

Strategi Pemasaran Pada Perumahan dengan Menggunakan Analisis Swot (Studi Kasus Pada Perumahan Menganti Alam Raya Sentosa Gresik)

Ajeng Prasti Kumalasari ^{1*}, Mahjudin ², Aridha Prassetya ³, Rina Dewi ⁴, Achmad Daengs ⁵

^{1,2,3,4,5} Universitas 45 Surabaya, Indonesia

Korespondensi email: jurnaleko45@gmail.com

Article History:

Received: Februari 06, 2025

Revised: Maret 30, 2025

Accepted: April 05, 2025

Published: April 10, 2025

Keywords: Marketing Strategy, Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats

ABSTRACT. Marketing strategy is one of the weapons for companies to face market competition. Basically, a marketing strategy is to find a match between the company's internal capabilities and external opportunities in the market. However, the Company also needs to recognize the strengths and weaknesses of the company in the competition. This will greatly help companies in recognizing themselves, as well as taking advantage of every opportunity that exists and avoiding or minimizing threats. Where in determining competitive strategies and making decisions, a manager must recognize what are the weaknesses, strengths, threats, opportunities that the company has and recognize the advantages of competitors that may have. Thus, the company must be able to pay attention to factors that can affect the survival of the company, both external and internal factors. In order to find the formulation of an appropriate marketing strategy, it is necessary to identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats faced by the company. For this reason, this research was held which focuses on efforts to determine marketing strategies that are in accordance with the company's conditions in the midst of competition. The results of this study show that the company's position is in a state of growth (GROWTH) so that the strategy suggested for PT Bintang Karyasama as the housing developer of Menganti Alam Raya Semtosa is an SO strategy with an emphasis on the strategy of increasing the choice of house types with various price options. Thus, PT Bintang Karyasama as the housing developer of Menganti Alam Raya Semtosa can highlight its competitive advantage compared to other similar competitors.

ABSTRAK

Strategi pemasaran merupakan salah satu senjata bagi perusahaan untuk menghadapi persaingan pasar. Pada dasarnya strategi pemasaran adalah mencari kecocokan antara kemampuan internal perusahaan dengan peluang eksternal yang ada di pasar. Akan tetapi Perusahaan juga perlu mengenali kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam persaingan. Hal ini akan sangat membantu perusahaan dalam mengenali diri, serta memanfaatkan setiap peluang yang ada dan menghindari atau meminimalkan ancaman. Dimana dalam menentukan strategi bersaing dan mengambil keputusan, seorang manajer harus mengenali apa saja kelemahan, kekuatan, ancaman, peluang yang dimiliki perusahaan serta mengenali keunggulan pesaing yang mungkin dimiliki. Dengan demikian perusahaan harus dapat memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan, baik itu faktor eksternal maupun faktor internal. Dalam rangka mencari formulasi strategi pemasaran yang sesuai maka diperlukan upaya identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Untuk itu maka diadakanlah penelitian ini yang memfokuskan pada upaya penentuan strategi pemasaran yang sesuai dengan kondisi perusahaan di tengah persaingan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa posisi perusahaan berada dalam keadaan yang sedang tumbuh (GROWTH) sehingga strategi yang disarankan bagi PT Bintang Karyasama selaku pengembang perumahan Menganti Alam Raya Semtosa adalah strategi SO dengan menekankan pada strategi memperbanyak pilihan tipe rumah dengan beragam pilihan harga. Dengan demikian PT Bintang Karyasama selaku pengembang perumahan Menganti Alam Raya Semtosa dapat menonjolkan *competitive advantage*-nya dibandingkan pesaing lain yang sejenis.

Kata kunci : Strategi Pemasaran, Kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threats*)

1. PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Perkembangan bisnis di Indonesia belakangan ini semakin lama semakin menonjol akan kompleksitas, persaingan, perubahan, dan ketidakpastian. Keadaan ini menimbulkan persaingan yang tajam antara perusahaan, baik karena pesaing yang semakin bertambah, volume produk yang semakin meningkat, maupun bertambah pesatnya perkembangan teknologi. Pentingnya perusahaan mengetahui faktor-faktor kunci sukses eksternal dan internal lingkungan perusahaan merupakan nilai lebih untuk daya saing perusahaan. Yang membuat analisis faktor-faktor lingkungan sangat penting bagi manajer atau manajemen puncak adalah:

- Bahwa perusahaan tidak berdiri sendiri (terisolasi) melainkan berinteraksi dengan lingkungan dan lingkungan itu sendiri.
- Pengaruh lingkungan sangatlah kompleks dan dapat mempengaruhi masing-masing bagian pada tiap bagian.

Dalam penyusunan strategi, penggunaan analisis SWOT (*strength, weakness, opportunities, threats*) merupakan bentuk yang paling sederhana, yaitu dalam rangka menyusun strategi untuk mengalahkan musuh dalam setiap pertempuran, sampai menyusun strategi untuk memenangkan persaingan bisnis dengan konsep *cooperation* dan *competition*. SWOT merupakan salah satu alat yang dapat dipakai untuk mengetahui keunggulan dan kelemahan suatu perusahaan, khususnya pada bidang pemasaran.

Strategi perusahaan, khususnya strategi pemasaran merupakan langkah yang tepat yang harus ditempuh dan direalisasikan oleh setiap perusahaan yang ingin dapat bertahan di pasar. Sebagaimana telah diketahui bahwa pemasaran di suatu perusahaan, selain bertindak dinamis juga harus selalu menerapkan prinsip-prinsip unggul dimana perusahaan harus meninggalkan kebiasaan-kebiasaan yang lama yang sudah tidak berlaku dan terus menerus melakukan inovasi. Karena sekarang bukanlah jaman dimana produsen memaksakan kehendak terhadap konsumen, melainkan sebaliknya konsumen memaksakan kehendaknya terhadap produsen (Freddy Rangkuti, 2002).

PT Bintang Karyasama merupakan pengembang perumahan yang bersegmen dalam pasar menengah kebawah yang salah satunya mendirikan perumahan di daerah Menganti-Gresik yang bernama Perumahan Menganti Alam Raya Sentosa (MARS). Perumahan menengah kebawah atau biasa disebut dengan Rumah Sehat Sederhana (RSH) merupakan program pemerintah untuk memenuhi sandang, papan, dan pangan dalam rangka

kesejahteraan masyarakat memberikan subsidi berupa Kredit Pemilikan Rakyat (KPR). Hal tersebut merupakan salah satu peluang untuk PT Bintang Karyasama dalam mencari dan menentukan sasaran pasar guna melengkapi strategi pemasaran yang akan dibuat.

