

Reformulasi Strategi Bisnis PT. Suminar Citrapratama

Resti Annisa

Institut Agama Islam Pelalawan, Indonesia

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel:

Diterima: 13-12-2022

Disetujui: 02-01-2023

Diterbitkan: 31-12-2022

Kata kunci:

Five Force

SWOT

Grand Strategy

ABSTRAK

Abstract: *This research aims to reformulate the business strategy at PT Suminar Citrapratama. The result of the strategy reformulation for PT Suminar is a Horizontal Integration strategy, where building cooperative relationships with competitors, carrying out CSR, improving the quality of professional workers and workers in the field, and tightening marketing are highly recommended to be applied. The analytical method in this qualitative research uses a case study approach, and uses the Five Force matrix, SWOT matrix, and Grand Strategy matrix as analytical tools.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk melakukan reformulasi strategi bisnis pada PT Suminar Citrapratama. Hasil dari reformulasi strategi untuk PT Suminar adalah strategi Integrasi Horizontal, dimana membangun hubungan kerjasama dengan kompetitor, melakukan CSR, meningkatkan kualitas tenaga kerja profesional dan tenaga kerja di lapangan, serta mengencangkan marketing sangat disarankan untuk diaplikasikan. Metode analisis pada penelitian kualitatif ini menggunakan pendekatan studi kasus, serta menggunakan matriks *Five Force*, matriks SWOT, dan matriks *Grand Strategy* sebagai alat analisis.

Alamat Korespondensi:

Resti Annisa

Institut Agama Islam Pelalawan, Indonesia

E-mail: annisa.resti@gmail.com

PENDAHULUAN

Pasar konstruksi dan sektor bahan bangunan Indonesia telah berkembang secara signifikan, didorong oleh pesatnya pertumbuhan pasar properti/*real estate* dalam negeri, peningkatan investasi swasta dan belanja pemerintah. Kontribusi sektor konstruksi terhadap produk domestik bruto (PDB) tanah air telah tumbuh dari sekitar 7,07% di tahun 2009 menjadi 13% pada 2014 dan telah mendorong pertumbuhan industri bahan bangunan dan konstruksi Indonesia. Sektor konstruksi memiliki peranan penting dalam perekonomian karena mempengaruhi sebagian besar sektor perekonomian negara dan merupakan kontributor penting bagi proses pembangunan infrastruktur yang menyediakan fondasi fisik di mana upaya pembangunan dan peningkatan standar kehidupan dapat terwujud (Proteksi, 2016).

Dalam UU No. 4 tahun 2009 tentang pertambangan mineral dan batubara. Ayat 4 menjelaskan bahwa pertambangan mineral adalah pertambangan kumpulan mineral yang berupa bijih atau batuan, diluar panas bumi, minyak dan gas bumi, serta air tanah. Sedangkan ayat 6 menjelaskan usaha pertambangan adalah kegiatan dalam rangka pengusahaan mineral atau batubara yang meliputi tahapan kegiatan penyelidikan umum, eksplorasi, studi kelayakan, konstruksi, penambangan, pengolahan dan pemurnian, pengangkutan dan penjualan, serta pascatambang.

Terkait penyedia bahan dan material konstruksi, dijelaskan oleh Malik (2010:24) bahwa jaminan ketersediaan bahan dan material bangunan di pasar sangat berpengaruh terhadap kecepatan dan ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan. Sering kali para pengusaha jasa pelaksana konstruksi mengalami keterlambatan penyelesaian pekerjaan dikarenakan pasokan yang terlambat datang atau hilangnya bahan material bangunan di pasar. Hal tersebut di lapangan tidak dapat dijadikan alasan atas keterlambatan penyelesaian pekerjaan. Itulah mengapa para pengusaha jasa konstruksi dituntut untuk dapat bermitra dengan para pemangku kepentingan yang berkaitan dengan bahan dan material bangunan. Bahan dan material bangunan biasanya disediakan oleh usaha-usaha penyedia bahan

bangunan, baik usaha perorangan maupun badan usaha, mulai dari penjual eceran, penyalur, distributor, agen dan pabrik. Untuk material alami (non-pabrik) biasa pula disediakan oleh penjual perorangan. Namun, kepada pengusaha jasa pelaksana konstruksi disarankan untuk menjalin kemitraan dengan penjual resmi yang menyediakan bahan alami secara legal. Hal ini untuk menjaga agar pengelolaan bahan bangunan alami tidak merusak lingkungan. Pada situasi dan kondisi tertentu, misalnya saat musim hujan dan banjir, bahan bangunan alami kadang kala sulit untuk didapatkan. Oleh sebab itu, bahan bangunan hendaknya dapat diorder jauh sebelum proyek dimulai. Bahan dan material bangunan yang diperoleh dengan cara pembayaran kemudian adalah merupakan pinjaman jangka pendek (tanpa bunga) yang dapat membantu perusahaan dalam menyediakan modal kerja.

