

**JIMT:**
Jurnal Ilmu Manajemen Terapan

E-ISSN: 2686-4924
P-ISSN: 2686-5246

 <https://dinastirev.org/JIMT>  dinasti.info@gmail.com  +62 811 7404 455

DOI: <https://doi.org/10.38035/jimt.v7i6>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Formulasi Strategi Pengembangan Bisnis Menggunakan Metode Quantitative Strategic Planning Matrix pada PT KingAziz Konstruksi Indonesia

Dhimas Zhafir Risnandyan¹, Muhammad Iqbal Alamsyah²

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Bandung, Indonesia,
dimaszaafir@student.telkomuniversity.ac.id

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Bandung, Indonesia,
Iqbalalamsyah@telkomuniversity.ac.id

Corresponding Author: dimaszaafir@student.telkomuniversity.ac.id¹

Abstract: *This study formulates a business development strategy for PT KingAziz Konstruksi Indonesia, a construction service company facing cash-flow pressure, project-cost pressure, and increasingly tight competition. The study aims to identify internal and external strategic factors, formulate strategic alternatives, and determine the priority strategy using the Quantitative Strategic Planning Matrix. This research uses a descriptive qualitative approach with a case study design. Data were collected through interviews, observation, and documentation involving four internal informants and two external/client informants. The analysis was conducted sequentially using the Internal Factor Evaluation, External Factor Evaluation, Internal-External Matrix, SWOT/TOWS Matrix, and QSPM. The results show an Internal Factor Evaluation score of 2.5461 and an External Factor Evaluation score of 2.6094, placing PT KKI in Cell V or Hold and Maintain. The relevant strategic direction is market penetration and product/service development. QSPM results indicate ASI, diversifying financing sources and strengthening project cost control, as the priority strategy with the highest Total Attractiveness Score of 3.7400.*

Keyword: *Business Development Strategy, Construction Company, Internal-External Matrix, Quantitative Strategic Planning Matrix, SWOT*

Abstrak: Penelitian ini merumuskan strategi pengembangan bisnis PT KingAziz Konstruksi Indonesia, perusahaan jasa konstruksi yang menghadapi tekanan arus kas, tekanan biaya proyek, dan persaingan yang semakin ketat. Penelitian bertujuan mengidentifikasi faktor strategis internal dan eksternal, merumuskan alternatif strategi, serta menentukan strategi prioritas menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi dengan empat informan internal dan dua informan eksternal/klien. Analisis dilakukan secara berurutan melalui Internal Factor Evaluation, External Factor Evaluation, Internal-External Matrix, SWOT/TOWS Matrix, dan QSPM. Hasil menunjukkan skor Internal Factor Evaluation sebesar 2,5461 dan External Factor Evaluation sebesar 2,6094, sehingga PT KKI berada pada Sel V atau Hold and Maintain. Arah strategi yang relevan adalah

market penetration dan product/service development. Hasil QSPM menunjukkan AS1, yaitu mendiversifikasi sumber pembiayaan dan memperkuat kontrol biaya proyek, sebagai strategi prioritas dengan Total Attractiveness Score 3,7400.

Kata Kunci: Strategi Pengembangan Bisnis, Perusahaan Konstruksi, Matriks Internal-Eksternal, Quantitative Strategic Planning Matrix, SWOT

PENDAHULUAN

Industri konstruksi merupakan sektor strategis dalam pembangunan ekonomi nasional karena berperan dalam penyediaan infrastruktur fisik dan mendukung aktivitas ekonomi lintas sektor. Data Badan Pusat Statistik menunjukkan bahwa kontribusi sektor konstruksi terhadap Produk Domestik Bruto meningkat dari 9,45% pada 2022 menjadi 10,43% pada 2024 (Badan Pusat Statistik, 2024). Namun, peningkatan tersebut diikuti oleh tekanan industri yang semakin kompleks, seperti fluktuasi harga material, persaingan tender, keterbatasan pendanaan proyek, risiko keterlambatan pembayaran termin, serta potensi *cost overrun* dalam pelaksanaan proyek konstruksi (Abdelalim, Salem, Salem, Al-Adwani, & Tantawy, 2025; Afana, Al Zubaidi, Abu Dabous, & Ibrahim, 2024; Badawy, Al-Sakkaf, Alfalah, Abdelkader, & Zayed, 2022).

Tekanan tersebut semakin relevan karena realisasi belanja infrastruktur Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat pada periode 2022–2024 mengalami penurunan dari Rp117,9 triliun pada 2022 menjadi Rp94,5 triliun pada 2023 dan Rp68,05 triliun pada 2024 (Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat, 2024). Kondisi ini menunjukkan bahwa peluang pertumbuhan sektor konstruksi tidak otomatis dapat dimanfaatkan oleh setiap perusahaan, terutama apabila perusahaan belum memiliki kesiapan internal untuk mengelola proyek secara efisien dan berkelanjutan.

PT KingAziz Konstruksi Indonesia atau PT KKI merupakan perusahaan jasa konstruksi yang bergerak pada layanan *general contractor*, pembangunan infrastruktur dan bangunan, renovasi, *maintenance*, desain arsitektur, penyediaan alat *surveyor*, serta konsultasi perencanaan proyek (PT Kingaziz Konstruksi Indonesia, 2024). Perusahaan memiliki legalitas usaha seperti Sertifikat Badan Usaha, Nomor Induk Berusaha, dan ISO 9001:2015. Meskipun memiliki cakupan layanan dan legalitas usaha yang mendukung, PT KKI menghadapi persoalan pada kondisi keuangan operasional. Berdasarkan data internal perusahaan, arus kas dari aktivitas operasi turun hingga 59%, sedangkan saldo akhir kas turun sebesar 63% pada periode 2022–2024 (Laporan Keuangan KingAziz, 2024). Kondisi tersebut menunjukkan adanya tekanan likuiditas yang dapat memengaruhi pembayaran pemasok, pembayaran tenaga kerja, kelancaran proyek, dan kemampuan perusahaan mengambil peluang proyek baru. Dalam perspektif keuangan, arus kas operasional menjadi indikator penting bagi keberlanjutan perusahaan karena berkaitan dengan kemampuan memenuhi kewajiban jangka pendek dan mendukung modal kerja proyek (Brigham & Ehrhardt, 2017; Tarawneh, Almahmoud, & Hajjeh, 2023).

