, 2012: 229).

Matriks IFE berguna untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting.

3. Matriks Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths (TOWS)

Menurut David (2012: 327), matriks kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat

jenis strategi: Strategi SO (Strengths Opportunities), Strategi WO (Weakness-Opportunities), Strategi ST (Strengths Threats), dan Strategi WT (Weakness-Threats).

4. Matriks *Internal-Exsternal* (IE)

Matriks Internal- Eksternal merupakan matriks yang meringkas hasil evaluasi faktor eksternal dan internal yang menempatkan perusahaan pada salah satu kondisi di dalam sembilan sel, dimana tiap- tiap sel merupakan kondisi langkah yang harus ditempuh perusahaan. Matriks IE didasari pada dua dimensi kunci: total rata- rata terimbang IFE pada sumbu X dan total rata - rata tertimbang EFE pada sumbu Y (David, 2012: 344).

3. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan

Setiap penelitian mempunyai tujuan dan kegunaan tertentu. Secara umum tujuan penelitian ada empat macam yaitu tujuan yang bersifat pendeskripsian, pembuktian, pengembangan, dan penemuan. Serta berdasarkan fungsinya, metode penelitian yaitu untuk memahami fenomena (*need to know*), membantu pelaksanaan pekerjaan (*need to do*), dan memilih (*need to choose*). (Sugiyono, 2013:26). Menurut Moh. Nazir (2014:36) mengelompokan metode penelitian dalam lima kelompok umum, metode sejarah, metode deskriptif/survey, metode eksperimental, metode *grounded research*, metode penelitian tindakan. Dalam penelitian ini, berdasarkan kepada jenis penelitian metode deskriptif penulis menggunakan metode deskriptif studi atau penelitian komparatif dan analisis kerja aktivitas, menurut Moh. Nazir (2014:46) penelitian komparatif adalah jenis penelitian sebab-akibat, dengan menganalisis faktor-faktor penyebab terjadinya ataupun munculnya suatu fenomena tertentu. Sedangkan analisis kerja aktivitas bertujuan untuk menyelidiki secara terperinci aktivitas dan pekerjaan manusia, dan hasil penelitian tersebut dapat memberikan rekomendasi-rekomendasi untuk keperluan masa yang akan datang.

Teknis analisis data

Teknis analisis data terdiri dari analisis dua tahap formulasi-formulasi strategi yang dikemukakan oleh Fred R. David, adapun alat bantu analisis yang digunakan dalam merumuskan strategi perusahaan umum perhutani KPH Garut adalah matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE), matriks *External Factor Evaluation* (EFE) , matriks SWOT, matriks *Internal-Exsternal* (IE).

4. Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Unit bisnis hasil hutan kayu (HHK)

Matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE) hasil hutan kayu (HHK)

Dari hasil pengolahan data kuesioner faktor-faktor eksternal didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 1 Matriks *external factor evaluation* (EFE) unit bisnis hasil hutan kayu (HHK)

	Faktor Kunci Eksternal	Bobot	Rating	Skor
<i>Peluang (Opportunities)</i>				
1	Harga kayu yang tinggi	0,20	4	0,80
2	Bibit kayu dapat dijual	0,05	1	0,05
3	Lahan dapat ditanami berbagai jenis pohon	0,05	1	0,05
4	Pemasaran langsung kepada kesatuan bisnis mandiri	0,15	3	0,45

5	Bagian kayu yang tidak terpakai masih dapat dijual	0,05	1	0,05
<i>Ancaman (Threats)</i>				
1	Adanya penebangan liar (<i>illegal logging</i>)	0,20	1	0,20
2	Kebakaran hutan (faktor cuaca atau manusia)	0,15	2	0,30
3	Hasil tebangan tidak sesuai dengan target yang diharapkan	0,05	4	0,20
4	Penyakit pada pohon sehingga pertumbuhan pohon tidak baik	0,10	3	0,30
5	Modal penanaman untuk pohon seringkali tidak kembali	0,00	4	0,00
Total		1,00		2,40

Sumber: Hasil wawancara dan pengisian kuesioner

Matriks *Internal Factor Evaluation (IFE)* hasil hutan kayu (HHK)

Dari hasil pengolahan data kuesioner faktor-faktor internal unit bisnis hasil hutan kayu (HHK), didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 2 *Matriks internal factor evaluation (IFE)* unit bisnis hasil hutan kayu (HHK)

Faktor Kunci Internal		Bobot	Rating	Skor
<i>Kekuatan (Strengths)</i>				
1	Sebagai andalan pendapatan perusahaan	0,05	2	0,10
2	Tidak sulit dalam perawatan	0,05	2	0,10
3	Kayu tidak mudah busuk	0,15	3	0,45
4	Lahan produksi yang dimiliki seluruhnya ditanami kayu	0,05	2	0,10
5	Anggaran untuk penanaman kayu besar	0,20	4	0,80
<i>Kelemahan (Weaknesses)</i>				
1	Rentang waktu untuk tebangan kayu relative lama	0,20	1	0,20
2	Kayu kemungkinan tidak laku	0,05	3	0,15
3	Kegagalan pohon untuk tumbuh menjadi besar cukup tinggi	0,10	3	0,30
4	Tidak standar mutu yang diharapkan	0,05	4	0,20
5	Hanya memfokuskan pada beberapa jenis kayu	0,10	3	0,30
Total		1,00		2,70

Sumber: Hasil wawancara dan pengisian kuesioner

Dari matriks *eksternal factor evaluation (EFE)* dan *internal factor evaluation (IFE)* didapatkan total skor masing-masing matriks untuk hasil hutan kayu sebagai berikut:

Tabel 3 Hasil total skor *matriks eksternal factor evaluation (EFE)* dan *internal factor evaluation (IFE)* unit bisnis hasil hutan kayu (HHK)

Unit bisnis hasil hutan kayu (HHK)		
Matriks	Total skor	Keterangan
<i>eksternal factor evaluation (EFE)</i>	2,40	perusahaan kurang memanfaatkan peluang yang ada, dan perhutani kurang dalam mengantisipasi ancaman, dimana peluang yang ada belum dapat dimanfaatkan untuk meminimalisir ancaman.