Menurunnya jumlah penjualan Perumahan Menganti Alam Raya Sentosa Gresik menjadi sorotan bagi para pemegang keputusan PT Bintang Karyasama untuk menentukan strategi pemasaran yang akan dilakukan. Dilihat data penjualan perumahan tahun 2011 dengan 2012. Jika dilihat dari 2 tahun ke belakang, pada tahun 2011 PT Bintang Karyasama berhasil merealisasikan perumahan sekitar \pm 195 unit sedangkan pada tahun 2012 penjualan perumahan menurun menjadi \pm 124 unit. Terlihat jelas angka penurunan penjualan terhitung 71 unit atau 57% dari penjualan sebelumnya. Hal ini menjadi perhatian serius oleh PT Bintang Karyasama untuk menganalisis strategi pemasaran yang dijalankan dan menentukan strategi pemasaran yang tepat bagi kelangsungan berjalannya perusahaan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Landasan Teori

Pengertian Pemasaran

Sebuah aktivitas pemasaran pastinya tak luput dengan mempromosikan barang produksi dari sebuah lembaga ataupun perusahaan. Dengan adanya pemasaran bisa menjadi ujung tombak dalam proses terealisasinya tujuan dari perusahaan tersebut. Pengertian pemasaran sendiri menurut beberapa ahli bisa bermacam-macam sudut pandangnya, tetapi itu semua maksud dan tujuan dari pemasaran tersebut memiliki persamaan arti yang tidak jauh berbeda. Berikut pengertian pemasaran menurut para ahli :

- Menurut The American Marketing Association (AMA)

Pemasaran merupakan organisasional dan penciptaan 1 set proses-proses, komunikasi dan mengirimkan nilai pada konsumen-konsumen, dan untuk mengatur relasi pada konsumen yang bertujuan untuk keuntungan pihak-pihak yang bersangkutan.

- Menurut Freddy Rangkuti (2002)

Pemasaran adalah suatu proses kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, budaya, politik, ekonomi dan manajerial. Akibat dari pengaruh beberapa faktor tersebut masing-masing individu maupun kelompok mendapatkan kebutuhan dan

keinginan dengan menciptakan, menawarkan, dan menukarkan produk yang memiliki nilai komoditi.

- Menurut Philip Kotler dan Gary Armstrong (2010)

Pemasaran secara sederhana adalah yang mengatur relasi menguntungkan dengan konsumen. Tujuan dari pemasaran adalah menciptakan nilai untuk konsumen dan untuk menangkap nilai dari konsumen atau mendapat timbal balik dari konsumen.

Konsep Pemasaran

Pemasaran merupakan faktor penting untuk mencapai sukses bagi perusahaan akan mengetahui adanya cara dan falsafah yang terlibat didalamnya. Cara dan falsafah baru ini disebut konsep pemasaran (marketing concept). Dan seiring perkembangan waktu maka konsep pemasaran juga mengalami perubahan. Lima konsep dasar pemasaran menurut Kotler dan Keller (2006) :

- Konsep Produksi
- Konsep Produk
- Konsep Penjualan
- Konsep Pemasaran
- Konsep Pemasaran Sosial

Strategi Pemasaran

Menurut Kotler dan Armstrong (2010), strategi pemasaran adalah logika pemasaran dan berdasarkan itu, unit bisnis diharapkan untuk mencapai sasaran pemasarannya. Strategi pemasaran bertujuan untuk mengetahui kelompok konsumen eksternal organisasi dimana di dalamnya terdapat segmen pasar yaitu sub kelompok pembeli dalam pasar. Kebutuhan dan keinginan pembeli serta tanggapan terhadap usaha-usaha pemasaran sebuah segmen hampir sama dan berbeda diantara segmen.

Asosiasi Pemasaran Amerika (American Marketing Association-AMA, 1989) mendefinisikan strategi pemasaran sebagai : Suatu upaya strategis dalam proses perencanaan dan pelaksanaan konsep, pemberian harga, promosi dan pendistribusian ide-ide, barang dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memuaskan individu dan tujuan organisasi. Sedangkan menurut pengertian yang lebih spesifik disampaikan oleh **Zikmund** dan **D'Amico** (1989, p.669) yang menyatakan bahwa:

“Marketing strategy includes the identification and evaluation of opportunities, analysis of market segments, selection of a target market or of target markets, and planning an appropriate marketing mix.”

Pengertian diatas menyebutkan bahwa Strategi pemasaran meliputi identifikasi dan evaluasi peluang, analisis segmen pasar, pemilihan target pasar atau target pasar, dan merencanakan bauran pemasaran yang tepat.

Strategi Pemasaran didasarkan analisis manajer perusahaan akan lingkungan perusahaan baik internal maupun eksternal. Terdapat 3 elemen pokok menurut Fandy Tjiptono (2006) dalam strategi pemasaran :

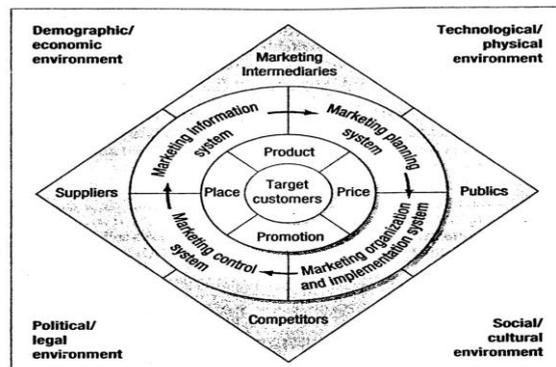
- Konsumen
- Pesaing
- Perusahaan

Lingkungan Pemasaran

Lingkungan tempat sukses masa depan mungkin akan berbeda dengan saat ini.

Perubahan produk yang ditawarkan oleh pesaing kadang sangat mempengaruhi tingkat penawaran konsumen, selera konsumen kadang sangat berubah dengan cara yang tidak terduga. Perkembangan teknologi sering secara tidak sengaja mengubah fungsi produk, dan juga bagaimana bisnis perusahaan dijalankan, pembelian, logistik, produksi, pemasaran, penjualan, dan pelayanan. Peraturan-peraturan ekonomi, politik, dan sosial seringkali muncul, secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi kondisi perusahaan atau persaingan.

Perlu penyesuaian dan pengendalian diri terhadap pasar disaat terjadi perubahan internal. Jembatan antara lingkungan eksternal dan internal sangat diperlukan. Jika organisasi tidak merubah cara berpikir tentang lingkungan, maka organisasi tidak dapat mendahului perubahan yang terjadi pada pelanggan, pesaing, industri dan kebijakan pemerintah. Lingkungan memberi kesempatan bagi perusahaan yang dapat dan mau mengerti tentang lingkungan diperusahaan.