Masalah arus kas dan tekanan biaya proyek menunjukkan bahwa pengembangan bisnis PT KKI tidak cukup diarahkan pada pencarian proyek baru, tetapi juga perlu didukung oleh penguatan kemampuan internal dalam pembiayaan, pengendalian biaya, pemilihan proyek, dan pengelolaan risiko. Dalam proyek konstruksi, lemahnya kontrol biaya dapat menimbulkan deviasi antara rencana dan realisasi, sedangkan *change order* dan keterlambatan proyek dapat meningkatkan risiko *cost overrun* (Abbas & Burhan, 2022; Elserougy, Khodeir, & Fathy, 2024; Ramadhan & Waty, 2025). Oleh karena itu, perumusan strategi perlu menghubungkan peluang pasar dengan kesiapan internal perusahaan agar strategi pengembangan bisnis dapat dijalankan secara lebih terukur.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kombinasi *Internal Factor Evaluation*, *External Factor Evaluation*, *Internal-External Matrix*, SWOT, dan QSPM dapat digunakan

untuk merumuskan serta memilih strategi yang paling menarik secara relatif. QSPM membantu membandingkan alternatif strategi berdasarkan daya tarik faktor internal dan eksternal, sehingga keputusan strategis tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga memiliki dasar prioritas yang lebih terukur (David, David, & David, 2023; Indriarti & Chaidir, 2021; Risdarwanto, Nasution, & Pujangkoro, 2023). Studi lain juga menunjukkan penggunaan SWOT dan QSPM dalam perumusan strategi bisnis pada berbagai konteks organisasi (Dimiyati, Wahyudin, & Hamdani, 2022; Santoso, Sembiring, & Pujangkoro, 2023; Yunir, Sembiring, & Nazaruddin, 2024).

Berbeda dari penelitian terdahulu yang umumnya menggunakan SWOT dan QSPM untuk merumuskan strategi pemasaran, pengembangan usaha, atau digitalisasi organisasi secara umum, penelitian ini menempatkan QSPM dalam konteks perusahaan jasa konstruksi yang menghadapi tekanan arus kas, keterbatasan modal kerja, dan risiko pengendalian biaya proyek. Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi faktor internal perusahaan, persepsi eksternal klien, serta tekanan finansial-operasional proyek konstruksi ke dalam proses pemilihan strategi prioritas. Dengan demikian, kontribusi penelitian ini terletak pada penjelasan bagaimana strategi pengembangan bisnis konstruksi perlu diprioritaskan berdasarkan kesiapan finansial-operasional perusahaan dan kemampuan menangkap peluang pasar secara terukur.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis faktor internal dan eksternal PT KKI, merumuskan alternatif strategi pengembangan bisnis, serta menentukan strategi prioritas menggunakan QSPM. Alur penelitian dilakukan melalui analisis internal-eksternal, *Internal Factor Evaluation*, *External Factor Evaluation*, *Internal-External Matrix*, SWOT/TOWS Matrix, QSPM, dan penentuan strategi prioritas. Arah ini sejalan dengan pandangan manajemen strategis bahwa strategi perlu dibangun berdasarkan kesesuaian antara kondisi internal perusahaan, dinamika eksternal, dan pilihan tindakan yang dapat diimplementasikan (Rothaermel, 2024; Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018).

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus pada PT KingAziz Konstruksi Indonesia. Pendekatan kualitatif digunakan karena tujuan penelitian bukan menguji hubungan antarvariabel secara statistik, melainkan memahami kondisi strategis perusahaan secara mendalam berdasarkan data wawancara, observasi, dan dokumentasi (Sugiyono, 2023). Desain studi kasus dipilih karena penelitian berfokus pada satu objek perusahaan dan berusaha memahami proses perumusan strategi dalam konteks nyata PT KKI (Yin, 2018).

Data penelitian dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara digunakan untuk menggali kondisi manajemen, pemasaran, keuangan, operasional, sumber daya manusia, riset dan pengembangan, serta sistem informasi manajemen. Observasi digunakan untuk memahami kondisi operasional dan proses koordinasi perusahaan, sedangkan dokumentasi digunakan untuk memperkuat data terkait profil perusahaan, layanan, laporan keuangan, dan data pendukung industri. Penggunaan beberapa teknik pengumpulan data ini dimaksudkan untuk memperkuat kredibilitas temuan melalui triangulasi sumber dan teknik (Sugiyono, 2023).

Informan penelitian terdiri dari enam informan, yaitu empat informan internal PT KKI dan dua informan eksternal/klien. Informan internal digunakan untuk menggali faktor internal dan menjadi dasar utama penilaian matriks strategis. Informan eksternal/klien digunakan untuk memperkuat validasi faktor eksternal, persepsi kualitas layanan, ketepatan waktu, komunikasi proyek, dan daya saing PT KKI. Pemilihan informan dilakukan secara purposif karena informan dipilih berdasarkan keterlibatan dan pengetahuannya terhadap aktivitas perusahaan dan proyek (Yin, 2018).

