



REFORMULASI STRATEGI BISNIS PT XYZ PERIODE 2026–2027 DENGAN PENDEKATAN STRATEGY FORMULATION ANALYTICAL FRAMEWORK

Amalia Maretta Fadhila¹, Nenden Kostini², Healthy Nirmalasari³

^{1,2,3}Universitas Padjadjaran, Jawa Barat, Indonesia

amalia22001@mail.unpad.ac.id¹, nenden.kostini@unpad.ac.id²,

healthy.nirmalasari@unpad.ac.id³

Abstrak: Penelitian ini bertujuan merumuskan kembali strategi bisnis PT XYZ agar lebih logis, sistematis, objektif, dan proaktif, serta selaras dengan kondisi aktual perusahaan sebagai pengembang residensial skala berkembang yang menghadapi dinamika internal maupun eksternal. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan melibatkan pemilik, direktur, mandor, tenaga kerja lapangan, penjaga toko, sopir, serta praktisi strategi sebagai validator eksternal. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi partisipasi moderat, Focus Group Discussion (FGD), dan dokumentasi. Analisis dilakukan menggunakan kerangka *Strategy Formulation Analytical Framework* melalui matriks IFAS, EFAS, IE, SWOT, dan QSPM untuk mengidentifikasi kondisi perusahaan serta menentukan prioritas strategi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT XYZ berada pada posisi *hold and maintain*, sehingga strategi yang diprioritaskan berfokus pada penguatan kapabilitas internal, penataan pembagian peran kerja, penegasan arah usaha, serta perencanaan proyek yang lebih adaptif. Digitalisasi dan pengembangan produk dilakukan secara bertahap sebagai strategi pendukung. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan kerangka perumusan strategi secara terintegrasi dapat membantu perusahaan berkembang menyusun arah pengembangan usaha yang lebih terstruktur sekaligus memberikan referensi praktis bagi pengembang properti dalam menghadapi dinamika bisnis dan membangun kapasitas sumber daya manusia.

Kata Kunci: perumusan strategi, strategi bisnis, properti, SWOT, QSPM.

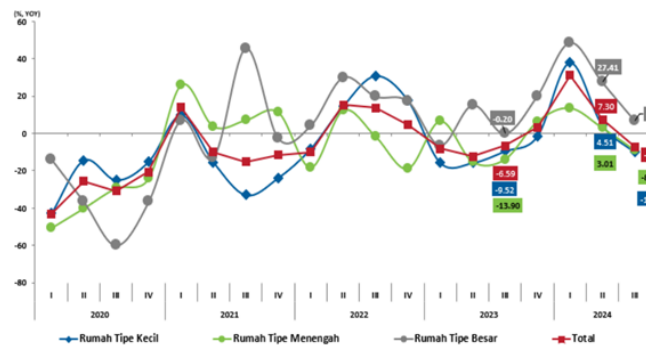
Abstract: This study aims to reformulate the business strategy of PT XYZ to become more logical, systematic, objective, and proactive, while aligning it with the company's current conditions as a growing residential property developer facing both internal and external dynamics. The research employs a descriptive qualitative approach involving the owner, director, foreman, field workers, shopkeeper, driver, and a strategy practitioner as an external validator. Data were collected through semi-structured interviews, moderate participant observation, Focus Group Discussions (FGD), and documentation. The analysis was conducted using the Strategy Formulation Analytical Framework through the IFAS, EFAS, IE, SWOT, and QSPM matrices to identify the company's strategic position and determine priority strategies. The findings indicate that PT XYZ is positioned in the *hold and maintain* category. Therefore, the prioritized strategies focus on strengthening internal capabilities, reorganizing roles and responsibilities, clarifying business direction, and implementing more adaptive project planning. Digitalization initiatives and product development are introduced gradually as supporting strategies. The findings suggest that the integrated application of the strategy formulation framework can assist growing companies in developing a more structured direction for business development while providing practical insights for property developers in responding to business dynamics and strengthening human resource capacity as a fundamental basis before strategies can be effectively implemented.

Keywords: strategy formulation, business strategy, property, SWOT, QSPM

PENDAHULUAN

Industri properti residensial di Indonesia sedang menghadapi tekanan akibat penurunan daya beli dan perubahan preferensi konsumen. Dalam pra survei menunjukkan bahwa 88,9% masyarakat membeli rumah karena kebutuhan tempat tinggal, sementara hanya 5,6% yang mempertimbangkan status sosial sebagai faktor utama. Namun demikian, harga menjadi pertimbangan dominan dengan 83,3% responden menemukannya sebagai faktor utama dalam keputusan pembelian.

Kondisi ini semakin kompleks ketika Survei Harga Properti Residensial (SHPR) Bank Indonesia seperti pada Gambar 1, yang menunjukkan penjualan properti residensial di pasar primer pada triwulan III tercatat mengalami penurunan sebesar 7,14% secara tahunan (yoy), setelah pada periode sebelumnya mencatat pertumbuhan sebesar 7,30%. Kontraksi terdalam terjadi pada segmen rumah tipe kecil dan menengah, dengan penurunan masing-masing sebesar 10,05% dan 8,80%. Beberapa faktor yang diduga berkontribusi terhadap perlambatan tersebut antara lain meningkatnya harga bahan bangunan yang mencapai 38,98%, kendala dalam proses perizinan sebesar 27,33%, serta tingginya persyaratan uang muka Kredit Pemilikan Rumah (KPR) yang mencapai 18,53% menjadi faktor utama yang menghambat penjualan.



Sumber: Survei Harga Properti Residensial Bank Indonesia

Gambar 1.

Grafik Pertumbuhan Tahunan Penjualan Rumah (% ,yoy)

Selain itu, perubahan perilaku generasi muda juga memperburuk prospek pasar, survei Jakpat Survey Report (2023) menunjukkan 36% Generasi Z lebih memilih menyewa dibanding membeli rumah, dan 65% merasa tidak mampu membeli rumah dalam tiga tahun ke depan. Data-data tersebut menunjukkan bahwa industri properti residensial berada dalam tekanan struktural yang serius.

Dalam konteks tersebut, perusahaan pengembang dituntut memiliki strategi bisnis yang terarah dan adaptif. PT XYZ merupakan perusahaan pengembang yang mengintegrasikan unit usaha toko bangunan dalam ekosistem bisnisnya untuk mendukung proyek rumah yang dibangun.

Perusahaan mengembangkan proyek hunian di beberapa wilayah Kabupaten Bandung dengan tipe rumah kecil menengah. Meskipun sistem operasional telah berjalan terpadu dari hulu hingga hilir, kinerja penjualan menunjukkan fluktuasi yang belum stabil, dengan transaksi hanya terjadi pada bulan-bulan tertentu dan tidak menunjukkan tren pertumbuhan yang konsisten. Kondisi ini menandakan adanya tantangan dalam menjaga keberlanjutan performa bisnis di tengah tekanan eksternal.