<i>internal factor evaluation (IFE)</i>	2,70	menandakan bahwa perusahaan dapat memanfaatkan kekuatan yang ada untuk menutupi kelemahan.
---	------	--

Matriks SWOT hasil hutan kayu (HHK)

Dari total jumlah skor dan informasi hasil *matriks eksternal factor evaluation* dan *internal factor evaluation*, untuk merespon hal tersebut maka faktor-faktor yang ada dianalisis dengan menggunakan matriks SWOT, hasilnya sebagai berikut:

Tabel 4 Analisis SWOT untuk unit bisnis hasil hutan kayu (HHK)

	Kekuatan (<i>Strengths</i>)	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)
	<ul style="list-style-type: none"> • Anggaran untuk penanaman kayu besar • Kayu tidak mudah busuk • Sebagai andalan pendapatan perusahaan • Tidak sulit dalam perawatan • Lahan produksi yang dimiliki seluruhnya ditanami kayu 	<ul style="list-style-type: none"> • Rentang waktu untuk tebangan kayu relative lama • Kegagalan pohon untuk tumbuh menjadi besar cukup tinggi • Hanya memfokuskan pada beberapa jenis kayu • Kayu kemungkinan tidak laku • Tidak standar mutu yang diharapkan
Peluang (<i>Opportunities</i>)	Strategi (SO)	Strategi (WO)
<ul style="list-style-type: none"> • Harga kayu yang tinggi • Pemasaran mudah • Bibit kayu dapat dijual • Lahan dapat ditanami berbagai jenis pohon • Bagian kayu yang tidak terpakai masih dapat dijual. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Manfaatkan harga kayu yang tinggi dengan menanam kayu sebanyak-banyaknya di luas lahan yang ada dan lakukan perawatan yang baik, dengan memanfaatkan anggaran yang cukup besar. ❖ Manfaatkan bagian kayu yang tidak terpakai untuk dijual sebagai tambahan operasional perusahaan. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Lakukan penyemaian bibit kayu yang dapat dijual sehingga mendapatkan keuntungan sebelum masa tebang dari penjualan bibit kayu. ❖ Tanam berbagai jenis pohon dengan tidak keluar dari SOP, manfaatkan jenis pohon yang masa tebangnya relative cepat.
Ancaman (<i>Threats</i>)	Strategi (ST)	Strategi (WT)
<ul style="list-style-type: none"> • Adanya penebangan liar (<i>illegal logging</i>) • Kebakaran hutan (faktor cuaca atau manusia) • Penyakit pada pohon • Tebang tidak sesuai target • Modal penanaman tidak kembali 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Minimalisir <i>illegal logging</i> dengan cara melakukan pengawasan dan tindakan tegas terhadap oknum yang melakukan hal tersebut. ❖ Bentuk dan latih tim <i>rescue</i> atau masyarakat sekitar hutan agar mengetahui bagaimana langkah-langkah dalam mengantisipasi cuaca 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Lakukan perawatan dan dan pengawasan agar pertumbuhan pohon sesuai dengan yang diharapkan. ❖ Lakukan penanaman kembali pada pohon yang tidak tumbuh (Mati).

Analisis strategi hasil hutan kayu menggunakan matriks SWOT :

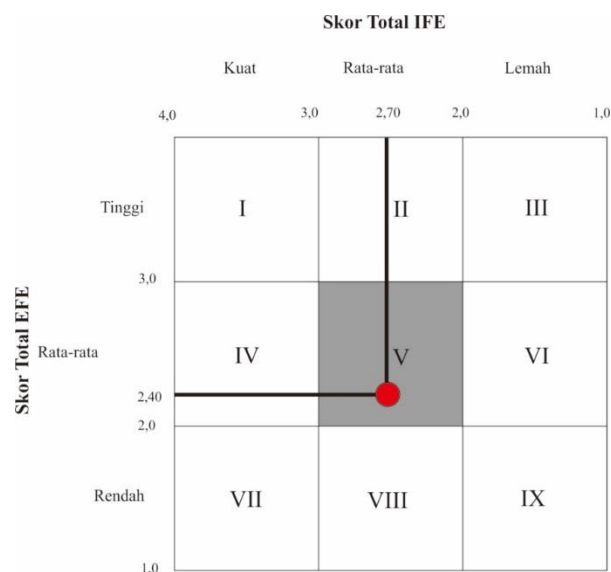
Tabel 5 Analisis tindakan dan output SWOT untuk unit bisnis hasil hutan kayu (HHK)

Startegi SWOT	Tindakan	Output
Strategi (SO)	❖ Manfaatkan harga kayu yang tinggi dengan menanam kayu sebanyak-banyaknya di luas lahan yang ada dan lakukan perawatan yang baik, dengan memanfaatkan anggaran yang cukup besar.	Pendapatan (Investasi jangka panjang)

	❖ Manfaatkan bagian kayu yang tidak terpakai untuk dijual sebagai tambahan operasional perusahaan	Pendapatan (Pengganti operasional)
Strategi (WO)	❖ Lakukan penyemaian bibit kayu yang dapat dijual sehingga mendapatkan keuntungan sebelum masa tebang dari penjualan bibit kayu.	Pendapatan (pendapatan sebelum masa tebang)
	❖ Tanam berbagai jenis pohon dengan tidak keluar dari SOP, manfaatkan jenis pohon yang masa tebangnya relative cepat.	Pendapatan (pendapatan sebelum masa tebang)
Strategi (ST)	❖ Minimalisir <i>illegal logging</i> dengan cara melakukan pengawasan dan tindakan tegas terhadap oknum yang melakukan hal tersebut.	Tindakan mengurangi kerugian
	❖ Bentuk dan latih tim <i>rescue</i> atau masyarakat sekitar hutan agar mengetahui bagaimana langkah-langkah dalam mengantisipasi faktor alam atau cuaca yang terjadi.	Pengetahuan (terhadap antisipasi berbagai ancaman)
Strategi (WT)	❖ Lakukan perawatan dan pengawasan agar pertumbuhan pohon sesuai dengan yang diharapkan.	Perawatan dan pengawasan (untuk mendapatkan keuntungan)
	❖ Lakukan penanaman kembali pada pohon yang tidak tumbuh (Mati).	Perawatan (untuk mendapatkan hasil yang optimal)