Jumlah informan dalam penelitian ini dibatasi pada enam orang karena penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain *case study* yang menekankan kedalaman

informasi, bukan generalisasi statistik. Empat informan internal dipilih karena mewakili fungsi strategis utama perusahaan, yaitu manajemen puncak, pemasaran, proyek, dan keuangan. Dua informan eksternal dipilih untuk memperkuat perspektif klien terhadap kualitas layanan, ketepatan waktu, komunikasi proyek, dan daya saing perusahaan. Validitas temuan diperkuat melalui triangulasi sumber dan teknik, yaitu dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dokumentasi perusahaan, serta data pendukung industri. Dengan demikian, keterbatasan jumlah informan dikompensasi melalui relevansi peran informan, kedalaman data, dan penggunaan beberapa sumber bukti dalam proses analisis.

Tahapan analisis dilakukan secara berurutan. Pertama, data wawancara, observasi, dan dokumentasi direduksi menjadi faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, sejalan dengan proses reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan dalam analisis data kualitatif (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). Kedua, faktor internal diberi bobot dan rating dalam *Internal Factor Evaluation Matrix*, sedangkan faktor eksternal diberi bobot dan *rating* dalam *External Factor Evaluation Matrix*. Ketiga, total skor IFE dan EFE dipetakan ke *Internal-External Matrix* untuk menentukan posisi strategi umum. Keempat, SWOT/TOWS Matrix digunakan untuk merumuskan alternatif strategi. Kelima, strategi terpilih dievaluasi menggunakan QSPM untuk menentukan prioritas berdasarkan *Total Attractiveness Score*. Tahapan ini mengikuti kerangka *input stage*, *matching stage*, dan *decision stage* dalam formulasi strategi (David et al., 2023; Rangkuti, 2016; Risdarwanto et al., 2023).

Tabel 1. Karakteristik Informan Penelitian

Kode	Kategori	Jabatan/Peran	Fungsi Data Dalam Artikel
N1	Internal	Direktur/CEO PT KKI	Dasar pengambilan keputusan strategis, arah bisnis, dan validasi faktor utama perusahaan.
N2	Internal	Manajer Pemasaran	Informasi segmentasi, target pasar, positioning, promosi, relasi klien, dan persepsi pasar.
N3	Internal	Manajer Proyek	Informasi proses proyek, kualitas, ketepatan waktu, kebutuhan material, SDM lapangan, dan risiko teknis.
N4	Internal	Bendahara/Keuangan	Informasi arus kas, realisasi pendapatan, biaya proyek, akses pembiayaan, dan modal kerja.
N5	Eksternal	Klien PT KKI	Validasi persepsi kualitas layanan, ketepatan waktu, komunikasi proyek, dan daya saing.
N6	Eksternal	Klien PT KKI	Validasi persepsi kualitas layanan, ketepatan waktu, komunikasi proyek, dan daya saing.

Sumber: Data yang telah diolah (2026).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Alur penyajian dimulai dari karakteristik informan, faktor internal, faktor eksternal, hasil IFE dan EFE, posisi Internal-External Matrix, alternatif SWOT/TOWS, strategi terpilih untuk QSPM, hasil QSPM, dan pembahasan strategi prioritas.

Karakteristik informan menunjukkan bahwa data internal utama diperoleh dari fungsi manajemen puncak, pemasaran, proyek, dan keuangan. Keempat fungsi ini relevan karena strategi pengembangan bisnis PT KKI tidak hanya berkaitan dengan pemasaran proyek baru, tetapi juga dengan kelayakan pembiayaan, pengendalian biaya, dan kapasitas pelaksanaan proyek. Keterlibatan klien sebagai informan eksternal memperkuat validasi faktor eksternal, khususnya terkait persepsi kualitas layanan, ketepatan waktu, komunikasi proyek, dan daya saing PT KKI.

Tabel 2. Ringkasan Faktor Internal PT KKI

Aspek	Kekuatan Utama	Kelemahan Utama
Manajemen	Pengambilan keputusan strategis didukung data dan rapat; koordinasi antar divisi terstruktur dan fleksibel.	KPI dan target pertumbuhan belum terdokumentasi formal; struktur organisasi berisiko kekurangan personel.
Pemasaran	Segmentasi dan positioning jelas pada proyek swasta kelas C; promosi memakai kanal digital dan konvensional.	Riset pasar belum terstruktur; promosi masih bertumpu pada relasi personal dan belum terukur.
Keuangan	Biaya operasional rutin relatif terkendali; target margin minimal 10% membantu menjaga arus kas.	Arus kas fluktuatif; modal kerja terbatas; kontrol biaya proyek belum optimal.
Operasi/Produksi	SDM lapangan berpengalaman; kualitas pekerjaan dinilai sesuai ekspektasi klien.	Alat berat terbatas; sistem modul bekisting untuk housing belum tersedia.
SDM	Rekrutmen responsif melalui jaringan internal; ada praktik promosi internal bagi tenaga berprestasi.	Pelatihan formal belum terjadwal; insentif masih informal dan belum berbasis penilaian kinerja baku.
Riset dan Pengembangan	Tim proyek adaptif terhadap metode/material baru sesuai kebutuhan proyek.	Belum ada unit dan anggaran R&D formal; adopsi inovasi masih reaktif.
Sistem Informasi Manajemen	Pesan instan dan laporan harian membantu koordinasi lapangan-kantor.	Data proyek, keuangan, pemasaran, dan basis data pelanggan belum terintegrasi.

Sumber: Data yang telah diolah (2026).