Permasalahan utama terletak pada aspek formulasi strategi. Perusahaan memiliki aspirasi ekspansi, namun belum disertai dengan perencanaan strategis jangka panjang. Pengambilan keputusan masih bersifat situasional, berorientasi jangka pendek, serta bertumpu pada intuisi tanpa dukungan analisis data. Selain itu, perusahaan belum memiliki diferensiasi yang jelas di pasar, sehingga keunggulan kompetitif belum terdefinisi secara kuat.

Jika dibandingkan dengan karakteristik strategi menurut (David et al., 2023) yang seharusnya logis, objektif, sistematis, dan proaktif, kondisi PT XYZ belum sepenuhnya memenuhi hal-hal tersebut. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan perusahaan dengan kenyataan di lapangan. Hal ini mencerminkan bahwa inisiatif tersebut masih bersifat aspiratif serta adanya ketimpangan antara kondisi perusahaan saat ini dengan praktik strategi yang dibutuhkan untuk mendukung keberlangsungan dan pengembangan usaha.

Proses penyusunan strategi yang lebih terstruktur dapat dilakukan melalui tahapan dalam *Strategy Formulation Analytical Framework*. Kerangka tersebut membantu perusahaan melakukan penilaian yang lebih sistematis terhadap faktor internal dan eksternal, sehingga strategi yang dirumuskan dapat disesuaikan dengan dinamika peluang dan tantangan yang ada (Ajie et al., 2024). Hasil analisis tersebut selanjutnya dapat menjadi dasar dalam menyusun kelayakan berbagai alternatif strategi berdasarkan tanggapan perusahaan terhadap faktor yang teridentifikasi sehingga mendukung pemilihan keputusan strategis yang paling optimal (Umam & Rahayuningtyas, 2024). Analisis ini tidak hanya menghasilkan alternatif strategi, tetapi juga menyediakan dasar evaluatif dalam menentukan strategi berdasarkan prioritas paling rasional dan konsisten dengan kondisi aktual perusahaan.

Secara akademik, sejumlah penelitian terdahulu telah menggunakan kombinasi matriks IFAS, EFAS, IE, serta SWOT untuk menentukan posisi bisnis dan merumuskan alternatif strategi. Namun demikian, sebagian besar penelitian tersebut belum sampai pada tahap prioritasasi strategi melalui matriks QSPM, sehingga pemilihan strategi yang dihasilkan masih bersifat alternatif tanpa dasar evaluasi objektif. Selain itu, penelitian-penelitian tersebut umumnya berfokus pada UMKM serta lebih menitikberatkan pada aspek pemasaran, seperti penelitian oleh Annisa et

al. (2021); Munawaroh et al. (2021); Pratiwi dan Gunarto (2021); Saptaji et al. (2023), serta Averilya (2024).

Dalam konteks industri properti residensial, khususnya pada perusahaan pengembang dengan model integrasi usaha seperti PT XYZ, kajian mengenai formulasi strategi bisnis yang komprehensif masih relatif terbatas. Selain itu, penelitian terdahulu umumnya belum mengintegrasikan evaluasi karakteristik strategi berdasarkan kerangka konseptual David et al. (2023) yang menekankan bahwa strategi yang efektif seharusnya bersifat logis, objektif, sistematis, dan proaktif. Padahal, evaluasi terhadap karakteristik strategi penting untuk memastikan bahwa strategi yang dirumuskan tidak hanya relevan terhadap kondisi situasional, tetapi juga memiliki kualitas konseptual yang memadai untuk mendukung keberlanjutan dan pengembangan usaha.

Dengan demikian, penelitian ini berupaya mengisi celah tersebut dengan mengintegrasikan analisis formulasi strategi melalui *Strategy Formulation Analytical Framework* dengan evaluasi karakteristik strategi berdasarkan kerangka David et al. (2023). Hal ini diharapkan tidak hanya menghasilkan alternatif strategi dan prioritas strategi yang paling rasional, tetapi juga memberikan kontribusi akademik dalam memperkaya kajian perumusan strategi bisnis pada konteks industri properti residensial yang sedang menghadapi tekanan struktural.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis kondisi eksternal dan internal PT XYZ serta menentukan posisi bisnis perusahaan. Analisis tersebut selanjutnya digunakan sebagai dasar untuk merumuskan alternatif strategi yang dapat diterapkan dengan berfokus pada reformulasi strategi bisnis perusahaan dalam periode perencanaan yang ditetapkan.

TINJAUAN LITERATUR

Strategi bisnis merupakan seperangkat komitmen dan tindakan terintegrasi yang dirancang untuk mencapai tujuan jangka panjang melalui pemanfaatan kompetensi inti dan penciptaan keunggulan kompetitif (David et al., 2023). Pandangan ini sejalan dengan Hitt et al. (2017) yang menjelaskan bahwa strategi tidak hanya merepresentasikan tujuan organisasi, tetapi juga menggambarkan bagaimana organisasi bergerak dari kondisi saat ini menuju kondisi yang diharapkan pada masa mendatang. Oleh karena itu, strategi perlu disusun melalui proses yang logis, objektif, sistematis, dan proaktif agar mampu menghasilkan arah tindakan yang konsisten dengan tujuan organisasi (David et al., 2023). Logis menunjukkan adanya keterkaitan rasional antara tujuan dan tindakan strategis, objektif berarti keputusan didasarkan pada data dan fakta yang terukur, sementara sistematis dan proaktif menekankan pentingnya perencanaan yang terstruktur serta kemampuan organisasi dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis (Grant, 2018). Dengan

demikian, strategi tidak hanya dipahami sebagai rencana tertulis, tetapi juga sebagai kerangka berpikir yang mengarahkan organisasi dalam merespons dinamika lingkungan bisnis secara lebih adaptif (Tarigan & Ambarita, 2021).

Dalam proses perumusan strategi tersebut, organisasi perlu memahami kondisi lingkungan yang memengaruhi aktivitas dan arah pengembangannya untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal serta kekuatan dan kelemahan dari lingkungan internal (Hitt et al., 2017). Melalui proses analisis ini, perusahaan dapat memperoleh gambaran mengenai kondisi strategis yang memengaruhi pengambilan keputusan dalam penyusunan strategi bisnis.

Lingkungan eksternal sendiri mencakup berbagai faktor yang berada di luar kendali langsung organisasi, tetapi memiliki potensi memengaruhi arah strategis perusahaan. Oleh karena itu, analisis eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi peluang yang dapat dimanfaatkan serta ancaman yang perlu diantisipasi oleh perusahaan (Hitt et al., 2017). Salah satu kerangka yang umum digunakan dalam menganalisis lingkungan eksternal adalah PESTLE yang mencakup faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, hukum, dan lingkungan (Bouزيد, 2020). *Political factor* berkaitan dengan kebijakan pemerintah dan stabilitas politik yang memengaruhi operasional bisnis (Umar, 2020), sedangkan *economic factor* mencakup pertumbuhan ekonomi, inflasi, daya beli masyarakat, serta kebijakan fiskal dan moneter yang dapat memengaruhi daya tarik strategi perusahaan (David et al., 2023). Selain itu, perubahan gaya hidup, kebiasaan membeli, dan preferensi konsumen sebagai bagian dari *social factor* turut memengaruhi dinamika permintaan pasar (Bouزيد, 2020). *Technological factor* juga berperan penting dalam memengaruhi proses maupun model bisnis yang dijalankan perusahaan (Agustian et al., 2023). Di samping itu, regulasi dan peraturan yang mengatur aktivitas bisnis sebagai bagian dari *legal factor* (Bouزيد, 2020) serta kondisi lingkungan yang memengaruhi operasional dan keberlanjutan bisnis sebagai bagian dari *environmental factor* juga perlu diperhatikan dalam analisis lingkungan eksternal (Bouزيد, 2020).

