

ANALISIS STRATEGI PENGELOLAAN TAMANWISATAALAMSURANADIKABUPATEN LOMBOK BARAT PROPINSI NUSA TENGGARA BARAT

Deny Rahadi, Taslim Sjah dan IGL Parta Tanaya
Program Pascasarjana Universitas Mataram
Program Studi Magister Pengelolaan Sumberdaya Lahan Kering

Abstrak

Taman Wisata Alam Suranadi belum dikembangkan secara optimal sehingga memerlukan analisis strategi pengelolaan. Penyusunan strategi pengelolaan dalam rangka mewujudkan kawasan yang unggul dan kompetitif harus diawali dari proses evaluasi pengelolaan yang telah berjalan. Salah satu pendekatan yang dapat dilakukan adalah melakukan evaluasi kelayakan ekonomi perusahaan kawasan Taman Wisata Alam Suranadi. Dari hasil analisis tersebut diharapkan akan tersusun strategi pengelolaan kawasan yang terarah, terpadu dan berkelanjutan dalam mencapai tujuan pengelolaan.

Penelitian ini dilakukan di Taman Wisata Alam Suranadi Kabupaten Lombok Barat dengan menggunakan metode deskriptif untuk mendeskripsikan kondisi perusahaan Taman Wisata Alam Suranadi serta menganalisis strategi pengelolaan atau pengembangannya sehingga kawasan ini menjadi yang unggul dan kompetitif sesuai fungsi pokoknya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Taman Wisata Alam Suranadi belum layak untuk diusahakan jika perusahaan hanya berorientasi kepada keuntungan finansial (*financial profit*), karena hasil analisis nilai *Net Present Value* (NPV) Taman Wisata Alam Suranadi adalah sebesar Rp. – 100.702.819,55 (kurang dari 0), *Net Benefit Cost Ratio* (Net B/C) adalah 0,069551468 (≤ 1) dan *Internal rate of Return* (IRR) sebesar 6,79 (lebih kecil dari *Social Discount Rate*). Berdasarkan analisis matrik internal eksternal perusahaan Taman Wisata Alam Suranadi berada pada keadaan pertumbuhan (*growth*) tanpa melakukan perubahan strategi (*stability*). Sedangkan berdasarkan matrik *space* posisi perusahaan Taman Wisata Alam Suranadi berada pada kuadran I dengan alternatif strategi memaksimalkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang (strategi S-O). Hal ini dapat dicapai dengan menciptakan produk wisata baru, pengembangan paket-paket wisata dan memperluas akses pasar melalui promosi yang intensif. Dengan demikian diharapkan wisatawan yang berkunjung tidak hanya yang berasal dari Pulau Lombok saja tetapi berasal dari daerah lainnya termasuk wisatawan mancanegara. Penerapan alternatif strategi tersebut diharapkan mampu meningkatkan jumlah kunjungan wisatawan baik lokal maupun mancanegara ke Taman Wisata Alam Suranadi. Dengan demikian pendapatan dari pengelolaan Taman Wisata Alam Suranadi akan meningkat. Peningkatan pendapatan tersebut diharapkan mampu mengimbangi pengeluaran dalam rangka pengelolaan Taman Wisata Alam Suranadi sehingga analisis kriteria investasi menyatakan layak untuk diusahakan pengembangannya.

Kata kunci : Analisis Kelayakan, Kriteria Investasi, Taman Wisata Alam Suranadi

Email: magister_psdik@yahoo.com

Pendahuluan

Latar Belakang

Menurut Arief (1994) paradigma pembangunan kehutanan yang awalnya berorientasi pada hasil hutan kayu saat ini sudah tidak bisa dipertahankan lagi, mengingat potensi kayu hutan dari tahun ketahun terus mengalami penurunan sehingga diperlukan pola pengelolaan hutan yang bijaksana dengan mengembangkan hasil hutan bukan kayu termasuk jasa lingkungan dan wisata alam.

Jasa lingkungan yang disediakan kawasan hutan tersebut berupa jasa dalam mengatur tata air (*hidrologi*), penyerap dan penyimpan karbon, wisata alam dan lain-lain. Jasa lingkungan yang dimaksud diatas ternyata masih sulit untuk dihitung nilainya secara ekonomi melalui hukum permintaan dan penawaran, padahal manfaat hutan berupa jasa merupakan salah satu manfaat yang akan dapat menjadi andalan bagi ekonomi kehutanan pada abad ke- 21 (Arief, 1994). Sebagaimana yang diungkapkan oleh Duer (1962), Leslie (1964) and Warrel (1960) bahwa salah satu ciri dari sumber daya hutan bila dilihat dari sisi ekonomi adalah "*Banyak komoditi atau jasa serbaguna hutan belum diukur nilainya secara tepat oleh hukum permintaan dan penawaran*"

Salah satu kawasan hutan di Pulau Lombok adalah Taman Wisata Alam Suranadi. Kawasan Taman Wisata Alam Suranadi dengan luas 52 Ha telah ditetapkan sesuai Keputusan Menteri Pertanian No. 646/Kpts/Um/10/76, tanggal 15 Oktober 1976 jo No. 274/Kpts/Um/5/77, tanggal 30 Mei 1977. Secara administrasi pemerintahan Taman Wisata Alam Suranadi berada di Desa Suranadi Kecamatan Narmada Kabupaten Lombok Barat (Rahadi, *et al.*, 2012).

Potensi kawasan Taman Wisata Alam Suranadi tersebut belum terkelola dengan optimal melalui penerapan kebijakan pengelolaan yang terarah, efektif dan

efesies belum dilakukan sehingga kawasan Taman Wisata Alam Suranadi memiliki keunggulan yang kompetitif sebagai penyedia jasa lingkungan wisata alam. Pengelolaan kawasan Taman Wisata Alam Suranadi sampai saat ini umumnya mengarah pada pelestarian nilai dan fungsi kawasan melalui upaya-upaya konservasi yang terpadu dan berkesinambungan dalam rangka mempertahankan kemampuan kawasan sebagai sistem penyangga kehidupan.