Dalam hal ini perusahaan jasa konstruksi banyak yang mendapatkan bahan baku tidak langsung dari *supplier* penyedia bahan yang ada di pertambangan melainkan melalui perusahaan-perusahaan *trading* yang membeli bahan baku dari *supplier* dan menjualnya kembali kepada perusahaan jasa konstruksi dengan mengadakan kontrak. Seperti kegiatan perdagangan umum yang dilakukan PT Suminar dalam jual beli bahan galian golongan C, seperti batu split, pasir beton, pasir silika, andesit, berangkal, tanah urug. Bermodalkan cadangan dana yang dimiliki PT Suminar membeli produk tambang tersebut langsung dari penambang dalam jumlah besar lalu menjual kembali hasil tambang tersebut ke perusahaan jasa konstruksi. Hal itu dilakukan karena melihat adanya peluang serta kendala yang dihadapi para penambang ketika menjual hasil tambang secara langsung kepada perusahaan jasa konstruksi yang tidak sejalan. Dimana perusahaan jasa konstruksi dalam melakukan kontrak kerja terkait pembayaran yang mereka lakukan selalu dibayarkan diakhir setelah proyek selesai, hal itu sangat sulit untuk diikuti para pekerja tambang karena mereka tidak mendapatkan uang tunai. Dengan itu PT Suminar membeli seluruh hasil tambang tersebut dengan pembayaran tunai dan setelah itu dijual kembali dengan mengikuti kesepakatan kontrak kerja perusahaan jasa konstruksi yang bersangkutan.

PT Suminar Citrapratama saat ini bergerak di bidang penataan lahan, pertambangan, penggalian, pengolahan, dan perdagangan bahan galian golongan C. Pada mulanya PT Suminar merupakan perusahaan pengembang perumahan yang berlokasi di Bandung. Pada lahan seluas 14 Ha, PT Suminar berhasil membangun dan menjual 120 unit rumah. Karena terbentur masalah politik dan krisis ekonomi pada tahun 1998 kegiatan pengembangan perumahan tersebut dihentikan karena daya beli masyarakat yang semakin lemah dan harga jual bahan bangunan yang ikut melambung tinggi maka mempengaruhi pembangunan hunian tersebut. Melihat pertumbuhan pembangunan dan konstruksi terus menjamur khususnya di Pulau Jawa, kembali membangkitkan gairah PT Suminar untuk meneruskan pembangunan perumahan di industri properti. Setelah 10 tahun kemudian PT Suminar mencoba meneruskan rencana pengembangan lahan tersebut. Strategi yang saat ini sedang dilakukan PT Suminar untuk memperbaiki kondisi perusahaan adalah dengan memanfaatkan dan mengelola lahan yang mereka miliki. Pada lahan tersebut terdapat kandungan bahan galian golongan C seperti andesit, pasir, berangkal, dan tanah urug yang sangat potensial dan berkualitas bagus. Seperti yang dijelaskan sebelumnya bahwa PT Suminar memiliki pengalaman di bidang penataan lahan, penggalian, dan pertambangan. Dengan berbekal pengalaman tersebut PT Suminar sedikit terbantu untuk menggali dan mengelola lahan. Strategi lainnya yang baru saja dikembangkan PT Suminar selain mengelola sumber daya yang terkandung didalam tanah adalah membuka di beberapa titik yang memiliki kontur tanah unik dan bervariasi sebagai wisata geopark. Pada saat ini lahan yang dijadikan sebagai wisata geopark ini di manfaatkan sebagai sirkuit olahraga ekstrim, seperti motocross, off-road. Kontur tanah yang unik dan bervariasi ini sangat mendukung untuk dimanfaatkan sebagai sirkuit balapan dan arena olahraga ekstrim.

