

Inovasi Strategi Developer The Araya di Tengah Resesi Ekonomi Global

Sheila Aryani Kuswandana, Alex Christian Lim, dan Seno Aji Wahyono

Prodi Magister Manajemen Inovasi, Universitas Ma Chung, Jalan Villa Puncak Tidar N-01, Malang,
Indonesia, 65151

Correspondence: Sheila Aryani Kuswandana (132220026@student.machung.ac.id)

Received: 08 11 23 – Revised: 08 12 23 - Accepted: 09 12 23 - Published: 25 12 23

Abstrak. The Araya merupakan salah satu *developer* perumahan di Kota Malang, Jawa Timur. Tulisan ini menjelaskan inovasi strategi yang digunakan The Araya saat menghadapi resesi ekonomi global. Strategi yang digunakan berdasarkan pada teori *Strategic Management in the innovation economy approaches*, dimana teori ini terdiri dari empat strategi yang digunakan oleh The Araya yaitu *brand capital*, *working capital*, *human capital*, dan *physical capital*. Ada dua faktor yang menyebabkan dilakukannya strategi ini, yaitu faktor internal dan faktor eksternal dari The Araya. Kedua faktor ini yang melatarbelakangi, diterapkannya strategi-strategi tersebut. Setelah menerapkan strategi yang dibuat, dapat diketahui bahwa strategi tersebut membuat The Araya mampu bertahan di tengah resesi ekonomi global, serta dapat mengatasi tantangan-tantangan dalam bisnisnya.

Kata kunci: The Araya, Strategi Management, Tantangan Bisnis, Resesi Ekonomi Global.

Citation Format: Kuswandana, S.A., Lim, A.C., & Wahyono, S. A. (2023). Inovasi Strategi Developer The Araya di Tengah Resesi Ekonomi Global. *Prosiding Seminar Nasional Universitas Ma Chung (SENAM)*, 2023, (pp. 33-44).

PENDAHULUAN

PT Araya Bumi Megah adalah cikal bakal Grup Araya. Perumahan Bumi Wana Lestari di Sambikerep-Surabaya Barat merupakan proyek pertama, yang dilanjutkan dengan Perumahan Bumi Wana Mukti di Semarang sebagai proyek kedua. Untuk langkah awal di dunia properti, kedua proyek perumahan di Surabaya maupun di Semarang ini merupakan proyek perumahan sederhana yang membidik kalangan menengah ke bawah. Dalam perkembangannya, PT Araya Bumi Megah menyadari dan melihat peluang akan banyaknya permintaan terhadap rumah menengah dan mewah. Maka dari itu untuk selanjutnya, PT Araya Bumi Megah dengan segala keterbatasannya pada saat itu, mulai mencoba mengembangkan Perumahan Pondok Blimbing Indah di Kota Malang, yang menyasar kalangan menengah ke atas (Sofi, 2014).

Perumahan seluas 200 hektar ini dapat diselesaikan dalam waktu delapan tahun dan berhasil menempatkan PT Araya Bumi Megah sebagai pengembang terpercaya di Kota Malang. Dalam kurun waktu ini, Araya berhasil mendapat nama dan dikenal masyarakat khususnya di Kota Malang dan sekitarnya, dan mendapat predikat sebagai perumahan modern yang cukup elit di Kota Malang. Hal ini membuat pihak manajemen beserta pemilik yang saat itu turun langsung ke lapangan, berkomitmen untuk terus berinovasi dan memajukan PT Araya Bumi Megah agar semakin berkembang dan dikenal masyarakat luas dengan citranya yang cukup baik.

Reputasi PT Araya Bumi Megah semakin meningkat pasca diluncurkannya proyek Kota Araya seluas 200 hektar berikutnya, yang merupakan kelanjutan dari Pondok Blimbing Indah. Kota Araya yang dikonsepsikan sebagai kawasan hunian bernuansakan alam, merupakan satu-satunya perumahan di Kota Malang yang berskala kota dan berkonsep *golf residence*, dimana padang golf yang ada telah memenuhi standar internasional. Pada perkembangannya, PT Araya Bumi Megah untuk selanjutnya berganti nama menjadi PT Moraya Megahsembada. PT Moraya Megahsembada inilah yang membidani lahirnya tahap ke-3 dari total rencana 5 tahap pengembangan Araya, yang dinamakan dengan The Araya (Redaksi, 2023).