Penyusunan strategi pengelolaan dalam rangka mewujudkan kawasan yang unggul dan kompetitif harus diawali proses evaluasi pengelolaan yang telah berjalan. Salah satu pendekatan yang dapat dilakukan adalah melakukan evaluasi kelayakan ekonomi perusahaan kawasan Taman Wisata Alam Suranadi. Dari hasil analisis tersebut diharapkan akan tersusun strategi pengelolaan kawasan yang terarah, terpadu dan berkelanjutan dalam mencapai tujuan pengelolaan.

Tujuan

penelitian ini antara lain : mengetahui tingkat kelayakan perusahaan Taman Wisata Alam Suranadi melalui pendekatan kriteria investasi dan menyusun strategi pengelolaan kawasan Taman Wisata Alam Suranadi yang terarah, terpadu dan berkelanjutan.

Metodologi Penelitian

Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Taman Wisata Alam Suranadi Kabupaten Lombok Barat dengan menggunakan metode deskriptif (Nazir, 1983; Surakhmad, 1985 *dalam* Retnowathy, 2014) untuk mendeskripsikan kondisi perusahaan Taman Wisata Alam Suranadi serta menganalisis strategi pengelolaan atau pengembangannya sehingga kawasan ini menjadi kawasan yang unggul dan kompetitif sesuai fungsi pokoknya.

Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah kawasan TWA Suranadi Kabupaten Lombok Barat yang dikelola oleh Balai KSDA NTB.

Penentuan Sampel

Jumlah sampel responden yang diambil ditentukan menggunakan rumus Slovin (1960) dalam Seville, et al. (1993) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana ;

n = Ukuran Sample (orang)

N = Jumlah karyawan pada institusi pengelola kawasan (orang)

e = Nilai kritis atau batas ketelitian (%)

Adapun hasil analisis penentuan ukuran sampel jumlah karyawan yang ditetapkan sebagai responden menggunakan formulasi diatas pada nilai kritis atau batas ketelitian 15%, sebagai berikut :

$$n = \frac{113}{1 + (113(0,15^2))}$$

$$n = 32 \text{ orang}$$

Responden sebanyak 32 orang tersebut seluruhnya merupakan karyawan Balai KSDA NTB. Penentuan atau pengambilan sampel responden dilakukan dengan menggunakan sampling kebetulan (*accidental, convenience sampling*) atau sering juga disebut sampling tersedia (Grinnell, 1993 dalam Sjah, 2011).

Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini ada 2 (dua) yaitu data primer dan data sekunder. Data primer, yaitu data yang didapatkan dari hasil survey atau pengamatan langsung di lapangan. Data primer ini terdiri dari data karakteristik responden, data bobot serta rating matrik internal eksternal untuk analisis strategi yang diperoleh dari pihak yang berwenang dalam hal ini pengelola. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari hasil studi literatur atau publikasi yang mendukung kegiatan penelitian. Data sekunder ini terdiri dari data Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Taman Wisata Alam Suranadi, data biaya operasional Taman Wisata Alam Suranadi dari tahun 2010 sampai dengan tahun 2014.

Cara Pengumpulan Data

Menurut Kendekallo (2006) pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan dalam suatu kegiatan. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuisioner, observasi non partisipasi dan studi pustaka.

Metode Analisis Data

Analisis Kelayakan Finansial

Kriteria investasi yang digunakan dalam analisis ini, yaitu : *Net Present Value* (NPV), *Benefit Cost Rasio* (BCR) dalam hal ini *Net Benefit Cost Ratio* (Net B/C) dan *Internal Rate of Return* (IRR).

Net Present Value (NPV) dari arus-arus benefit dan cost

Net Present Value merupakan besarnya selisih antara Present value dari benefit dan present value dari biaya, dengan rumus sebagai berikut :

$$NPV = \left\{ \frac{B1}{(1+i)^1} + \frac{B1}{(1+i)^2} + \dots + \frac{B1}{(1+i)^n} \right\} - \left\{ \frac{C1}{(1+i)^1} + \frac{C1}{(1+i)^2} + \dots + \frac{C1}{(1+i)^n} \right\}$$

$$NPV = \sum_{t=0} B_t (Dt) - C_t (Df) \dots \dots \dots Df = \frac{1}{(1+i)^n}$$

Dimana :

- Df : Discount faktor
- I : Suku bunga standar bank yang berlaku
- N : Lamanya periode waktu atau umur ekonomis proyek
- Bt : Merupakan benefit sosial kotor sehubungan dengan suatu proyek pada tahun ke-t.
- Ct : Merupakan biaya sosial kotor (*cost*) sehubungan dengan proyek pada tahun ke-t, tanpa melihat apakah biaya tersebut dianggap bersifat modal (pembelian peralatan, sarana prasarana dan sebagainya) atau rutin.

menaikan *discount factor* (Df) sehingga tercapai NPV = 0.

Dimana :

i^+ = Tingkat suku bunga yang pertama dimana diperoleh NPV positif.

i^- = Tingkat suku bunga yang pertama dimana diperoleh NPV negatif.

Jika ternyata IRR dari suatu proyek sama dengan i yang berlaku sebagai *Social Discount Rate*, maka NPV dari proyek itu adalah sebesar 0. Jika IRR kurang dari *Social Discount Rate*, berarti NPV kurang dari 0. Oleh karena itu jika nilai $IRR \geq$ *Social Discount Rate* atau suku bunga bank yang berlaku (i) maka proyek layak untuk terus diusahakan.

Dalam evaluasi suatu proyek tertentu keputusan diterima dinyatakan oleh nilai $NPV \geq 0$, jika $NPV = 0$ berarti proyek tersebut mengembalikan persis sebesar *social opportunity cost of capital*.

