



## ANALISIS MANAJEMEN STRATEGIK PENGEMBANGAN BISNIS KAYU BULAT PT. BUMN HIJAU LESTARI I

**Jajang Roni Aunul Kholik<sup>1</sup>**

Program Pascasarjana Magister Manajemen, Universitas Mitra Bangsa, Jakarta, Indonesia

\*Email: jajangroni.stimaimmi@gmail.com<sup>1</sup>

### **Abstract**

*BUMN Hijau Lestari I is a company engaged in the roundwood (log) and its derivatives industry. The company is committed to preserving the environment and building a sustainable business. Shareholders' expectations include business development, improved professionalism in management, and increased synergy with the parent company to enhance the value-added of forest management products. This study analyzes in more detail the business development strategy through a series of strategic analyses, including internal factor analysis (IFAS) and external factor analysis (EFAS), SWOT matrix analysis, balance scorecard (BSC) analysis, governance, risk management, and compliance (GRC) analysis, as well as environmental, social, and governance (ESG) analysis for the roundwood (log) business of BUMN Hijau Lestari I. In this study, a descriptive analysis method with a quantitative approach is used. The research results show that the total strength (2.89) - weakness (0.71) and total opportunity (3.48) - threat (0.70) values result in an IFAS score of 2.18 and an EFAS score of 2.78, placing it in quadrant V, supporting business stabilization. The S-W-O-T matrix analysis results are in quadrant I, supporting an aggressive strategy. Based on the BSC analysis, all four perspectives fall within a good and sufficient range. In the GRC analysis, there are 4 criteria for governance, 9 criteria for risk management, and 6 criteria for compliance. Meanwhile, the ESG analysis reveals 6 criteria for environmental, 5 criteria for social, and 5 criteria for governance.*

**Keywords:** S-W-O-T, BSC, GRC, ESG

### **Abstrak**

PT. BUMN Hijau Lestari I merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang industri kayu bulat (*log*) dan turunannya. Perusahaan berkomitmen untuk menjaga kelestarian lingkungan dan membangun bisnis yang berkelanjutan. Hal yang menjadi harapan para pemegang saham adalah adanya pengembangan usaha dan peningkatan profesionalisme dalam pengelolaannya serta peningkatan sinergi dengan induk perusahaan dalam rangka meningkatkan nilai tambah produk hasil pengelolaan hutan. Penelitian ini menganalisis secara lebih detail terkait strategi pengembangan bisnis melalui serangkaian analisis strategi yaitu : analisis faktor internal (IFAS) dan faktor eksternal (EFAS), analisis matriks S-W-O-T, analisis *balance scorecard* (BSC), analisis *governance, risk management, and compliance* (GRC), serta analisis *environmental, social and governance* (ESG) terhadap bisnis kayu bulat (*log*) PT. BUMN Hijau Lestari I. Dalam penelitian ini, metode analisis deskriptif digunakan dengan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai total kekuatan (2,89) - kelemahan (0,71) dan nilai total peluang (3,48) - ancaman (0,70) diperoleh hasil IFAS sebesar 2,18 dan EFAS sebesar 2,78 serta berada pada posisi kuadran V yaitu mendukung stabilisasi bisnis. Hasil analisis matriks S-W-O-T diperoleh hasil berada pada posisi kuadran I yaitu mendukung strategi agresif. Berdasarkan analisis BSC pada 4 perspektif berada pada *range* nilai baik dan cukup, berdasarkan analisis GRC pada aspek pemerintahan/tata kelola terdapat 4 kriteria, aspek manajemen risiko 9 kriteria, dan aspek kepatuhan 6 kriteria, sedangkan berdasarkan analisis ESG pada aspek lingkungan terdapat 6 kriteria, aspek sosial 5 kriteria, dan aspek pemerintahan/tata kelola 5 kriteria.

**Kata kunci :** S-W-O-T, BSC, GRC, ESG

## PENDAHULUAN

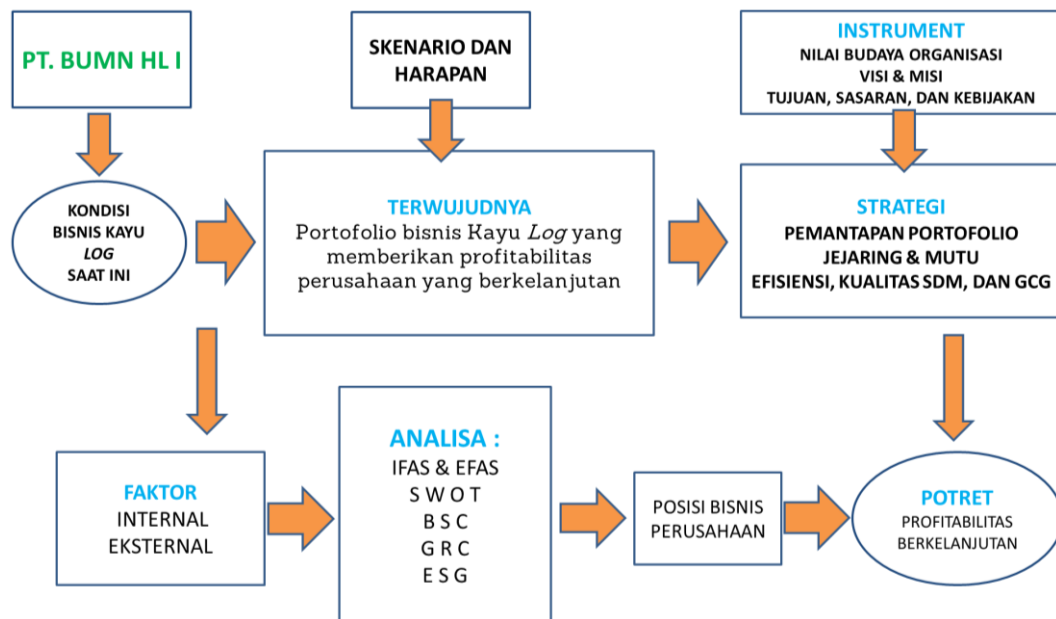
PT. BUMN Hijau Lestari I merupakan salah satu anak perusahaan patungan dari Perum Perhutani, Perum Jasa Tirta I, dan Perum Jasa Tirta II yang bergerak dalam bidang industri kayu bulat (*log*) dan turunannya. Perusahaan berkomitmen untuk menjaga kelestarian lingkungan dan membangun bisnis yang berkelanjutan. Sejak berdiri tahun 2009 sampai dengan saat ini, PT. BUMN Hijau Lestari I adalah perusahaan skala nasional yang bergerak terutama dalam bidang jasa, pertanian dan perkebunan, kehutanan, peternakan, perikanan, perindustrian, dan perdagangan. Usaha yang dijalankan tersebut telah dilakukan di lahan kerjasama milik masyarakat dengan pola agroforestry yang terdapat di 4 (empat) Propinsi, yaitu Banten, Jawa Barat, Jawa Tengah, dan Jawa Timur. Target dan tugas utama PT. BUMN Hijau Lestari I adalah memperbaiki kondisi daerah aliran sungai (DAS) dan lahan kritis di seluruh Indonesia. Namun, seiring berjalannya waktu, kegiatan perusahaan mulai berkembang ke dalam bidang agrosilvopastura (agroforestry terintegrasi peternakan), penghijauan di kawasan industri, pengembangan taman tematik dan taman perkotaan (hutan kota), pengembangan pembangkit listrik skala mini dan mikrohidro, pemenuhan bahan baku bioenergi terbarukan dan ramah lingkungan, serta industri pengolahan kayu dan kopi.