Matriks *Internal-Exsternal* (IE) hasil hutan kayu (HHK)

Untuk posisi unit bisnis hasil hutan kayu (HHK) yang ada di perusahaan umum perhutani Garut menggunakan matriks *Internal-Eksternal* adalah seperti pada gambar 4.2. Untuk unit bisnis hasil hutan kayu berada pada posisi sel ke V dimana unit bisnis ini dapat digambarkan sebagai *hold* dan *maintain*. Dimana strategi-strategi yang umum dipakai yaitu strategi *Market Penetration* dan *Product Development*. Ini dikarenakan pada *matriks eksternal factor evaluation* total skor hasil hutan bukan kayu sebesar 2,40 dan pada *matriks internal factor evaluation* total skor sebesar 2,70.



Gambar 2 Posisi unit bisnis hasil hutan kayu dalam matriks *Internal-Eksternal (IE)*

Berikut merupakan analisis strategi untuk hasil hutan kayu (HHK) menggunakan *matriks Internal-Eksternal* dengan beberapa rekomendasi yang diberikan ketika suatu unit bisnis berada pada sel ke V, analisis strateginya sebagai berikut:

Tabel 6 Analisis strategi *matriks Internal-Eksternal (IE)* unit bisnis hasil hutan kayu (HHK)

Posisi Sel	Rekomendasi Strategi		Keterangan
	Generik	Utama	
V <i>(hold dan maintain)</i>	Strategi Intensif <i>(Intensive Strategy)</i>	<i>Market Penetration</i>	Berusaha untuk meningkatkan pangsa pasar, yaitu dengan melakukan investasi penanaman sebanyak-banyaknya di kawasan hutan produksi, reboisasi terhadap hutan yang rusak.
		<i>Product Development</i>	Perhutani KPH Garut harus mencoba inovasi baru terhadap hasil hutan kayu, dalam hal ini jangan hanya mengandalkan penjualan kayu saja, tetapi membuat produk dari kayu untuk dijadikan ikon khas Garut. Yaitu bagian kayu yang tidak terpakai ataupun bagian kayu yang masih dapat diolah kemudian dijadikan sebuah produk, dan bekerjasama dengan ahlinya.

Unit bisnis hasil hutan kayu (HHK)

Matriks *Eksternal Factor Evaluation (EFE)* hasil hutan bukan kayu (HHBK)

Dari hasil pengolahan data kuesioner faktor-faktor eksternal hasil hutan bukan kayu (HHBK), didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 7 Matriks *external factor evaluation (EFE)* unit bisnis hasil hutan bukan kayu (HHBK)

Faktor Kunci Eksternal		Bobot	Rating	Skor
<i>Peluang (Opportunities)</i>				
1	Suburnya lahan untuk ditanami komoditi hasil hutan bukan kayu	0,20	4	0,80
2	Cepatnya waktu panen	0,10	2	0,20
3	Harga jual cukup tinggi	0,10	2	0,20
4	Pangsa pasar luas	0,05	1	0,05
5	Penghasilan berkesinambungan berkisar kurang dari satu tahun	0,05	1	0,05
<i>Ancaman (Threats)</i>				
1	Cuaca yang tidak menentu sehingga mempengaruhi hasil panen	0,20	1	0,20
2	Hama atau penyakit pada hasil hutan bukan kayu	0,05	4	0,20
3	Pencurian hasil hutan kayu	0,05	4	0,20
4	Adanya ketidakjujuran dari penanaman pada saat panen	0,15	3	0,45
5	Harga yang tidak menentu dari pemerintah atau pengepul	0,05	4	0,20
Total		1,00		2,55

Sumber: Hasil wawancara dan pengisian kuesioner

Matriks *Internal Factor Evaluation (IFE)* hasil hutan bukan kayu (HHBK)

Tabel 8 Matriks *internal factor evaluation (IFE)* unit bisnis hasil hutan bukan kayu (HHBK)

Faktor Kunci Internal		Bobot	Rating	Skor
Kekuatan (<i>Strengths</i>)				
1	Hutan lindung boleh ditanami komoditi hasil hutan bukan kayu dengan catatan tidak merusak kawasan	0,05	2	0,10
2	Kualitas produk dapat bersaing	0,05	2	0,10
3	Kerjasama dan perjanjian dengan masyarakat (LMDH)	0,20	4	0,80
4	Tidak mengeluarkan modal penanaman	0,10	3	0,30
5	Perhutani hanya menerima laba pembagian hasil panen	0,10	3	0,30
Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)				
1	Perawatan harus berkesinambungan	0,05	4	0,20
2	Kurangnya sosialisasi terhadap para petani dalam tatacara penanaman	0,10	2	0,20
3	Tidak termonitoring secara langsung	0,10	2	0,20
4	Kemungkinan adanya kegagalan panen	0,10	2	0,20
5	Tidak mengetahui total penjualan	0,15	3	0,45
Total		1,00		2,85

Sumber: Hasil wawancara dan pengisian kuesioner

Dari matriks *eksternal factor evaluation (EFE)* dan *internal factor evaluation (IFE)* didapatkan total skor sebagai berikut:

Tabel 9 Hasil total skor *matriks eksternal factor evaluation (EFE)* dan *internal factor evaluation (IFE)* unit bisnis hasil hutan bukan kayu (HHBK)

Unit bisnis hasil hutan bukan kayu (HHBK)		
Matriks	Total skor	Keterangan
<i>eksternal factor evaluation (EFE)</i>	2,55	Perusahaan merespon peluang dan menghindari ancaman dengan cara yang biasa, dimana peluang hasil hutan bukan kayu (HHBK) yang ada belum dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk meminimalisir ancaman yang cukup tinggi.
<i>internal factor evaluation (IFE)</i>	2,85	perusahaan umum perhutani KPH Garut secara internal kuat, dimana kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh unit bisnis hasil hutan kayu dapat dimanfaatkan untuk menutupi kelemahan yang ada.