Benefit Cost Rasio (BCR)

Net Benefit Cost Rasio (Net B/C) merupakan perbandingan antara jumlah NPV positif dengan jumlah NPV negatif. Net B/C menunjukkan gambaran berapa kali lipat *benefit* yang akan diperoleh dari *cost* yang dikeluarkan.

Cara perhitungan Net B/C sebagai berikut :

$$Net\ B/C = \frac{\sum_{t=1}^n [B_t - C_t][Df]}{\sum_{t=1}^n [C_t - B_t][Df]} \quad \text{atau} \quad Net\ B/C = \frac{\sum_{t=1}^n NPV\ Positif}{\sum_{t=1}^n NPV\ Negatif}$$

Jika hasil perhitungan $Net\ B/C \geq 1$, maka proyek layak untuk terus diusahakan, tetapi jika hasil perhitungan $Net\ B/C < 1$, maka proyek tidak layak untuk terus diusahakan.

Internal Rate of Return (IRR)

Pada dasarnya IRR menunjukkan *discount factor* (Df) dimana NPV sama dengan nol. Sehingga untuk mencari IRR, kita harus

Analisis Strategi Pengembangan

Analisis strategi pengembangan TWA Suranadi dilakukan dengan menggunakan metode SWOT, dimana dalam metode analisis SWOT ini digunakan beberapa faktor eksternal maupun internal yang mempengaruhi pengembangan suatu proyek.

Strategi pengembangan yang tepat ditentukan berdasarkan bobot yang diperoleh dari perpaduan faktor – faktor strategis internal (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) yang terdiri dari Kekuatan (*strengths*) dan Kelemahan

(*Weaknesses*) dengan faktor – faktor strategis eksternal (*Eksternal Strategic Factors Analysis Summary*) yang terdiri dari Peluang (*opportunities*) dan Ancaman (*threats*).

Penentuan rating merupakan cara untuk menentukan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor terhadap

kondisi lokasi yang bersangkutan berdasarkan jawaban dari responden terhadap indikator-indikator IFAS dan EFAS yang ditanyakan.

Penentuan rating tiap indikator ditentukan berdasarkan rata-rata rating dari seluruh jawaban responden atau dapat diformulasikan sebagai berikut :

$$\text{Rating tiap indikator} = \frac{\Sigma \text{total rating}}{\text{tiap indikator}}$$

responden

Untuk memperoleh formulasi strategi yang sesuai dan tepat, maka perlu melakukan analisis SWOT, yaitu dengan menggunakan berbagai model analisis (model kuantitatif perumusan strategi) dengan tahapan proses sebagai berikut :

Identifikasi Faktor-Faktor Internal dan Eksternal

Tahap ini pada dasarnya tidak hanya pengumpulan data, tetapi juga merupakan

Tabel 3. Penentuan Rating Masing-Masing Indikator EFAS dan IFAS

Faktor	Rating	Keterangan
IFAS/EFAS	4	Sangat Baik
	3	Baik
	2	Kurang Baik
	1	Tidak Baik

Tabel 4. IFAS (Internal Factors Analysis Summary)

Faktor-Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor	Komentar
Kekuatan (<i>strengths</i>)				
Kelemahan (<i>weakness</i>)				
Total				

Tabel 5 : EFAS (Eksternal Factors Analy

Faktor-Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor	Komentar
Peluang (<i>opportunity</i>)				
Ancaman (<i>threats</i>)				
Total				

Tabel 6. Bentuk Matrik SWOT

IFAS EFAS	STRENGTHS (S) Faktor – factor kekuatan internal	WEAKNESSES (W) Faktor – factor kelemahan internal
OPPORTUNIES (O) Faktor-faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
TREATHS (T) Faktor-faktor ancaman eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

suatu kegiatan pengklasifikasian dan pengolahan data. Pada tahap ini data dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data internal dan data eksternal.

Analisis Matrik Faktor Strategi Internal

Setelah faktor-faktor internal diidentifikasi maka tabel IFAS (*Internal*

dengan tahapan pada Analisis Matrik Faktor Strategi Internal. (*sis Summary*)

Penentuan Alternatif Strategi atau Perumusan Strategi

Analisis SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana

Gambar 2 : Model Matrik Internal Eksternal

		Total Skor Faktor Strategi Internal		
		KUAT RATA-RATA 2,0 LEMAH		
		4,0	3,0	1,0
Total Skor Faktor Strategi Eksternal	TINGGI	I Pertumbuhan	II Pertumbuhan	III Penciutan
	MENENGAH	IV Stabilitas	V Pertumbuhan Stabilitas	VI Penciutan
	RENDAH	VII Pertumbuhan	VIII Pertumbuhan	IX Likuiditas /Bangkrut
		3,0	2,0	1,0

Factors Analysis Summary) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi internal tersebut dalam kerangka kekuatan dan kelemahan.

Analisis Matrik Faktor Strategi Eksternal

Setelah faktor-faktor eksternal diidentifikasi suatu table EFAS (*Eksternal Factors Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategi eksternal tersebut dalam kerangka peluang dan ancaman. Tahapannya adalah sama

peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi pengelola dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya, analisis ini dapat menghasilkan empat alternatif strategi yang dapat diterapkan.

Adapun bentuk matrik SWOT dapat dilihat sebagai berikut :

Analisis Matrik Internal Eksternal

Parameter yang digunakan dalam matrik internal eksternal ini meliputi

Tabel 7 : Matrik Space

Posisi Faktor Strategi Internal	Rating	Posisi Faktor Strategi Eksternal	Rating
Kekuatan (strength)		Peluang (opportunity)	
Jumlah		Jumlah	
Kelemahan (weakness)		Ancaman (treaths)	
Jumlah		Jumlah	

parameter kekuatan internal pengelolaan Taman Wisata Alam Suranadi dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan dari model ini adalah untuk memperoleh strategi pengelolaan yang lebih detail.