Hal yang menjadi harapan para pemegang saham terhadap PT. BUMN Hijau Lestari I adalah adanya pengembangan usaha dan peningkatan profesionalisme dalam pengelolaannya serta peningkatan sinergi dengan induk perusahaan dalam rangka meningkatkan nilai tambah produk hasil pengelolaan hutan. Untuk memenuhi harapan tersebut, PT. BUMN Hijau Lestari I berusaha memanfaatkan setiap kekuatan dan peluang perusahaan untuk merumuskan langkah-langkah yang tepat, khususnya dalam situasi lingkungan bisnis yang dinamis. Sebagaimana entitas usaha lainnya, usaha bidang agroforestry juga dituntut untuk menganalisis secara komprehensif terhadap lingkungan bisnis yang ada, mengidentifikasi dan merumuskan faktor-faktor kunci, serta langkah-langkah strategis yang harus dilakukan untuk mewujudkan kesuksesan perusahaan pada masa yang akan datang. Lebih khusus berkaitan dengan adanya perubahan kebijakan pemerintah (kementerian BUMN) tentang Program BUMN Peduli dan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL), menuntut perusahaan melakukan perubahan mendasar tentang cakupan bisnis dan pengelolaannya ke depan.

Penelitian ini akan menganalisis secara lebih detail terkait strategi pengembangan bisnis melalui serangkaian analisis strategi yaitu : analisis faktor internal (*IFAS/Internal Factor Analysis Summary*) dan faktor eksternal (*EFAS/External Factor Analysis Summary*) yang kemudian dikembangkan dalam matriks S-W-O-T (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*), analisis *Balance Scorecard* (BSC), analisis *Governance, Risk Management, and Compliance* (GRC), serta analisis *Environmental, Social and Governance* (ESG) terhadap pengembangan bisnis kayu bulat (*log*) PT. BUMN Hijau Lestari I. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi acuan dalam pengembangan bisnis ke depan dan sebagai dasar dalam menyusun perencanaan pengembangan bisnis yang lebih baik pada masa yang akan datang khususnya dalam pengembangan usaha kayu bulat (*log*) dan agroforestry.

## Kerangka Pemikiran

Berdasarkan latar belakang masalah sebagaimana telah diuraikan di atas, maka dapat dikembangkan kerangka pemikiran penelitian yaitu sebagai berikut :



Gambar 1.  
Kerangka Pemikiran

## Identifikasi dan Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka masalah yang dapat diidentifikasi dalam penelitian ini adalah faktor internal berupa kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) dan faktor eksternal berupa peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threat*) dalam pengembangan bisnis kayu bulat (*log*) PT. BUMN Hijau Lestari I. Rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah bagaimana mengidentifikasi berbagai faktor internal dan faktor eksternal dalam pengembangan bisnis kayu bulat (*log*) PT. BUMN Hijau Lestari I melalui serangkaian analisis strategi?

## Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisa berbagai faktor internal berupa kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) dan faktor eksternal berupa peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) melalui serangkaian analisis strategi terhadap pengembangan bisnis kayu bulat (*log*) PT. BUMN Hijau Lestari I. Adapun secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai penerapan konsep manajemen stratejik dalam pengembangan bisnis kayu bulat (*log*) serta memperkaya keilmuan dan bahan referensi dalam bidang kajian ilmu manajemen stratejik. Sedangkan secara praktis penelitian ini diharapkan dapat membantu pimpinan perusahaan dalam pengembangan bisnis ke depan serta dijadikan dasar dalam menyusun perencanaan pengembangan bisnis yang lebih baik pada masa yang akan datang khususnya bidang usaha kayu bulat (*log*) dan agroforestry.

## **KAJIAN TEORI IFAS DAN EFAS**

IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) adalah alat yang digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan dalam organisasi. Hal ini dapat membantu organisasi untuk memahami sumber daya, kapasitas, dan kapabilitas, serta berbagai faktor internal lainnya yang dapat mendukung atau menghambat pencapaian tujuan strategis dalam sebuah organisasi/perusahaan. EFAS (*External Factor Analysis Summary*) adalah alat yang digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal berupa peluang dan ancaman yang mempengaruhi organisasi. Hal ini dapat membantu organisasi untuk memahami tren, kebijakan pemerintah, perubahan lingkungan, dan berbagai faktor eksternal lainnya yang dapat mempengaruhi strategi dalam sebuah organisasi/perusahaan (Freddy Rangkuti, 2017).