Lingkungan internal merujuk pada sumber daya dan kapabilitas yang berada dalam kendali perusahaan yang dapat memengaruhi kemampuan organisasi dalam menjalankan strategi (Hitt et al., 2017). Evaluasi internal bertujuan mengidentifikasi kekuatan yang dapat menjadi sumber keunggulan bersaing serta kelemahan yang perlu diperbaiki agar perusahaan dapat beroperasi secara lebih efektif (Alfiani et al., 2023). Dalam menganalisis kondisi internal tersebut, beberapa komponen penting perlu diperhatikan, antara lain fungsi manajemen yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, memotivasi, dan pengendalian yang dilakukan oleh perusahaan; fungsi pemasaran yang berkaitan dengan target pasar, harga, promosi, dan saluran distribusi; aspek keuangan yang terkait dengan

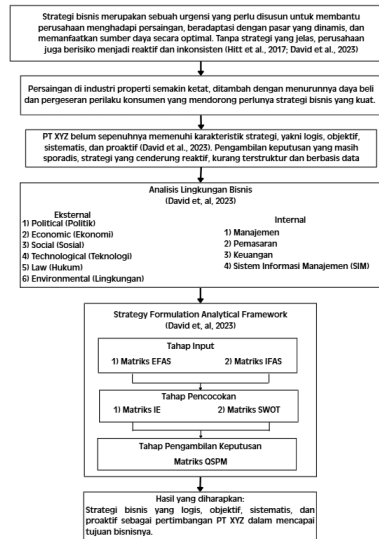
kemampuan pengelolaan serta pengalokasian sumber dana; serta sistem informasi manajemen yang berperan sebagai dasar pengambilan keputusan berbasis data (David et al., 2023).

Untuk merumuskan strategi secara sistematis, penelitian ini menggunakan *Strategy Formulation Analytical Framework* yang terdiri atas tiga tahap utama. Tahap pertama adalah tahap input (*the input stage*) yang dilakukan dengan menggunakan matriks IFAS dan EFAS sebagai instrumen analisis. IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) digunakan untuk mengkaji serta mengevaluasi aspek internal perusahaan yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan, sedangkan EFAS (*External Factor Analysis Summary*) digunakan untuk menelaah peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal sekaligus menilai kemampuan perusahaan dalam menghadapi dinamika perubahan yang terjadi (David et al., 2023; Tahir, 2022).

Tahap berikutnya adalah tahap pencocokan (*the matching stage*) yang bertujuan menghasilkan berbagai alternatif strategi berdasarkan hasil analisis pada tahap sebelumnya. Pada tahap ini digunakan matriks IE (*Internal-External*) yang memetakan posisi perusahaan ke dalam sembilan sel strategis dengan mengacu pada nilai IFAS dan EFAS (David et al., 2023). Selain itu, matriks SWOT juga digunakan untuk merumuskan alternatif strategi dengan menyelaraskan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman ke dalam kombinasi strategi SO, WO, ST, dan WT (Chopra et al., 2025).

Tahap terakhir adalah tahap pengambilan keputusan (*the decision stage*) yang dilakukan untuk menentukan prioritas strategi yang paling tepat untuk diterapkan oleh perusahaan. Pada tahap ini digunakan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Melalui pendekatan ini, proses seleksi strategi dapat dilakukan secara lebih rasional dan objektif, terutama ketika perusahaan dihadapkan pada beberapa pilihan strategi yang berbeda (Indriarti & Chaidir, 2021).

Adapun kerangka pemikiran pada penelitian ini yang menggambarkan alur perumusan strategi dari identifikasi masalah hingga penentuan strategi yang diprioritaskan. Kerangka berpikir penelitian disajikan di Gambar 2.



Sumber: Olahan Peneliti, 2026

Gambar 2.
Kerangka Pemikiran

METODE

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif deskriptif untuk mengkaji dan menyusun strategi bisnis PT XYZ. Pendekatan kualitatif digunakan untuk memahami makna, proses, serta dinamika pengambilan keputusan dalam konteks alami perusahaan, dengan analisis yang dilakukan secara induktif dari temuan lapangan menuju pembentukan tema dan interpretasi (Creswell & Creswell, 2023). Fokus penelitian mencakup analisis lingkungan internal serta lingkungan eksternal sebagai dasar penyusunan strategi.

Data penelitian terdiri atas data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur, observasi partisipasi moderat, serta Focus Group Discussion (FGD). Pemilihan informan dilakukan secara purposive dengan mempertimbangkan keterlibatan langsung dalam aktivitas operasional maupun pengambilan keputusan perusahaan sehingga informan yang dipilih memiliki pemahaman terhadap kondisi internal perusahaan, proses operasional proyek, serta dinamika pengelolaan usaha.

Terdapat tiga jenis informan (Saleh, 2023), antara lain informan kunci yang merupakan pihak yang memiliki peran strategis dalam organisasi serta terlibat dalam pengambilan keputusan utama perusahaan, yaitu pemilik dan direktur PT XYZ. Informan pendukung, yaitu individu yang terlibat langsung dalam aktivitas operasional yang berkaitan dengan proses bisnis perusahaan, sehingga dapat memberikan gambaran mengenai praktik kerja dan dinamika operasional di lapangan yang meliputi mandor, tukang, penjaga toko, dan sopir yang terlibat dalam

kegiatan operasional perusahaan. Informan tambahan yang merupakan pihak yang tidak terlibat langsung dalam kegiatan operasional perusahaan, tetapi memiliki kompetensi dan pengalaman yang relevan sehingga dapat memberikan pandangan yang lebih luas serta membantu proses validasi temuan penelitian. Dalam penelitian ini, informan tambahan adalah praktisi strategi yang dilibatkan sebagai validator eksternal yang memberikan penilaian serta masukan terhadap hasil analisis strategi yang telah disusun peneliti, khususnya pada tahap interpretasi hasil matriks SWOT dan QSPM. Proses validasi dilakukan melalui diskusi dan peninjauan terhadap hasil analisis yang telah disusun sehingga strategi yang dihasilkan tidak hanya didasarkan pada perspektif internal perusahaan tetapi juga mempertimbangkan sudut pandang profesional yang lebih luas.

Sementara itu, data sekunder diperoleh dari dokumen internal perusahaan dan literatur yang relevan dengan kondisi industri properti serta lingkungan bisnis.