Dari diagram tersebut kita dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu :

Growth Strategy atau strategi pertumbuhan yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel I, II dan V) atau upaya diversifikasi (sel VII dan VIII).

Stability strategy atau strategi stabilisasi

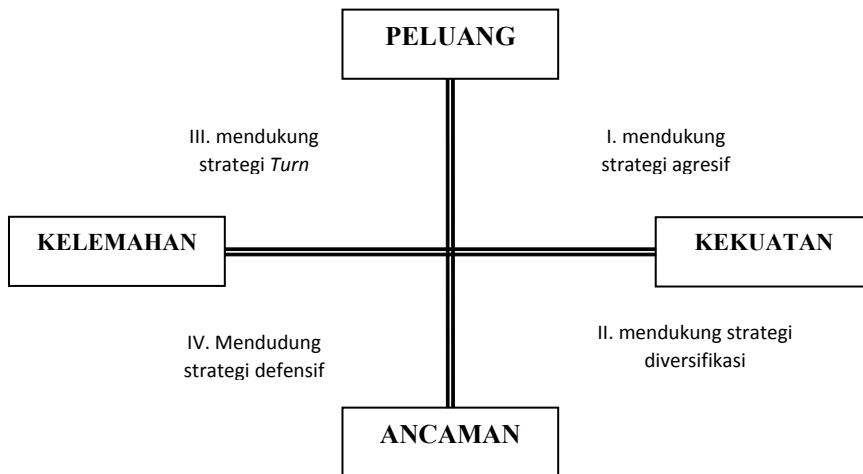
adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan.

Retrenchment strategy atau strategi pengurangan/penciutan (sel III, VI dan IX) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan bila perlu usaha ditutup (bangkrut/likuiditas).

Analisis Matrik Space

Untuk mempertajam analisis digunakan Matrik *Space* dengan tujuan untuk melihat posisi perusahaan kawasan Taman Wisata Alam Suranadi dan arah perkembangannya. Tahapannya adalah sebagai berikut :

Gambar 3 : Bagan Analisis SWOT



- Kuadran I : Merupakan situasi yang sangat menguntungkan, perusahaan Taman Wisata Alam Suranadi memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada, dan strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijaksanaan yang agresif.
- Kuadran II : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan Taman Wisata Alam Suranadi masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara diversifikasi (pasar/jasa wisata).
- Kuadran III : Kawasan Taman Wisata Alam Suranadi memiliki potensi yang baik, tetapi dilain pihak menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal.
- Kuadran IV : Merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, kawasan Taman Wisata Alam Suranadi menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Susunlah faktor-faktor internal didalam kolom 1 (kekuatan dan kelemahan), serta faktor-faktor eksternal didalam kolom 3 (peluang dan ancaman).

Tentukan rating (dalam kolom 2 dan 4) untuk masing-masing faktor.

Jumlahkan setiap rating pada masing-masing faktor internal dan eksternal

Setelah dilakukan Analisis Matrik *Space* maka tahapan selanjutnya adalah penentuan posisi strategi dengan cara :

$X = \text{Jumlah Rating Kekuatan} - \text{Jumlah Rating Kelemahan}$

$Y = \text{Jumlah Rating Peluang} - \text{Jumlah Rating Ancaman}$

Nilai X ditempatkan sebagai absis dan nilai Y sebagai ordinat. Strategi pengelolaan yang bagaimanakah yang diterapkan, dapat dilihat pada posisi ($X < Y$) berada. Posisi tersebut diterapkan dan disesuaikan pada Bagan Analisis SWOT.

Penjelasan dari Bagan Analisis SWOT tersebut :

Hasil Dan Pembahasan

Analisis Finansial

Analisis Net Present Value (NPV)

Analisis *Net Present Value* yang dilakukan pada Taman Wisata Alam Suranadi menggunakan data finansial dari tahun 2010 sampai dengan tahun 2014 pada tingkat suku bunga Bank Indonesia sebagai diskon faktor sebesar 6,8% sebagai berikut :

$$NPV = (11.808.989 + 16.462.919 + 12.781.295 + 11.238.079 + 15.516.455) \\ - (41.598.689 + 33.033.924 + 5.253.711 + 19.246.391 \\ + 69.377.839)$$

$$NPV = 67.807.735,34 - 168.510.554,89$$

$$NPV = - 100.702.819,55$$

$$IRR = -101 + \frac{747.348.744.168.677.000}{747.348.744.168.677.000 - (-100.702.819,55)} (6,8 - (-101))$$

$$IRR = 6,79$$

Dari indikator NPV suatu proyek layak untuk diusahakan jika nilai NPV-nya lebih besar atau sama dengan 0 ($NPV \geq 0$). Kondisi ini mengartikan bahwa *cost* usaha leb-

ih besar dari *benefit* setelah dikenakan diskon faktor. Berdasarkan hasil perhitungan diatas diperoleh NPV dari perusahaan Taman Wisata Alam Suranadi sebesar Rp. - 100.702.819,55 dimana nilai tersebut < 0 , sehingga dari indikator NPV perusahaan Taman Wisata Alam Suranadi belum layak dari segi finansial.

Net Benefit - Cost Ratio (Net B/C)

Hasil perhitungan Net B/C sebagai berikut :

$$\text{Net B/C} = \frac{7.527.583}{108.230.403}$$

$$\text{Net B/C} = 0.069551468$$

Kondisi ini akan mengindikasikan bahwa nilai *benefit* setelah didiskon faktor lebih besar dari *cost* setelah didiskon faktor. Berdasarkan hasil perhitungan di atas diperoleh Net B/C sebesar 0,069551468 dimana nilai tersebut < 1 , sehingga perusahaan Taman Wisata Alam Suranadi belum layak dari segi finansial.