Sebagai komitmen PT Moraya Megahsembada dalam rangka menjadikan industri perumahan sebagai bisnis inti, Grup Araya berusaha merentangkan sayap usahanya ke beberapa bidang lain guna membentuk portfolio usaha yang tangguh dan kompetitif, yang mampu mensupport bisnis utama Araya di bidang properti. Beberapa anak perusahaan

yang bergerak di bidang-bidang lain contohnya: PT Araya Megah Abadi Golf yang mengelola fasilitas golf, *driving range*, dan *family club*, PT. Plasa Araya Sentra Niaga yang mengelola Plaza Araya, Taman Indie Resto, Ombe Kofie, dan yang terbaru adalah Kopi Anak Monopole, serta Estate Management yang berada di bawah PT Moraya Megahsembada, yang bertugas mengelola kebersihan dan keamanan lingkungan serta menampung keluhan warga.

Walaupun demikian, Araya tentu memiliki ancaman dan tantangan tersendiri, salah satunya yaitu masuknya berbagai *developer* lokal maupun nasional ke Kota Malang, contohnya yaitu *developer* ciputra. Hal ini akan menjadi pesaing bisnis Araya dalam menguasai pasarnya di Kota Malang (Citriland Puncak Tidar Malang, 2023). Selain itu, saat ini Indonesia juga tengah berada tengah di resesi ekonomi global, kondisi ini juga berdampak buruk pada Araya, seperti terjadinya penurunan penjualan unit rumah, dan sebagainya (Tips Keuangan, 2023). Untuk menangani permasalahan ini, sebisa mungkin ingin mendesak pemerintah untuk membuat kebijakan/peraturan yang memungkinkan *developer* bertahan direresi ekonomi global seperti menurunkan pajak, bebas PPN, dan mengizinkan *developer* menjual tanah kapling. Selanjutnya, untuk dapat bersaing dengan pesaing bisnisnya dan menghadapi resesi ekonomi global, Araya akan melakukan beberapa strategi yang didasarkan pada teori *Strategic Management in The Innovation Economy Approaches*. Dengan demikian, tentu membuat Araya akan dapat menghadapi pesaing bisnisnya dan mengatasi resesi ekonomi global dengan baik.

MASALAH

Lingkungan bisnis (*business environment*) adalah suatu kondisi yang terjadi di sekitaran perusahaan yang dapat mempengaruhi kecepatan dan pertumbuhan perusahaan. Dengan melakukan analisis lingkungan bisnis dapat mengetahui implikasi manajerial (*managerial implications*) yang disebabkan baik langsung maupun tidak langsung dari berbagai faktor eksternal yang telah diidentifikasi berpengaruh pada prospek suatu perusahaan (Riyanto, 2018).

Menurut Kurniati (2022), menyatakan bahwa lingkungan bisnis terbagi menjadi dua, yaitu lingkungan internal bisnis (*Internal Business Environment*) dan lingkungan eksternal bisnis (*External Business Environment*). Lingkungan internal bisnis mencakup sumber daya manusia, sumber daya alam, aset fisik yang dimiliki oleh The Araya,

kapabilitas Perusahaan, dan keahlian utama perusahaan. kemudian, lingkungan eksternal bisnis mencakup kompetitor, ancaman produk pengganti, daya beli pelanggan, daya tawar dari *supplier*, dan tantangan pesaing bisnis. Berikut ini merupakan penjelasan dari masing-masing analisis lingkungan bisnis pada The Araya.

ANALISIS LINGKUNGAN INTERNAL THE ARAYA

1. Sumber Daya Manusia

Pada tingkat sumber daya manusia, The Araya memiliki potensi kekuatan yang cukup besar. Sumber daya manusia berkualitas tinggi, berpengalaman, dan berkomitmen dapat menjadi aset berharga dalam pengembangan model bisnis perawatan, pengelolaan, dan pemasaran unit properti secondary. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya karyawan yang bertahan cukup lama di PT Morayamegah Sembada dan memiliki latar belakang serta kompetensi di bidangnya masing-masing.