Pengumpulan data dilakukan dengan teknik triangulasi untuk meningkatkan kredibilitas temuan. Data yang diperoleh kemudian direduksi, disajikan secara sistematis, dan diverifikasi secara berkelanjutan selama proses penelitian, sehingga analisis dilakukan secara simultan dengan pengumpulan data. Analisis strategi dilakukan melalui tiga tahap, yaitu sebagai berikut.

1) Tahap Input (*The Input Stage*)

Tahap yang menggunakan matriks IFAS dan EFAS ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor-faktor strategis, baik internal maupun eksternal, yang berpotensi memengaruhi kinerja perusahaan. Proses penyusunannya dilakukan melalui langkah-langkah berikut.

(1) Identifikasi Faktor

Faktor internal dikelompokkan ke dalam kategori kekuatan dan kelemahan, sementara faktor eksternal dibedakan menjadi peluang serta ancaman.

(2) Pemberian Bobot

Masing-masing faktor diberikan bobot sesuai dengan tingkat kepentingan dan dampaknya terhadap kelangsungan usaha. Total bobot dalam setiap matriks dibatasi hingga maksimal 1,0.

(3) Penetapan *Rating*

Rating diberikan untuk menunjukkan kondisi perusahaan dalam merespons faktor strategis yang dihadapi. Nilai *rating* diberikan berdasarkan keterangan 1 = respons sangat lemah; 2 = respons kurang baik; 3 = respons cukup baik; 4 = respons sangat baik.

(4) Perhitungan Skor

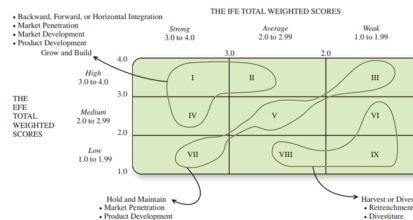
Masing-masing faktor memiliki skor yang diperoleh dari hasil mengalikan antara bobot dan rating. Seluruh skor kemudian dijumlahkan

untuk mendapat total skor IFAS dan EFAS yang menggambarkan posisi internal dan eksternal perusahaan sebagai dasar tahap analisis berikutnya.

2) Tahap Pencocokan (*The Matching Stage*)

Tahap pencocokan dilakukan untuk menentukan arah strategi berdasarkan posisi perusahaan. Pada tahap ini digunakan Matriks IE dan Matriks SWOT.

(1) Matriks IE



Sumber: Sumber: David et al. (2023)

Gambar 3.
Matriks IE

Matriks IE dibangun dengan menggunakan skor total IFAS sebagai sumbu horizontal (X) dan skor EFAS sebagai sumbu vertikal (Y) untuk menentukan posisi strategis perusahaan dalam sembilan kuadran sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 3. Pemetaan tersebut menjadi acuan dalam memilih strategi yang paling sesuai dengan kondisi perusahaan. Posisi perusahaan kemudian dikelompokkan ke dalam tiga kategori utama, yaitu:

- grow and build* (sel I, II, IV) yang berorientasi pada strategi pertumbuhan seperti penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, serta integrasi
- hold and maintain* (sel III, V, VII) yang menitikberatkan pada upaya mempertahankan posisi melalui penetrasi pasar dan pengembangan produk
- harvest and divest* (sel VI, VIII, IX) yang mengarah pada strategi panen, divestasi, atau likuidasi.

(2) Matriks SWOT

Matriks SWOT digunakan untuk merancang berbagai alternatif strategi dengan mengombinasikan faktor internal dan eksternal yang telah diidentifikasi pada tahap sebelumnya. Strategi disusun dalam empat kombinasi, antara lain.

- SO, yaitu yaitu memanfaatkan kekuatan perusahaan untuk mengoptimalkan peluang
- WO, yaitu memanfaatkan peluang guna mengatasi atau memperbaiki kelemahan
- ST, yaitu menggunakan kekuatan internal untuk mengantisipasi atau menghadapi ancaman
- WT, yaitu meminimalkan kelemahan sekaligus menghindari ancaman

3) Tahap Pengambilan Keputusan (*The Decision Stage*)

Tahap pengambilan keputusan dilakukan menggunakan QSPM untuk menentukan strategi prioritas secara objektif berdasarkan faktor internal dan eksternal yang telah diidentifikasi pada tahap sebelumnya. Penyusunan matriks QSPM dilakukan melalui tahapan berikut:

- (1) Menyusun daftar kekuatan dan kelemahan (internal) serta peluang dan ancaman (eksternal) berdasarkan hasil matriks IFAS dan EFAS
- (2) Memberikan bobot pada masing-masing faktor sesuai dengan bobot yang telah ditetapkan pada matriks IFAS dan EFAS.
- (3) Menyusun daftar strategi alternatif yang didapatkan dari tahap pencocokan (Matriks IE dan SWOT) untuk dievaluasi dalam QSPM.
- (4) Memberikan nilai *Attractiveness Score* (AS) pada setiap strategi terhadap masing-masing faktor dengan keterangan 4 = sangat menarik; 3 = cukup menarik; 2 = agak menarik; 1 = tidak menarik.
- (5) Mengalikan bobot dengan nilai AS untuk memperoleh *Total Attractiveness Score* (TAS), kemudian menjumlahkan seluruh nilai TAS untuk menentukan strategi dengan skor tertinggi sebagai prioritas utama.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tahap Input (*Input Stage*)

Tahap ini melalui matriks IFAS dan EFAS dengan memberikan Penilaian faktor strategis dilakukan melalui proses pembobotan dan pemberian rating. Pembobotan dilakukan untuk menunjukkan tingkat kepentingan relatif setiap faktor terhadap keberlangsungan bisnis perusahaan, sedangkan rating diberikan untuk menggambarkan kondisi perusahaan dalam merespons faktor tersebut. Penentuan bobot dan rating dilakukan berdasarkan hasil diskusi serta konfirmasi dengan pemilik dan direktur PT XYZ sebagai pemegang kendali strategis, sehingga faktor-faktor yang digunakan benar-benar mencerminkan kondisi aktual PT RIALD.

(1) Matriks IFAS

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis internal yang telah dilakukan, faktor-faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan kemudian diinput ke dalam Matriks IFAS. Hasil perhitungan tersebut tercantum pada Tabel 1.

Tabel 1
Matriks IFAS

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
<i>STRENGTHS</i>				
1	Pemahaman terhadap kondisi lapangan di wilayah Soreang	0,15	3	0,44
2	Usaha dengan sistem hulu ke hilir yang saling mendukung	0,20	4	0,78
3	Mandor dengan kemampuan yang baik dalam mengatur proyek	0,17	3,5	0,60
Total		0,51		1,82

WEAKNESSES				
1	Tujuan jangka panjang belum dirumuskan dalam strategi yang jelas	0,07	1,5	0,11
2	Sistem pengelolaan data internal masih bersifat sederhana	0,15	3	0,44
3	Promosi digital belum dilakukan secara konsisten	0,10	2	0,20
4	Struktur organisasi sangat terpusat pada individu kunci	0,07	1,5	0,11
5	Kapasitas pengembangan usaha dibatasi oleh sumber daya internal	0,10	2	0,20
Total		0,49		1,05
TOTAL KESELURUHAN		1,00		2,87

Sumber: Olahan Peneliti, 2026

Berdasarkan hasil perhitungan Matriks IFAS pada Tabel 1, didapatkan skor total sebesar 2,87. Nilai tersebut menggambarkan bahwa kondisi internal PT XYZ berada pada posisi cukup kuat. Subtotal skor kekuatan (1,82) lebih besar daripada subtotal skor kelemahan (1,05), sehingga secara umum perusahaan memiliki kondisi internal yang relatif stabil dalam menjalankan operasional usaha.