Internal Rate of Return (IRR)

Untuk memperkuat penjelasan dari kedua indikator tersebut, maka selanjutnya dilakukan analisis nilai *Internal Rate of Return* (IRR).

Pengusahaan Taman Wisata Alam Suranadi memiliki nilai *Internal Rate of Return* (IRR) sebesar 6,79 dimana nilai tersebut lebih kecil dari *Social Discount*

Rate yang berarti bahwa nilai NPV kurang dari 0, sehingga perusahaan Taman Wisata Alam Suranadi belum layak secara finansial.

Analisis Strategi Pengembangan

Untuk mendapatkan hasil analisis strategi pengembangan yang tepat berdasarkan faktor internal dan eksternal ada beberapa tahap analisis yang harus dilakukan terlebih dahulu antara lain : a). Melakukan identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal; b). Penentuan rating masing-masing faktor internal dan eksternal; c). Penentuan bobot masing-masing faktor internal dan eksternal; d). Perumusan strategi pengembangan; e). Analisis matrik internal-eksternal; f). Analisis matrik *Space*; dan g). Perumusan kebijakan pengelolaan kawasan Taman Wisata Alam Suranadi.

Kelemahan (*Weakness*)

Faktor internal kelemahan antara lain :

- a). Kondisi keuangan defisit/merugi; b). Sarana prasarana kurang tertata rapi; c). Kurangnya keamanan kawasan; d). Tenaga pemandu wisata kurang profesional; e). Terbatasnya papan petunjuk atau larangan; dan f). Kawasan kurang bersih.

Peluang (*Opportunity*)

Faktor eksternal peluang antara lain : a). Kawasan telah dikukuhkan/ditetapkan secara defenitif; b). Kondisi iklim yang sejuk dan nyaman; c). Adanya *multiplier effect* dari objek wisata terdekat; d). Terbukanya peluang kerjasama dibidang penelitian; e). Murahnya harga tiket masuk kawasan.

Ancaman (*Threats*)

Faktor eksternal ancaman antara lain : a). Ancaman terhadap eksistensi batas

Tabel 11 : Internal Strategic Factors Analysis Summary (IFAS)

Faktor-faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
<i>Kekuatan (Strengths) :</i>				
a. Aksesibilitas yang mudah dijangkau	0,08	3	0,24	Baik
b. Kawasan memiliki keindahan yang cukup menarik	0,09	3	0,27	Perlu Dipertahankan
c. Pengembangan objek daya tarik wisata alternatif yang beragam	0,07	4	0,24	Perlu Ditingkatkan
d. Keanekaragaman flora dan fauna yang tinggi	0,11	3	0,24	Perlu Dipertahankan
e. Upaya promosi yang intensif	0,07	3	0,20	Perlu Ditingkatkan
f. Ketersediaan air bersih yang mencukupi	0,08	4	0,20	Perlu Dipertahankan
			1,39	
<i>Kelemahan (Weaknesses) :</i>				
a. Kondisi keuangan defisit/merugi	0,07	3	0,40	Perlu Solusi
b. Sarana prasarana kurang tertata rapi	0,08	2	0,21	Perlu Penanganan
c. Kurangnya keamanan kawasan	0,12	2	0,27	Perlu Penanganan
d. Tenaga pemandu wisata kurang profesional	0,07	2	0,12	Perlu Penambahan
e. Terbatasnya papan petunjuk atau larangan	0,08	2	0,24	Perlu Penambahan
f. Kawasan kurang bersih	0,09	2	0,27	Perlu Penanganan
			1,51	
Total	1,00		2,90	Sedang

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian tahun 2014

kawasan; b). Pembangunan fasilitas lain secara illegal; c). Kurangnya dukungan masyarakat sekitar kawasan; dan d). Lebar nya jalan hutan yang ada.

Berdasarkan nilai bobot dan rating dari setiap indikator faktor eksternal diperoleh nilai EFAS sebesar 2,87 (kriteria sedang) dengan nilai faktor peluang sebesar 1,66 dan faktor ancaman sebesar 1,21. Untuk lebih jelasnya, nilai masing-masing faktor dalam EFAS tersebut dapat dilihat pada Tabel 12.

usaha adalah matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan atau kegiatan usaha serta kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi pengelola dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Analisis ini dapat menghasilkan empat alternatif strategi

Tabel 12 : Eksternal Strategic Factors Analysis Summary (EFAS)

Faktor-faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
Peluang (Opportunities) :				
a. Kawasan telah dikukuhkan/ditetapkan secara defenitif	0,11	3	0,33	Baik
b. Kondisi iklim yang sejuk dan nyaman	0,10	3	0,42	Baik
c. Adanya Multiplayer efect dari objek wisata terdekat	0,13	2	0,25	Perlu Ditingkatkan
d. Terbukanya peluang kerjasama dibidang penelitian	0,10	3	0,33	Perlu Ditingkatkan
e. Murah nya harga tiket masuk kawasan	0,11	3	0,33	Dipertahankan
			1,66	
Ancaman (Threats) :				
a. Ancaman terhadap eksistensi batas kawasan	0,12	3	0,30	Perlu Antisipasi
b. Pembangunan fasilitas lain secara illegal	0,07	2	0,14	Penegakan Hukum
c. Kurangnya dukungan masyarakat sekitar kawasan	0,10	3	0,30	Perlu Penyuluhan
d. Lebar nya jalan hutan yang ada	0,16	3	0,47	Perlu Penataan
			1,21	
Total	1,00		2,87	Sedang

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian tahun 2014

Perumusan Strategi

Salah satu alat yang digunakan dalam perumusan faktor-faktor strategi yang akan dilaksanakan oleh suatu kegiatan

yang dapat diterapkan. Empat alternatif strategi tersebut sebagai berikut :