2. Sumber Daya Alam

Kawasan pengembangan The Araya mempunyai beberapa potensi sumber daya alam yang sangat mendukung daya jual produk- produk yang ditawarkan. Lahan yang cukup tinggi dan berkontur bila dibandingkan di kawasan kota yang cenderung datar dan berlokasi di daerah yang lebih rendah. Selain itu, sumber mata air di The Araya cukup bagus. Hal ini tentu menjadi faktor penting untuk sebuah kawasan hunian, mengingat persediaan dan supply air menjadi hal vital bagi kehidupan manusia. Potensi lain yang tak kalah penting adalah kualitas udara yang terjaga, karena adanya lahan terbuka hijau yang cukup luas bila dibandingkan dengan lahan yang dibuka untuk hunian.

3. Aset Fisik yang dimiliki oleh The Araya

Aset fisik berupa fasilitas- fasilitas unggulan seperti: Plasa Araya, Cinema XXI, Starbucks, Rumah Sakit Persada, Sekolah Taman Bermain dan Taman Kanak- Kanak St. Joseph Montessori, Universitas Binus, Ombe Kofie, Dan Araya Arcade Garden, juga memiliki dampak besar pada model bisnis ini. Analisis kondisi properti, infrastruktur, dan fasilitas menjadi penting dalam memahami potensi kekuatan atau kelemahan yang mungkin ada.

4. Kapabilitas Perusahaan

Kapabilitas yang dimiliki PT Morayamegah Sembada dalam mengembangkan proyeknya tak perlu diragukan lagi. 20 tahun lebih berkecimpung dalam bisnis developer dan memiliki luas pengembangan sebesar 1000 hektar, menjadikan perusahaan memiliki banyak pengalaman yang berguna dalam proses pengembangan proyek di kawasan The Araya.

5. Keahlian Utama Perusahaan

Keahlian utama atau juga spesifikasi khusus yang membedakan The Araya dengan kawasan pengembang lain di Kota Malang adalah dari sisi konsep The Araya sebagai golf residence satu- satunya di Kota Malang. Dengan adanya lapangan golf yang berstandar internasional untuk sebuah kompetisi, maka ruang terbuka hijau di The Araya sangat terjamin. Dampak dari ruang terbuka hijau yang cukup luas di sebuah kawasan perumahan adalah terjaganya kualitas udara, kualitas air, maupun ekosistem yang lebih sehat.

ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL THE ARAYA

1. Kompetitor

Keberhasilan The Araya dalam mengembangkan unit properti secondary dapat dipengaruhi oleh tingkat persaingan di industri properti. Kehadiran kompetitor baru dapat menjadi ancaman jika mereka menawarkan properti yang serupa dengan harga yang lebih rendah atau dengan fitur yang lebih menarik.

2. Ancaman Produk Pengganti

Adanya produk properti pengganti, seperti investasi di sektor lain atau jenis properti yang berbeda, dapat memengaruhi minat pembeli potensial terhadap unit properti *secondary* di The Araya.

3. Daya Beli Pelanggan

Tingkat daya beli pelanggan dapat memengaruhi harga jual dan persyaratan kontrak yang ditawarkan oleh The Araya. Apabila pelanggan memiliki daya tawar yang kuat, mereka dapat menekan harga dan persyaratan yang ditawarkan.

4. Daya Tawar dari *Supplier*

Jika The Araya bergantung pada berbagai pemasok untuk bahan atau layanan tertentu dalam pengembangan properti, maka daya tawar pemasok juga akan menjadi faktor penting yang perlu dianalisis.

5. Tantangan Pesaing Bisnis

Intensitas persaingan dengan pesaing bisnis yang ada dalam industri properti dapat memengaruhi kemampuan The Araya untuk memasarkan dan mengelola unit properti secondary mereka. Persaingan yang kuat dapat membatasi margin keuntungan dan mendorong inovasi.