Berdasarkan ringkasan faktor internal, PT KKI memiliki kekuatan pada segmentasi pasar, kualitas pekerjaan, kapabilitas SDM lapangan, dan fleksibilitas koordinasi. Namun, kelemahan paling krusial terlihat pada arus kas yang fluktuatif, keterbatasan modal kerja, belum optimalnya kontrol biaya proyek, dan belum adanya sistem data terintegrasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengembangan bisnis PT KKI tidak cukup hanya diarahkan pada perluasan pasar, tetapi juga perlu memperkuat kapabilitas internal, ketahanan organisasi, penciptaan nilai, dan pemanfaatan sumber daya perusahaan melalui proses kerja yang lebih terstruktur (Aldianto, Anggadwita, Permatasari, Mirzanti, & Williamson, 2021; Firdaussiah, Sutjipto, & Febrianta, 2024; Noviaristanti, Acur, & Mendibil, 2024; Pereira, Pinto, da Costa, Dias, & Gonçalves, 2021).

Tabel 3. Ringkasan Faktor Eksternal PT KKI

Aspek	Peluang Utama	Ancaman Utama
Ekonomi	Pertumbuhan sektor konstruksi nasional dan peluang proyek baru.	Perlambatan ekonomi, fluktuasi kurs, kenaikan BBM, dan fluktuasi harga material.
Sosial-budaya/demografis	Tren gaya hidup, misalnya permintaan lapangan padel, membuka peluang diversifikasi proyek.	Isu keselamatan kerja dan tanggung jawab sosial dapat merusak citra.
Politik, pemerintah, hukum	Transparansi tender membuka peluang persaingan yang lebih adil.	Proses perizinan panjang dapat menunda proyek.
Teknologi	Rendahnya tuntutan teknologi pada segmen kelas C memberi ruang adopsi bertahap.	Risiko tertinggal dari kompetitor yang mulai mengadopsi BIM dan digitalisasi.
Lingkungan	Green building berpotensi menjadi diferensiasi masa depan.	Regulasi lingkungan yang lebih ketat dapat menjadi hambatan kepatuhan.
Persaingan industri	Hambatan masuk tinggi dan preferensi housing konvensional memberi ruang bagi pemain mapan.	Pendatang baru berharga rendah, daya tawar klien besar, substitusi prefabrikasi/digital, dan persaingan harga tinggi.

Sumber: Data yang telah diolah (2026)

Faktor eksternal menunjukkan adanya peluang pertumbuhan industri, diversifikasi proyek, dan loyalitas klien baru, tetapi peluang tersebut tidak otomatis dapat dimanfaatkan apabila PT KKI belum mampu mengatasi tekanan modal kerja dan biaya proyek. Ancaman paling relevan terhadap fokus penelitian adalah fluktuasi harga material, daya tawar klien besar, intensitas persaingan harga, risiko *cost overrun*, dan keterlambatan akibat perubahan pekerjaan. Inilah alasan pembahasan tidak hanya diarahkan pada promosi dan penetrasi pasar, tetapi juga pada kemampuan pembiayaan dan kontrol biaya proyek (Abdelalim et al., 2025; Afana et al., 2024; Elserougy et al., 2024; Ramadhan & Waty, 2025).

Tabel 4. Ringkasan Hasil IFE dan EFE

Komponen Analisis	Skor/Nilai	Interpretasi
IFE - Total kekuatan	1,5467	Kekuatan PT KKI lebih menonjol pada aspek pasar, kualitas, SDM lapangan, dan koordinasi.
IFE - Total kelemahan	0,9993	Kelemahan utama berada pada arus kas, modal kerja, kontrol biaya, KPI, dan integrasi data.
IFE - Total keseluruhan	2,5461	Kondisi internal berada pada kategori sedang.
EFE - Total peluang	1,4482	Peluang masih relatif besar, terutama pertumbuhan sektor konstruksi, variasi pemasok, dan klien baru.
EFE - Total ancaman	1,1611	Ancaman utama berasal dari persaingan harga, daya tawar klien, material, dan kondisi makro.
EFE - Total keseluruhan	2,6094	Respons perusahaan terhadap faktor eksternal berada pada kategori sedang.

Sumber: Data yang telah diolah (2026).

Hasil *Internal Factor Evaluation* menunjukkan skor 2,5461, sedangkan hasil *External Factor Evaluation* menunjukkan skor 2,6094. Kombinasi kedua skor tersebut menempatkan PT KKI pada posisi internal dan eksternal yang sama-sama berada pada kategori sedang. Dengan demikian, perusahaan belum berada pada posisi agresif untuk pertumbuhan besar, tetapi juga tidak berada pada posisi lemah yang mengharuskan strategi bertahan secara ekstrem. Interpretasi ini sejalan dengan penggunaan matriks evaluasi faktor internal dan eksternal sebagai tahap input dalam formulasi strategi (David et al., 2023; Risdarwanto et al., 2023).

Pada *Internal-External Matrix*, skor IFE 2,5461 dan EFE 2,6094 menempatkan PT KKI pada Sel V atau *Hold and Maintain*. Arah strategi yang sesuai adalah *market penetration* dan *product/service development*. Dalam konteks PT KKI, *market penetration* dapat dimaknai sebagai penguatan jangkauan pasar pada segmen proyek swasta kelas C, sedangkan *product/service development* dapat diarahkan pada pengembangan layanan konstruksi, konsultasi perencanaan, *maintenance*, proyek gaya hidup seperti fasilitas olahraga, dan layanan bernilai tambah lainnya. Penggunaan IE Matrix dan QSPM dalam artikel ini diposisikan sebagai alat untuk menjaga agar pilihan strategi tetap berbasis kondisi internal-eksternal, bukan sekadar intuisi manajerial (David et al., 2023; Santoso et al., 2023; Yunir et al., 2024).