Kekuatan internal terbesar perusahaan adalah usaha dengan sistem hulu ke hilir yang saling terintegrasi, dengan skor tertinggi sebesar 0,78. Integrasi antara unit pengembangan perumahan dan toko material memberikan dukungan internal yang signifikan terhadap kelancaran proyek serta pengelolaan arus kas. Selain itu, pemahaman terhadap kondisi lapangan di wilayah Soreang serta keberadaan mandor yang berpengalaman turut memperkuat kemampuan operasional perusahaan.

Di sisi lain, kelemahan internal utama terletak pada sistem pengelolaan data yang masih bersifat sederhana, dengan skor 0,44. Pengelolaan data yang belum terintegrasi membatasi kemampuan perusahaan dalam melakukan analisis yang lebih mendalam dan perencanaan strategis jangka panjang. Kelemahan lainnya meliputi belum dirumuskannya tujuan jangka panjang secara sistematis, promosi digital yang belum konsisten, struktur organisasi yang masih terpusat pada individu kunci, serta keterbatasan sumber daya internal yang membatasi kapasitas pengembangan usaha.

Secara keseluruhan, hasil Matriks IFAS menunjukkan bahwa perusahaan memiliki fondasi internal yang cukup kuat, namun tetap memerlukan penguatan pada aspek manajerial dan sistem pendukung agar mampu meningkatkan kapasitas pengembangan usaha di masa mendatang.

(2) Matriks EFAS

Faktor-faktor eksternal yang memengaruhi kegiatan usaha perusahaan dianalisis menggunakan Matriks EFAS yang disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2
Matriks EFAS

No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
OPPORTUNITIES				
1	Permintaan pasar bergeser ke rumah berukuran kecil-menengah yang dekat pusat aktivitas	0,29	4	1,14
2	Pemasaran digital properti semakin berkembang	0,21	3	0,64
3	Wilayah Soreang memiliki posisi strategis dengan potensi lahan yang semakin berkembang	0,18	2,5	0,45
Total		0,68		2,23
THREATS				
1	Kenaikan harga material bangunan akibat inflasi	0,18	2,5	0,45
2	Kondisi jalan di beberapa daerah yang masih kurang baik, disertai risiko banjir	0,14	2	0,29
Total		0,32		0,73
TOTAL KESELURUHAN		1,00		2,96

Sumber: Olahan Peneliti, 2026

Berdasarkan hasil perhitungan Matriks EFAS pada Tabel 2, didapatkan skor total sebesar 2,96. Nilai tersebut menggambarkan bahwa kondisi lingkungan eksternal perusahaan berada pada kategori rata-rata. Subtotal skor peluang (2,23) lebih besar dibandingkan subtotal skor ancaman (0,73), sehingga secara umum lingkungan eksternal relatif mendukung pengembangan usaha.

Peluang terbesar perusahaan adalah pergeseran permintaan pasar ke rumah berukuran kecil-menengah yang dekat pusat aktivitas dan fasilitas umum, dengan skor tertinggi sebesar 1,14. Tren ini sejalan dengan karakteristik produk yang dikembangkan perusahaan, sehingga berpotensi dimanfaatkan secara optimal. Peluang lainnya berasal dari perkembangan pemasaran digital properti serta posisi strategis wilayah Soreang yang masih memiliki potensi lahan untuk pengembangan residensial.

Di sisi lain, ancaman eksternal utama adalah kenaikan harga material bangunan akibat inflasi, dengan skor 0,45. Fluktuasi harga material berdampak langsung terhadap biaya konstruksi dan kebutuhan modal proyek. Ancaman lainnya berkaitan dengan kondisi jalan dan risiko banjir di beberapa wilayah operasional, yang dapat memengaruhi aksesibilitas dan kelancaran proyek.

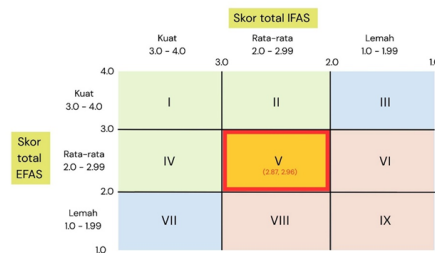
Secara keseluruhan, hasil Matriks EFAS menunjukkan bahwa perusahaan memiliki peluang eksternal yang cukup besar untuk dikembangkan, namun tetap perlu mengantisipasi risiko kenaikan biaya material dan faktor lingkungan dalam perumusan strategi pada tahap selanjutnya.

Tahap Input (Input Stage)

(1) Matriks IE

Matriks IE digunakan untuk memetakan posisi perusahaan berdasarkan skor total IFAS dan EFAS yang telah diperoleh sebelumnya. Berdasarkan hasil perhitungan, skor total IFAS sebesar 2,87 dan skor total

EFAS sebesar 2,96. Kedua nilai tersebut kemudian dipetakan pada Matriks IE yang terdapat sembilan sel, dan menunjukkan bahwa PT XYZ berada pada Sel V.



Sumber: Olahan Peneliti, 2026

Gambar 4.
Matriks IE

Posisi Sel V termasuk dalam kategori *hold and maintain*, yang menunjukkan bahwa pada kondisi internal dan eksternal perusahaan cenderung relatif stabil. Perusahaan mampu mempertahankan kinerja operasional, namun belum berada pada posisi yang cukup kuat untuk melakukan ekspansi agresif. Posisi ini dapat menggunakan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk, yang selanjutnya dirumuskan lebih rinci melalui Matriks SWOT.

(2) Matriks SWOT

Strategi yang dirumuskan pada matriks SWOT menggunakan prinsip *human design* dengan memperhatikan karakteristik sumber daya manusia dan pola pengelolaan perusahaan, sehingga alternatif strategi disusun secara realistis, bertahap, dan disesuaikan dengan kapasitas operasional perusahaan. Hasil analisis yang disajikan pada Tabel 3 menghasilkan enam alternatif strategi yang terdiri atas satu strategi SO, tiga strategi WO, satu strategi ST, dan satu strategi WT.