Dengan meningkatnya pembangunan konstruksi di Indonesia, juga menuntut permintaan bahan bangunan tersedia dalam jumlah besar. Secara tidak langsung akan menarik pertumbuhan minat usaha pertambangan dan penggalian batu yang berakibat semakin ketatnya persaingan, maka PT Suminar perlu memformulasikan strategi bisnis di industri untuk mengurangi persaingan sehingga dapat merebut pasar dan menghadapi pasar bebas yang sedang berlangsung. Dari keterangan direktur PT Suminar, ada beberapa strategi yang sudah diterapkan perusahaan guna meningkatkan profit, performa

organisasi dan kualitas produk, seperti melakukan tes laboratorium secara berkala terhadap hasil produksi untuk mengetahui kualitas batu, menambah dan mengembangkan networking untuk memperluas pasar baik permintaan dari pemerintah maupun swasta, serta pengembangan strategi lainnya adalah mendapatkan lahan pertambangan sendiri. Dalam penelitian ini peneliti akan menekankan fokus pada formulasi strategi bisnis yang akan dievaluasi dan diperbaharui dari strategi sebelumnya, serta tujuan awal perusahaan dapat tercapai dan memaksimalkan kemampuan profitabilitas perusahaan.

Review penelitian yang telah dilakukan para peneliti terdahulu, merupakan suatu analisis yang berhubungan dengan analisis SWOT dan *five forces* dalam strategi perusahaan. Beberapa judul dan penelitian berikut memiliki variabel yang sama sehingga peneliti dapat menjadikannya sebagai referensi, acuan untuk melihat kekurangan penulisan penelitian, menghindari kesamaan isi, serta teori dan metode yang digunakan sebagai dasar analisis pada peneliti ini.

Studi pertama menggambarkan sebuah penelitian tentang strategi formulasi dan reformulasi di AT&T, menggunakan pendekatan deduktif dan induktif dengan memanfaatkan model berbasis kognitif. Tujuan penelitian ini adalah untuk menemukan kerangka penelitian tentang interaksi stres dan inerti dalam organisasi. Hipotesisnya adalah apakah tingkat stres dan inerti berhubungan satu sama lain dan berhubungan dengan reformulasi strategi sesuai dengan model Huff & Huff. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah argument mapping dan thematic coding. Hasil uji hipotesis menunjukkan adanya interaksi antara stres dan inerti terhadap model Huff & Huff pada AT&T, dengan perubahan hasil dari tahun ke tahun.

Sementara itu, studi kedua membahas reformulasi strategi pemasaran untuk meningkatkan occupancy room rate di Hotel Four Seasons Resort Jimbaran Bali. Hotel ini menghadapi tantangan dalam menarik tamu menginap akibat persaingan dengan hotel-hotel baru di Bali. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi variabel-variabel kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, serta menentukan posisi bisnisnya dalam matriks IE. Hipotesisnya adalah bagaimana strategi pemasaran dapat meningkatkan occupancy room rate di hotel tersebut, serta posisi Four Seasons Resort dalam matriks internal dan eksternal. Metode yang digunakan adalah analisis SWOT. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa posisi perusahaan saat ini dan di masa depan adalah pada sel 1, yang menunjukkan pertumbuhan dan perkembangan. Reformulasi strategi pemasaran yang direkomendasikan mencakup strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk, bersama dengan berbagai saran seperti peningkatan atraksi budaya tradisional, promosi yang lebih agresif, dan pelatihan SDM.

METODE

Pendekatan yang digunakan pada penelitian kualitatif ini menggunakan pendekatan studi kasus dan analisis yang dilakukan melalui penggunaan konseptualisasi. Data pada penelitian kualitatif mengacu pada data *non-numeric* atau data tidak bisa diukur dan dapat berupa produk dari semua strategi penelitian (Saunders, 2009:480). Metode kualitatif deskriptif ini untuk mengkaji serta menjabarkan dengan jelas secara deskriptif mengenai strategi dan tindakan apa saja yang dilakukan oleh PT Suminar agar dapat memperbaiki strategi dan dapat bertahan dalam bisnis properti, penataan lahan dan pertambangan.

Data yang peneliti kumpulkan dalam penelitian ini menggunakan dua jenis data, yaitu data primer dan sekunder. Pada data primer, digunakan beberapa teknik pengumpulan data seperti wawancara atau observasi ke lapangan. Yang peneliti lakukan untuk mendapatkan data primer adalah melakukan wawancara dengan Dirut PT Suminar. Selain itu peneliti juga menyebarkan daftar pernyataan SWOT perusahaan ke beberapa menejer dan admin untuk dilakukan pengisian penilaian dan pembobotan. Sedangkan data sekunder merupakan data yang didapat peneliti berdasarkan informasi yang sudah tersedia sebelumnya dan berhubungan dengan penelitian. Data sekunder diperlukan dalam penelitian ini untuk melengkapi informasi-informasi yang dibutuhkan dalam menganalisis permasalahan yang terjadi diantaranya laporan tahunan, data jumlah karyawan, sejarah