Gambar 1. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Strategi Pemasaran
Sumber : Kotler, 2000

Lingkungan pemasaran dapat dibagi atas dua yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

Lingkungan Internal

Lingkungan internal menurut Budiarto (1993) yaitu kegiatan- kegiatan internal perusahaan yang dapat dikendalikan. Sedangkan menurut Angipora (2002), lingkungan internal adalah suatu pengaruh lingkungan yang bersumber dari dalam perusahaan yang secara langsung berpengaruh pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Adapun faktor-faktor yang terdapat dalam lingkungan internal jika dikaitkan dengan strategi pemasaran meliputi :

- **Segmentasi Pasar**

Ada empat kriteria yang harus dipenuhi segmen pasar agar proses segmentasi pasar dapat dijalankan dengan efektif dan bermanfaat bagi perusahaan, yaitu:

- Terukur (Measurable)
- Terjangkau (Accessible)
- Cukup luas (Substantial)
- Dapat dilaksanakan (Actionable)

- **Sasaran Pasar**

Menurut Machfoedz (2005), mengidentifikasi pasar yang dapat dijadikan tujuan pemasaran dan mempersempit focus untuk menjangkau konsumen yang paling mungkin dapat dijadikan pasar untuk produk atau jasa yang ditawarkan. Dalam penetapan segmen mana yang harus dimasuki, perusahaan dapat mengimplementasikan satu diantara tiga cakupan pasar yaitu pemasaran terpadu, pemasaran terpisah dan pemasaran terkonsentrasi. Dalam kenyataannya perusahaan dapat mengikuti salah satu diantara lima strategi peliputan pasar, yaitu:

- 1. Konsentrasi pasar tunggal
- Spesialisasi produk
- Spesialisasi pasar
- Spesialisasi selektif
- Peliputan keseluruhan

- **Pemosisian Pasar**

Menurut Keegan (2003) pemosisian adalah citra produk di benak pelanggan. Menurut Kotler (2005), penetapan posisi adalah tindakan merancang tawaran dan citra perusahaan sehingga menempati posisi yang khas (diantara para pesaing)

didalam benak pelanggan sasaran. Setelah perusahaan memutuskan segmen pasar yang akan dimasuki, selanjutnya harus diputuskan pula posisi mana yang ingin ditempati dalam segmen tersebut.

Pendapat lain Machfoedz (2005) mengatakan bahwa posisi pasar menurut Kotler adalah penetapan arti produk didalam pikiran konsumen menurut cirri atau arti pentingnya berdasarkan perbandingan dengan produk pesaing.

- **Bauran Pemasaran**

Menurut Kotler (2005), bauran pemasaran (marketing mix) adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan pemasarannya dalam pasar sasaran. Menurut McCarthy (1990, p36) bauran pemasaran adalah variable-variabel terkontrol yang dilaksanakan oleh perusahaan untuk memuaskan kelompok sasaran.

McCarthy mengklasifikasikan variable- variable tersebut kedalam empat kelompok yang disebut 4P pemasaran yang terdiri dari : produk (product), harga (price), tempat (place), dan promosi (promotion). Bauran Pemasaran dimana perusahaan yang menghasilkan produk harus memperhatikan 4p sedangkan untuk perusahaan pengasil jasa menurut Kotler (2000, p434) ditambah dengan 4p+3p :

- Product (Produk)
- Price/Pricing (Harga)
- Promotion (Promosi)

Menurut Philip Kotler promotion tools didefinisikan sebagai berikut:

- Advertising (Periklanan)
- Personal selling (Penjualan perorangan)
- Sales promotion (Promosi penjualan)
- Public relation (Publisitas)
- 4. Place (Tempat)
- 5. People (Orang)
- 6. Physical Evidance (Bukti Nyata)
- 7. Process (Proses)
- 8. Customer Service (Pelayanan Konsumen)

Lingkungan Eksternal

Menurut Budiarto (1993), lingkungan eksternal adalah factor-faktor yang berpengaruh secara tidak langsung yang berada diluar kekuasaan atau kendali pemasar. Lingkungan eksternal pemasaran terbagi menjadi dua, yaitu lingkungan mikro dan lingkungan makro.

• **Lingkungan Mikro**

Menurut Angipora (2002), lingkungan mikro adalah factor- factor yang berasal dari luar perusahaan yang memiliki pengaruh yang sangat dekat dengan perusahaan sehingga seluruh aktivitas yang dilakukan akan berpengaruh langsung terhadap kegiatan perusahaan. Lingkungan mikro terdiri dari pemasok, pesaing, perantara, dan pasar.

- Pemasok
- Pesaing
- Perantara
- Pasar

Menurut Porter dalam Umar (2005), terdapat enam aspek atau yang membentuk model strategi bersaing yaitu :

- Ancaman masuk pendatang baru.
- Persaingan sesama perusahaan dalam Industri.
- Ancaman dari produk pengganti.
- Kekuatan tawar- menawar pembeli.
- Kekuatan tawar- menawar pemasok.
- Pengaruh kekuatan stakeholder lainnya.

• **Lingkungan Makro**

Kotler (1992) mendefinisikan lingkungan makro sebagai kekuatan- kekuatan masyarakat yang lebih luas yang mempengaruhi keseluruhan lingkungan mikro. Beberapa factor yang perlu diperhatikan dalam lingkungan ini adalah kondisi ekonomi, teknologi, dan social budaya.

System ekonomi dapat mempengaruhi perusahaan melalui kebijakan umum dalam perekonomian yang dilakukan oleh pemerintah, contoh munculnya kebijakan baru mengenai bahan bakar minyak yang berpengaruh terhadap harga. Perkembangan teknologi sangat membantu dan memberi kemudahan dalam produksi dan teknis kegiatan pemasaran. Iklim sosial budaya sangat mempengaruhi kehidupan dunia

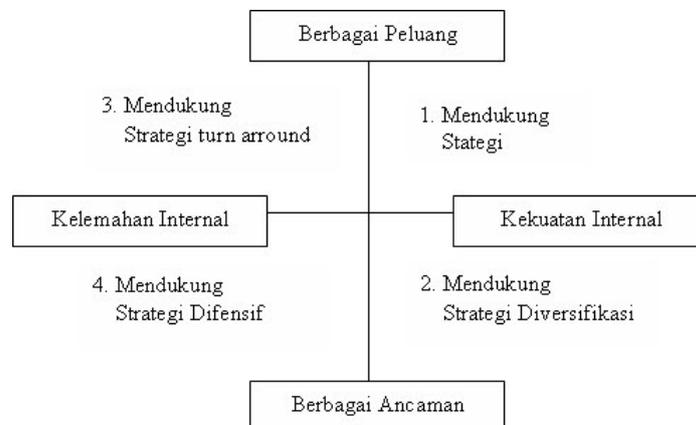
usaha dan perubahan- perubahan sosial yang terjadi yang mempengaruhi perusahaan. Kondisi social budaya ini banyak aspeknya, misalnya : sikap, gaya hidup, adat istiadat, demografis, religious, pendidikan, dan etnis.