Matriks SWOT hasil hutan bukan kayu (HHBK)

Dari total jumlah skor dan informasi hasil *matriks eksternal factor evaluation* dan *internal factor evaluation*, untuk merespon hal tersebut maka faktor-faktor yang ada dianalisis dengan menggunakan matriks SWOT, hasilnya sebagai berikut:

Tabel 10 Analisis SWOT untuk unit bisnis hasil hutan bukan kayu (HHBK)

Kekuatan (<i>Strengths</i>)	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)
• Hutan lindung boleh ditanami	• Perawatan harus

	<p>komoditi hasil hutan bukan kayu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kualitas produk dapat bersaing • Kerjasama dan perjanjian dengan masyarakat (LMDH) • Tidak mengeluarkan modal penanaman • Perhutani hanya menerima laba pembagian hasil panen 	<p>berkesinambungan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kurangnya sosialisasi terhadap para petani dalam tatacara penanaman • Tidak termonitoring secara langsung • Kemungkinan adanya kegagalan panen • Tidak mengetahui total penjualan
<p>Peluang (<i>Opportunities</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suburnya lahan untuk ditanami komoditi hasil hutan bukan kayu • Cepatnya waktu panen • Harga jual cukup tinggi • Pangsa pasar luas • Penghasilan berkesinambungan berkisar kurang dari satu tahun 	<p>Strategi (SO)</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Manfaatkan lahan yang subur dan luas lahan hutan lindung untuk menanam hasil hutan bukan kayu. ❖ Pertahankan kerjasama yang sudah ada dan bangun kerjasama dengan masyarakat (LMDH) lainnya untuk mengelola luas lahan yang ada sehingga pencapaian dapat maksimal. 	<p>Strategi (WO)</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Lakukan pelatihan dan sosialisasi terhadap tata cara penanaman HHBK kepada para petani, masyarakat atau LMDH yang mengelola lahan perhutani. ❖ Monitoring hasil panen yang dilakukan oleh para petani, masyarakat atau LMDH. ❖ Perhutani harus menjadi agen/pengepul dari hasil panen HHBK dengan harga yang standar dengan harga pasar.
<p>Ancaman (<i>Threats</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuaca yang tidak menentu sehingga mempengaruhi hasil panen • Hama atau penyakit pada hasil hutan bukan kayu • Pencurian hasil hutan kayu • Adanya ketidakjujuran dari penanaman pada saat panen • Harga yang tidak menentu dari pemerintah atau pengepul 	<p>Strategi (ST)</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Buat sebuah referensi buku untuk para petani tentang bagaimana mengantifasi hama/penyakit dan tatacara bertanam HHBK, kemudian membagikan kepada para petani, masyarakat, LMDH yang bekerjasama. ❖ Perhutani harus selalu mengetahui harga komoditi HHBK yang dijual para petani untuk informasi kepada para petani agar pada saat menjual petani mengetahui harga sebenarnya. 	<p>Strategi (WT)</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Buat sebuah daftar penjualan HHBK para petani selama satu periode, untuk dijadikan bahan pertimbangan hasil panen periode sebelumnya.

Analisis strategi hasil hutan bukan kayu (HHBK) menggunakan matriks SWOT :

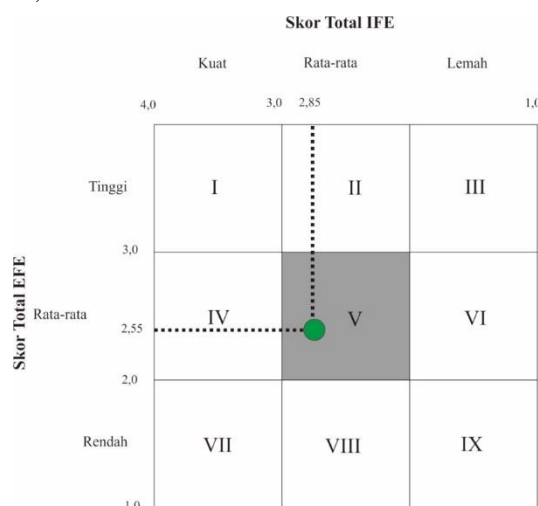
Tabel 11 Analisis, tindakan dan output SWOT untuk unit bisnis hasil hutan bukan kayu (HHBK)

Startegi SWOT	Tindakan	Output
Strategi (SO)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Manfaatkan lahan yang subur dan luas lahan hutan lindung untuk menanam hasil hutan bukan kayu. ❖ Pertahankan kerjasama yang sudah 	<p>Menumbuhkan Pendapatan (Investasi jangka panjang)</p> <p>Pendapatan</p>

	ada dan bangun kerjasama dengan masyarakat (LMDH) lainnya untuk mengelola luas lahan yang ada sehingga pencapaian dapat maksimal.	(jangka pendek)
Strategi (WO)	❖ Lakukan pelatihan dan sosialisasi terhadap tata cara penanaman HHBK kepada para petani, masyarakat atau LMDH yang mengelola lahan perhutani.	Pelatihan agar menumbuhkan pendapatan
	❖ Monitoring hasil panen yang dilakukan oleh para petani, masyarakat atau LMDH.	Monitoring (meminimalisir kecurangan yang berdampak kerugian)
	❖ Perhutani harus menjadi agen/pegepul dari hasil panen HHBK dengan harga yang standar dengan harga pasar, sehingga meminimalisir kecurangan penjualan dari petani serta untuk mendapatkan keuntungan dari hasil penjualan.	Pengendali
Strategi (ST)	❖ Buat sebuah referensi buku untuk para petani tentang bagaimana mengantifasi hama/penyakit dan tatacara bertanam HHBK, kemudian membagikan kepada para petani, masyarakat, LMDH yang bekerjasama.	Tindakan memberikan pengetahuan agar meningkatkan keuntungan
	❖ Perhutani harus selalu mengetahui harga komoditi HHBK yang dijual para petani untuk informasi kepada para petani agar pada saat menjual petani mengetahui harga sebenarnya.	Informasi (agar petani dan perhutani tidak rugi)
Strategi (WT)	❖ Buat sebuah daftar penjualan HHBK para petani selama satu periode, untuk dijadikan bahan pertimbangan hasil panen periode sebelumnya.	Pengawasan (terhadap hasil panenpetani)

Matriks *Internal-Exsternal* (IE) hasil hutan bukan kayu (HHBK)

Untuk unit bisnis hasil hutan kayu berada pada posisi sel ke V, Ini dikarenakan pada *matriks eksternal factor evaluation* total skor hasil hutan bukan kayu sebesar 2,55 dan pada *matriks internal factor evaluation* total skor sebesar 2,85.