Tabel 3.
Matriks SWOT

EFAS	IFAS	STRENGTHS (S) 1. Pemahaman terhadap kondisi lapangan di wilayah Soreang 2. Usaha dengan sistem hulu ke hilir yang saling mendukung 3. Mandor dengan pengalaman dan kemampuan yang baik dalam mengatur proyek	WEAKNESSES (W) 1. Tujuan jangka panjang belum dirumuskan dalam strategi yang jelas 2. Sistem pengelolaan data internal masih bersifat sederhana 3. Promosi digital belum dilakukan secara konsisten 4. Struktur organisasi sangat terpusat pada individu kunci 5. Kapasitas pengembangan usaha dibatasi oleh keterbatasan modal dan tenaga kerja
	OPPORTUNITIES (O) 1. Permintaan pasar bergeser ke rumah berukuran kecil-	(1) SO Pengembangan produk rumah kecil-menengah berbasis pengalaman lapangan melalui	(2) WO 1. Penentuan arah usaha dan target bertahap melalui diskusi internal sederhana agar seluruh tim

<p>menengah yang dekat pusat aktivitas dan fasilitas umum</p> <p>2. Perkembangan teknologi digital yang mendukung operasional dan pemasaran usaha properti</p> <p>3. Wilayah Soreang memiliki posisi strategis dan potensi lahan yang semakin berkembang</p>	<p>pelibatan mandor dan tim proyek sebagai sumber masukan dalam perancangan produk. (S1, S3, O1, O3)</p>	<p>memahami tujuan pembangunan dan fokus kerja perusahaan. (W1, W4, O1, O3)</p> <p>2. Penguatan peran karyawan melalui penataan tanggung jawab dan alur kerja secara bertahap, sehingga setiap individu memahami perannya dalam operasional tanpa menambah kompleksitas struktur organisasi. (W4, O2)</p> <p>3. Digitalisasi sederhana dengan memperkuat kemampuan karyawan dalam memanfaatkan media internet sebagai sarana penyampaian informasi produk dan fasilitas perusahaan kepada konsumen. (W2, W3, O2)</p>
<p>THREATS (T)</p> <p>1. Kenaikan harga material bangunan akibat inflasi</p> <p>2. Kondisi jalan di beberapa daerah yang masih kurang baik, disertai risiko banjir</p>	<p>(3) ST</p> <p>Penyusunan standar material alternatif dengan melibatkan mandor dan tukang sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mengendalikan risiko kenaikan harga material. (S2, T1)</p>	<p>(4) WT</p> <p>Perencanaan proyek yang adaptif terhadap kondisi lingkungan calon lokasi pembangunan melalui pemanfaatan pengalaman lapangan sebelum penentuan skala dan waktu proyek. (W2, W5, T2)</p>

Sumber: Olahan Peneliti, 2026

Hasil pencocokan menunjukkan bahwa strategi yang terbentuk didominasi oleh kombinasi kelemahan-peluang (WO), yang mengindikasikan bahwa perusahaan lebih membutuhkan penguatan internal untuk memanfaatkan peluang pasar yang tersedia. Strategi SO menekankan pemanfaatan pengalaman lapangan dan integrasi usaha untuk menangkap pergeseran permintaan pasar. Strategi WO berfokus pada penataan arah usaha, penguatan peran sumber daya manusia, dan dukungan digitalisasi sederhana sebagai upaya memperbaiki kelemahan struktural perusahaan. Strategi ST dan WT diarahkan pada pengendalian risiko, khususnya terkait fluktuasi harga material dan kondisi lingkungan lokasi proyek.

Tahap Keputusan (*Decision Stage*)

Dalam menetapkan strategi alternatif yang menjadi prioritas menghasilkan perhitungan disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4.
Matriks QSPM

No	Faktor-Faktor Utama	Bobot	Alternatif Strategi											
			SO		WO1		WO2		WO3		WO4		WO5	
			AS	TA S	AS	TA S	AS	TA S	AS	TA S	AS	TA S		
STRENGTHS														
1	Pemahaman terhadap kondisi lapangan di wilayah Soreang	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45	1	0.15	4	0.6	4	0.6
2	Usaha dengan sistem hulu ke hilir yang saling mendukung	0.20	4	0.8	4	0.8	4	0.8	2	0.4	4	0.8	1	0.2
3	Mandor dengan kemampuan yang baik dalam mengatur proyek	0.17	4	0.68	3	0.51	4	0.68	1	0.17	4	0.68	4	0.68
WEAKNESSES														
1	Tujuan jangka panjang belum dirumuskan dalam strategi yang jelas	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21
2	Sistem pengelolaan data internal masih bersifat sederhana	0.15	1	0.15	3	0.45	4	0.6	4	0.6	2	0.3	4	0.6

3	Promosi digital belum dilakukan secara konsisten	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.3	4	0.4	1	0.1	1	0.1		
4	Struktur organisasi sangat terpusat pada individu kunci	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21		
5	Kapasitas pengembangan usaha dibatasi oleh sumber daya internal	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.4	3	0.3	4	0.4	1	0.1		
OPPORTUNITIES																
1	Permintaan pasar bergeser ke rumah berukuran kecil-menengah yang dekat pusat aktivitas	0.29	4	1.16	3	0.87	3	0.87	2	0.58	2	0.58	4	1.16		
2	Perkembangan teknologi digital yang mendukung operasional dan pemasaran usaha properti	0.21	1	0.21	3	0.63	3	0.63	4	0.84	1	0.21	1	0.21		
3	Wilayah Soreang memiliki posisi strategis dengan potensi lahan yang semakin berkembang	0.18	4	0.72	3	0.54	3	0.54	2	0.36	3	0.54	4	0.72		
THREATS																
1	Kenaikan harga material bangunan akibat inflasi	0.18	1	0.18	1	0.18	1	0.18	1	0.18	4	0.72	1	0.18		
2	Kondisi jalan di beberapa daerah yang masih kurang baik, disertai risiko banjir	0.14	2	0.28	1	0.14	1	0.14	1	0.14	1	0.14	4	0.56		
TOTAL		5.33			5.71			6.15			4.54			5.42		

Peringkat	Nilai QSPM	Strategi			
1	6.15	WO2	Penguatan peran karyawan melalui penataan tanggung jawab dan alur kerja secara bertahap, sehingga setiap individu memahami perannya dalam operasional tanpa menambah kompleksitas struktur organisasi		
2	5.71	WO1	Penentuan arah usaha dan target bertahap melalui diskusi internal sederhana agar seluruh tim memahami tujuan pembangunan dan fokus kerja perusahaan		
3	5.53	WT	Perencanaan proyek yang adaptif terhadap kondisi lingkungan calon lokasi pembangunan melalui pemanfaatan pengalaman lapangan sebelum penentuan skala dan waktu proyek		
4	5.42	ST	Penyusunan standar material alternatif dengan melibatkan mandor dan tukang sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mengendalikan risiko kenaikan harga material.		
5	5.33	SO	Pengembangan produk rumah kecil-menengah berbasis pengalaman lapangan melalui pelibatan mandor dan tim proyek sebagai sumber masukan dalam perancangan produk		
6	4.54	WO3	Digitalisasi sederhana dengan memperkuat kemampuan karyawan dalam memanfaatkan media internet sebagai sarana penyampaian informasi produk dan fasilitas perusahaan kepada konsumen		