METODE PELAKSANAAN

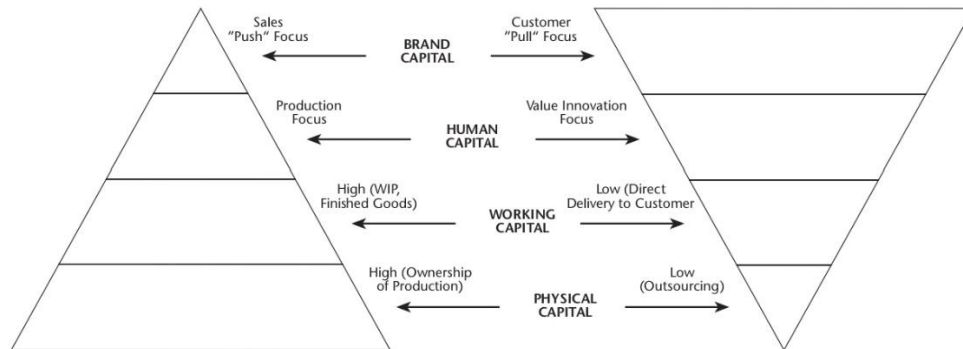
Pada penelitian ini, jenis data yang digunakan yaitu data kuantitatif. Data kuantitatif merupakan data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan dan umumnya dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif atau inferensial (Sekaran & Bougie, 2019). Data kualitatif yang digunakan pada penelitian ini, berupa metode studi kasus. Metode ini dilakukan dengan melihat peristiwa yang berada pada The Araya. Penelitian studi kasus merupakan pendekatan kualitatif sebagaimana peneliti mengeksplorasi kasus dari waktu ke waktu, melalui pengumpulan data terperinci dan mendalam yang melibatkan beberapa sumber informasi (Sekaran & Bougie, 2019). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif dilakukan karena merupakan jenis penelitian yang didasari dari kehidupan yang ada di lingkungan sekitar. Dengan demikian, akan dilakukan strategi berdasarkan teori *Strategic Management in The Innovation Economy Approaches*, yang meliputi *brand capital*, *working capital*, *human capital*, dan *physical capital*. Dengan melakukan strategi ini, akan dilakukan pengamatan pada lingkungan The Araya, untuk melihat terjadinya perubahan pada kemampuan perusahaan dalam mengatasi pesaing bisnis, resesi ekonomi global, dan tantangan yang lainnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan Gambar 1. di atas, pada gambar piramida di sebelah kiri menggambarkan bisnis model tradisional, dimana modal fisiknya sangat besar. Sedangkan pada model bisnis era abad 21, pemilik perusahaan/*brand* menentukan cara untuk semakin tidak mengandalkan modal fisik. Sebaliknya, mereka mengadopsi strategi *outsourcing* yang cenderung menjadikan perusahaan menjadi sebuah bisnis dengan modal yang relatif rendah. Pada tahap berikutnya yaitu di bagian modal kerja, bisnis model tradisional berfokus pada bagaimana memproduksi barang sedangkan pada model bisnis era abad 21

berfokus pada bagaimana menyampaikan langsung barang/jasa kepada pelanggan. Hal ini tentu memberikan perbedaan yang cukup signifikan pada kebutuhan modal kerja (Tam, 2000).

The Relevance of Traditional Approaches to Strategic Management in the Innovation Economy



Gambar 1. *Strategic Management In The Innovation Economy Approaches*

Sumber: Data Diolah, 2023

Selanjutnya pada bagian modal SDM, pada bisnis model tradisional dibutuhkan cukup banyak tenaga untuk dapat memproduksi suatu barang. Sedangkan pada model bisnis modern/ abad 21 fokusnya ada pada inovasi yang mampu memberikan nilai kepada pelanggan. Sebagai ‘puncak’ dari piramida model bisnis tradisional, tujuan utamanya adalah bagaimana sisi penjualan mampu memasarkan produk yang telah dibuat. Sedangkan ‘puncak’ dari piramida bisnis abad 21 adalah bagaimana penjualan berfokus pada menangkap kebutuhan pelanggan.

Pada gambar piramida di sebelah kanan, terlihat 4 bagian strategi yaitu, *customer pull focus*, *value innovation focus*, *low direct delivery to customer*, dan *low outsourcing*. Berikut ini penjelasan lebih lanjut dari 4 bagian strategi tersebut.

1. *Customer pull focus*

Customer pull focus adalah konsep yang berkaitan dengan orientasi perusahaan terhadap pelanggan dengan memberikan pelayanan yang maksimal. Konsep ini menjadi salah satu kunci sukses banyak bisnis di dunia, karena dengan menerapkan *customer focus*, perusahaan atau produsen akan lebih mengetahui tentang apa yang sebenarnya dibutuhkan oleh pelanggan/konsumen. Dalam penerapannya, *customer focus* terdiri dari berbagai rangkaian pelayanan yang harus dilalui dan dijalankan sesuai dengan SOP yang ada. Dengan menerapkan *customer focus*, perusahaan dapat meningkatkan

customer value optimization dengan mulus dan mendapatkan keuntungan yang diharapkan (Natalia, 2020).