Gambar 3 Posisi unit bisnis hasil hutan bukan kayu (HHBK) matriks *Internal-Eksternal (IE)*

Tabel 12 Analisis strategi matriks *Internal-Eksternal (IE)* hasil hutan bukan kayu (HHBK)

Posisi Sel	Rekomendasi Strategi		Keterangan
	Generik	Utama	
V <i>(hold dan maintain)</i>	Strategi Intensif <i>(Intensive Strategy)</i>	<i>Market Penetration</i>	Berusaha untuk meningkatkan pangsa pasar (dalam hal ini hasil hutan bukan kayu yaitu berusaha untuk meningkatkan hasil panen)
		<i>Product Development</i>	Perhutani KPH Garut harus melakukan inovasi pengolahan produk terhadap hasil hutan bukan kayu, selain hasil hutan yang sudah ada, seperti hasil olahan yang menjadi kebutuhan pokok masyarakat.

Unit bisnis wisata

Matriks *Eksternal Factor Evaluation (EFE)* unit bisnis wisata

Dari hasil pengolahan data kuesioner faktor-faktor eksternal unit bisnis wisata, didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 13 Matriks *external factor evaluation (EFE)* unit bisnis wisata

	Faktor Kunci Eksternal	Bobot	Rating	Skor
<i>Peluang (Opportunities)</i>				
1	Banyaknya objek wisata di dalam kawasan hutan perhutani Garut	0,15	4,0	0,60
2	Penikmat wisata yang tinggi	0,15	4,0	0,60
3	Penghasilan dari wisata tinggi	0,05	1,0	0,05
4	Destinasi tempat wisata bagus	0,10	3,0	0,30
5	Dapat mempromosikan produk perhutani di objek wisata sehingga meningkatkan pendapat	0,05	3,0	0,15
<i>Ancaman (Threats)</i>				
1	Pungutan liar saat memasuki obyek wisata	0,10	2,0	0,20
2	Faktor alam yang tidak menentu	0,20	1,0	0,20
3	Kejataan ditempat wisata	0,05	3,0	0,15
4	Kurangnya analisis mengenai dampak lingkungan	0,10	2,0	0,20
5	Kecelakaan pengunjung saat berwisata	0,05	3,0	0,15
	Total	1,00		2,60

Sumber: Hasil wawancara dan pengisian kuesioner

Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) unit bisnis wisata

Tabel 14 Matriks *internal factor evaluation* (IFE) unit bisnis wisata

Faktor Kunci Internal		Bobot	Rating	Skor
Kekuatan (<i>Strengths</i>)				
1	Dukungan terhadap pengembangan wisata dari pemerintah daerah	0,05	1	0,05
2	Adanya payung hukum	0,15	3	0,45
3	Kerjasama dengan masyarakat atau investor	0,15	4	0,60
4	Tidak mengeluarkan modal besar	0,10	2	0,20
5	Hubungan yang baik dengan perusahaan lain sehingga dapat membantu dalam pengembangan wisata	0,05	2	0,10
Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)				
1	Belum terbukanya akses jalan yang baik kepada obyek wisata	0,20	1	0,20
2	Kurangnya promosi terhadap obyek wisata	0,05	4	0,20
3	Belum adanya pengelolaan yang baik terhadap obyek wisata	0,10	2	0,20
4	Kurangnya fasilitas umum di obyek wisata yang sudah ada	0,05	4	0,20
5	Tidak ada tempat pertolongan pertama yang disediakan	0,10	2	0,20
Total seluruh bobot (<i>Weight</i>)		1,00		2,40

Sumber: Hasil wawancara dan pengisian kuesioner

Tabel 15 Hasil total skor *matriks eksternal factor evaluation* (EFE) dan *internal factor evaluation* (IFE) unit bisnis wisata

Matriks	Total skor	Keterangan
<i>eksternal factor evaluation</i> (EFE)	2,60	Perusahaan umum perhutani Garut merespon peluang dan menghindari ancaman dengan cara yang biasa, dimana peluang wisata belum sepenuhnya dimanfaatkan oleh perusahaan, serta ancaman yang ada belum bisa diantisipasi.
<i>internal factor evaluation</i> (IFE)	2,40	perusahaan umum perhutani KPH Garut secara internal lemah, dimana kekuatan yang ada belum dimanfaatkan, serta kelemahan-kelemahan unit bisnis wisata juga belum bisa dimanfaatkan menjadi kekuatan.

Matriks SWOT unit bisnis wisata

Dari total jumlah skor dan informasi hasil *matriks eksternal factor evaluation* dan *internal factor evaluation*, untuk merespon hal tersebut maka faktor-faktor yang ada dianalisis dengan menggunakan matriks SWOT, hasilnya sebagai berikut:

Tabel 16 Analisis SWOT untuk unit bisnis wisata

Kekuatan (<i>Strengths</i>)	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • Dukungan terhadap pengembangan wisata dari pemerintah daerah • Adanya payung hukum • Kerjasama dengan 	<ul style="list-style-type: none"> • Belum terbukanya akses jalan yang baik kepada obyek wisata • Kurangnya promosi terhadap obyek wisata