### **S-W-O-T**

S-W-O-T adalah alat analisis yang digunakan dalam manajemen bisnis untuk mengevaluasi kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) yang mempengaruhi sebuah perusahaan atau proyek tertentu. Analisis S-W-O-T dapat membantu sebuah organisasi untuk memahami situasi mereka dan merencanakan tindakan berdasarkan temuan yang ada. Analisis S-W-O-T terdiri dari 4 (empat) elemen, yaitu : kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) yang dapat dijelaskan yaitu sebagai berikut (Freddy Rangkuti, 2017) :

- a. Kekuatan (*Strengths*) adalah sifat positif internal yang memberikan keunggulan kepada perusahaan, dapat mencakup : sumber daya, kompetensi, atau aset yang membuat perusahaan unggul dibandingkan pesaingnya, contoh : merek yang kuat, SDM yang berkualitas, teknologi yang canggih, basis pelanggan yang setia, atau proses produksi yang efisien.
- b. Kelemahan (*Weaknesses*) adalah sifat negatif internal yang dapat melemahkan perusahaan, dapat mencakup : keterbatasan, cacat, atau posisi di mana perusahaan tidak sekuat pesaingnya, contoh : kurangnya sumber daya finansial, kurangnya keahlian tertentu dalam organisasi, proses produksi yang tidak efisien, atau masalah kualitas produk.
- c. Peluang (*Opportunities*) adalah faktor eksternal yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan berupa situasi lingkungan yang dapat digunakan untuk pertumbuhan atau perbaikan, contoh : permintaan pasar yang tumbuh, perubahan kebijakan pemerintah yang menguntungkan, perubahan tren pasar yang mendukung produk atau layanan perusahaan, atau peluang ekspansi ke pasar yang baru.
- d. Ancaman (*Threats*) adalah faktor eksternal yang dapat merugikan perusahaan berupa situasi atau perubahan lingkungan yang dapat membahayakan kelangsungan perusahaan, contoh : persaingan yang meningkat, perubahan kebijakan pemerintah yang merugikan, perubahan tren pasar yang merugikan produk atau layanan perusahaan, atau situasi ekonomi yang tidak stabil.

### **Balanced Scorecard (BSC)**

*Balanced Scorecard* (BSC) adalah kerangka kerja manajemen strategis yang dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada awal tahun 1990. Tujuannya adalah membantu organisasi mengukur kinerja mereka dengan cara yang seimbang dan menyeluruh, bukan hanya berfokus pada aspek keuangan, tetapi juga menyediakan pandangan yang lebih komprehensif tentang kinerja organisasi dengan mengukur 4 (empat) perspektif, yaitu sebagai berikut (Andi Syafruddin et. al., 2022) :

- a. Perspektif Keuangan (*Financial*) yang mencakup ukuran-ukuran keuangan tradisional, seperti : pendapatan, laba kotor, laba bersih, dan ROI. Fokus pada aspek ini adalah mengukur bagaimana organisasi mencapai tujuan finansialnya.
- b. Perspektif Pelanggan (*Customer*) yang mencakup ukuran-ukuran sisi pelanggan seperti : kepuasan dan loyalitas pelanggan, pangsa pasar, dan waktu respons terhadap keluhan pelanggan. Fokus pada aspek ini adalah memahami bagaimana pelanggan melihat organisasi dan produk atau layanan yang ditawarkan perusahaan.
- c. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Processes*) yang mencakup pengukuran efisiensi dan efektivitas proses bisnis internal, seperti : tingkat produksi, waktu siklus produksi, tingkat kesalahan, atau tingkat biaya operasional.
- d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth*) yang mencakup aspek yang berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk mengembangkan sumber daya manusia, sistem, dan proses yang mendukung kinerja jangka panjang, seperti : tingkat pelatihan dan pengembangan karyawan, tingkat inovasi produk, dan tingkat kapasitas pengetahuan organisasi.

### ***Governance, Risk Management, and Compliance (GRC)***

*Governance, Risk Management, and Compliance (GRC)* adalah alat analisis yang mengacu pada kerangka kerja dan praktik-praktik yang digunakan oleh organisasi untuk mengelola dan mengintegrasikan 3 (tiga) aspek utama dalam pengelolaan bisnis (Otoritas Jasa Keuangan, 2020), yaitu sebagai berikut :

- a. *Governance* (Pemerintahan atau Tata Kelola) yang berkaitan dengan struktur dan proses pengambilan keputusan di dalam organisasi, mencakup penetapan peran dan tanggung jawab pengurus perusahaan, pengambilan keputusan strategis, dan pengelolaan aset, serta sumber daya organisasi.
- b. *Risk Management* (Manajemen Risiko) yang melibatkan identifikasi, evaluasi, dan pengelolaan risiko-risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi, mencakup upaya untuk mengurangi risiko-risiko tersebut dan mengembangkan strategi untuk menghadapinya jika terjadi.
- c. *Compliance* (Kepatuhan) yang berkaitan dengan kepatuhan organisasi terhadap peraturan, standar, dan hukum yang berlaku di industri atau wilayahnya, mencakup pemantauan, pelaporan, dan tindakan yang diambil untuk memastikan organisasi beroperasi sesuai ketentuan hukum dan peraturan perundangan yang berlaku.