perusahaan dan lain sebagainya. Data sekunder yang peneliti gunakan pada penelitian ini salah satunya adalah: 1) profil Perusahaan; 2) resume Perusahaan; dan 3) dokumentasi internal Perusahaan. Secara tidak langsung data yang diperoleh bersumber dari internal dan eksternal perusahaan. Pengumpulan data yang paling mendasar dalam penelitian kualitatif adalah berpartisipasi dalam pengaturan observasi langsung, wawancara mendalam dan review dokumen. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan beberapa cara, di antaranya: Observasi / Pengamatan, Wawancara, Dokumentasi, dan Tinjauan Literatur.

Langkah awal peneliti melakukan identifikasi internal dan eksternal perusahaan akan didahului dan diakhiri dengan melakukan wawancara selama menyelesaikan penelitian ini, sedangkan untuk metode pengujian data akan menggunakan teknik triangulasi. Hal itu agar data yang diperoleh dapat dipertanggung jawabkan serta agar dapat memberikan formulasi baru untuk PT Suminar. Untuk menjawab pertanyaan terkait kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada lingkungan internal eksternal PT Suminar, peneliti menggunakan pendekatan *Porter's five forces* dan analisa SWOT, sedangkan untuk mengetahui posisi usaha PT Suminar akan dianalisa melalui matriks *Grand Strategy*, dan untuk perumusan strategi baru yang sesuai bagi PT Suminar akan dianalisa melalui matriks *Grand Strategy*.

Prosedur pengerjaan penelitian ini melibatkan beberapa langkah yang sistematis untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan. Pertama, dilakukan observasi terkini di industri pertambangan, terutama terkait dengan bahan galian golongan C di wilayah Jakarta dan Bandung. Langkah ini bertujuan untuk memahami kondisi aktual di lapangan dan tren industri saat ini. Selanjutnya, dilakukan wawancara dengan pihak-pihak kunci di PT Suminar, seperti Direktur Utama, Manajer Pemasaran, Manajer Keuangan, dan Manajer SDM. Wawancara ini dapat bersifat terstruktur maupun tidak terstruktur, dengan tujuan untuk mendapatkan wawasan langsung dari para pemangku kepentingan internal perusahaan. Selain itu, data pendukung juga dikumpulkan dari berbagai sumber, termasuk jurnal, profil perusahaan, serta informasi terkini dari berita online dan media cetak. Langkah terakhir adalah melakukan evaluasi terhadap pencapaian PT Suminar pada periode 2013-2015, terutama terkait dengan pemanfaatan lahan yang berpotensi mengandung bahan galian seperti andesit, pasir, berangkal, dan tanah urug, serta pengembangan wisata geopark. Berdasarkan data dan informasi yang terkumpul, selanjutnya dirumuskan strategi bisnis PT Suminar untuk periode 2018-2020. Dengan demikian, prosedur ini memberikan kerangka kerja yang komprehensif dalam merumuskan strategi bisnis yang tepat untuk perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Industri

Berdasarkan analisis Five Forces dari Porter terhadap kegiatan tambang bahan galian C PT Suminar, dapat disimpulkan bahwa industri ini memiliki tingkat persaingan yang tinggi, terutama karena jumlah pesaing yang cukup banyak di daerah Jawa Barat. Selain itu, diferensiasi produk antara perusahaan-perusahaan tambang relatif rendah, sehingga persaingan menjadi lebih ketat. Meskipun demikian, ancaman produk substitusi dinilai rendah, karena produk pengganti seperti basalt, batu gamping, dan kalsit memiliki kualitas dan kemudahan mendapatkan yang bervariasi. Kekuatan tawar pembeli dinilai menengah hingga tinggi, tergantung pada dominasi pembeli oleh perusahaan konstruksi dan pertumbuhan pangsa pasar pembeli. Di sisi lain, kekuatan tawar pemasok dinilai rendah karena dominasi oleh beberapa pemasok dan harga yang tidak terlalu bervariasi.

Dari kesimpulan analisis tersebut, PT Suminar harus memperhatikan persaingan yang ketat dalam industri ini dengan mengembangkan strategi yang memungkinkan perusahaan untuk bersaing secara efektif. Selain itu, perusahaan juga perlu memperhatikan strategi untuk menghadapi ancaman produk substitusi yang mungkin muncul di masa depan. Manajemen harus mempertimbangkan berbagai faktor tersebut dalam merumuskan strategi bisnis jangka panjang untuk mengoptimalkan kinerja perusahaan dan mempertahankan posisi di pasar.

Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal melalui metode EFAS (External Factor Analysis Summary) pada PT Suminar menunjukkan adanya sejumlah peluang dan ancaman yang perlu dipertimbangkan dalam merumuskan strategi bisnis. Dari segi peluang, perusahaan memiliki potensi untuk mengembangkan dan memperluas bisnisnya dalam sektor wisata geopark, mengingat permintaan batu dan pasir yang terus meningkat hingga tahun 2020 serta pertumbuhan pasar konstruksi dan sektor bahan bangunan di Indonesia yang signifikan. Selain itu, perpanjangan kontrak pasokan material oleh klien hingga tahun 2020 juga menjadi peluang yang baik bagi PT Suminar. Namun, di sisi lain, perusahaan juga dihadapkan pada beberapa ancaman, seperti kehadiran area pergudangan dan pemukiman di sekitar lahan perusahaan, munculnya perusahaan penambang ilegal di sekitar lokasi, kondisi cuaca yang buruk, potensi bahaya kecelakaan kerja, dan kendala terkait izin penyimpanan, kepemilikan, dan penguasaan bahan peledak yang agak sulit. Meskipun demikian, dengan nilai tertimbang total EFAS yang cukup baik, PT Suminar memiliki posisi yang menguntungkan untuk mengembangkan perusahaan, asalkan dapat mengelola dan mengantisipasi ancaman yang ada dengan baik.

Analisis Lingkungan Internal

Setelah analisis eksternal, langkah berikutnya adalah melakukan analisis internal terhadap lingkungan PT Suminar. Dalam analisis ini, sejumlah faktor internal dievaluasi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Faktor kekuatan internal PT Suminar meliputi kualitas kandungan mineral yang tinggi, kemudahan akses ke lokasi pertambangan, konsistensi dalam melaksanakan kegiatan Corporate Social Responsibility (CSR), keberadaan SDM dan staf ahli yang kompeten, stabilitas rasio profitabilitas perusahaan, sistem keamanan yang baik di lokasi pertambangan, dan pengendalian perjanjian dengan klien terkait pembayaran hasil produksi. Namun, perusahaan juga dihadapkan pada beberapa kelemahan internal, seperti frekuensi uji coba peledakan yang harus dilakukan secara rutin, penawaran harga yang sedikit lebih tinggi dari pesaing, dampak negatif pada lingkungan sekitar, kurangnya penambahan modal eksternal, dan kekurangan dalam jaringan informasi perusahaan. Meskipun demikian, dengan nilai tertimbang total IFAS yang tinggi, terutama dari segi kekuatan, PT Suminar menunjukkan bahwa operasional perusahaan berada pada tingkat yang baik dan mempunyai potensi untuk berhasil dalam pengembangan bisnisnya.