Tabel 13 : Hasil Analisis Alternatif Strategi dalam Matrik SWOT

<p>EFAS</p> <p>IFAS</p>	<p>STRENGTHS (S)</p> <p>a) Aksesibilitas yang mudah dijangkau</p> <p>b) Memiliki keindahan yang cukup menarik</p> <p>c) Pengembangan ODTW alternatif yang beragam</p> <p>d) Keanekaragaman flora dan fauna yang cukup tinggi</p> <p>e) Upaya promosi yang intensif</p> <p>f) Ketersediaan air bersih yang mencukupi</p>	<p>WEAKNESSES (W)</p> <p>a) Kondisi keuangan defisit</p> <p>b) Sarana dan prasarana kurang tertata rapi</p> <p>c) Kurangnya keamanan kawasan</p> <p>d) Tenaga pemandu wisata kurang profesional</p> <p>e) Terbatasnya papan petunjuk atau larangan</p> <p>f) Kawasan kurang bersih</p>
<p>OPPORTUNITIES (O)</p> <p>a) Kawasan telah dikukuhkan/ditetapkan secara definitif</p> <p>b) Kondisi iklim yang sejuk dan nyaman</p> <p>c) Adanya <i>Multiplier effect</i> dari objek wisata terdekat</p> <p>d) Terbukanya peluang kerjasama dibidang penelitian</p> <p>e) Murahnya harga tiket masuk kawasan</p>	<p>STRATEGI SO : Memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang yang ada, melalui upaya :</p> <p>1) Menciptakan produk wisata baru (Sa; Sd; Sc; Oa; Oe)</p> <p>2) Pengembangan paket-paket wisata (Sb; Sf; Ob; Oc)</p> <p>3) Memperluas akses pasar (Se; Od)</p>	<p>STRATEGI WO : Meminimalkan kelemahan internal agar mampu meraih peluang yang ada, melalui upaya :</p> <p>1) Mencari solusi dana investasi (Wa; We; Oa)</p> <p>2) Peningkatan kualitas SDM (Wd; Wc; Od)</p> <p>3) Peningkatan kualitas produk wisata (Wb; Wf; Ob)</p> <p>4) Menciptakan alternatif <i>income</i> bagi masyarakat sekitar TWA (Wc; Oe)</p>
<p>THREATS (T)</p> <p>a) Ancaman terhadap eksistensi batas kawasan</p> <p>b) Pembangunan fasilitas lain secara illegal</p> <p>c) Kurangnya dukungan masyarakat sekitar kawasan</p> <p>d) Lebarnya jalan hutan yang ada</p>	<p>STRATEGI ST : Memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk meminimalkan ancaman eksternal yang ada, melalui upaya :</p> <p>1) PHBM berbasis non lahan (Sa; Sd; Ta; Tc)</p> <p>2) Menjadikan bangunan pura sebagai objek wisata budaya (Sc; Se; Tb; Tc)</p> <p>3) Penyelesaian secara hukum sengketa lahan (Ta; Tb; Td)</p> <p>4) Melakukan rekonstruksi batas (Ta; Td)</p>	<p>STRATEGI WT :</p> <p>Selain memiliki kelemahan internal perusahaan TWA Suranadi juga memiliki ancaman eksternal sehingga harus melakukan upaya :</p> <p>1) Dikelola pihak ketiga (Wa; Wb; Wd; We; Wf; Tc)</p> <p>2) Peningkatan pengamanan dan penyuluhan (Wc; We; Ta; Tb; Tc; Td)</p> <p>3) Mengurangi biaya operasional untuk menurunkan break even point (Wa)</p>

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian tahun 2014

Analisis Matrik Internal - Eksternal

Setelah melakukan identifikasi dan analisis faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) selanjutnya memformulasikan faktor-faktor tersebut kedalam matrik internal - eksternal dengan tujuan untuk memperoleh strategi yang lebih detail.

gambaran bahwa pengelolaan Taman Wisata Alam Suranadi saat ini berada pada salah satu dari empat kemungkinan posisi strategi yaitu : mendukung strategi agresif, mendukung strategi diversifikasi, mendukung strategi *Turn* dan mendukung strategi defensif.

Setelah membuat analisis matrik *space* maka selanjutnya hasil analisis ini

		Total Skor Faktor Strategi Internal		
		KUAT 3,0	RATA-RATA 2,0	LEMAH 1,0
Total Skor Faktor Strategi Eksternal	TINGGI 3,0	I Pertumbuhan	II Pertumbuhan	III Penciutan
	MENENGAH 2,0	IV Stabilitas	V Pertumbuhan Stabilitas	VI Penciutan
	RENDAH 1,0	VII Pertumbuhan	VIII Pertumbuhan	IX Likuiditas /Bangkrut