2. *Value innovation focus*

Value innovation focus adalah konsep yang menggabungkan diferensiasi dan biaya rendah dalam menciptakan nilai yang lebih tinggi bagi pembeli dan perusahaan. Konsep ini merupakan kunci utama dari strategi *blue ocean*, yaitu strategi menciptakan pasar baru. *Value innovation* dapat dicapai ketika sistem keseluruhan dari utilitas, harga, dan biaya sejalan. Konsep ini menempatkan penekanan yang sama pada nilai dan inovasi. *Value innovation* tidak hanya fokus pada penciptaan nilai pada skala inkremental, tetapi juga menciptakan nilai yang belum pernah ditawarkan oleh industry (Hammer, 2022).

3. *Low direct delivery to customer*

Low direct delivery to customer adalah konsep pengiriman barang langsung dari pabrik ke pelanggan tanpa melalui gudang atau distributor. Konsep ini dapat memberikan keuntungan dalam hal biaya dan waktu pengiriman. Namun, konsep ini juga memiliki tantangan, seperti kesulitan dalam mengisi pesanan dengan cepat dan akurat. Untuk menerapkan konsep ini, perusahaan harus mempertimbangkan beberapa faktor penting, seperti lokasi pabrik dan pelanggan, serta kemampuan untuk mengelola rantai pasok secara efektif (Locus, 2022).

4. *Low outsourcing*

Low outsourcing adalah konsep pengurangan penggunaan jasa *outsourcing* dalam bisnis. Konsep ini bertujuan untuk mengurangi biaya dan meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan bisnis (Twin, 2022).

Dalam menjalankan bisnisnya, The Araya telah berusaha menerapkan beberapa hal di atas antara lain dengan senantiasa menjalin komunikasi dengan calon *customer* maupun *customer* yang telah membeli unit di The Araya, guna menggali informasi mengenai kebutuhan dan selera mereka akan tempat tinggal ataupun *property* sebagai investasi. Selain itu, konsep *low direct delivery to customer* serta *low outsourcing* diterapkan dengan keputusan untuk membangun unit sesuai posisi kavling dan tipe yang diminta oleh pembeli, tidak langsung dibangun keseluruhan agar perusahaan dapat menghindari pengeluaran dana yang cukup besar untuk persediaan unit serta membayar biaya pembangunan rumah dan perawatannya selagi unit rumah tersebut belum terjual.

Setelah itu, terdapat strategi-strategi dari teori *Strategic Management in The Innovation Economy Approaches*. Berikut ini merupakan strategi-strategi yang digunakan oleh The Araya (Tam, 2000).

1. *Brand Capital*

Prinsip dari *Brand Capital* di era ekonomi modern ini adalah bagaimana sebuah perusahaan mampu meminimalisir modal fisik agar perusahaan tidak perlu mengeluarkan modal yang sangat besar. Beberapa strategi yang dilakukan Araya untuk meminimalisir modal fisik antara lain:

- Menghindari pembangunan rumah stock, melainkan fokus pada penjualan rumah pra-pembangunan. Hal ini bertujuan agar jumlah unit yang dibangun sesuai dengan permintaan pembeli, sehingga tidak banyak dana yang mengendap pada unit-unit yang belum terjual. Di sisi lain, bagi pembeli hal ini merupakan suatu keuntungan karena mereka juga dapat memilih unit sesuai posisi/ arah hadap dan nomor rumah yang diinginkan, serta memungkinkan adanya sedikit redesign yang dapat menyesuaikan dengan keinginan pembeli.
- Menggunakan sub-kontraktor alih-alih memiliki divisi/ anak perusahaan kontraktor sendiri. Hal ini dapat memberikan efisiensi karena mengurangi biaya modal kerja, baik itu modal berupa gedung kantor maupun gudang penyimpanan material.