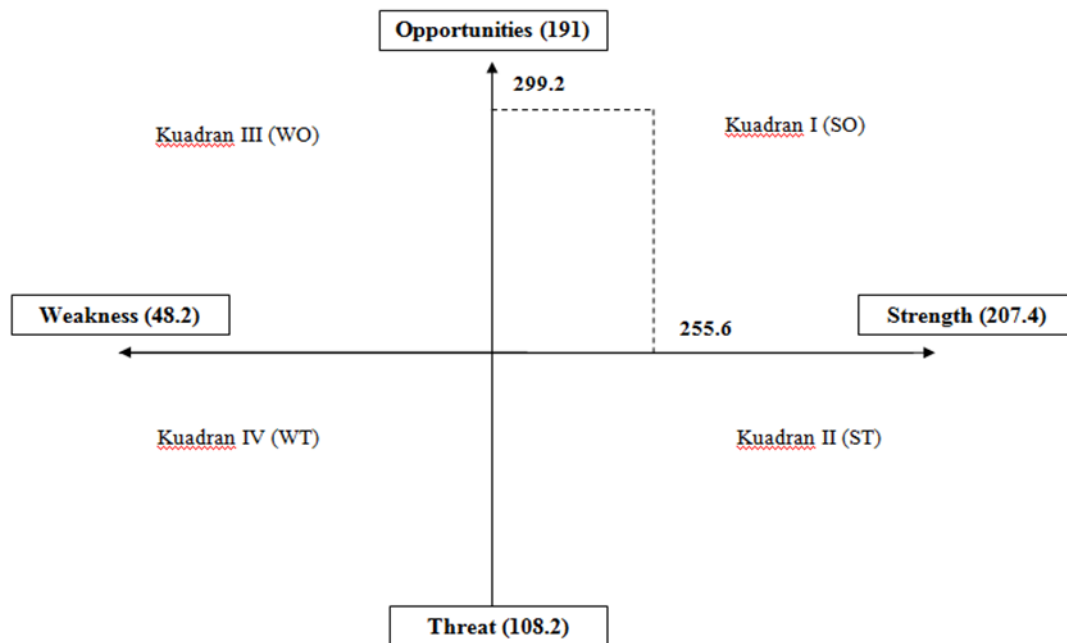
Matriks SWOT

Dari analisis SWOT yang dilakukan terhadap PT Suminar, beberapa kombinasi strategi telah diidentifikasi untuk memanfaatkan peluang yang ada dan mengatasi tantangan yang dihadapi perusahaan. Strategi SO (Strengths-Opportunities) difokuskan pada pemanfaatan kekuatan internal perusahaan untuk mengejar peluang eksternal yang ada. Langkah-langkah seperti menjalin kerjasama dengan pesaing untuk mengembangkan bisnis baru, menyediakan lapangan olahraga bagi warga setempat, dan peningkatan kinerja operasional adalah beberapa contoh dari strategi SO. Di sisi lain, strategi WO (Weaknesses-Opportunities) dirancang untuk memperbaiki kelemahan internal perusahaan sambil mengejar peluang yang ada. Ini termasuk merekrut tenaga ahli IT untuk meningkatkan sistem informasi perusahaan dan mengoptimalkan kinerja operasional untuk menarik minat investor. Selanjutnya, strategi ST (Strengths-Threats) bertujuan untuk memanfaatkan kekuatan internal untuk menghadapi ancaman eksternal. Hal ini termasuk memaksimalkan kinerja keamanan, mengusulkan peraturan khusus dalam hal keamanan, dan meningkatkan keselamatan dan kesehatan kerja (K3) bagi pekerja dan masyarakat sekitar. Terakhir, strategi WT (Weaknesses-Threats) dirancang untuk mengatasi kelemahan internal sambil menghadapi ancaman eksternal. Contohnya adalah meletakkan papan peringatan di perbatasan lokasi perusahaan sebagai tindakan preventif terhadap perusahaan tambang ilegal. Dengan menerapkan kombinasi strategi ini, diharapkan PT Suminar dapat mengoptimalkan potensi bisnisnya sambil mengatasi tantangan yang dihadapi.

Matriks Grand Strategy

Pada matriks *Grand Strategy* kita dapat mengetahui dimana posisi perusahaan dalam industrinya berada. Analisis grand strategy diambil dari nilai total EFAS (299,2) dan IFAS (255,6). Dari nilai total tersebut posisi PT Suminar berada pada kuadran 1. Unit bisnis yang berada di kuadran 1 memiliki

posisi strategis yang sempurna dan persaingan yang kuat. Strategi yang tepat adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan prosuk. Jika perusahaan memiliki kekuatan pada sumber daya, maka integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal bisa menjadi strategi yang efektif. Jika perusahaan hanya memiliki 1 jenis produk, maka strategi diversifikasi terkait dapat membantu memperluas lini produk yang sempit.



Reformulasi Strategi Bisnis

PT Suminar Citrapratama adalah perusahaan pengembang hunian yang sudah berhasil menjual hunian sekitar 120 unit namun karena masalah ekonomi pada tahun 1998 PT Suminar tidak bisa lagi melanjutkan kegiatan bisnisnya. Hingga tahun 2007 PT Suminar kembali lagi melanjutkan pembangunan perumahan dengan melakukan beberapa perubahan dan merevisi *site plan*. Untuk mencapai tujuan perusahaan itu, beberapa strategi bisnis yang dilakukan PT Suminar hingga saat ini adalah sebagai berikut: Pertama, Mengelola dan memanfaatkan lahan yang memiliki kandungan andesit, pasir, berangkal, tanah urug dengan kualitas bagus untuk bahan konstruksi beton dan jalan. Setelah mengetahui kualitas material yang dihasilkan sangat berpotensi untuk mendapatkan profit, PT Suminar mengusahakan mendapatkan izin usaha operasional produk dan mulai melakukan kegiatan penggalian dan memasarkan material andesit tersebut. Pasar utama yang dituju adalah perusahaan konstruksi dan ritel, distributor, agen material bahan bangunan khususnya daerah Jabodetabek. Kedua, Membuka dan memanfaatkan lahan yang memiliki keunikan berupa kontur yang bervariasi, hamparan material geologis, dan lingkungan yang asri sebagai taman wisata geopark. Di beberapa titik lahan PT Suminar terdapat elevasi permukaan tanah yang bervariasi dan beberapa sangat ekstrim sehingga sangat cocok untuk dijadikan sebagai arena olahraga ekstrim seperti *off-road*, motocross, dan sebagainya. Geopark sendiri dapat dipahami sebagai suatu kawasan yang berisi aneka jenis unsur geologi sebagai warisan alam, sebagai sarana pengenalan bumi, sebagai kawasan pengembangan geowisata, sebagai tempat uji coba ilmu pengetahuan dan teknologi. Sehingga selain dapat dimanfaatkan sebagai sarana rekreasi juga sebagai sarana belajar.