### ***Environmental, Social, and Governance (ESG)***

*Environmental, Social, and Governance (ESG)* adalah pendekatan yang digunakan untuk mengevaluasi dampak lingkungan, sosial, dan pemerintahan/tata kelola dalam suatu bisnis atau industri. Analisis ESG dapat membantu mengidentifikasi masalah dan peluang yang berkaitan dengan praktik bisnis yang berkelanjutan. Organisasi perlu berkomitmen untuk memperbaiki praktik-praktik yang tidak sesuai dengan prinsip-prinsip ESG dan berupaya untuk mencapai praktik bisnis yang berkelanjutan. Hal ini dapat meningkatkan citra bisnis, mengurangi risiko lingkungan dan sosial yang terjadi, serta menciptakan nilai jangka panjang yang berguna bagi perusahaan dan pemangku kepentingan lainnya (Otoritas Jasa Keuangan, 2020).

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu penelitian yang dilakukan dengan pendekatan rumusan masalah yang memandu peneliti untuk mengeksplorasi atau memotret situasi sosial yang akan diteliti secara menyeluruh, secara luas, dan mendalam. Penelitian ini dilakukan dengan menggambarkan kondisi objek penelitian secara nyata berdasarkan fakta-fakta yang ada di lapangan dengan memanfaatkan data-data kuantitatif yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner/angket maupun data-data kualitatif yang diperoleh dan dijabarkan secara deskriptif. Dalam konteks data kualitatif, pemanfaatan studi literatur pustaka menjadi prinsip yang konsisten dengan asumsi-asumsi metodologis. Salah satu alasan pokok melakukan penelitian kualitatif adalah bahwa pendekatan tersebut bersifat eksploratif. Adapun metode pengumpulan dan analisis data dalam penelitian ini adalah dengan menyebarkan beberapa pertanyaan/pernyataan yang berkaitan dengan alat analisis dalam bentuk kuesioner/angket. Melalui data tersebut, peneliti mendapatkan jawaban atas masalah-masalah yang diangkat berupa data primer yang didapat langsung dari sumbernya yaitu responden yang menjadi sampel penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### *Analisis IFAS dan EFAS*

Hasil analisis faktor internal (IFAS) dan faktor eksternal (EFAS) dalam pengembangan bisnis kayu bulat (*log*) PT. BUMN Hijau Lestari dapat ditunjukkan dengan nilai bobot, rating, dan *score* untuk masing-masing indikator yang dapat dijelaskan pada Tabel 1 dan Tabel 2 berikut :

Tabel 1.  
Hasil Analisa Faktor Internal (IFAS)

NO.	OBJEK YANG DIANALISA	BOBOT	RATING	NILAI
	<b>Kekuatan :</b>			
1	Memiliki bahan baku (Jati dan FGS) milik perusahaan dari bagi hasil tanaman	0,10	8	0,80
2	Komitmen manajemen	0,08	7	0,56
3	SDM yang terdistribusi sampai lapisan masyarakat	0,09	7	0,63
4	Pengalaman dalam bidang agroforestry dan konservasi	0,10	9	0,90
	<b>Kelemahan :</b>			
1	Budaya organisasi	0,09	3	0,27
2	Kompetensi SDM	0,10	2	0,20
3	Pemasaran produk	0,08	3	0,24

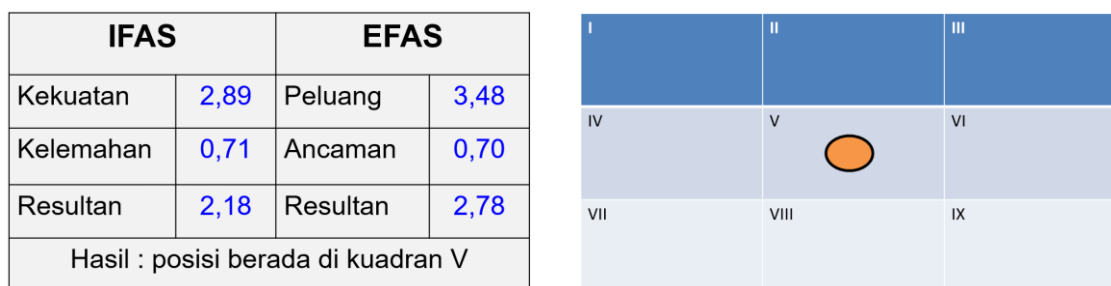
Berdasarkan Tabel 1 di atas, dapat dijelaskan bahwa kekuatan utama yang mendukung pengembangan bisnis perusahaan adalah pengalaman dalam bidang agroforestry dan konservasi (0,90), sedangkan kelemahan utama adalah budaya organisasi yang ada di perusahaan (0,27). Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Mariaty Bintang Arthatama dan Risma Fitriani (2022) yang menyatakan bahwa kekuatan utama yang mendukung perusahaan adalah jaringan distribusi yang luas (0,52), sedangkan kelemahannya adalah daya tawar-menawar kepada pemasok (0,48).

Tabel 2.  
Hasil Analisa Faktor Eksternal (EFAS)

NO.	OBYEK YANG DIANALISA	BOBOT	RATING	NILAI
<b>Peluang :</b>				
1	Kebutuhan pasar dunia (naik 22% per tahun)	0,10	9	0,90
2	Sumber bahan baku : lahan konservasi dan masyarakat (jati & FGS) dalam 5 tahun ke depan	0,10	9	0,90
3	Teknologi sederhana dan nilai ekonomi tinggi	0,08	7	0,56
4	Tersedia partner untuk mendirikan pabrik dan pemasaran produk hasil kayu olahan	0,09	8	0,56
5	Dukungan induk perusahaan dalam menampung produk dan kebutuhan pasar yang masih terbuka	0,08	7	0,56
<b>Ancaman :</b>				
1	Keterbatasan tenaga kerja kasar	0,07	2	0,14
2	Harga jual fluktuatif	0,06	3	0,18
3	Kenaikan upah karyawan	0,08	1	0,08
4	Pesaing yang banyak	0,10	3	0,30

Berdasarkan Tabel 2 di atas, dapat dijelaskan bahwa peluang utama yang mendukung pengembangan bisnis perusahaan adalah kebutuhan pasar dunia yang selalu naik 22% per tahun dan ketersediaan sumber bahan di lahan konservasi dan lahan masyarakat (0,90), sedangkan ancaman utama adalah para pesaing dalam bisnis kayu semakin banyak (0,30). Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Makkarennu dan Ridwan Tri Astuti (2019) yang menyatakan bahwa peluang utama yang mendukung perusahaan adalah terjalin hubungan yang baik dengan konsumen (0,46), sedangkan ancamannya adalah kondisi hutan yang semakin menurun dan ketidakstabilan perekonomian Indonesia (0,12).