Gambar 4. Penentuan Posisi TWA Suranadi dalam Matrik Internal Eksternal

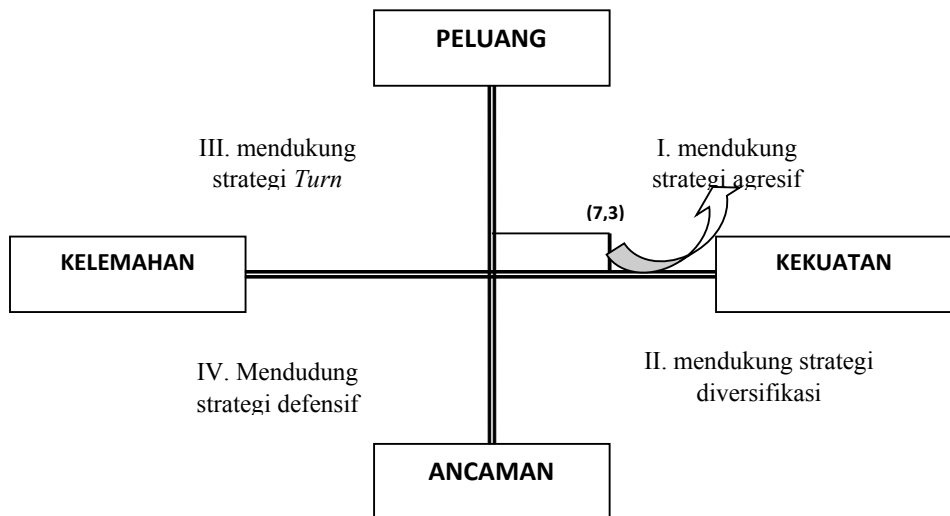
Dengan melihat total skor faktor strategi internal sebesar 2,90 dan total skor faktor strategi eksternal sebesar 2,86 maka dapat diketahui bahwa posisi perusahaan Taman Wisata Alam Suranadi berada pada keadaan pertumbuhan (*growth*) tanpa melakukan perubahan strategi (*stability*). Pengembangan Taman Wisata Alam Suranadi sebagai bagian dari kawasan strategis provinsi Nusa Tenggara Barat sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Daerah No. 7 Tahun 2012 tentang Rencana Induk Pembangunan Kepariwisata Daerah 2013 sd 2028 harus tetap dilakukan.

Analisis Matrik *Space*

Untuk memperjelas hasil analisis faktor eksternal dan internal maka digunakan matrik *Space*, guna melihat posisi perusahaan Taman Wisata Alam Suranadi dan arah pengembangannya. Dari analisis Matrik *Space* akan diperoleh

dimasukkan ke bagan analisis SWOT untuk mengetahui posisi strategi yang telah diperoleh dari analisis matrik internal eksternal yaitu dengan cara menentukan nilai absis (X) yaitu jumlah rating kekuatan dikurangi jumlah rating kelemahan dan nilai ordinat (Y) yaitu jumlah rating peluang dikurangi jumlah rating ancaman, dimana X bernilai (+) yaitu sebesar 7 (20-13) dan Y pun bernilai (+) yaitu sebesar 3 (14-11). Jika nilai absis (X) dan nilai ordinat (Y) masing-masing bernilai (+) maka perusahaan Taman Wisata Alam Suranadi berada pada posisi kuadran I yaitu memiliki kekuatan untuk meraih peluang yang ada sehingga pengelolaan Taman Wisata Alam Suranadi mendukung strategi agresif.

Berdasarkan hasil analisis Matrik *Space* diketahui bahwa perusahaan Taman Wisata Alam Suranadi berada pada kuadran



I yaitu mendukung strategi agresif. Hasil analisis ini menunjukkan situasi dimana perusahaan Taman Wisata Alam Suranadi memiliki kekuatan yang besar untuk meraih peluang pasar yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).

Sasaran utama strategi perusahaan adalah memaksimalkan kekuatan yang dimiliki untuk meraih peluang yang ada. Adapun kekuatan dari Taman Wisata Alam Suranadi antara lain : 1). Memiliki aksesibilitas yang baik serta berada dekat dengan ibu kota provinsi; 2). Memiliki keindahan alam; 3). Memungkinkan pengembangan ODTW; 4). Upaya promosi yang intensif; serta 5). Kawasan Taman Wisata Alam Suranadi memiliki potensi hidrologi yang cukup tinggi.

Perumusan Kebijakan

Dari hasil analisis kelayakan finansial, diperoleh hasil bahwa perusahaan Taman Wisata Alam Suranadi belum layak diusahakan. Tidak layaknya perusahaan Taman Wisata Alam Suranadi akan terus terjadi apabila perusahaan hanya menitikberatkan kepada perolehan *profit* atau keuntungan saja.

Berdasarkan analisis strategi

pengembangan menggunakan matrik internal eksternal, perusahaan Taman Wisata Alam Suranadi berada dalam keadaan pertumbuhan tanpa merubah strategi yang ada (*stability growth*) dan berdasarkan matrik *space* perusahaan Taman Wisata Alam Suranadi berada pada kuadran I yaitu mendukung strategi agresif.

Hasil analisis tersebut dipengaruhi kondisi perusahaan Taman Wisata Alam Suranadi memiliki kekuatan yang cukup besar untuk meraih peluang pasar yang ada. Oleh karena itu, strategi yang tepat untuk pengelolaan Taman Wisata Alam Suranadi adalah strategi pertumbuhan (*growth strategy*). Strategi pertumbuhan (*growth strategy*) dapat dicapai dengan mengembangkan produk wisata baru secara inovatif, meningkatkan kualitas produk dan jasa wisata alam serta meningkatkan akses pasar yang lebih luas yaitu mencakup wisatawan dari luar Pulau Lombok bahkan wisatawan mancanegara yang memiliki pola kepariwisataan yang bersifat *back to nature*.

Berdasarkan matrik internal eksternal dan matrik *space* maka strategi yang tepat untuk perusahaan Taman Wisata Alam Suranadi adalah strategi

SO yaitu menciptakan strategi yang memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang pasar yang ada. Strategi SO tersebut harus dijabarkan ke dalam beberapa kebijakan yaitu : menciptakan produk wisata baru, pengembangan paket-paket wisata dan memperluas akses pasar.

1. Menciptakan Produk Wisata Baru

Penciptaan produk wisata baru ini dapat ditempuh dengan mengembangkan atraksi wisata *jungle tracking*, *foto hunting*, pengamatan burung (*bird watching*), wisata pendidikan, wisata religi dan lain-lain yang saat ini belum berkembang dan dikelola secara profesional.