Tabel 5. Ringkasan Alternatif Strategi SWOT/TOWS

Kuadran Strategi	Alternatif Strategi Ringkas
S-O	Memperkuat positioning sebagai kontraktor kelas C terpercaya; mengoptimalkan promosi digital-konvensional dan relasi developer; menjaga target margin dan variasi pemasok; merintis diversifikasi layanan.
W-O	Menyusun KPI dan target pertumbuhan formal; membangun riset pasar dan promosi digital; mendiversifikasi sumber pembiayaan dan memperkuat kontrol biaya proyek; membangun R&D sederhana dan sistem informasi terintegrasi.
S-T	Memperkuat diferensiasi kualitas dan SDM; menjaga target margin sebagai bantalan fluktuasi material; menggunakan keputusan berbasis data untuk mengantisipasi izin dan risiko K3; menyiapkan adaptasi terhadap substitusi dan regulasi lingkungan.
W-T	Mendiversifikasi pembiayaan dan memperbaiki kontrol biaya; membangun R&D dan sistem informasi terintegrasi; memformalkan KPI, pelatihan, dan jenjang karier; memperkuat riset pasar, promosi digital, dan diversifikasi pemasok.

Sumber: Data yang telah diolah (2026).

Strategi hasil SWOT/TOWS kemudian diseleksi menjadi lima alternatif yang dinilai paling relevan dengan posisi *Hold and Maintain*. Seleksi ini dilakukan agar QSPM tidak terlalu melebar dan tetap fokus pada strategi yang langsung menjawab gap utama penelitian, yaitu ketegangan antara peluang pertumbuhan industri dengan keterbatasan internal PT KKI. Ringkasan SWOT/TOWS disajikan untuk menjaga fokus pembahasan pada alternatif strategi yang relevan dengan posisi *Hold and Maintain* dan mendukung proses penilaian prioritas melalui QSPM. Penggunaan SWOT dan QSPM dalam konteks ini sejalan dengan studi strategi yang menekankan pemilihan prioritas berdasarkan keterkaitan faktor strategis dan daya tarik alternatif strategi (Indriarti & Chaidir, 2021; Nourbakhsh, Hassanpour Darvishi, & Ebrahimi, 2023; Putri, Agustina, Widiani, & Claudia, 2026; Sari & Sari, 2023; Wahmil, Pramono, & Ulkhaq, 2025).

Tabel 6. Alternatif Strategi Terpilih Untuk QSPM

Kode	Asal Strategi	Alternatif Strategi	Alasan Pemilihan
AS1	WO3	Mendiversifikasi sumber pembiayaan dan memperkuat kontrol biaya proyek agar mampu menangkap peluang pertumbuhan industri.	Langsung menjawab kelemahan arus kas dan modal kerja.
AS2	SO1	Memperkuat positioning sebagai kontraktor kelas C terpercaya berbasis kualitas dan SDM.	Memanfaatkan kekuatan segmentasi, kualitas, dan SDM lapangan.
AS3	SO2	Mengoptimalkan promosi digital-konvensional dan relasi developer untuk menjangkau klien baru.	Mendukung market penetration tanpa hanya bersaing harga.
AS4	ST1	Memperkuat diferensiasi kualitas dan SDM untuk menghadapi tekanan harga dan persaingan.	Merespons persaingan harga dan intensitas rivalry.
AS5	WO1	Menyusun KPI dan target pertumbuhan formal berbasis data pertumbuhan industri.	Memperbaiki kelemahan manajerial dan pengukuran kinerja.

Sumber: Data yang telah diolah (2026).

Tabel 7. Ringkasan Hasil QSPM

Peringkat	Kode	Strategi	TAS	Catatan
1	AS1	Mendiversifikasi sumber pembiayaan dan memperkuat kontrol biaya proyek.	3,7400	Prioritas utama berdasarkan nilai TAS tertinggi.
2	AS2	Memperkuat positioning sebagai kontraktor kelas C terpercaya berbasis kualitas dan SDM.	3,6513	Alternatif pendukung penguatan pasar.

Peringkat	Kode	Strategi	TAS	Catatan
3	AS4	Memperkuat diferensiasi kualitas dan SDM untuk menghadapi tekanan harga dan persaingan.	3,3814	Alternatif defensif-kompetitif.
4	AS5	Menyusun KPI dan target pertumbuhan formal berbasis data pertumbuhan industri.	3,2356	Alternatif tata kelola kinerja.
5	AS3	Mengoptimalkan promosi digital-konvensional dan relasi developer.	3,1241	Alternatif penetrasi pasar.

Sumber: Data yang telah diolah (2026).

Hasil QSPM menunjukkan bahwa AS1 memiliki *Total Attractiveness Score* tertinggi sebesar 3,7400, sehingga strategi mendiversifikasi sumber pembiayaan dan memperkuat kontrol biaya proyek menjadi prioritas utama bagi PT KKI. Strategi ini relevan karena kelemahan utama perusahaan tidak hanya berkaitan dengan upaya memperoleh proyek baru, tetapi juga dengan kemampuan menjaga kelancaran modal kerja, mengendalikan deviasi biaya proyek, dan mengurangi tekanan likuiditas. Dengan demikian, peluang pertumbuhan industri konstruksi perlu diimbangi dengan kesiapan pembiayaan dan pengendalian biaya agar ekspansi proyek tidak justru menambah risiko keuangan perusahaan. Penentuan prioritas melalui QSPM mendukung pemilihan strategi yang lebih terukur karena setiap alternatif dibandingkan berdasarkan faktor strategis yang telah diidentifikasi sebelumnya (Dimiyati et al., 2022; Jeelani & Shah, 2024; Rizki & Sari, 2024).