Analisis SWOT sebagai perumusan strategi bersaing

Analisis SWOT adalah sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi Strengths, Weakness, Opportunities, dan Threats terlibat dalam suatu proyek atau dalam bisnis usaha. Hal ini melibatkan penentuan tujuan usaha bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang baik dan menguntungkan untuk mencapai tujuan itu. Teknik ini dibuat oleh Albert Humphrey, yang memimpin proyek riset pada Universitas Stanford pada dasawarsa 1960-an dan 1970-an dengan menggunakan data dari perusahaan - perusahaan Fortune 500.

Teori Analisis SWOT adalah sebuah teori yang digunakan untuk merencanakan sesuatu hal yang dilakukan dengan SWOT. SWOT adalah sebuah singkatan dari, S adalah Strenght atau Kekuatan, W adalah Weakness atau Kelemahan, O adalah Oppurtunity atau Kesempatan, dan T adalah Threat atau Ancaman. SWOT ini biasa digunakan untuk menganalisis suatu kondisi dimana akan dibuat sebuah rencana untuk melakukan sesuatu, sebagai contoh, program kerja (wordpress.com, 2010).

Menurut Freddy Rangkuti (2002), SWOT adalah identitas berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pelayanan. Analisis ini berdasarkan logika yang dapat memaksimalkan peluang namun secara bersamaan dapat meminimalkan kekurangan dan ancaman. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal dan faktor internal. Diagram analisis SWOT :



Gambar 2. Diagram Analisis SWOT

Sumber : Freddy Rangkuti (2001)

KUADRAN I : Merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah

mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*).

KUADRAN II : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/jasa).

KUADRAN III : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

KUADRAN IV : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Analisis SWOT tersebut akan menjelaskan apakah informasi tersebut berindikasi sesuatu yang akan membantu perusahaan mencapai tujuannya atau memberikan indikasi bahwa terdapat rintangan yang harus dihadapi atau diminimalkan untuk memenuhi pemasukan yang diinginkan. Berikut data pengumpulan dalam melakukan analisis SWOT menurut Freddy Rangkuti (2002).

Dari Lingkungan Eksternal :

- Analisis Pasar
- Analisis Kompetitor
- Analisis Komunitas
- Analisis Pemasok
- Analisis Pemerintah
- Analisis Kelompok kepentingan tertentu

Dari Lingkungan Internal :

- Laporan Keuangan (Neraca, Laba-Rugi, *Cash-flow*, Struktur pendanaan).
- Laporan Kegiatan sumber daya manusia (jumlah karyawan, pendidikan, keahlian, pengalaman, gaji, *turn-over*).
- Laporan kegiatan operasional
- Laporan kegiatan pemasaran

Companies that have competence in the fields of marketing, manufacturing and innovation can make its as a source to achieve competitive advantage (Daengs GS, et al. 2020:1419).

The research design is a plan to determine the resources and data that will be used to be processed in order to answer the research question. (Asep Iwa Soemantri, 2020:5).

Standard of the company demands regarding the results or output produced are intended to develop the company. (Istanti, Enny, 2021:560).

Time management skills can facilitate the implementation of the work and plans outlined. (Rina Dewi, et al. 2020:14).

Saat mengumpulkan sumber data, peneliti mengumpulkan sumber data berupa data mentah. Metode survei adalah metode pengumpulan data primer dengan menggunakan pertanyaan tertulis(Kumala Dewi, Indri et all, 2022 : 29).

3. METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian pada kuantitatif (Sugiyono, 2010) bukan hanya orang tetapi obyek dan benda-benda alam yang lain, bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/ subyek yang dipelajari tetapi meliputi seluruh karakteristik / sifat yang dimiliki oleh subyek atau obyek itu. Populasi terdiri dari dua macam yaitu populasi *fini* (dapat ditentukan) dan populasi *infini* (tidak dapat ditentukan). Penelitian ini termasuk pada populasi *fini* (dapat ditentukan) dan penelitian ini menggunakan populasi sebagai sample sekaligus dikarenakan subyek yang diteliti diarahkan langsung kepada para pemegang keputusan. Diantaranya terdapat 13 responden yang menjadi subyek penelitian yaitu para pemegang keputusan PT Bintang Karyasama.

Penelitian ini menggunakan *nonprobability sampling* dimana teknik yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu yang dianggap paling tahu tentang situasi sosial pada obyek yang diteliti. Sampel yang diambil adalah head of marketing, kepala proyek, kepala perencana(design), kepala keuangan, kepala pembelian, kepala divisi legal, direktur, dan komisaris, dan kepala divisi lain yang berperan sebagai pemegang keputusan.

Variabel Penelitian

Tujuan diadakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran suatu strategi pemasaran yang dimulai dengan konsep bagaimana menggunakan sumber daya perusahaan dengan efektif dalam lingkungan yang berubah-ubah. Dalam melaksanakan penelitian variabel dalam obyek penelitian dibedakan menjadi 2 (dua) dimensi yaitu faktor internal dan faktor eksternal yang dibagi ke dalam 4 variabel yaitu strength (

kekuatan), weakness (kelemahan), opportunity (peluang), threats (ancaman) pada Perumahan Menganti Alam Raya Sentosa (MARS) yang mempunyai artian :

- Kekuatan (strengths)
- Kelemahan (weakness)
- Peluang (opportunities)
- Ancaman (threats)

Model dan Teknik Analisis

Analisis IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*)

Menurut Endah Prapti Lestari (2011), analisis lingkungan internal adalah proses mengidentifikasi dan mengevaluasi karakteristik perusahaan seperti sumber-sumber, kapabilitas, dan kompetensi inti. Melalui analisis lingkungan internal akan diketahui kekuatan dan kelemahan perusahaan, sehingga perusahaan dapat mengetahui kinerja masa lalu dan dapat memproyeksi kondisi masa depan.

Menurut Freddy Rangkuti (2002), analisis terhadap lingkungan internal dapat dilakukan dengan menggunakan alat analisis berupa matriks IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*). Matriks IFAS digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi dan produksi/operasi

Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threats*)

Setelah diketahui hasil analisis dari faktor lingkungan internal dan eksternal melalui matriks IFAS dan EFAS selanjutnya peneliti akan menyusun rumusan strategi pemasaran melalui matriks SWOT yang diketahui sebagai alat yang di pakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Matriks ini menggambarkan peluang dan ancaman eksternal (EFAS) yang di hadapi perusahaan dapat di sesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan (IFAS) yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan kemungkinan alternatif strategis (rangkuti, 2002).