2. Pengembangan Paket-Paket Wisata

Strategi ini tentunya harus disinkronisasikan dengan kebijakan Pemerintah Daerah Kabupaten Lombok Barat yang akan merevitalisasi kawasan wisata Suranadi yang terbagi menjadi beberapa zona yaitu : wisata tirta; wisata konservasi; wisata budaya dan wisata kuliner. Pengelolaan yang profesional akan terwujud jika pengelolaan tersebut berorientasi pada kepuasan wisatawan dalam menikmati kegiatan wisata. Kepuasan wisatawan tersebut akan terwujud melalui menyediakan berbagai fasilitas baik berupa sarana wisata maupun fasilitas pendukung kegiatan wisata di Taman Wisata Alam Suranadi.

3. Memperluas Akses Pasar

Sampai saat ini, pengunjung yang datang berwisata ke Taman Wisata Alam Suranadi umumnya wisatawan domestik. Wisatawan tersebut umumnya berasal dari beberapa Kabupaten/Kota di Pulau Lombok. Kurangnya wisatawan dari luar Pulau Lombok yang mengunjungi Taman Wisata Alam Suranadi kemungkinan disebabkan belum efektifnya upaya promosi potensi wisata di Taman Wisata Alam Suranadi. Selain itu, inovasi pengembangan atraksi wisata yang mampu menumbuhkan minat wisatawan untuk kembali berwisata ke Taman Wisata Alam

Suranadi belum dilaksanakan secara efektif dan berkesinambungan. Dengan adanya upaya promosi yang intensif baik melalui media cetak, elektronik maupun melalui event pameran wisata alam dan inovasi pengembangan atraksi wisata tersebut diharapkan mampu memperluas akses pasar baik yang bersifat nasional maupun internasional.

Penerapan strategi tersebut tentunya harus didukung sumberdaya manusia yang profesional dalam jumlah yang cukup serta diperlukan suatu investasi jangka panjang dalam pengembangan produk wisata untuk menjadikan kawasan Taman Wisata Alam Suranadi menjadi kawasan yang unggul dan kompetitif sehingga mampu memberikan manfaat secara ekonomi, ekologi dan sosial budaya sesuai fungsi pokok kawasan yang dapat dimanfaatkan untuk pengembangan pariwisata dan rekreasi alam.

Daftar Pustaka

- Arief, A. 1994 Hutan : Hakikat dan Pengaruhnya Terhadap Lingkungan. Penerbit Yayasan Obor Indonesia. Jakarta.
- Balai Konservasi Sumber Daya Alam. 2003. Kumpulan Peraturan Perundang-Undangan Bidang Konservasi Sumber Daya Alam Hayati dan Ekosistemnya. Tidak Dipublikasikan. Mataram.
- Clive, G., Payaman, S., Lien, K., P.F.L., Maspaitella., R.C.G, Varley. 2002. Pengantar Evaluasi Proyek: Edisi Kedua. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Umum. Jakarta
- Darusman, 1996. Komitmen dan Realisasi Prinsip-Prinsip Kehutanan. Makalah Seminar "Country Assesment Penerapan Hasil Pertemuan Rio. WALHI. Jakarta.
- Departemen Kehutanan. 1997. Handbook of Indonesia Forestry. Penerbit

- Departemen Kehutanan Republik Indonesia. Jakarta.
- Departemen Kehutanan. 1990. Undang-Undang Nomor : 5 Tahun 1990 Tentang Konservasi Sumberdaya Alam Hayati dan Ekosistemnya. Penerbit Departemen Kehutanan Republik Indonesia. Jakarta.
- Grinnell, R.M.J., 1993. *Social Work Research and Evaluation*. F.E. Peacocok, Itasca, Illinois.
- Herusli. 2000. *Analisis Finansial Pengusahaan Kawasan Taman Wisata Alam Gunung Tangkuban Perahu Jawa Barat*. Skripsi Fakultas Kehutanan Universitas Winaya Mukti. Tidak Dipublikasikan. Jatinangor.
- Indriyanto. 2006. *Ekologi Hutan*. Cetakan Pertama. Bumi Perkasa, Jakarta.
- Kadariah, Karlina, L., C. Gray. 1976. *Pengantar Evaluasi Proyek : Edisi Revisi*. Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta.
- Rahadi, D., Arfandy, M. dan Gangga, W. 2012. *Rencana Pengelolaan Jangka Panjang Taman Wisata Alam Suranadi Kabupaten Lombok Barat*. Tidak Dipublikasikan. Mataram.
- Rahadi, D., Sarbini, A., Akub, A. 2011. *Laporan Kajian Penutupan Vegetasi/ Lahan Di Taman Wisata Alam Suranadi Kabupaten Lombok Barat*. Tidak Dipublikasikan. Mataram.
- Rahadi, D. 2014. *Topik Khusus Analisa Peran Kawasan Taman Wisata Alam Suranadi Terhadap Suhu dan Tingkat Produksi Padi Pada Sawah Tadah Hujan di Desa Suranadi Kecamatan Narmada Kabupaten Lombok Barat*. Tidak Dipublikasikan. Mataram.
- Rangkuti, F. 2000. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Umum. Jakarta.
- Retnowathi, R. 2014. *Strategi Pengelolaan Resiko Pertanian Di Lahan Kering Kabupaten Lombok Utara Menuju Pertanian Berkelanjutan*. Tesis Program Studi Magister Pengelolaan Sumberdaya Lahan Kering Universitas Mataram. Tidak Dipublikasikan. Mataram.
- Siegel, S. 1988. *Statistik Non Parametrik Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Umum. Jakarta.
- Sjah, T. 2011. *Metodologi Penelitian Sosial Ekonomi*. Edisi Pertama. Penerbit Mataram University Press. Mataram NTB.
- Uzian, M. 2006. *Analisis Potensi dan Strategi Pengembangan Wisata Budaya Orang Rimba (Suku Anak Dalam) dengan menggunakan SWOT*. Skripsi Fakultas Kehutanan Universitas Winaya Mukti. Tidak dipublikasikan. Jatinangor.