Hasil analisis pada Tabel 1 dan Tabel 2, dapat diketahui bahwa sebagai sumbu X guna menentukan posisi bisnis berada pada posisi kuat atau lemah adalah dihitung berdasarkan nilai total kekuatan (2,89) – nilai total kelemahan (0,71) dan diperoleh nilai sebesar 2,18. Sedangkan sebagai sumbu Y guna menentukan posisi bisnis berada pada posisi berpotensi atau terancam adalah dihitung berdasarkan nilai total peluang (3,48) – nilai total ancaman (0,70) dan diperoleh nilai sebesar 2,78. Hasil dari kombinasi nilai sumbu X dan sumbu Y tersebut berada pada posisi kuadran V yaitu mendukung posisi stabilisasi bisnis, sebagaimana disajikan dalam Gambar 2 dan Gambar 3 berikut :

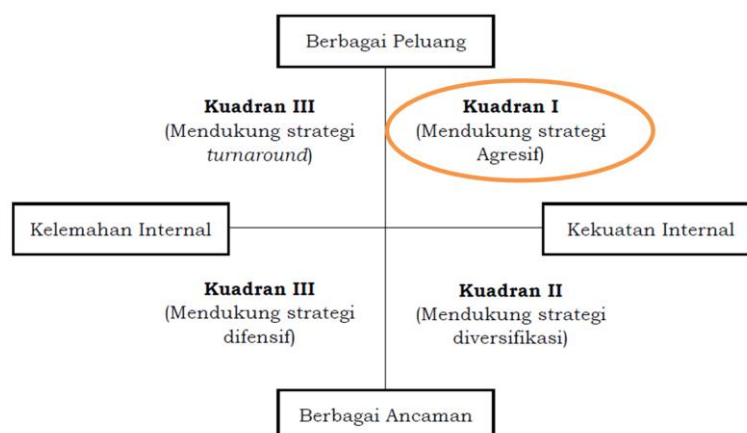


Gambar 2 dan 3.  
Hasil Perbandingan dan Posisi Nilai IFAS dan EFAS

### Analisis S-W-O-T

Hasil analisis IFAS dan EFAS yang telah diperoleh, selanjutnya dapat dilakukan analisis matriks S-W-O-T untuk mendapatkan gambaran bagaimana kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman dari pengembangan bisnis kayu bulat (*log*), sehingga didapat alternatif strategi S-O (mengggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang), strategi S-T (mengggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman), strategi W-O (meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang), dan strategi W-T (meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman). Hasil dari kombinasi nilai sumbu X dan sumbu Y tersebut berada pada posisi kuadran I yaitu mendukung strategi agresif atau alternatif strategi S-O dimana perusahaan dapat menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang lingkungan yang ada. Berbeda dengan hasil penelitian Suryandari (2018) bahwa strategi yang dihasilkan dalam penelitiannya mendukung strategi progresif dimana perusahaan dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan kemajuan. Strategi Agresif sebagaimana dimaksud dapat disajikan dalam Gambar 4 dan Gambar 5 berikut :

<b>MATRIKS SWOT (BISNIS KAYU LOG)</b>	<b>KEKUATAN (S):</b> 1. Memiliki bahan baku (Jati dan jenis FGS) milik perusahaan dari bagi hasil tanaman 2. Komitmen manajemen 3. SDM yang terdistribusi sampai di lapisan masyarakat 4. Pengalaman dalam bidang agroforestry dan konservasi	<b>KELEMAHAN (W):</b> 1. Budaya organisasi 2. Kompetensi SDM 3. Pemasaran
<b>PELUANG (O):</b> 1. Kebutuhan pasar dunia (naik 22% per tahun) 2. Sumber bahan baku : dari lahan konservasi dan lahan masyarakat (Jati & jenis FGS) dalam 5 tahun ke depan 3. Teknologi sederhana dan nilai ekonomis tinggi 4. Tersedia partner untuk mendirikan pabrik dan pemasaran produk hasil kayu olahan 5. Dukungan Induk Perusahaan dalam menampung produk serta kebutuhan pasar yang masih terbuka	1. Pengembangan hutan produksi di dalam kawasan hutan Perum Perhutani (S:2,3,4 ; O:1,3,4,5) 2. Pengembangan industri kayu gergajian dan industri veneer (S:1,2 ; O:1,2,3,4,5) 3. Peningkatan efisiensi pengelolaan usaha (S:2 ; O:3) 4. Peningkatan mutu produk (S:2,3 ; O:1,3,5)	1. Pengembangan hutan produksi di dalam kawasan hutan Perum Perhutani (W:1,2,3 ; O:1,2,3,4,5) 2. Pengembangan industri kayu gergajian dan industri veneer (W:1,2,3 ; O:1,2,3,4,5) 3. Peningkatan efisiensi pengelolaan usaha (W:1,2 ; O:3) 4. Peningkatan mutu produk (W:1,2,3 ; O:1,3,5)
<b>TANTANGAN/ANCAMAN (T):</b> 1. Keterbatasan tenaga kerja kasar 2. Harga jual fluktuatif 3. Kenaikan upah karyawan 4. Pesaing yang banyak	1. Pengembangan hutan produksi di dalam kawasan hutan Perum Perhutani (S:2,3,4 T:1,3,4) 2. Pengembangan industri kayu gergajian dan industri veneer (S:1,2 ; T:2,3,4) 3. Peningkatan efisiensi pengelolaan usaha (S:1,2 ; T:2) 4. Peningkatan mutu produk (S:1,2 ; T:4)	1. Pengembangan hutan produksi di dalam kawasan hutan Perum Perhutani (W: 1,2,3 ; T:1,2) 2. Pengembangan industri kayu gergajian dan industri veneer (W:2,3 ; T:2,3,4) 3. Peningkatan efisiensi pengelolaan usaha (W:1 ; T:3)