Matriks SWOT terdiri dari empat tipe strategi:

- Strategi SO (*Strength-Opportunity*)
- Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)
- Strategi ST (*Strength-Threat*)
- Strategi WT (*Weakness-Threat*)

Langkah-langkah dalam membuat matrik SWOT, yaitu:

- Membuat daftar peluang eksternal perusahaan
- Membuat daftar ancaman eksternal perusahaan
- Membuat daftar kekuatan internal perusahaan
- Membuat daftar kelemahan internal perusahaan
- Mencocokkan kekuatan internal dan peluang eksternal dan mencatat hasilnya dalam strategi SO.
- Mencocokkan kelemahan internal dan peluang eksternal dan mencatat hasilnya dalam strategi WO.
- Mencocokkan kekuatan internal dan ancaman eksternal dan mencatat hasilnya dalam strategi ST.
- Mencocokkan kelemahan internal dan ancaman eksternal dan mencatat hasilnya dalam strategi WT.

Tabel 1. Matriks SWOT

Table 2. 2 Tabel TOWS Matrix

EXTERNAL FACTORS (EFAS)	INTERNAL FACTORS (IFAS)	Strengths (S)	Weaknesses (W)
	Opportunities (O)		Strategi SO Strategi yang disusun untuk memanfaatkan kekuatan yang ada dalam upaya meraih peluang
Threats (T)		Strategi ST Strategi yang disusun untuk memanfaatkan kekuatan yang ada dalam upaya menghadapi ancaman	Strategi WT Strategi yang disusun untuk menutupi atau mengurangi kelemahan yang ada dalam upaya menghadapi ancaman

Sumber : Rangkuti (2002) Analisis IE (Internal Eksternal)

Matriks internal eksternal ini dikembangkan dari model *General Electric* (GE-Model). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail.

Model matriks dari analisis IE dapat dilihat pada gambar dibawah ini.

<p>1 GROWTH</p> <p>Konsentrasi melalui integrasi vertikal</p>	<p>2 GROWTH</p> <p>Konsentrasi melalui integrasi horisontal</p>	<p>3 RETRENCHMENT</p> <p><i>Turn Around</i></p>
<p>4 STABILITY</p> <p>Hati-hati</p>	<p>5 GROWTH</p> <p>Konsentrasi melalui integrasi horisontal</p> <p>STABILITY</p> <p>Tidak ada perubahan profit strategi</p>	<p>6 RETRENCHMENT</p> <p><i>Captive company</i> atau <i>divestment</i></p>
<p>7 GROWTH</p> <p>Diversifikasi kosentrik</p>	<p>8 GROWTH</p> <p>Diversifikasi konglomerat</p>	<p>9 RETRENCHMENT</p> <p>Bangkrut atau likuidasi</p>

Gambar 3. Matriks IE

Sumber : Rangkuti (2002)

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

- *Growth Strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2, dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
- *Stability Strategy* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan.
- *Retrenchment Strategy* (sel 3, 6, dan 9) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Formulasi Alternatif Strategi Pemasaran

Matriks EFAS

Matriks EFE (*Eksternal Strategic Factory Analysis Summary*) digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari faktor-faktor eksternal perusahaan, yaitu peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Langkah-langkah dalam penyusunan matriks EFAS hampir sama dengan penyusunan matriks IFAS. Namun pada matriks EFAS, faktor-

faktor strategis yang digunakan adalah peluang dan ancaman. Hasil perhitungan matriks EFAS dapat dilihat pada table EFAS dibawah ini,

Tabel 2. Tabel Matriks EFAS

No.	Faktor-faktor Eksternal	Bobot	Rating	Nilai Skor
	Peluang			
1	Pelayanan setelah realisasi tetap terbuka oleh masyarakat	0.189	3.615	0.682
2	Dukungan Pemerintah pada bidang perumahan	0.164	3.000	0.492
3	Perusahaan property asing tidak banyak lagi yang bergerak dibidang retail property	0.172	2.692	0.463
4	Perkembangan teknologi informasi mempengaruhi peningkatan produktivitas perusahaan	0.164	3.385	0.555
5	Terbuka pelaksanaan pengembangan lokasi baru	0.148	3.538	0.522
6	Kebijakan pemerintah memperluas pangsa pasar	0.164	2.692	0.441
Sub Total		1.000		3.155
	Ancaman			
1	Kenaikan harga material yang menyebabkan pasokan material kurang lancar	0.124	-3.000	-0.372
2	Harga jual tanah semakin tinggi	0.121	-2.692	-0.326
3	Peningkatan persaingan	0.116	-3.154	-0.366
4	Biaya operasional pembangunan semakin naik	0.116	-2.615	-0.303
5	Menurunnya daya beli masyarakat	0.107	-2.385	-0.255
6	Kesulitan dalam kelengkapan data user dalam pengajuan KPR	0.119	-2.538	-0.302
7	Kebijakan pemerintah akan subsidi yang fluktuatif	0.102	-2.385	-0.243
8	Cuaca buruk yang menyebabkan pembangunan RSH lambat	0.110	-2.154	-0.237
9	Perusahaan pesaing melakukan alokasi biaya pemasaran	0.085	-2.231	-0.190
Sub Total		1.000		-2.594

Sumber : Data Diolah

Hasil analisis matriks EFAS memperlihatkan bahwa peluang utama yang dihadapi perusahaan adalah Pelayanan setelah real tetap terbuka oleh masyarakat dengan skor terbobot 0,682. Hasil analisis matriks EFAS juga memperlihatkan faktor eksternal yang menjadi ancaman utama bagi PT Bintang Karyasama yaitu Kenaikan harga material yang menyebabkan pasokan material kurang lancar dengan skor terbobot -0.372.

Matriks IFAS

Matriks IFAS(*Internal Strategic Factory Analysis Summary*)menggambarkan dan mengetahui peran kondisi internal perusahaan yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang dihitung dengan rating dan bobot. Hasil perhitungan matriks IFAS dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3. Tabel Matrik IFAS

No.	Faktor-faktor Internal	Bobot	Rating	Nilai Skor
	Kekuatan			
1	Direksi dan staf memiliki integritas di dukung pengalaman dan komitmen	0.066	3.462	0.228
2	Budaya kerja yang kondusif	0.075	3.077	0.231
3	Memiliki citra baik di masyarakat dan dunia usaha	0.075	3.385	0.254
4	Jaringan layanan terpadu	0.078	3.923	0.307
5	Memiliki kemampuan dan pengalaman di bisnis property	0.072	3.308	0.238
6	Manajemen memiliki komitmen pelayanan pada customer	0.041	3.538	0.144
7	Bidang Teknis dan Non teknis menyadari arti penting kegiatan dan perencanaan dan pengembangan	0.056	3.077	0.173
8	Organisasi perusahaan ditata sesuai dengan kebutuhan	0.064	2.462	0.158
9	Perusahaan memiliki jaringan penjualan yang tersebar di Jawa Timur	0.063	3.615	0.226
10	Pengalaman dan kemampuan Direksi, staf, pegawai	0.066	2.846	0.187
11	Direksi mempunyai komitmen untuk melakukan pengembangan	0.055	3.538	0.194
12	Pembinaan seluruh pegawai dilaksanakan berdasarkan prioritas	0.041	3.154	0.128
13	Mampu memberikan kesejahteraan pegawai	0.056	3.385	0.191
14	Lokasi kantor mudah dicapai oleh masyarakat	0.064	3.538	0.227
15	Direksi memiliki komitmen untuk menumbuhkembangkan produk	0.063	3.538	0.221
16	Pengenalan produk dapat dilakukan secara tepat	0.066	2.923	0.192
	Sub Total	1.000		3.300
	Kelemahan			
1	Pengambilan keputusan atas ekseptasi belum dapat dilakukan secara cepat	0.093	-2.769	-0.258
2	Kemampuan sumber daya manusia dalam mengembangkan kemampuan masih rendah	0.088	-2.615	-0.230