Selanjutnya adalah mengidentifikasi alternatif strategi yang sesuai untuk pencapaian sasaran perusahaan, setiap alternatif strategi harus dapat memanfaatkan peluang yang ada pada perusahaan dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki serta dapat mengantisipasi ancaman yang akan merugikan perusahaan dengan mengurangi kelemahan yang dimiliki perusahaan. Berdasarkan hasil analisis terhadap lingkungan eksternal dan internal pada diagram matriks *Grand Strategy* menunjukkan bahwa posisi PT Suminar berada pada kuadran 1. Strategi alternatif pada kuadran 1 adalah SO

(*Strength–Opportunity*), dimana untuk strategi SO hanya terbentuk satu strategi integratif, yaitu **Integrasi Horizontal**. Reformulasi strategi yang dapat diaplikasikan oleh PT Suminar Citrapratama pada 2018-2020 adalah sebagai berikut:

Integrasi Horizontal mengacu pada strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing perusahaan. Strategi horizontal yang disarankan untuk PT Suminar salah satunya adalah:

Hubungan kerjasama

Melakukan kerjasama dengan kompetitor atau badan pemerintah yang berkaitan untuk mengembangkan dan memperluas bisnis taman wisata geopark. Jika saat ini lahan dengan kontur permukaan yang bervariasi dimanfaatkan PT Suminar sebagai sarana olahraga ekstrim seperti *motocross*, *off-road*, *mount-biking*, dan lain sebagainya. Untuk tetap menarik minat para *biker* dan pelaku olahraga ekstrim lainnya, PT Suminar bisa melakukan kerjasama bersama sponsor untuk menggelar acara atau turnamen olahraga ekstrim tersebut. Saat inipun pilihan wisata dan rekreasi masyarakat secara umum perlahan-lahan mulai beralih pada wisata alam dan lingkungan yang natural. Beberapa pengusaha pengembang juga mulai banyak yang mendesain tata kota dengan konsep *back to nature* yang ramah lingkungan. Taman wisata seperti ini juga banyak ditemui di daerah Jawa Barat yang mana masih memiliki kawasan hutan dan lingkungan asri. Adapula taman wisata dengan konsep ecowisata, dengan semakin berkembangnya bisnis wisata seperti itu maka PT Suminar harus segera mengembangkan potensi lahan yang sudah dimiliki.

Melihat potensi yang dimiliki pada taman wisata geopark tersebut sangat menjanjikan dan sayang jika dilewatkan maka PT Suminar sangat disarankan untuk mengembangkan bisnis itu dengan melakukan kerjasama bersama perusahaan lain atau pemerintah untuk mengembangkan potensi sumber daya ini. Dengan dibangunnya hubungan kerjasama memberikan banyak manfaat, seperti menambah pengalaman perusahaan dalam mengembangkan bisnis baru yang sedang dijalankan, memperluas pasar, serta dapat mengetahui strategi apa yang dimiliki perusahaan pesaing sebagai mitra kerja.

CSR dan Marketing

Strategi integrasi horizontal selanjutnya yang dapat PT Suminar terapkan adalah menyediakan lahan atau lapangan gratis bagi warga masyarakat perumahan sekitar yang mungkin dapat dimanfaatkan sebagai sarana olahraga, tempat bermain anak (*playground*), taman wisata, taman kompleks, ataupun sebagai lahan untuk kegiatan lainnya. Lokasi lahan yang dipilih sebaiknya berada jauh dari area penggalian, lebih dekat ke area perumahan serta berada pada lingkungan yang paling asri dan aman. Lahan taman wisata yang akan disumbangkan ini berbeda dari taman wisata geopark yang akan digarap, hanya akan diposisikan berdekatan dengan taman wisata geopark. Lahan yang sudah disumbangkan itu juga harus dilengkapi fasilitas, perlengkapan, dan kebutuhan lainnya yang mendukung seperti wahana bermain, peralatan olahraga, alat keselamatan, kran aliran air/wastafel, dan lain sebagainya. Selain merupakan bentuk kegiatan CSR, strategi ini juga merupakan penarik bagi wisatawan untuk menjadikan taman wisata PT Suminar sebagai pilihan tempat untuk berlibur atau berekreasi. Dengan adanya kegiatan aktif masyarakat di taman wisata itu diharapkan akan menarik perhatian dan minat wisatawan lain untuk berkunjung. Manajer marketing dapat memaksimalkan kesempatan ini untuk mempromosikan taman wisata geopark dan menarik wisatawan yang berpotensi.