Gambar 4 dan 5.  
Matriks Strategi berdasarkan Analisis S-W-O-T

### **Analisis *Balanced Scorecard* (BSC)**

Analisis BSC menyediakan pandangan yang lebih komprehensif tentang kinerja sebuah organisasi dengan mengukur 4 (empat) perspektif, yaitu aspek keuangan (*financial*) untuk mengukur bagaimana organisasi mencapai tujuan finansialnya, aspek pelanggan (*customer*) untuk memahami bagaimana pelanggan melihat organisasi dan produk atau layanan yang ditawarkan perusahaan, aspek proses bisnis internal (*internal business process*) untuk mengukur efisiensi dan efektivitas proses bisnis internal, dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mengembangkan sumber daya manusia, sistem, dan proses bisnisnya. Hasil analisis BSC pada pengembangan bisnis kayu bulat (*log*) adalah sebagaimana disajikan pada Tabel 3 berikut :

Tabel 3.  
Hasil Analisis *Balanced Scorecard* (BSC)

No	Perspektif	Nilai	Skor	Ket
<b>Aspek Keuangan (Finansial)</b>				
1.	Pendapatan Tahunan	20 milyar	1	Baik
2.	Marjin Keuntungan Untuk Setiap Produk Kayu	30%	1	Baik
3.	Perputaran Modal (ROA) dan Return On Investment (ROI)	8%	0	Cukup
<b>Aspek Pelanggan (Customer)</b>				
1.	Kepuasan Pelanggan	7/10	1	Baik
2.	Pangsa Pasar	8/10	1	Baik
3.	Pengembangan Produk	6/10	0	Cukup
<b>Aspek Internal (Bisnis)</b>				
1.	Efisiensi Produksi (Rendemen)	95%	1	Baik
2.	Kualitas Produk	88%	1	Baik
3.	Rantai Pasokan Bahan Baku	90%	1	Baik
<b>Aspek Pembelajaran dan Pertumbuhan (Learning And Growth)</b>				
1.	Pelatihan Karyawan (orang per tahun)	5	0	Cukup
2.	Inovasi (buah per tahun)	2	0	Cukup
3.	Pengetahuan Industri	9/10	1	Baik

Berdasarkan Tabel 3 di atas, dapat dijelaskan bahwa berdasarkan aspek keuangan, sebanyak 2 indikator termasuk kategori baik dan 1 indikator termasuk cukup. Berbeda dengan hasil penelitian Dian Imanina Burhany, et. al. (2021), dari aspek keuangan sebanyak 5 indikator termasuk kategori baik dan 1 indikator termasuk kategori cukup. Berdasarkan aspek pembelajaran dan pertumbuhan, sebanyak 1 indikator termasuk kategori baik dan 2 indikator termasuk cukup. Berbeda dengan hasil penelitian Ayu Fitri, et. al. (2022), dari aspek pembelajaran dan pertumbuhan sebanyak 2 indikator termasuk kategori baik dan 1 indikator termasuk kategori cukup. Berdasarkan aspek kepuasan pelanggan, sebanyak 2 indikator termasuk kategori baik dan 1 indikator termasuk cukup. Berdasarkan aspek internal (bisnis), perusahaan termasuk kategori baik karena nilai yang dihasilkan adalah antara 88% - 95%. Berbeda dengan hasil penelitian Riska Putri Haniati, et. al. (2023), dimana hasil menunjukkan bahwa aspek internal (bisnis) berada pada angka 10% dan termasuk dalam kategori sangat tidak baik.

### **Analisis *Governance, Risk Management, and Compliance* (GRC)**

Analisis GRC menyediakan pandangan dalam mengelola dan mengintegrasikan 3 (tiga) aspek utama dalam pengelolaan bisnis, yaitu *governance* (pemerintahan atau tata kelola) yang

berkaitan dengan struktur dan proses pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi, *risk management* (manajemen risiko) yang berkaitan dengan identifikasi, evaluasi, dan pengelolaan risiko-risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi, dan *compliance* (kepatuhan) yang berkaitan dengan kepatuhan organisasi terhadap peraturan, standar, dan hukum yang berlaku. Hasil analisis GRC pada pengembangan bisnis kayu bulat (*log*) dapat dijelaskan sebagai berikut :

#### Governance (Pemerintahan Atau Tata Kelola)

- a. *Transparansi (Transparency)* : melibatkan keterbukaan dalam proses penebangan, pengolahan, dan distribusi kayu bulat (*log*). Ini mencakup pelaporan yang akurat dan terbuka tentang asal usul kayu, praktik pengelolaan hutan, dampak lingkungan, serta komitmen terhadap kepatuhan hukum dan standar pengelolaan hutan lestari.
- b. *Akuntabilitas (Accountability)* : perusahaan kayu bulat (*log*) bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan mereka dalam mengelola sumber daya alam. Ini mencakup kepatuhan terhadap regulasi, standar pengelolaan hutan lestari, dan perlindungan habitat alami.
- c. *Reputasi (Reputation)* : praktek berkelanjutan dan etika dalam pengelolaan kayu bulat (*log*) dapat membangun reputasi yang baik di mata pemegang saham, pelanggan, dan masyarakat lokal. Reputasi positif ini dapat memperkuat posisi perusahaan di pasar yang peduli dan ramah lingkungan.
- d. *Integritas (Integrity)* : melibatkan komitmen untuk menjalankan bisnis dengan etika dan menjunjung tinggi nilai-nilai kelestarian, memelihara habitat alami, dan menegakkan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku.