3	Penanganan complain kurang memuaskan	0.098	-2.923	-0.288
4	Sistem dan prosedur pelaksanaan kegiatan belum dilaksanakan secara konsisten	0.096	-2.923	-0.280
5	Jumlah sumber daya manusia yang terbatas dibanding cakupan bisnis perusahaan	0.078	-2.385	-0.185
6	Standar prosedur operasi belum dikembangkan seluruhnya	0.093	-2.769	-0.258
7	Sistem informasi manajemen yang ada sebagian besar masih dilaksanakan secara manual	0.111	-3.308	-0.368
8	Gedung kantor masih berstatus sewa	0.117	-3.462	-0.404
9	Tenaga ahli masih terbatas	0.106	-3.154	-0.335
10	Kegiatan promosi kurang agresif	0.119	-3.538	-0.422
Sub Total		1.000		-3.029

Hasil analisis matriks IFAS menunjukkan bahwa faktor strategis yang menjadi kekuatan utama perusahaan adalah Jaringan layanan terpadu dengan skor terbobot paling besar, yaitu 0,307. Hasil analisis matriks IFAS juga memperlihatkan faktor strategis internal yang menjadi kelemahan utama perusahaan, yaitu Kegiatan promosi kurang agresif dengan skor terbobot paling besar, yaitu -0,422.

Matriks SWOT

Dari kegiatan analisis yang dilakukan dengan jalan menggabungkan jawaban responden pada atribut-atribut Kekuatan, Kelemahan, Peluang serta Ancaman dalam evaluasi pelaksanaan dengan pembobotannya diperoleh hasil pada tabel-tabel analisis bobot dan rating sebagaimana terdapat pada LAMPIRAN.

Berdasarkan hasil-hasil yang didapat dari analisis internal dan eksternal seperti dituliskan di atas, hasilnya dapat dirangkum sebagai berikut :

- Skor Total Kekuatan 3,300
- Skor Total Kelemahan -3,029
- Skor Total Peluang 3,155
- Skor Total Ancaman -2,594

Dari hasil perhitungan di atas, di dalam perhitungan strateginya memerlukan penegasan dari adanya posisi dalam salib sumbu yaitu antara kekuatan dan kelemahan, maupun peluang dan ancaman yang kesemuanya digambarkan dalam garis-grafis positif dan negatif. Hal ini mengakibatkan, skor total kekuatan tetap 3,300, skor total kelemahan menjadi -3,029 sedangkan skor total peluang 3,155, dan skor total ancaman menjadi -2,594.

Dari analisis tersebut diatas bahwasanya faktor kekuatan lebih besar dari faktor kelemahan dan pengaruh dari faktor peluang lebih besar dari faktor ancaman. Oleh karena itu posisi PT. Bintang Karyasama selaku pengembang perumahan Alam Raya Sentosa berada pada kwadran I yang berarti pada posisi *Pertumbuhan*, dimana hal ini menunjukkan kondisi intern PT. Bintang Karyasama yang kuat, dengan lingkungan yang sangat mendukung. Berpijak dari skor total ini, maka penentuan posisi PT. Bintang Karyasama dapat digambar sebagai Matrik SWOT yang dapat dilihat pada Gambar dibawah ini.

Untuk mencari koordinatnya, dapat dicari dengan cara sebagai berikut :

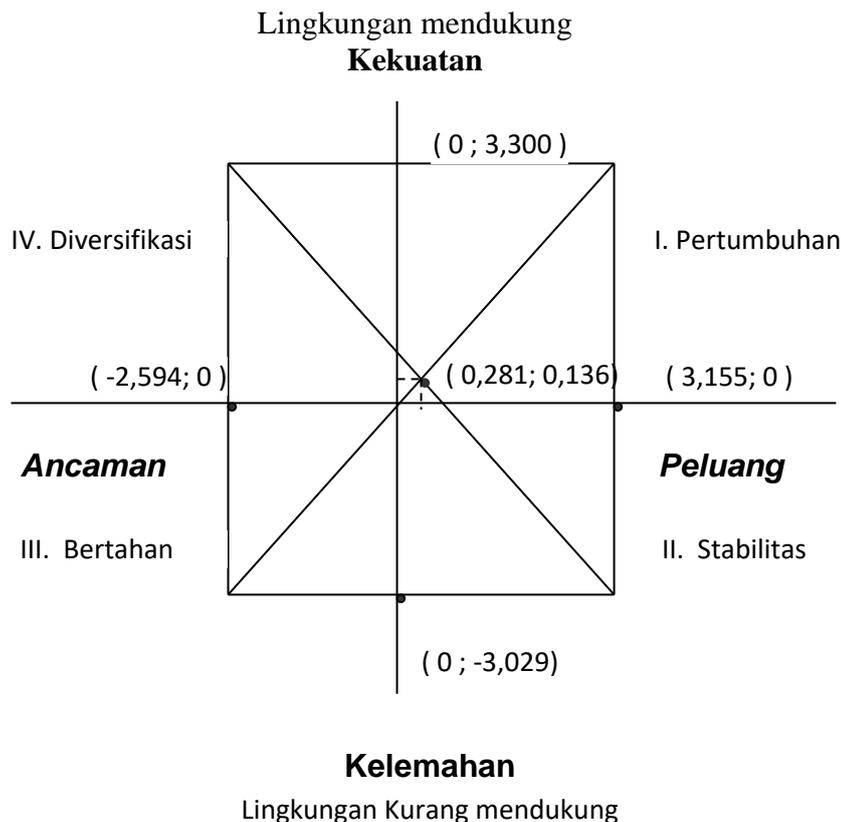
Koordinat Analisis Internal

$$\begin{aligned} &(\text{Skor total Kekuatan} - \text{Skor Total Kelemahan}) : 2 = \\ &(3,300 - 3,029) : 2 = 0,136 \end{aligned}$$