	<ul style="list-style-type: none"> masyarakat atau investor • Tidak mengeluarkan modal besar • Hubungan yang baik dengan perusahaan lain sehingga dapat membantu dalam pengembangan wisata 	<ul style="list-style-type: none"> • Belum adanya pengelolaan yang baik terhadap obyek wisata • Kurangnya fasilitas umum di obyek wisata yang sudah ada • Tidak ada tempat pertolongan pertama.
Peluang (<i>Opportunities</i>) <ul style="list-style-type: none"> • Banyak objek wisata di dalam kawasan hutan perhutani Garut • Penikmat yang tinggi • Penghasilan tinggi • Destinasi tempat wisata bagus • Dapat mempromosikan produk perhutani di objek wisata sehingga meningkatkan pendapat 	Strategi (SO) <ul style="list-style-type: none"> ❖ Tawarkan objek wisata yang prospek keuntungan kedepannya akan bagus, baik itu kepada pemerintah daerah atau pihak investor. ❖ Bangun kerjasama dengan perusahaan yang cukup besar untuk membuka objek wisata. 	Strategi (WO) <ul style="list-style-type: none"> ❖ Tingkatkan promosi objek wisata yang sudah ada dan yang belum terekspost baik melalui media cetak, media sosial, agar pengunjung mengetahui objek wisata yang ada di Garut. ❖ Kerjasama dengan dinas lingkungan hidup, untuk dapat mengelola objek wisata terutama fasilitas umum dan kesehatan.
Ancaman (<i>Threats</i>) <ul style="list-style-type: none"> • Pungutan liar di obyek wisata • Faktor alam yang tidak menentu • Kejatahan ditempat wisata • Kurangnya analisis mengenai dampak lingkungan • Kecelakaan pengunjung 	Strategi (ST) <ul style="list-style-type: none"> ❖ Bangun kerjasama dengan masyarakat sekitar objek wisata untuk mengelola objek wisata dengan peraturan kerjasama perusahaan agar ancaman dapat diminimalisir. 	Strategi (WT) <ul style="list-style-type: none"> ❖ Bangun kerjasama dengan organisasi kepemudaan yang bergerak dalam bidang pecinta alam, lingkungan hidup, dan lainnya untuk mengelola wisata. ❖ Buat suatu program kegiatan pembukaan objek wisata dengan konsep yang menarik.

Analisis strategi hasil hutan bukan kayu (HHBK) menggunakan matriks SWOT :

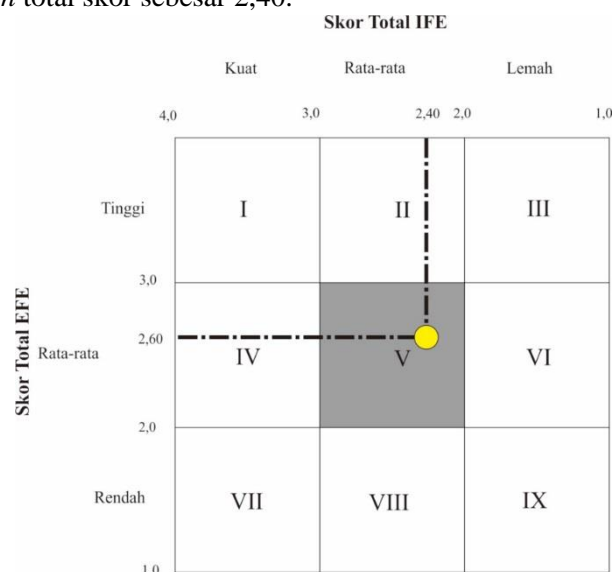
Tabel 17 Analisis, tindakan dan output SWOT untuk unit bisnis wisata

Startegi SWOT	Tindakan	Output
Strategi (SO)	❖ Tawarkan objek wisata yang prospek keuntungan kedepannya akan bagus, baik itu kepada pemerintah daerah atau pihak investor.	Menumbuhkan Pendapatan (Investasi jangka panjang)
	❖ Bangun kerjasama dengan perusahaan yang cukup besar untuk membuka objek wisata.	Kerjasama
Strategi (WO)	❖ Tingkatkan promosi objek wisata yang sudah ada dan yang belum terekspost baik melalui media cetak, media sosial, agar pengunjung mengetahui objek wisata yang ada di Garut.	Promosi (pengenalan objek wisata)
	❖ Kerjasama dengan dinas lingkungan hidup, untuk dapat mengelola objek wisata terutama fasilitas umum dan	Kerjasama (bantuan fasilitas umum)

kesehatan.		
Strategi (ST)	❖ Bangun kerjasama dengan masyarakat sekitar objek wisata untuk mengelola objek wisata dengan peraturan kerjasama perusahaan agar ancaman dapat diminimalisir.	Kerjasama (agar ancaman terhadap pengunjung dari masyarakat sekitar dapat diantisipasi)
Strategi (WT)	❖ Bangun kerjasama dengan organisasi kepemudaan yang bergerak dalam bidang pecinta alam, lingkungan hidup, dan lainnya untuk mengelola wisata.	Kerjasama (agar organisasi kepemudaan mendapatkan penghasilan dan cenderung bertanggungjawab terhadap pengelolaan jika diberi kepercayaan)
	❖ Buat suatu program kegiatan pembukaan objek wisata dengan konsep yang menarik.	Pembuatan Program (meminimalisir modal dalam membuka objek wisata)

Matriks *Internal-Exsternal* (IE) unit bisnis wisata

Untuk posisi unit bisnis wisata di perusahaan umum perhutani Garut menggunakan matriks *Internal-Eksternal* adalah seperti pada gambar 4.5. Untuk unit bisnis hasil hutan kayu berada pada posisi sel ke V dimana unit bisnis ini dapat digambarkan sebagai *hold* dan *maintain*. Dimana strategi-strategi yang umum dipakai yaitu strategi *Market Penetration* dan *Product Development*. Ini dikarenakan pada *matriks eksternal factor evaluation* total skor hasil hutan bukan kayu sebesar 2,60 dan pada *matriks internal factor evaluation* total skor sebesar 2,40.