AS1 dapat diarahkan pada beberapa agenda manajerial, seperti evaluasi kebutuhan modal kerja proyek, negosiasi uang muka, pengaturan termin pembayaran berbasis *milestone*, kerja sama pembayaran bertahap dengan pemasok, serta penguatan akses pembiayaan proyek. Dari sisi kontrol biaya, perusahaan dapat menyusun *baseline* biaya sebelum proyek berjalan, memperbarui harga material secara berkala, memantau deviasi biaya mingguan, dan menerapkan prosedur persetujuan formal untuk pekerjaan tambah. Agenda tersebut relevan dengan karakteristik proyek konstruksi yang rentan terhadap fluktuasi harga material, keterlambatan pembayaran, *change order*, dan *cost overrun* (Abbas & Burhan, 2022; Elserougy et al., 2024; Ramadhan & Waty, 2025; Tarawneh et al., 2023).

AS2 menempati peringkat kedua dengan TAS sebesar 3,6513. Strategi ini berfokus pada penguatan *positioning* PT KKI sebagai kontraktor kelas C yang terpercaya berbasis kualitas dan kapabilitas sumber daya manusia. Strategi ini penting karena reputasi kualitas dan pengalaman SDM lapangan menjadi kekuatan utama perusahaan dalam mempertahankan kepercayaan klien. Namun, AS2 ditempatkan di bawah AS1 karena penguatan *positioning* akan lebih efektif apabila perusahaan terlebih dahulu memiliki fondasi pembiayaan dan kontrol biaya yang kuat. Tanpa kesiapan modal kerja dan pengendalian biaya, peningkatan reputasi pasar berpotensi tidak diikuti oleh kemampuan operasional yang memadai (Badawy et al., 2022; Ibrahim, Zayed, & Lafhaj, 2024).

AS4 berada pada peringkat ketiga dengan TAS sebesar 3,3814. Strategi ini menekankan diferensiasi kualitas dan SDM untuk menghadapi tekanan harga dan persaingan. Dalam industri konstruksi, persaingan harga dapat mendorong perusahaan untuk menurunkan margin, sehingga diferensiasi kualitas menjadi penting agar perusahaan tidak hanya bersaing melalui harga rendah. Strategi ini mendukung AS1 karena penguatan kualitas pekerjaan dan kemampuan SDM dapat membantu mengurangi pekerjaan ulang, keterlambatan, serta pembengkakan biaya proyek. Oleh karena itu, AS4 berperan sebagai strategi pendukung yang memperkuat efisiensi operasional dan daya saing perusahaan (Badawy et al., 2022; Ibrahim et al., 2024; Noviaristanti et al., 2024).

AS5 memperoleh TAS sebesar 3,2356 dan berfokus pada penyusunan KPI serta target pertumbuhan formal berbasis data. Strategi ini penting karena kelemahan manajerial PT KKI terlihat pada belum terdokumentasinya target pertumbuhan dan indikator kinerja secara formal. Dengan adanya KPI, perusahaan dapat memantau kinerja proyek, penggunaan modal kerja,

pengendalian biaya, kualitas pekerjaan, dan efektivitas pemasaran secara lebih terukur. AS5 juga menjadi pendukung penting bagi AS1 karena strategi pembiayaan dan kontrol biaya membutuhkan indikator yang jelas agar pelaksanaannya dapat dievaluasi secara berkala (Ibrahim et al., 2024; Rothaermel, 2024; Wheelen et al., 2018).

AS3 menempati peringkat kelima dengan TAS sebesar 3,1241. Strategi ini berfokus pada optimalisasi promosi digital-konvensional dan relasi developer untuk menjangkau klien baru. Strategi ini tetap relevan dengan arah *market penetration* pada posisi *Hold and Maintain*, karena PT KKI tetap membutuhkan perluasan pasar dan peningkatan visibilitas layanan. Namun, prioritas AS3 berada di bawah strategi pembiayaan dan kontrol biaya karena peningkatan promosi dapat menghasilkan peluang proyek baru yang justru menambah tekanan apabila modal kerja, kapasitas proyek, dan sistem pengendalian biaya belum siap. Oleh karena itu, AS3 lebih tepat dijalankan setelah perusahaan memperkuat fondasi internal melalui AS1, AS5, dan strategi pendukung lainnya (David et al., 2023; Santoso et al., 2023; Yunir et al., 2024).

Secara keseluruhan, urutan strategi dalam QSPM menunjukkan bahwa pengembangan bisnis PT KKI tidak sebaiknya dimulai dari ekspansi pasar agresif, tetapi dari penguatan fondasi keuangan, kontrol biaya, kualitas pekerjaan, dan pengukuran kinerja. Strategi AS1 menjadi prioritas utama karena paling langsung menjawab masalah arus kas, keterbatasan modal kerja, dan tekanan biaya proyek. Sementara itu, AS2, AS4, AS5, dan AS3 berfungsi sebagai strategi pendukung yang memperkuat daya saing, tata kelola, dan perluasan pasar secara bertahap. Temuan ini sejalan dengan pendekatan formulasi strategi yang menekankan kesesuaian antara kondisi internal, lingkungan eksternal, dan prioritas keputusan strategis (David et al., 2023; Risdarwanto et al., 2023).