Koordinat Analisis Eksternal

$$\begin{aligned} &(\text{Skor total Peluang} - \text{Skor Total Ancaman}) : 2 = \\ &(3,155 - 2,594) : 2 = 0,281 \end{aligned}$$

Jadi titik koordinatnya terletak pada (0,281; 0,136)



Gambar 4. Posisi PT. Bintang Karyasama
Sumber : Data Diolah

Setelah diketahui titik pertemuan diagonal-diagonal tersebut (X), maka posisi unit usaha diketahui pada kuadran I namun cenderung dekat pada kuadran II sehingga perlu diadakan penyempurnaan analisis dengan menghitung luasan wilayah pada tiap-tiap kuadran. Hasil perhitungan dari masing-masing kuadran dapat digambarkan pada tabel berikut ini :

Tabel 4. Luasan Matrik dan Prioritas Strategi

Kuadran	Posisi Titik	Luas Matrik	Ranking	Prioritas Strategi
I	(3,155 ; 3,300)	10,412	1	Growth
II	(3,155;-3,029)	-9,556	2	Stabilitas
III	(-2,594 ; -3,029)	7,857	4	Bertahan
IV	(-2,594 ; 3,300)	-8,560	3	Diversifikasi

Sumber : data diolah

Dari pengolahan data untuk mengetahui luas matrik dan prioritas strategi pada Tabel diatas, maka diperoleh hasil luas matrik terbesar pada kuadran I dengan luas matrik 10,412, namun perlu diperhatikan juga bahwa luas matrik pada kuadran II juga memiliki luas matrik yang cukup diperhitungkan yaitu 9,556. Uraian mengenai posisi ranking luas matrik kuadran pada Tabel diatas antara lain :

- Ranking ke 1 : Pada kuadran ke I dengan luas matrik 10,412
- Ranking ke 2 : Pada kuadran II dengan luas matrik 9,556
- Ranking ke 3 : Pada kuadran IV dengan luas matrik 8,560
- Ranking ke 4 : Pada kuadran III dengan luas matrik 7,857

Untuk melengkapi analisis SWOT ini haruslah ranking-ranking yang didapat oleh masing-masing kuadran dikonversikan kedalam rumusan matrik SWOT, dimana dalam rumusan matrik SWOT terdapat 4 strategi utama yaitu sebagai berikut :

- Strategi SO (*Strength and Opportunities*) pada kuadran I
- Strategi WO (*Weakness and Opportunities*) pada kuadran II
- Strategi WT (*Weakness and Strength*) pada kuadran III
- Strategi ST (*Strength and Treath*) pada kuadran IV

Dalam analisis ini, produk PT. Bintang Karyasama berada pada posisi (0,281; 0,136) berada pada kuadran I sehingga strategi yang relatif bagus diterapkan adalah strategi SO (*Strength and Opportunities*) tetapi mengenai kuadran II yang memiliki ranking kedua harus juga dipertimbangkan pula mengenai strategi lain yang sesuai dengan tuntutan persaingan seperti misalnya melakukan diversifikasi berupa pengembangan produk dengan rate dan tanggungan resiko yang lebih kompetitif.

Analisis Matrik Internal-Eksternal

Analisis Matrik Internal-Eksternal dilakukan dengan cara menghitung angka-angka dari skor internal dan skor eksternal yang telah didapat, dengan tujuan untuk mendapatkan rumusan strategi bisnis yang lebih rinci pada tingkatan *single bussines unit*. Sebagaimana hasil perhitungan pada analisis SWOT di atas, maka nilai masing-masing skor adalah sebagai berikut :

Skor Faktor Eksternal :

$$\text{Peluang} + \text{Ancaman} = 3,155 + (-2,594) = 0,561$$

Skor Faktor Internal :

$$\text{Kekuatan} + \text{Kelemahan} = 3,300 + (-3,029) = 0,271$$

Setelah dilakukan perhitungan pada nilai awal untuk masing-masing faktor internal dan eksternal maka langkah berikutnya dalam matriks internal-eksternal ini adalah mengkonversikan skala -4 sampai dengan 4 ke dalam skala 1 sampai dengan 4 dengan jalan interpolasi. Untuk skala faktor eksternalnya dapat dilakukan perhitungan sebagai berikut (Pribadiyono,2001:84):

$$1-x/1-4 = -4 - (0,561)/-4-4$$

$$1-x/-3 = -4,561/-8$$

$$-8 + 8x = 13,683$$

$$8x = 13,683 + 8$$

$$x = 2,71$$

Untuk angka interpolasi skala faktor internal dapat dilakukan perhitungan sebagai berikut :

$$1-x/1-4 = -4 - (0,271)/-4-4$$

$$1-x/-3 = -4,271/-8$$

$$-8 + 8x = 12,813$$

$$8x = 12,813 + 8$$

$$x = 2,60$$

Maka hasil dari interpolasi dari skala-skala tersebut adalah sebagai berikut :

$$\text{Nilai awal} = 0,561 \quad \text{Nilai hasil matrik eksternal} = 2,71$$

$$\text{Nilai awal} = 0,271 \quad \text{Nilai hasil matrik internal} = 2,60$$

Dari hasil skala konversi yang telah diperoleh, maka dengan mencocokkan matrik internal-eksternal yang telah ada maka akan diketahui posisi perusahaan dalam matrik tersebut. Hal ini merupakan hasil dari analisis internal-eksternal dimana posisi yang ditunjukkan oleh garis perpotongan dari skala konversi tersebut digunakan untuk

mendasari perencanaan strategi pemasaran untuk masa yang akan datang dengan mengintegrasikan dengan perolehan hasil posisi yang ditunjukkan oleh analisis SWOT.

1 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi vertikal	2 GROWTH 2,71 Konsentrasi melalui integrasi horisontal	3 RETRENCHMENT <i>Turn Around</i>
4 STABILITY Hati-hati	5 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horisontal 2,60 STABILITY Tidak ada perubahan profit strategi	6 RETRENCHMENT <i>Captive company</i> atau <i>divestment</i>
7 GROWTH Diversifikasi kosentrik	8 GROWTH Diversifikasi konglomerat	9 RETRENCHMENT Bangkrut atau likuidasi

Gambar 5. Matriks Internal – Eksternal

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan Gambar diatas, dapat dilihat bahwa pada dasarnya posisi PT. Bintang Karyasama berada pada posisi *Growth* dan *Stability* yakni terletak pada kolom nomor 5 yang merupakan perpotongan garis yang dibentuk oleh nilai skor internal dan skor eskternal setelah dilakukan interpolasi untuk konversi nilainya ke skala 1 sampai dengan 4.