SDM dan Kinerja PT Suminar

Strategi integrasi horizontal berikutnya adalah dengan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan baik operasional maupun tenaga kerja untuk memenuhi target permintaan andesit dan material lainnya. Untuk memenuhi kebutuhan permintaan yang terus meningkat terutama dari perusahaan konstruksi dalam kontrak, PT Suminar dituntut untuk bisa menyelesaikan pekerjaan sesuai target, yaitu maksimal kuantitas material yang harus *diload* tepat waktu. Langkah yang mungkin bisa dilakukan manajemen PT Suminar adalah: 1) Mendata kembali berapa target yang harus diselesaikan sesuai isi dalam kontrak serta klien mana yang harus terlebih dahulu diprioritaskan; 2) Mereview kinerja

SDM kurang lebih 1 tahun belakangan; dan 3) Merancang rencana kerja untuk memaksimalkan hasil produksi.

SIMPULAN DAN SARAN

Untuk menerapkan strategi integrasi horizontal dalam bisnisnya, PT Suminar Citraprataman perlu mengambil langkah-langkah konkret yang sesuai dengan tujuan perubahan yang diharapkan. Pertama, perusahaan harus aktif menjalin hubungan kerjasama dengan kompetitor atau perusahaan sebidang, serta badan pemerintah terkait, untuk mengembangkan bisnis taman wisata geopark. Kerjasama ini dapat meliputi berbagai aspek, mulai dari pengembangan fasilitas hingga promosi bersama, guna meningkatkan daya tarik dan kunjungan ke taman wisata geopark tersebut. Kedua, PT Suminar dapat mengambil inisiatif untuk menyediakan lapangan bagi warga perumahan di sekitar lokasi pertambangan sebagai bagian dari kegiatan Corporate Social Responsibility (CSR). Langkah ini tidak hanya menciptakan dampak positif bagi masyarakat sekitar, tetapi juga menjadi peluang untuk mempromosikan taman wisata geopark kepada para wisatawan dan pengunjung. Terakhir, perusahaan harus fokus pada peningkatan kinerja operasional dan Sumber Daya Manusia (SDM). Ini termasuk merancang strategi baru untuk masing-masing manajemen, sehingga dapat memenuhi kebutuhan permintaan pelanggan sebagaimana yang telah disepakati dalam kontrak kerja. Dengan mengambil langkah-langkah ini, PT Suminar dapat mengoptimalkan peluang bisnisnya dan mencapai keberhasilan dalam mewujudkan strategi integrasi horizontal yang telah dirumuskan.

DAFTAR PUSTAKA

- David, F. R. 2011. *Strategic Management Concepts and Cases*. 13th. Pearson.
- Dewan Pimpinan Pusat PROTEKSI (Perhimpunan Profesi Tenaga Konstruksi Indonesia). <http://www.proteksi.or.id/2-uncategorised/2-perkembangan-dunia-konstruksi-indonesia.html>
- Fadmawati, K. D. 2011. *Reformulasi Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Occupancy Room Rate di Hotel Four Seasons Resort Jimbaran Bali*. Denpasar: Universitas Udayana
- Harian Ekonomi Neraca. 2015. *Infrastruktur Indonesia Belum Berdaya Hadapi MEA?* 22 Desember 2015. <http://www.neraca.co.id/article/63174/infrastruktur-indonesia-belum-berdaya-hadapi-mea>
- Hubbard, G., Beamish, P., & Rice, J. 2008. *Strategic Management Thinking Analysis Action* 3e. Australia: Person Australia Education.
- Mark Saunders; Philip Lewis; Adrian Thornhill. 2009. *Research Methods for Business Student*. 5th ed. Prentice Hall
- Nejdawi, Bashar. 2002. *A Study of Strategy Formulation & Reformulation at AT&T*. *Research Gate*, 638, 1-79.
- PT Suminar Citrapratama. 2015. *Draft Resume PT Suminar Citrapratama*. Jakarta