Sumber: Olahan Peneliti, 2026

Hasil Matriks QSPM pada Tabel 4, menggambarkan strategi dengan nilai TAS tertinggi adalah Strategi WO2 (6,15). Posisi ini menggambarkan bahwa aspek penguatan internal, khususnya dalam mengurangi ketergantungan terhadap individu kunci masih menjadi kebutuhan yang paling mendesak. Perbaikan pembagian peran dan alur kerja tidak hanya menjadi fondasi organisasi, tetapi juga memperkuat karakteristik strategi yang lebih sistematis, karena pengelolaan usaha mulai ditata secara terstruktur dan tidak lagi bergantung pada keputusan personal

Prioritas kedua ditempati oleh Strategi WO1 (5,71), yang menegaskan pentingnya kejelasan arah usaha dan konsistensi tujuan internal. Penetapan arah dan target bertahap memperbaiki karakteristik strategi agar menjadi lebih logis, karena setiap aktivitas operasional memiliki keterkaitan rasional dengan tujuan yang telah ditetapkan

Strategi WT (5,53) dan Strategi DT (5,42) berada pada tingkat prioritas menengah. Strategi WT mencerminkan karakteristik strategi yang lebih adaptif dan preventif, karena perencanaan proyek mempertimbangkan risiko lingkungan sejak awal. Sementara itu, Strategi ST memperkuat aspek objektif, karena keputusan pemilihan material

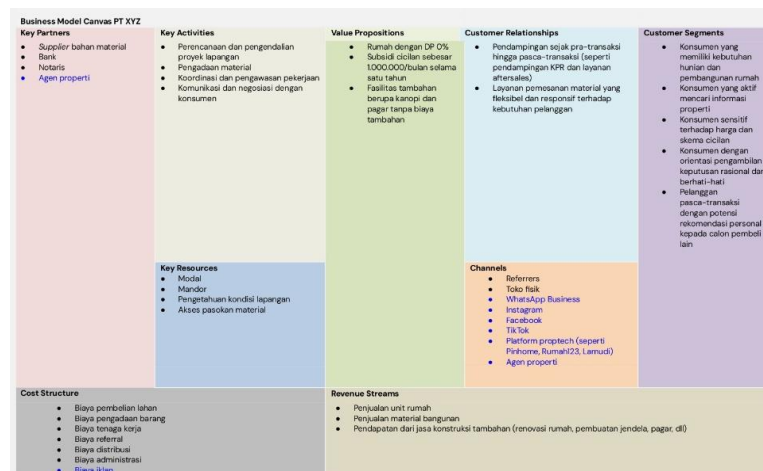
didasarkan pada pertimbangan efisiensi biaya dan kondisi nyata di lapangan, bukan sekadar intuisi.

Strategi SO (5,33) menunjukkan bahwa pengembangan produk dilakukan secara logis dan realistis, berbasis pengalaman lapangan dan kebutuhan pasar aktual. Namun, prioritasnya berada di bawah strategi penguatan internal, yang menandakan bahwa ekspansi produk memerlukan fondasi organisasi yang lebih kuat.

Adapun Strategi WO3 (4,14) menempati urutan terakhir. Meskipun belum menjadi kebutuhan paling mendesak, strategi ini mencerminkan karakteristik yang lebih proaktif, karena perusahaan mulai mempersiapkan diri terhadap perubahan lingkungan usaha melalui digitalisasi bertahap.

Implikasi Strategi pada New Business Model Canvas (BMC)

Gambaran mengenai cara PT XYZ menjalankan usaha, dapat dipetakan melalui model bisnis yang disajikan melalui Business Model Canvas berikut.



Sumber: Olahan Peneliti, 2026

Gambar 5.
Matriks New BMC

Model bisnis PT XYZ menunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki struktur nilai dan operasional yang berjalan secara fungsional, meskipun masih sederhana dan bertumpu pada pengalaman lapangan. Proposisi nilai berfokus pada keterjangkauan pembiayaan dan kemudahan akses kepemilikan rumah, didukung relasi personal serta integrasi usaha hulu-hilir melalui toko material. Hubungan pelanggan dibangun secara langsung berbasis kepercayaan, sementara sumber pendapatan masih didominasi oleh penjualan unit rumah yang didukung penjualan material. Struktur biaya dan aktivitas utama mencerminkan karakter usaha properti skala berkembang yang menekankan efisiensi dan pengendalian biaya proyek.

Berdasarkan hasil reformulasi strategi, beberapa elemen model bisnis mengalami penguatan. Kanal distribusi diperluas melalui pemanfaatan media digital dan platform properti secara bertahap tanpa menambah kompleksitas organisasi. Selain itu, aktivitas dan sumber daya internal diperjelas melalui penataan pembagian peran kerja serta penggunaan sistem digital sederhana untuk mendukung pengendalian proyek. Penyesuaian ini menunjukkan bahwa reformulasi strategi tidak mengubah model bisnis, tetapi memperkuat fondasi internal dan kesiapan perusahaan untuk berkembang lebih terstruktur.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Saptaji et al. (2023) dan Munawaroh et al. (2021) yang menunjukkan bahwa perusahaan pada tahap pengembangan cenderung memprioritaskan penguatan internal sebelum melakukan ekspansi pasar. Namun, penelitian ini memiliki konteks berbeda karena objeknya merupakan perusahaan properti skala berkembang yang mengintegrasikan kegiatan pembangunan rumah dengan usaha toko material. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penguatan struktur organisasi tidak hanya bertujuan meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga mendukung koordinasi antarunit usaha dalam rantai nilai perusahaan. Dengan demikian, strategi yang dirumuskan tidak hanya konsisten dengan penelitian sebelumnya, tetapi juga memberikan gambaran kontekstual mengenai penerapan strategi pada perusahaan properti skala berkembang.

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa PT XYZ berada pada fase usaha berkembang dengan karakter pengelolaan yang masih terpusat dan belum didukung perencanaan strategis yang terstruktur. Kelemahan perusahaan meliputi belum optimalnya pemanfaatan data internal, belum konsistennya promosi digital, serta belum jelasnya pembagian peran kerja. Namun, perusahaan memiliki kekuatan berupa pengalaman lapangan, pemahaman teknis proyek, dan integrasi usaha yang mendukung operasional. Dari sisi eksternal, lingkungan usaha dinilai potensial seiring kebutuhan hunian skala kecil-menengah dan perkembangan wilayah operasional, meskipun perusahaan tetap menghadapi tantangan berupa fluktuasi harga material, perubahan daya beli masyarakat, serta risiko lingkungan proyek.