Temuan ini memperkuat pandangan manajemen strategis bahwa prioritas strategi perlu ditentukan berdasarkan kesesuaian antara kondisi internal, tekanan eksternal, dan kemampuan organisasi dalam mengalokasikan sumber daya. Dalam konteks PT KKI, strategi pengembangan bisnis tidak dapat hanya dipahami sebagai perluasan pasar, karena peluang proyek baru dapat berubah menjadi beban apabila tidak didukung oleh kapasitas pembiayaan, pengendalian biaya, dan sistem pengukuran kinerja. Oleh karena itu, hasil QSPM yang menempatkan AS1 sebagai prioritas utama menunjukkan adanya *strategic fit* antara kelemahan internal perusahaan, ancaman biaya proyek, dan kebutuhan penguatan fondasi finansial-operasional. Temuan ini juga sejalan dengan pendekatan *resource-based view*, *strategic flexibility*, dan *strategic control*, yang menekankan bahwa keunggulan bersaing perlu dibangun melalui penguatan kapabilitas internal, kemampuan beradaptasi terhadap tekanan lingkungan, pengendalian sumber daya, serta evaluasi kinerja yang terukur (Alamsyah et al., 2025; Badawy et al., 2022; Ibrahim et al., 2024; Rothaermel, 2024; Wheelen et al., 2018).

Meskipun AS1 menjadi strategi prioritas berdasarkan hasil QSPM, temuan ini masih berada pada tahap formulasi strategi dan belum menunjukkan efektivitas implementasi secara langsung. Penelitian ini belum mengukur dampak finansial aktual dari strategi yang diusulkan terhadap kinerja PT KKI. Oleh karena itu, implementasi strategi perlu dievaluasi lebih lanjut melalui indikator finansial dan operasional, seperti arus kas operasional, deviasi biaya proyek, margin proyek, perputaran modal kerja, ketepatan pembayaran termin, dan kemampuan perusahaan memenuhi kebutuhan pembiayaan proyek. Evaluasi lanjutan tersebut penting agar strategi yang telah dirumuskan tidak hanya menjadi rekomendasi perencanaan, tetapi juga dapat diuji kontribusinya terhadap peningkatan kinerja perusahaan secara nyata (Brigham & Ehrhardt, 2017; Tarawneh et al., 2023).

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan bisnis PT KingAziz Konstruksi Indonesia perlu dirumuskan melalui analisis internal dan eksternal yang runtut, mulai dari identifikasi faktor strategis, penyusunan *Internal Factor Evaluation* dan *External Factor Evaluation*, pemetaan *Internal-External Matrix*, perumusan alternatif SWOT/TOWS,

hingga pemilihan strategi menggunakan QSPM. Skor IFE sebesar 2,5461 dan EFE sebesar 2,6094 menempatkan PT KKI pada Sel V atau *Hold and Maintain*, sehingga arah strategi yang sesuai adalah *market penetration* dan *product/service development*. Berdasarkan hasil QSPM, strategi prioritas adalah mendiversifikasi sumber pembiayaan dan memperkuat kontrol biaya proyek dengan TAS 3,7400. Strategi ini paling relevan karena secara langsung menjawab masalah arus kas, keterbatasan modal kerja, dan tekanan biaya proyek yang menjadi hambatan utama perusahaan dalam menangkap peluang pertumbuhan industri konstruksi.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya berfokus pada tahap formulasi strategi dan belum mengevaluasi implementasi strategi secara langsung. Oleh karena itu, hasil penelitian belum dapat menunjukkan dampak finansial aktual dari strategi yang diusulkan terhadap kinerja PT KKI. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji efektivitas implementasi strategi prioritas melalui indikator finansial dan operasional, seperti arus kas operasional, margin proyek, deviasi biaya proyek, perputaran modal kerja, ketepatan pembayaran termin, serta efisiensi biaya proyek. Dengan demikian, strategi yang telah dirumuskan dapat diuji lebih lanjut untuk menilai kontribusinya terhadap peningkatan kinerja perusahaan secara nyata.

REFERENSI

- Abbas, N. N., & Burhan, A. M. (2022). Investigating the causes of poor cost control in Iraqi construction projects. *Engineering, Technology & Applied Science Research*, 12(1), 8075-8079. <https://doi.org/10.48084/etasr.4661>
- Abdelalim, A. M., Salem, M., Salem, M., Al-Adwani, M., & Tantawy, M. (2025). An analysis of factors contributing to cost overruns in the global construction industry. *Buildings*, 15(1), 18. <https://doi.org/10.3390/buildings15010018>
- Afana, O., Al Zubaidi, R., Abu Dabous, S., & Ibrahim, F. (2024). Categories and factors of cost overrun in construction projects: A systematic review. *Engineering, Technology & Applied Science Research*, 14(6), 18330-18347. <https://doi.org/10.48084/etasr.9006>
- Alamsyah, M. I., Rahayu, A., Gaffar, V., Wibowo, L. A., Triyono, S. P., & Yusoff, Y. M. (2025). Sustainability business performance in shopping-mall in Indonesia: The role of ambidexterity orientation with mediating effects of strategic flexibility and distinctive advantage. *International Journal of Applied Business Research*, 7(1), 1-23. <https://doi.org/10.35313/ijabr.v7i01.520>
- Aldianto, L., Anggadwita, G., Permatasari, A., Mirzanti, I. R., & Williamson, I. O. (2021). Toward a business resilience framework for startups. *Sustainability*, 13(6), 3132. <https://doi.org/10.3390/su13063132>
- Badan Pusat Statistik. (2024). Kontribusi sektor konstruksi terhadap PDB Indonesia tahun 2022-2024. Retrieved from <https://www.bps.go.id/id>
- Badawy, A., Al-Sakkaf, A., Alfalah, G., Abdelkader, E. M., & Zayed, T. (2022). Scrutinizing competitiveness of construction companies based on an integrated multi-criteria decision making model. *CivilEng*, 3(4), 850-872. <https://doi.org/10.3390/civileng3040049>
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2017). *Financial management: Theory and practice* (15th ed.): Cengage Learning.
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2023). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (17th ed.): Pearson.
- Dimiyati, A. D. P., Wahyudin, & Hamdani. (2022). Marketing strategy planning with SWOT analysis and Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) at CV. Dex Media Kreasi. *Jurnal Sistem Teknik Industri*, 24(1), 54-65. <https://doi.org/10.32734/jsti.v24i1.7584>
- Elserougy, M., Khodeir, L. M., & Fathy, F. (2024). Practices and techniques for construction projects cost control: A critical review. *HBRC Journal*, 20(1), 525-552. <https://doi.org/10.1080/16874048.2024.2337060>