2. *Working capital*

Prinsip dari *WorkingCapital* di era ekonomi modern ini adalah bagaimana sebuah perusahaan mampu meminimalisir modal kerja agar perusahaan dapat melakukan penghematan dalam modal kerja yang sangat besar. Strategi yang dilakukan Araya untuk meminimalisir modal kerja ini antara lain:

- Menerapkan sistem DP minimal untuk mulai pembangunan rumah. Hal ini membantu *cash flow*, agar *down payment* yang harus dibayarkan kepada sub-kontraktor bisa menggunakan DP yang dibayarkan oleh pembeli.
- Menggunakan sub-kon untuk pembangunan rumah. Hal ini sangat membantu mengurangi kebutuhan *cash flow*, karena sebagai modal kerja, dipergunakan modal dari masing-masing sub-kon, Araya akan membayar sesuai termin pekerjaan tertentu yang telah disepakati dengan sub-kon. Dan dana tersebut dapat menggunakan dana dari angsuran pembeli maupun pencairan dana KPR dari bank.

3. *Human Capital*

Prinsip dari *Human Capital* di era ekonomi modern ini adalah bagaimana sebuah perusahaan mampu meminimalisir jumlah SDM. Caranya adalah dengan menghindari fokus pada mengejar jumlah produksi, melainkan lebih fokus pada peningkatan *value/* nilai yang dapat diberikan kepada pelanggan. Dengan demikian dapat dilakukan penghematan tenaga kerja, karena fokus pada layanan/ jasa bukan pada hasil produksi.

Strategi yang dilakukan Araya untuk *human capital* ini adalah:

- Mempekerjakan karyawan outsourcing untuk pekerjaan kebersihan baik kantor (indoor) maupun taman/halaman (outdoor)
- Menekankan pada layanan after sale service untuk mengikat pembeli agar menjadi pelanggan tetap.
- Menerapkan sistem NUP pada launching produk agar dapat membangun banyak unit secara serentak sehingga mengefisienkan tenaga pekerja baik mulai tahap persiapan (yang dilakukan karyawan kantor) maupun proses pembangunan (yang dilakukan tenaga lapangan).

4. *Physical Capital*

Prinsip dari *Brand Capital* di era ekonomi modern ini adalah bagaimana sebuah perusahaan mampu mewartakan dan mengakomodasi kebutuhan pelanggan, bukan semata-mata memaksa pelanggan menerima produk yang dihasilkan.

Untuk itu strategi yang dilakukan Araya untuk *brand capital* ini adalah:

- Melakukan survey terbuka baik secara langsung maupun tidak langsung kepada pelanggan, baik tentang trend kebutuhan hunian hingga daya beli masyarakat yang berada pada segmentasi yang dituju oleh Araya.
- Melakukan studi banding ke perumahan lain dengan karakter sejenis untuk mendapat gambaran perkembangan jenis hunian modern yang dibutuhkan masyarakat.

Menjalin komunikasi dengan Binus University yang berlokasi di Araya, untuk mendapat update mengenai jumlah mahasiswa dan membaca peluang akan kebutuhan akomodasi berupa tempat tinggal maupun kawasan bisnis yang mampu mendukung perkuliahan dan kebutuhan mahasiswa.

Dengan demikian, setelah melakukan pengamatan dengan strategi yang didasarkan pada teori *Strategic Management in The Innovation Economy Approaches* yang terdiri dari 4 strategi yaitu *brand capital*, *working capital*, *human capital*, dan *physical capital*, dapat diketahui bahwa The Araya dapat mengatasi permasalahan dan tantangan-

tantangannya, seperti dapat bersaing dengan *developer* pesaing bisnis lainnya, serta dapat menghadapi dan bertahan di tengah resesi ekonomi global, dapat melakukan penjualan *unit* rumah dengan baik, dan lain sebagainya.

KESIMPULAN

Saat ini telah memasuki abad ke 21, yang sebagaimana sifat dasar bisnis di abad 21 ini mengalami transformasi, begitu juga dengan gagasan kunci dari inovasi dan efeknya dalam menciptakan nilai, menangkap nilai dan menghargai keberlanjutan. Bisnis saat ini lebih banyak menggunakan *outsourcing*, *rapid alliance development*, *business ecosystem management & demand and supply chain management*. Selain itu, saat ini juga Indonesia sedang berada di tengah resesi ekonomi global, sehingga mengakibatkan suatu usaha harus kuat, untuk dapat bertahan dalam menghadapi tantangan-tantangannya, agar dapat mencapai keberlanjutan.