Gambar 4 Posisi unit bisnis wisata menggunakan matriks *Internal-Eksternal* (IE)

Tabel 18 Analisis strategi matriks *Internal-Eksternal* (IE) unit bisnis wisata

Posisi Sel	Rekomendasi Strategi		Keterangan
	Generik	Utama	
V <i>(hold dan maintain)</i>	Strategi Intensif <i>(Intensive Strategy)</i>	<i>Market Penetration</i>	Berusaha untuk melakukan promosi terhadap destinasi wisata di wilayah hutan perhutani Garut, dengan tujuan wisata yang belum terespost dapat terpromosikan dan membuka pangsa pasar untuk wisata lebih luas lagi, dan

	para investor lebih tertarik untuk bekerjasama dengan perusahaan umum perhutani KPH Garut.
<i>Product Development</i>	Pertahankan objek wisata yang sudah berkembang, dan sedikit-sedikit membuka objek wisata yang belum dibuka untuk kemudian dikembangkan.

5. Simpulan dan Saran

Unit bisnis hasil hutan kayu (HHK)

Perusahaan umum perhutani KPH Garut untuk unit bisnis hasil hutan kayu (HHK) kurang memanfaatkan peluang yang ada, dan perhutani kurang dalam mengantisipasi ancaman, dimana peluang yang ada belum dapat dimanfaatkan untuk meminimalisir ancaman, sehingga total skor matriks sebesar 2,40. Sementara total skor matriks IFE 2.70 menandakan bahwa perusahaan dapat memanfaatkan kekuatan yang ada untuk menutupi kelemahan.

Langkah strategi yang harus dilakukan untuk hasil hutan kayu (HHK) yaitu:

- Manfaatkan harga kayu yang tinggi dengan menanam kayu sebanyak-banyaknya di luas lahan yang ada dan lakukan perawatan yang baik.
- Manfaatkan bagian kayu yang tidak terpakai untuk dijual sebagai tambahan operasional perusahaan
- Lakukan penyemaian bibit kayu yang dapat dijual sehingga mendapatkan keuntungan sebelum masa tebang dari penjualan bibit kayu.
- Tanam berbagai jenis pohon dengan tidak keluar dari SOP, manfaatkan jenis pohon yang masa tebangnya relative cepat.
- Minimalisir *illegal logging* dengan cara melakukan pengawasan dan tindakan tegas terhadap oknum yang melakukan hal tersebut.
- Bentuk dan latih tim *rescue* atau masyarakat sekitar hutan agar mengetahui bagaimana langkah-langkah dalam mengantisipasi faktor alam atau cuaca yang terjadi.
- Lakukan perawatan dan pengawasan agar pertumbuhan pohon sesuai dengan yang diharapkan.
- Lakukan penanaman kembali pada pohon yang tidak tumbuh (Mati).
- Berusaha untuk meningkatkan pangsa pasar, yaitu dengan melakukan investasi penanaman sebanyak-banyaknya di kawasan hutan produksi, reboisasi terhadap hutan yang rusak.
- Perhutani KPH Garut harus mencoba inovasi baru terhadap hasil hutan kayu, dalam hal ini jangan hanya mengandalkan penjualan kayu saja, tetapi membuat produk dari kayu untuk dijadikan ikon khas Garut. Yaitu bagian kayu yang tidak terpakai ataupun bagian kayu yang masih dapat diolah kemudian dijadikan sebuah produk, dan bekerjasama dengan ahlinya.

Unit bisnis hasil hutan bukan kayu (HHBK)

Total skor peluang dan ancaman *matriks eksternal factor evaluation (EFE)*, Perusahaan merespon peluang dan menghindari ancaman dengan cara yang biasa. Dengan total penjumlahan skor sebesar 2,55. Dimana peluang hasil hutan bukan kayu (HHBK) yang ada belum dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk meminimalisir ancaman yang cukup tinggi. Secara internal diukur dengan *matriks internal faktor evaluational* perusahaan umum perhutani KPH Garut secara internal kuat ini dibuktikan dengan total skor matriks IFE 2,85. Dimana kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh unit bisnis hasil hutan kayu dapat dimanfaatkan untuk menutupi kelemahan yang ada.

Langkah strategi yang harus dilakukan untuk hasil hutan bukan kayu (HHBK) yaitu:

- Manfaatkan lahan yang subur dan luas lahan hutan lindung untuk menanam hasil hutan bukan kayu.
- Pertahankan kerjasama yang sudah ada dan bangun kerjasama dengan masyarakat (LMDH) lainnya untuk mengelola luas lahan yang ada sehingga pencapaian dapat maksimal.

- Lakukan pelatihan dan sosialisasi terhadap tata cara penanaman HHBK kepada para petani, masyarakat atau LMDH yang mengelola lahan perhutani.
- Monitoring hasil panen yang dilakukan oleh para petani, masyarakat atau LMDH.
- Perhutani harus menjadi agen/pengepul dari hasil panen HHBK dengan harga yang standar dengan harga pasar, sehingga meminimalisir kecurangan penjualan dari petani serta untuk mendapatkan keuntungan dari hasil penjualan.
- Buat sebuah referensi buku untuk para petani tentang bagaimana mengantifasi hama/penyakit dan tatacara bertanam HHBK, kemudian membagikan kepada para petani, masyarakat, LMDH yang bekerjasama.
- Perhutani harus selalu mengetahui harga komoditi HHBK yang dijual para petani untuk informasi kepada para petani agar pada saat menjual petani mengetahui harga sebenarnya.
- Buat sebuah daftar penjualan HHBK para petani selama satu periode, untuk dijadikan bahan pertimbangan hasil panen periode sebelumnya.
- Berusaha untuk meningkatkan pangsa pasar (dalam hal ini hasil hutan bukan kayu yaitu berusaha untuk meningkatkan hasil panen)
- Perhutani KPH Garut harus melakukan inovasi pengolahan produk terhadap hasil hutan bukan kayu, selain hasil hutan yang sudah ada, seperti hasil olahan yang menjadi kebutuhan pokok masyarakat.

Unit bisnis wisata

Total skor peluang dan ancaman *matriks eksternal factor evaluation (EFE)* Perusahaan umum perhutani Garut merespon peluang dan menghindari ancaman dengan cara yang biasa ini dibuktikan dengan total penjumlahan skor yang didapatkan dari perkalian antara bobot dengan rating sebesar 2,60. Dimana peluang wisata belum sepenuhnya dimanfaatkan oleh perusahaan, serta ancaman yang ada belum bisa diantisipasi.