The Research model or framework is intended to further clarify the essence of the discussion of previous research result and the theoretical basis in the research, including the relationship between influential variables. (Enny Istanti, et al. 2024 : 150)

This research will be conducted in three phases : measurement model (external model), structural model (internal model), and hypothesis testing. (Pramono Budi,et al., 2023 ; 970)

Melalui proses tersebut, karyawan diberikan pelatihan dan pengembangan yang relevan dengan kinerja pekerjaannya, sehingga diharapkan dapat menjalankan tanggung jawab pekerjaannya dengan sebaik - baiknya. (Abdul Aziz Sholeh et.al. 2024 :82)

Memilih merupakan bagian dari suatu upaya pemecahan sekaligus sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu dibutuhkan keputusan pembelian yang tepat (Kristiawati Indriana et.al. 2019 : 28)

Kerjasama antara pemerintah, industri, lembaga penelitian dan masyarakat sipil dalam merancang menerapkan, Komitmen dan kerjasama yang kuat dari seluruh pemangku kepentingan menjadi kunci keberhasilan upaya - upaya tersebut. (Gazali Salim et al. 2024 : 63)

The SERVQUAL model includes calculating the difference between the values given by customers for each pair of statements related to expectations and perceptions (Diana Zuhro et al. 2024 : 98)

5. KESIMPULAN

Beberapa kesimpulan yang diperoleh dari pengolahan data kuesioner serta melakukan berbagai analisis terhadap masing-masing dimensi kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang adalah sebuah kesimpulan yang komprehensif terhadap perubahan dan perbaikan strategi pemasaran perumahan Menganti Alam Raya Sentosa. Analisis ini merupakan analisis yang memadukan kekuatan di dalam perusahaan serta, memantau peluang yang ada di luar perusahaan.

Mengacu pada angka skor diatas, maka diperoleh pemahaman bahwa posisi perusahaan berada dalam keadaan yang sedang tumbuh sehingga strategi yang paling tepat untuk diformulasikan adalah strategi investasi dengan mengedapankan strategi distribusi dan harga. Penekanan tersebut mendasarkan pada pertimbangan bahwa PT Bintang Karysama selaku pengembang perumahan Menganti Alam Raya Sentosa harus secara agresif melakukan kegiatan penetrasi pasar, dengan pertimbangan bahwa saat ini sudah ada *market leader* pada jenis layanan tersebut. Strategi harga diperlukan karena konsumen yang menjadi *target market* Perumahan Menganti Alam Raya Sentosa amat rentan dengan perubahan harga dan harga menjadi pertimbangan utama dalam pemilihan konsumsinya.

DAFTAR PUSTAKA

Achmad, G. S., & Mahjudin. (2010). *Strategi pemasaran melalui pendekatan analisis SWOT pada PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Surabaya untuk mencapai misi dan tujuan perusahaan*. Universitas 17 Agustus 1945.

Afandi, P. (2018). *Dasar-dasar pemasaran*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

- Aziz Sholeh, A., et al. (2024). Kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Insolent Raya di Surabaya. *Journal of Management and Creative Business*, 2(1), 82–96.
- Budiarto, T. (1993). *Dasar pemasaran*. Jakarta: Universitas Gunadarma.
- Daengs, G. S. A., Istanti, E., Negoro, R. M. B. K., & Sanusi, R. (2020). The aftermath of management action on competitive advantage through process attributes at food and beverage industries export import in Perak Harbor of Surabaya. *International Journal of Criminology and Sociology*, 9, 1418–1425.
- David, F. R. (2004). *Manajemen strategis*. Jakarta: Indeks.
- Dewi, K., I., et al. (2022). Peningkatan kinerja UMKM melalui pengelolaan keuangan. *Jurnal Ekonomi Akuntansi*, UNTAG Surabaya, 23–36.
- Dewi, R., et al. (2020). Internal factor effects in forming the success of small businesses. *Jurnal SINERGI UNITOMO*, 10(1), 13–21.
- Esterberg, K. G. (2002). *Qualitative methods in social research*. New York: McGraw Hill.
- Fandy, T. (2006). *Manajemen pelayanan jasa*. Yogyakarta: Andi.
- Gazali, S., et al. (2024). *Ikan Nomei, Merdeka Belajar Kampus Merdeka*, 1–98.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2003). *Manajemen strategis*. Yogyakarta: Andi.
- Istanti, E., & Kusumo, B. (2020). Implementasi harga, kualitas pelayanan dan pembelian berulang pada penjualan produk gamis Afifathin. *Ekonomika* 45, 8(1), 1–10.
- Istanti, E., et al. (2024). Service design performance based on consumer preferences. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(3), 142–160.
- Istijanti, M. M. (2005). *Aplikasi praktis riset pemasaran*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Keegan, J. (2003). *Manajemen pemasaran global* (A. Sindoro & T. S. Tarigan, Trans.). Jakarta: Prenhallindo.
- Kotler, P. (1992). *Manajemen pemasaran* (Edisi kedelapan). Jakarta: Salemba Empat.
- Kotler, P. (1997). *Manajemen pemasaran*. Jakarta: Prenhallindo.
- Kotler, P. (2000). *Manajemen pemasaran* (Jilid 2). Jakarta: Bumi Aksara.
- Kotler, P. (2005). *Manajemen pemasaran* (Jilid 1, Edisi XI). Jakarta: Indeks.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing* (13th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Kristiawati, et al. (2019). Citra merek, persepsi harga dan nilai pelanggan terhadap keputusan pembelian pada mini market Indomaret Lontar Surabaya. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen (JMM 17)*, 6(2), 27–36.

- Lestari, E. P. (2011). *Pemasaran strategik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Machfoedz, M. (2005). *Pengantar pemasaran modern* (Cet. pertama). Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mahjudin. (2013). *Reka bangun strategi usaha kecil menengah sektor industri pengolahan*. Jakarta: Universitas Tarumanegara.
- McCarthy, J. E., & Perreault, W. D. Jr. (1990). *Basic marketing: A managerial approach* (10th ed.). Homewood, IL: Irwin.
- Nasution. (1998). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Pramono, B., Istanti, E., Daengs, G. S., Syafi'i, A., Kusumo, B. K. N., & RM. (2023). Impact of social media marketing and brand awareness on purchase intention in coffee shop culinary in Surabaya. *International Journal of Entrepreneurship and Business Development*, 5(6), 968–977.
- Rangkuti, F. (2002). *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Stanton, W. J. (2002). *Fundamentals of marketing* (10th ed.). Singapore: McGraw-Hill International.
- Sugiyono. (2010). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Umar, H. (2010). *Desain penelitian manajemen strategik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Zikmund, W. G., & D'Amico, M. (1989). *Marketing*. United States: John Wiley & Sons Inc.
- Zuhro, D., et al. (2024). Impact of measurement of service quality using the SERVQUAL method. *Digital Innovation: International Journal of Management*, 1(3), 94–114.