- Firdaussiah, S. N., Sutjipto, M. R., & Febrianta, M. Y. (2024). How to utilize company resources optimally to improve business performance. *Journal of Law and Sustainable Development*, 12(4), e3491. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v12i4.3491>
- Ibrahim, A., Zayed, T., & Lafhaj, Z. (2024). Enhancing construction performance: A critical review of performance measurement practices at the project level. *Buildings*, 14(7), 1988. <https://doi.org/10.3390/buildings14071988>
- Indriarti, R., & Chaidir, N. R. (2021). Penerapan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) untuk merumuskan strategi bisnis. *Jurnal Manajerial*, 20(1), 159-170. <https://doi.org/10.17509/manajerial.v20i1.41179>
- Jeelani, P., & Shah, S. A. (2024). Strategic insights for sustainable tourism development in Kashmir Valley: SWOT and QSPM analysis. *Environmental Development*, 52, 101092. <https://doi.org/10.1016/j.envdev.2024.101092>
- Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. (2024). Realisasi belanja infrastruktur Kementerian PUPR tahun 2022-2024. Retrieved from <https://data.pu.go.id/>
- Laporan Keuangan KingAziz. (2024). *Laporan keuangan PT KingAziz Konstruksi Indonesia 2021-2024*. Dokumen Internal Perusahaan.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.): SAGE Publications.
- Nourbakhsh, S. A., Hassanpour Darvishi, H., & Ebrahimi, H. (2023). Develop and prioritize domestic wastewater use scenarios with SWOT and QSPM analytical matrices: Case study: Sabzevar City treatment plant. *Desalination and Water Treatment*, 285, 189-203. <https://doi.org/10.5004/dwt.2023.29303>
- Noviaristanti, S., Acur, N., & Mendibil, K. (2024). The different roles of innovation intermediaries to generate value. *Management Review Quarterly*, 74(4), 2545-2577. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00364-2>
- Pereira, L., Pinto, M., da Costa, R. L., Dias, Á., & Gonçalves, R. (2021). The new SWOT for a sustainable world. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 18. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010018>
- PT KingAziz Konstruksi Indonesia. (2024). Laporan keuangan PT KingAziz Konstruksi Indonesia 2021–2024. Retrieved from <https://kingaziz.id/about/>
- Putri, D., Agustina, T. S., Widiyani, R. A. D., & Claudia, N. (2026). Strategic planning using SWOT Matrix and QSPM: Case study analysis at Prima Fotocopy Center. *International Journal of Humanities Education and Social Sciences*, 5(4). <https://doi.org/10.55227/ijhess.v5i4.2074>
- Ramadhan, J. S., & Waty, M. (2025). Impact of change orders on cost overruns and delays in large-scale construction projects. *Engineering, Technology & Applied Science Research*, 15(1), 20291-20299. <https://doi.org/10.48084/etasr.9449>
- Rangkuti, F. (2016). *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis*: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Risdarwanto, Nasution, H., & Pujangkoro, S. (2023). Business strategy formulation: A literature review. *Jurnal Sistem Teknik Industri*, 25(1), 89-96. <https://doi.org/10.32734/jsti.v25i1.9459>
- Rizki, M. F., & Sari, R. P. (2024). Usulan strategi dalam pengembangan bisnis menggunakan matriks SWOT dan QSPM di PT Jaya Prakarsa. *STRING (Satuan Tulisan Riset dan Inovasi Teknologi)*, 9(1). <https://doi.org/10.30998/string.v9i1.22996>
- Rothaermel, F. T. (2024). *Strategic management* (6th ed.): McGraw-Hill.
- Santoso, P. B., Sembiring, M. T., & Pujangkoro, S. A. (2023). SWOT analysis and QSPM for digitalization of PT Mandiri Tunas Finance. *International Journal of Science and Society*, 5(4), 526-540. <https://doi.org/10.54783/ijssoc.v5i4.810>

- Sari, S., & Sari, C. I. (2023). Analisis strategi pemasaran menggunakan metode SWOT dan QSPM pada PT Bumi Citra Property. *Bahtera Inovasi*, 7(2), 183-191. <https://doi.org/10.31629/bi.v7i2.6660>
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*: Alfabeta.
- Tarawneh, S., Almahmoud, A. F., & Hajjeh, H. (2023). Impact of cash flow variation on project performance: Contractors' perspective. *Engineering Management in Production and Services*, 15(1), 73-85. <https://doi.org/10.2478/emj-2023-0006>
- Wahmil, D. S., Pramono, S. N. W., & Ulkhaq, M. M. (2025). Optimizing business strategy through SWOT and QSPM: A case study of CV Cita Nasional's strategic challenges. *Journal of Economic Analysis*, 4(3), 65-89. <https://doi.org/10.58567/jea04030004>
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (15th ed.): Pearson.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.): SAGE Publications.
- Yunir, R., Sembiring, M. T., & Nazaruddin, N. (2024). Business strategy formulation using Quantitative Strategic Planning Matrix on PT PPSU (Perseroda). *International Journal on Social Science, Economics and Art*, 14(1), 177-183. <https://doi.org/10.35335/ijosea.v14i1.512>