Berdasarkan hasil analisis, PT XYZ memperoleh skor IFAS sebesar 2,87 yang menunjukkan kondisi internal berada pada kategori rata-rata dan masih memerlukan penguatan kapasitas manajerial, sedangkan skor EFAS sebesar 2,96 menunjukkan peluang eksternal relatif lebih besar serta respons perusahaan terhadap lingkungan usaha tergolong cukup baik. Pemetaan pada Matriks IE menempatkan perusahaan pada Sel V (*hold and maintain*), yang mengindikasikan bahwa strategi yang tepat bukan pertumbuhan agresif, melainkan mempertahankan kinerja usaha dengan penguatan internal secara bertahap serta pemanfaatan peluang secara

selektif. Sejalan dengan hasil analisis SWOT dan QSPM, strategi yang diprioritaskan adalah penataan arah usaha melalui pembagian peran kerja yang lebih jelas, penyusunan perencanaan yang sistematis, serta pemanfaatan pengalaman lapangan sebagai dasar pengembangan proyek, dengan dukungan digitalisasi operasional dan pemasaran secara sederhana, karena strategi tersebut memiliki nilai daya tarik tertinggi dibandingkan alternatif lainnya.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus pada satu perusahaan sehingga temuan penelitian bersifat kontekstual dan tidak dapat digeneralisasi secara luas. Selain itu, analisis strategi didasarkan pada kondisi perusahaan pada periode penelitian tertentu sehingga dinamika lingkungan bisnis di masa mendatang dapat memengaruhi relevansi strategi yang dihasilkan. Namun demikian, temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran serta referensi bagi penelitian selanjutnya yang membahas perumusan strategi bisnis pada konteks perusahaan sejenis.

SARAN

Penelitian selanjutnya disarankan untuk tetap menyesuaikan perumusan strategi dengan kondisi dan skala usaha perusahaan agar strategi yang dihasilkan realistis serta sesuai dengan kapasitas internal. Pemahaman terhadap karakter usaha, keterbatasan sumber daya, dan kondisi operasional sehari-hari perlu dijadikan dasar dalam penyusunan strategi agar lebih relevan dengan situasi lapangan. Secara praktis, bagi PT XYZ, pengembangan usaha sebaiknya dilakukan secara bertahap dengan fokus pada penguatan internal perusahaan. Penerapan digitalisasi sederhana dalam pencatatan, komunikasi, dan pemasaran juga dapat dilakukan sebagai pendukung operasional tanpa menambah kompleksitas organisasi, sehingga perusahaan mampu menjaga keberlangsungan usaha dan memanfaatkan peluang pasar sesuai kapasitas yang dimiliki.

UCAPAN TERIMAKASIH

Rasa terima kasih penulis sampaikan kepada dosen pembimbing yang telah memberikan dukungan, arahan, serta berbagai masukan konstruktif selama proses penelitian berlangsung. Penghargaan juga diberikan kepada tim PT XYZ atas kerja sama dan keterbukaannya dalam menyediakan data serta informasi yang diperlukan dalam penelitian ini.

REFERENSI

Agustian, K., Mubarok, E. S., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. J. (2023). The Impact of Digital Transformation on Business Models and Competitive Advantage. *Technology and Society Perspectives (TACIT)*, 1(2), 79–93. <https://doi.org/10.61100/tacit.v1i2.55>

- Ajie, A. K., Malik, A. F., Salsabilla, L., Hamidah, N., Setiawan, S. P., & Suhartini. (2024). Analisis SWOT pada Manajemen Strategik dalam Platform Belanja Online. *Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset*, 2(4), 22–35. <https://doi.org/10.61132/lokawati.v2i3.944>
- Alfiani, I. F., Maula, M., Lu'lu'a, R. L., & Aji, G. (2023). Analisis Lingkungan Internal dalam Pencapaian Tujuan dan Penyusunan Strategi Perusahaan. *Jurnal Manajemen Kreatif Dan Inovasi*, 1(2).
- Annisa, D. S., Ardiansah, I., & Pujiyanto, T. (2021). Marketing Strategy at Mango Day by Using SWOT Analysis Method. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 14. <https://journal.unpas.ac.id/index.php/jrbm/index>
- Averilya, M. R. (2024). Strategi Ekspansi Pasar Ekspor Briket Arang ke Jepang dengan Pendekatan SWOT-QSPM. *Jurnal Locus Penelitian dan Pengabdian*, 3(1), 41–53. <https://doi.org/10.58344/locus.v3i1.2423>
- Bank Indonesia. (2025). *Survei Harga Properti Residensial Triwulan III 2025: Harga Properti Residensial Tumbuh Terbatas*. Bank Indonesia. https://www.bi.go.id/id/publikasi/ruang-media/news-release/Pages/sp_2726625.aspx
- Bouzid, A. (2020). *The PESTLE Business Analysis Tool: Learn Apply to Your Business*.
- Chopra, A., Shastry, S., Mohan, G., Deepika, C., & Rajendran, V. (2025). A Comprehensive SWOT and TOWS analysis of transfusion medicine: Indian Perspective. *Transfusion and Apheresis Science*, 64(1). <https://doi.org/10.1016/j.transci.2024.104061>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (6th ed.)*. SAGE Publications.
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2023). *Strategic Management A Competitive Advantage Approach Concepts and Cases 17th Edition (17th ed.)*.
- Grant, R. M. (2018). *Contemporary Strategy Analysis (10th ed.)*.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management Competitiveness & Globalization Concepts and Cases 12e (12e ed.)*.
- Indriarti, R., & Chaidir, N. R. (2021). Penerapan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Untuk Merumuskan Strategi Bisnis. *Manajerial*, 20(1). <http://ejournal.upi.edu/index.php/manajerial/>
- Munawaroh, I., Nuraina, E., & Astuti, E. (2021). Analisis Strategi Bisnis untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif di UMKM Nukida Jati Bojonegoro. *JKBM (Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen)*, 7(2), 117–126. <https://doi.org/10.31289/jkbm.v7i2.4382>
- Pratiwi, C. P., & Gunarto, M. (2021). Optimizing ISO 9001: 2015 Implementation with Swot and QSPM Method. *Matrik: Jurnal*

- Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 15(1).
<https://doi.org/10.24843/matrik:jmbk.2021.v15.i01.p12>
- Property Perspective from Gen Z - 2023 Jakpat Survey Report*. Retrieved June 24, 2025, from <https://insight.jakpat.net/property-perspective-from-gen-z/>
- Saptaji, M. F. D., Hubeis, M., & Zulfainarni, N. (2023). Strategi Pengembangan Usaha Pada Coffee Shop Int.Space Pasca Covid-19 di Kota Rongkasbitung. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*. <https://doi.org/10.17358/jabm.9.3.943>
- Tahir, T. R. (2022). Perencanaan Strategi untuk Mencapai Keunggulan dalam Bersaing di Checo Café and Resto. *Journal of Accounting and Business Studies*, 7(2).
- Tarigan, W. J., & Ambarita, I. M. (2021). Penerapan Manajemen Strategi dalam Menghadapi Persaingan Pasar (Studi Kasus pada Telkomsel Cabang Pematangsiantar). *Jurnal Ilmiah AccUsi*, 3(1), 28-39. <https://doi.org/10.36985/accusi.v3i1.491>
- Umam, C., & Rahayuningtyas, T. E. (2024). Analisis Strategi Pemasaran Dengan Menggunakan Metode QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) Di Mina Jaya Kediri. *Synergy: In Economic and Business Management*, 1(1).
- Umar, H. (2020). *Manajemen Strategik: Konsep dan Analisis*.