Total skor kekuatan dan kelemahan *matriks internal factor evaluation (IFE)* perusahaan umum perhutani KPH Garut secara internal lemah ini dibuktikan dengan total skor matriks IFE 2,40. Dimana kekuatan yang ada belum dimanfaatkan, serta kelemahan-kelemahan unit bisnis wisata juga belum bisa dimanfaatkan menjadi kekuatan.

- Tawarkan objek wisata yang prospek keuntungan kedepannya akan bagus, baik itu kepada pemerintah daerah atau pihak investor.
- Bangun kerjasama dengan perusahaan yang cukup besar untuk membuka objek wisata.
- Tingkatkan promosi objek wisata yang sudah ada dan yang belum terekspos baik melalui media cetak, media sosial, agar pengunjung mengetahui objek wisata yang ada di Garut.
- Kerjasama dengan dinas lingkungan hidup, untuk dapat mengelola objek wisata terutama fasilitas umum dan kesehatan.
- Bangun kerjasama dengan masyarakat sekitar objek wisata untuk mengelola objek wisata dengan peraturan kerjasama perusahaan agar ancaman dapat diminimalisir.
- Bangun kerjasama dengan organisasi kepemudaan yang bergerak dalam bidang pecinta alam, lingkungan hidup, dan lainnya untuk mengelola wisata.
- Buat suatu program kegiatan pembukaan objek wisata dengan konsep yang menarik.
- Berusaha untuk melakukan promosi terhadap destinasi wisata di wilayah hutan perhutani Garut, dengan tujuan wisata yang belum terekspos dapat terpromosikan dan membuka pangsa pasar untuk wisata lebih luas lagi, dan para investor lebih tertarik untuk bekerjasama dengan perusahaan umum perhutani KPH Garut.
- Pertahankan objek wisata yang sudah berkembang, dan sedikit-sedikit membuka objek wisata yang belum dibuka untuk kemudian dikembangkan.

Adapun saran yang dihasilkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Meski ketiga unit bisnis disarankan untuk menerapkan strategi intensif (*intensive strategy*), yaitu pengembangan pasar, penetrasi pasar dan pengembangan produk, perusahaan juga harus menerapkan *strategy retrenchment* atau *harvest* yaitu strategi untuk meminimalisir kerugian yang besar lewat penghematan biaya dan aset. Perusahaan juga harus melakukan strategi terintegrasi seperti *backward integration*, *forward integration* dan *horizontal integration*.
- Perusahaan perhutani KPH Garut harus semakin gencar melakukan kerjasama dengan pihak-pihak terkait untuk mengelola sumber daya alam yang ada di wilayah kerja perusahaan.
- Melakukan perawatan terhadap hasil hutan kayu, hasil hutan bukan kayu, dan objek wisata.
- Melakukan pengawasan dan pengendalian, memberikan pengetahuan, memberikan informasi kepada para petani dan pembuatan perencanaan program-program yang dapat meningkatkan pendapatan perusahaan.
- Manfaatkan Sumber Daya Manusia yang ada di perusahaan untuk dapat meningkatkan pendapatan unit bisnis Hasil Hutan Kayu (HHK), unit bisnis Hasil Hutan Bukan Kayu (HHBK) dan unit bisnis Wisata, dengan cara melakukan pelatihan bagaimana meningkatkan pendapatan dari ketiga unit bisnis tersebut, dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki terutama sumber daya alam.
- Membuat sebuah produk yang menjadi ciri khas dari perusahaan umum perhutani KPH Garut, contoh seperti madu dan air perhutani yang sudah menjadi ciri dari beberapa KPH yang ada di pulau Jawa dan Madura, dengan melibatkan masyarakat sekitar hutan sebagai pengelola produk perusahaan. Seperti contoh dari hasil hutan kayu (HHK) adalah produk-produk furniture rumah tangga yang terbuat langsung dari bagian kayu yang unik, kursi, meja, dan lain-lain. kemudian hasil hutan bukan kayu (HHBK) seperti kebutuhan rumah tangga, gula merah, bumbu masak dan lain-lain yang dikemas dan dipasarkan untuk meningkatkan pendapatan perusahaan.

Daftar Pustaka

- Agam Saputra, Chandra.** (2016, Maret). *Analisis Strategi Bisnis Restoran Begadang (Studi Kasus Pada Restoran Begadang II Bandar Lampung)*. Universitas Lampung, Bandar Lampung. Retrieved Maret 7, 2016, from <https://www.google.com/search?q=jurnal+skripsi+strategik+pdf&oq=jurnal+skripsi+strategik+pdf&aqs=chrome..69i57.16604j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>.
- Amirullah dan Budiyo, Haris** (2004). *Pengantar Manajemen*. Graha Ilmu: Yogyakarta
- David, Fred R.** (2012). *Strategic Management (Manajemen Strategis Konsep)* Penerbit: Salemba Empat. Jakarta.
- Fahmi, Irham.** (2014). *Manajemen Strategis*. Gramedia: Bandung
- Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L.** (2011) . *Manajemen Strategis*. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Martha Mahendra, Angga** (2015). *Swot analisis sebagai perencanaan strategi pemasaran Dalam upaya membangkitkan usaha sepatu Di pusat perkulakan sepatu trowulan kab. Mojokerto (ppst kabupaten mojokerto)*. Universitas Negeri Surabaya. Retrieved Maret 7, 2016, from <https://www.google.com/search?q=jurnal+skripsi+strategik+pdf&oq=jurnal+skripsi+strategik+pdf&aqs=chrome..69i57.16604j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>.
- Mulyadi, Deddy.** (2015) . *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*. Alfabeta : Bandung.
- Nazir, Moh.** (2014). *Metode Penelitian, Cet.10*. Ghalia Indonesia: Bogor.
- Perusahaan Umum Perhutani Garut,** (2016). *Laporan Harian 2015*. Perhutani: Garut
- Perusahaan Umum Perhutani Garut,** (2016). *Profil Perusahaan 2016*. Perhutani: Garut
- Perusahaan Umum Perhutani Garut,** (2016). *Summary laporan data kemajuan (dkp) online 2016*. Perhutani: Garut.