#### Risk Management (Manajemen Risiko)

- a. *Risiko Lingkungan* : perusahaan kayu bulat (*log*) dapat menghadapi risiko deforestasi jika mereka tidak mengelola hutan secara lestari yang dapat berdampak pada ketersediaan sumber daya alam (pohon/kayu) dan keanekaragaman hayati. Kebakaran Hutan juga dapat menghancurkan hutan dan sumber daya alam (pohon/kayu) yang terkait dengan faktor iklim dan tata kelola hutan yang buruk.
- b. *Risiko Hukum dan Peraturan* : perusahaan kayu bulat (*log*) harus mematuhi peraturan kehutanan yang ketat, dan apabila melanggarnya dapat menghasilkan sanksi hukum. Masalah hak masyarakat adat dapat menjadi risiko hukum, jika perusahaan tidak menghormati hak-hak tanah dan kebudayaan masyarakat adat di area operasional perusahaan.
- c. *Risiko Operasional* : Kecelakaan Kerja: Risiko kecelakaan di tempat kerja dapat mengakibatkan cedera karyawan dan biaya yang signifikan.
- d. *Pengelolaan Rantai Pasokan*: Perusahaan harus memastikan rantai pasokan mereka berjalan lancar, termasuk pemetongan kayu, transportasi, dan pengolahan.
- e. *Risiko Pasar* : perubahan harga kayu di pasar internasional dapat mempengaruhi pendapatan perusahaan kayu bulat (*log*). Fluktuasi permintaan produk kayu bisa dipengaruhi tren konstruksi, perubahan dalam preferensi konsumen, dan ekonomi.
- f. *Risiko Sosial* : konflik dengan komunitas setempat dapat terjadi jika perusahaan tidak memenuhi harapan dan kebutuhan komunitas atau terdapat ketidaksetujuan terhadap operasi perusahaan. Tindakan yang merugikan lingkungan atau masyarakat dapat merusak reputasi perusahaan dan mengurangi kepercayaan konsumen dan investor.
- g. *Risiko Kepemilikan Lahan* : sengketa kepemilikan tanah dengan pihak ketiga dapat mengganggu operasi perusahaan.
- h. *Risiko Iklim* : perubahan iklim dapat mempengaruhi suhu, curah hujan, dan pola cuaca yang berdampak pada produktivitas hutan dan operasional perusahaan.

- i. Risiko Teknologi : perusahaan yang tidak mengadopsi teknologi berkelanjutan dalam pengelolaan hutan dan pengolahan kayu bulat (*log*) dapat menghadapi risiko dalam jangka panjang.

#### Compliance (Kepatuhan)

- a. Transparansi (*Transparency*) : transparansi dalam bisnis kayu bulat (*log*) adalah prinsip utama yaitu memberikan informasi terbuka dan jelas mengenai asal usul sumber kayu yang ditebang, praktik pengelolaan hutan lestari, dan dampak lingkungan dari operasinya yang membantu membangun kepercayaan dengan pemangku kepentingan dan mengurangi risiko ketidakpercayaan.
- b. Akuntabilitas (*Accountability*) : perusahaan kayu bulat (*log*) harus bertanggung jawab atas tindakan dan keputusan mereka dalam hal kepatuhan terhadap regulasi penebangan, pemeliharaan habitat, dan komitmen keberlanjutan.
- c. Amanah (*Integrity*) : integritas dalam bisnis kayu bulat (*log*) mencakup melakukan operasi dengan etika yang tinggi, praktik berkelanjutan, melindungi habitat alami, dan menjunjung tinggi standar etika dalam pengelolaan sumber daya alam.
- d. Tertib Hukum (*Compliance*) : bisnis kayu bulat (*log*) harus mematuhi peraturan hukum dan regulasi yang berlaku di wilayah operasinya mencakup izin penebangan, regulasi perlindungan hutan, hak-hak masyarakat adat, serta standar keberlanjutan seperti FSC atau PEFC.
- e. Reputasi (*Reputation*) : praktik berkelanjutan dan etika dalam pengelolaan kayu bulat (*log*) dapat membangun reputasi yang baik di mata pemegang saham, pelanggan, dan masyarakat lokal. Reputasi positif ini dapat memperkuat posisi perusahaan di pasar yang peduli dan ramah lingkungan.
- f. Pemeliharaan (*Stewardship*) : bisnis kayu bulat (*log*) harus bertindak sebagai penjaga (*steward*) lingkungan dan sumber daya alam.

#### ***Analisis Environmental, Social, and Governance (ESG)***

Analisis ESG adalah sebuah pendekatan yang digunakan untuk mengevaluasi dampak lingkungan, sosial, dan pemerintahan/tata kelola dalam suatu bisnis atau industri. Analisis ESG dapat membantu mengidentifikasi masalah dan peluang yang berkaitan dengan praktik bisnis yang berkelanjutan. Hasil analisis ESG pada pengembangan bisnis kayu bulat (*log*) dapat dijelaskan sebagai berikut :

#### Environmental (Lingkungan)

- a. Konservasi Hutan : dalam industri kayu, konservasi hutan dan pengelolaan sumber daya alam adalah kunci utama. Organisasi perlu menilai apakah operasi mereka berkontribusi pada deforestasi atau pengelolaan hutan lestari.
- b. Emisi Karbon : evaluasi tingkat emisi karbon dalam rantai pasokan kayu dan upaya pengurangan emisi karbon.
- c. Daur Ulang Kayu : mempertimbangkan praktik daur ulang kayu untuk mengurangi limbah dan memaksimalkan penggunaan sumber daya.
- d. Pemeliharaan Hutan : evaluasi apakah perusahaan mengadopsi praktik berkelanjutan dalam penebangan dan pengelolaan hutan untuk memastikan keberlanjutan ekosistem hutan.
- e. Dampak Ekosistem : pertimbangan dampak terhadap keanekaragaman hayati, tanah, air, dan sumber daya alam lainnya akibat kegiatan penebangan.
- f. Penggunaan Bahan Kimia : evaluasi penggunaan pestisida, herbisida, dan bahan kimia lainnya yang dapat mencemari lingkungan.