Berdasarkan strategi-strategi yang telah dilakukan, yaitu pada teori *Strategic Management in The Innovation Economy Approaches* yang terdiri dari 4 strategi yaitu *brand capital*, *working capital*, *human capital*, dan *physical capital*, dapat diketahui bahwa The Araya dapat mengatasi permasalahan dan tantangan-tantangannya, seperti dapat bersaing dengan *developer* pesaing bisnis lainnya, serta dapat menghadapi dan bertahan di tengah resesi ekonomi global, dapat melakukan penjualan *unit* rumah dengan baik, dan lain sebagainya. Kemudian, *Strategic management in the innovation economy approaches* sangat membantu perusahaan dalam mencapai *sustainability*, hingga usaha yang telah dibuat dapat bertahan dan bahkan semakin berkembang.

UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan terselesaikannya penelitian ini, penulis mengucapkan banyak terima kasih yang kepada semua pihak yang terlibat dalam pembuatan *paper* ini, semoga *paper* ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan penulis, terima kasih.

DAFTAR PUSTAKA

Citraland Puncak Tidar Malang. (2023). *Rumah Mewah di Perbukitan Kota Malang*. Retrieved from [lp.citralandpuncaktidar.com: https://lp.citralandpuncaktidar.com/sem-promo/?utm_source=Google&utm_medium=SEM&utm_campaign=penawaran-](https://lp.citralandpuncaktidar.com/sem-promo/?utm_source=Google&utm_medium=SEM&utm_campaign=penawaran-)

- terbaru&gad_source=5&gclid=EAIaIQobChMIsZya7YOqggMVTKRmA2lmwkcEAAAYASAAEgKeVvD_BwE
- Hammer, T. (2022). Value Innovation by Creating Blue Oceans. *Open Access Library Journal*, Vol. 9, No. 2, 1-12.
- Kurniati, N. (2022). Analisa Lingkungan Bisnis Internal dan Eksternal Perusahaan. *Pusdansi.org, Vol 2., No. 3*, 1-9.
- Locus. (2022). Direct to Customer Delivery. Retrieved from locus.sh: <https://locus.sh/resources/glossary/direct-to-consumer-delivery/>
- Natalia. (2020). customer focus: pengertian, peran, dan tips dalam membangunnya. Retrieved from accurate.id: <https://accurate.id/bisnis-ukm/pengertian-customer-focus/>
- Redaksi . (2023, Januari 19). *The Araya, Township Terbesar Seluas 1.000 ha di Malang Hadirkan Konsep Properti Yang Berbeda*. Retrieved from [propertymalang.com: https://www.propertynbank.com/the-araya-hadir-dengan-konsep-berbeda/](https://www.propertynbank.com/the-araya-hadir-dengan-konsep-berbeda/)
- Riyanto, S. (2018). Analisis Pengaruh Lingkungan Internal dan Eksternal Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) di Madiun. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Inovasi, Vol. 5, No. 3*, 159-168.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Metode Penelitian Untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian*. . Jakarta: Salemba Empat.
- Sofi, M. (2014, Oktober 8). *Araya Kembangkan Hunian Modern di Malang* . Retrieved from [kabar24.bisnis.com: https://kabar24.bisnis.com/read/20141008/78/263372/araya-kembangkan-hunian-modern-di-malang](https://kabar24.bisnis.com/read/20141008/78/263372/araya-kembangkan-hunian-modern-di-malang)
- Tam, L. V. (2000). *Textbook of Strategic Management* . Vietnam: Statistical Publishing House .
- Tips Keuangan. (2023). *Resesi Ekonomi? Apa itu?* Retrieved from [sikapiuangmu.ojk.go.id: https://sikapiuangmu.ojk.go.id/FrontEnd/CMS/Article/20618](https://sikapiuangmu.ojk.go.id/FrontEnd/CMS/Article/20618)
- Twin, A. (2022, Juni 18). Outsourcing: How It Works in Business, With Examples. Retrieved from [investopedia.com: https://www.investopedia.com/terms/o/outsourcing.asp](https://www.investopedia.com/terms/o/outsourcing.asp)