### Social (Sosial)

- a. Kesejahteraan Tenaga Kerja : penting untuk memastikan bahwa karyawan yang terlibat dalam bisnis kayu bulat (*log*) diberikan perlindungan yang layak, upah yang adil, dan kondisi kerja yang aman dan nyaman.
- b. Hubungan Masyarakat : mengevaluasi hubungan dengan komunitas lokal dan dampak positif atau negatif pada masyarakat sekitar.
- c. Hak Asasi Manusia : memeriksa apakah operasi bisnis mematuhi prinsip-prinsip hak asasi manusia dalam operasi dan rantai pasokan mereka dan apakah mereka menghormati hak-hak masyarakat lokal.
- d. Pekerjaan dan Kesejahteraan Karyawan : pertimbangan tentang kebijakan pekerjaan, gaji yang adil, keamanan kerja, dan kesejahteraan karyawan.
- e. Pemberdayaan Masyarakat Lokal : evaluasi kontribusi perusahaan terhadap pengembangan masyarakat lokal, berupa pendidikan, kesehatan, dan infrastruktur.

### Governance (Pemerintahan Atau Tata Kelola)

- a. Transparansi dan Akuntabilitas : menilai tingkat transparansi dan akuntabilitas dalam manajemen bisnis kayu bulat (*log*), termasuk tata kelola perusahaan dan laporan keuangan perusahaan.
- b. Kepemilikan dan Kendali Bisnis : menilai struktur kepemilikan dan kendali bisnis kayu, serta apakah mereka mengikuti praktik tata kelola yang baik.
- c. Transparansi Informasi : pertimbangan terhadap sejauh mana perusahaan memberikan informasi yang transparan kepada pemegang saham dan masyarakat.
- d. Kepemimpinan dan Etika : evaluasi tata kelola perusahaan, termasuk struktur kepemimpinan, etika, dan integritas manajemen perusahaan.
- e. Kebijakan Anti-Korupsi : penilaian apakah perusahaan memiliki kebijakan dan langkah-langkah anti-korupsi yang efektif yang diterapkan di internal perusahaan.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan kombinasi nilai IFAS dan EFAS, posisi bisnis perusahaan berada pada posisi kuadran V yaitu mendukung posisi stabilisasi bisnis. Berdasarkan analisis matriks SWOT, diperoleh hasil dari kombinasi nilai berada pada posisi kuadran I yaitu mendukung strategi agresif. Berdasarkan analisis BSC pada aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal, dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan berada pada range nilai baik dan cukup. Berdasarkan analisis GRC pada aspek pemerintahan/tata kelola terdapat 4 kriteria, aspek manajemen risiko 9 kriteria, dan aspek kepatuhan 6 kriteria. Berdasarkan analisis ESG pada aspek lingkungan terdapat 6 kriteria, aspek sosial 5 kriteria, dan aspek pemerintahan/tata kelola 5 kriteria.

Sebagai upaya mendukung keberlanjutan perusahaan dan operasional bisnis khususnya bisnis kayu bulat (*log*), manajemen perusahaan sebaiknya senantiasa memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi strategi pengembangan bisnis yang telah dirancang, baik faktor internal maupun faktor eksternal. Sebagai upaya mendukung kelestarian hutan dan produksi kayu bulat (*log*), manajemen perusahaan sebaiknya senantiasa menerapkan aspek-aspek yang berkaitan dengan proses bisnis perusahaan, baik dari 4 (empat) perspektif dalam analisis BSC maupun 3 (tiga) aspek kriteria dalam analisis GRC dan ESG.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Arthatama, M. B. & Fitriani, R. (2022). Strategi Pengembangan Usaha pada Industri Kayu Melalui Pendekatan SWOT dan IFAS-EFAS Analysis. Karawang : Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan, Mei 2022, Vol. 8 No. 7.

- Burhany, D. A., Novianty, I. & Suwondo, S. (2021). Pengukuran Kinerja Lingkungan dengan Balance Scorecard : Seimbang, Komprehensif, dan Strategis. Bandung : Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan, Vol 9 No. 1.
- Fitri, A., Wiralestari, & Rahayu. (2022). Penerapan Metode Balance Scorecard sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan CV. Bintang Bungo Fajar. Jambi : Jurnal Jambi Accounting Review, September-Desember 2022, Vol. 3 No. 3.
- Haniati, R. P., Faisol, & Puspita, E. (2023). Penerapan Perspektif Balance Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja Perusahaan pada PT. Wonoati Wioyo Kediri. Kediri : Jurnal Simanis, Simposium Manajemen dan Bisnis II. Vol. 2.
- Makkarennu, & Astuti, R. T. (2019). Strategi Pengembangan Usaha pada Industri Kayu Gergajian Melalui Pendekatan SWOT dan IFAS-EFAS Analysis. Bogor : Jurnal Ilmu dan Teknologi Kayu Tropis, Januari 2019, Vo. 17 No. 1.
- Ototitas Jasa Keuangan. (2020). *Panduan Mencapai Model Keunggulan Governance, Risk Management, and Compliance*. Jakarta : OJK dan GRC Forum Indonesia.
- PT. BUMN Hijau Lestari I. (2016). *Dokumen Rencana Jangka Panjang Perusahaan*. Bandung : PT. BUMN Hijau Lestari I.
- Rangkuti, F. (2017). *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Suryandari, E. Y. (2018). Analisis Permintaan Kayu Bulat Industri Pengolahan Kayu. Bogor : Jurnal Penelitian Sosial dan Ekonomi Kehutanan, Vol. 5 No. 1.
- Syafruddin, A., Saleh, M. Y., & Saleh, H. (2022). *Manajemen Kinerja Berbasis Balance Scorecard*. Makasar : Chakti Pustaka Indonesia.