

PELUANG DAN ANCAMAN : ANALISIS STRATEGI PT. CTRA DALAM MENGUASAI SEKTOR PROPERTI

Djaini Pangestu

Universitas Surabaya, Surabaya

Email : cien_jay@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis strategi bisnis PT. Ciputra Development, Tbk (PT CTRA) dengan fokus pada analisis eksternal, internal, dan perumusan strategi. Analisis eksternal dilakukan menggunakan kerangka *PESTLE* untuk mengevaluasi faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, hukum, dan lingkungan yang memengaruhi industri properti, serta *Porter's Five Forces Model* untuk memahami dinamika persaingan. Sementara itu, analisis *Product Life Cycle* memberikan gambaran mengenai tahap-tahap produk dalam siklus hidupnya yang relevan dengan strategi pengembangan perusahaan. Ketiga analisis ini memberikan pemahaman yang komprehensif tentang kondisi pasar dan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja dan strategi bisnis Ciputra di industri properti Indonesia. Hasil analisis ini memberikan wawasan tentang strategi yang dapat diambil Ciputra untuk mempertahankan posisinya sebagai pemimpin pasar di industri properti Indonesia.

Kata kunci : Strategi Bisnis; Properti; PESTLE; Porter

ABSTRACT

This research analyses the business strategy of PT. Ciputra Development, Tbk (PT CTRA) with a focus on external, internal, and strategy formulation analysis. External analysis was conducted using the PESTLE framework to evaluate the political, economic, social, technological, legal, and environmental factors affecting the property industry, as well as Porter's Five Forces Model to understand competitive dynamics. Meanwhile, the Product Life Cycle analysis provides an overview of the stages of the product in its life cycle that are relevant to the company's development strategy. These three analyses provide a comprehensive understanding of the market conditions and external factors that influence Ciputra's business performance and strategy in the Indonesian property industry. The results of this analysis provide insight into the strategies Ciputra can take to maintain its position as a market leader in the Indonesian property industry.

Keywords : Business Strategy; Property; PESTLE; Porter

PENDAHULUAN

PT. Ciputra Development, Tbk (CTRA) atau dikenal dengan nama Ciputra Group adalah salah satu perusahaan properti yang terbaik di Indonesia yang telah berdiri selama empat dekade. Didirikan pada tanggal 22 Oktober 1981 oleh Dr. (HC) Ir. Ciputra dengan nama PT Citra Habitat Indonesia, yang selanjutnya berganti menjadi PT. Ciputra Development di tahun 1990, kini telah menjadi salah satu perusahaan properti terkemuka dan paling terdiversifikasi di Indonesia (Ciputra Development, 2020).

Pengembangan properti perumahan skala besar dan komersial adalah keahlian bisnis dan inti perusahaan dimana selama lebih dari empat dekade telah berkontribusi dalam membangun kehidupan masyarakat Indonesia melalui pengembangan properti yang berkelanjutan.

PT. Ciputra Development, Tbk, yang berbasis di Jakarta, telah memperluas operasinya dengan mengembangkan dan mengelola berbagai properti perumahan dan komersial di kota-kota besar di seluruh Indonesia. Properti komersial yang dikelola mencakup pusat perbelanjaan, hotel, apartemen, dan lapangan golf. Dengan portofolio yang beragam dalam hal produk, lokasi, dan segmentasi pasar, PT. Ciputra Development menjadi salah satu perusahaan properti yang terdepan dan terdiversifikasi. Hingga kini, perusahaan telah mengembangkan lebih dari 76 proyek, termasuk kawasan perumahan, apartemen, perkantoran, pusat perbelanjaan, rumah sakit, dan lapangan golf di 33 kota di Indonesia.

Didirikan berdasarkan Surat Keputusan Menteri Kehakiman RI No. Y.A.5/417/9 pada 4 Juni 1982, PT. Ciputra Development terdaftar di pasar saham pada 28 Maret 1994. Anak perusahaannya, PT. Ciputra Surya, Tbk dan PT. Ciputra Property, Tbk, yang sebelumnya berdiri sendiri, resmi bergabung pada 19 Januari 2017. Komitmen perusahaan untuk menjadi pemimpin dalam pengembangan properti tercermin dalam pendekatan inovatif, berkelas, dan beretika yang diterapkannya. Dengan mengukung konsep *triple bottom line—people, planet, profits*—serta pengelolaan dampak lingkungan, sosial, dan tata kelola (LST), PT. Ciputra Development terus berupaya mencapai keseimbangan dalam pembangunan berkelanjutan. Strategi keberlanjutan ini memandu langkah perusahaan untuk berkontribusi terhadap Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (TPB).

Dengan landasan tersebut, analisis strategi bisnis PT. Ciputra Development menjadi penting untuk memahami bagaimana perusahaan ini dapat terus tumbuh dan mempertahankan posisinya di tengah dinamika industri properti.

TINJAUAN PUSTAKA DAN FOKUS STUDI

PESTLE Analysis

PESTLE Analysis atau Analisis PESTLE, yang dikembangkan oleh Francis Aguilar, adalah alat untuk mengevaluasi lingkungan makro yang memengaruhi bisnis.

PESTLE mencakup enam faktor utama yang dapat memberikan peluang atau ancaman bagi perusahaan (Makos, 2024):

1. Political (Politik): Menganalisis dampak kebijakan pemerintah, program, dan regulasi terhadap bisnis. Dukungan pemerintah melalui kebijakan dapat dimanfaatkan untuk mengurangi risiko atau menghindari konflik dengan program pemerintah.
2. Economic (Ekonomi): Mengkaji kondisi ekonomi regional, seperti pertumbuhan ekonomi, inflasi, suku bunga, dan daya beli masyarakat. Faktor ini memengaruhi kinerja keuangan perusahaan, termasuk daya beli konsumen dalam sektor properti.
3. Social (Sosial): Mempertimbangkan norma, adat, nilai, demografi, dan distribusi pendapatan masyarakat setempat. Hal ini penting untuk memahami kebutuhan pelanggan dan potensi tenaga kerja yang dapat berkontribusi pada perusahaan.
4. Technological (Teknologi): Mengevaluasi dampak perkembangan teknologi, inovasi, dan globalisasi terhadap operasional bisnis. Teknologi dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi dan memperluas layanan perusahaan, terutama dalam era digitalisasi.
5. Legal (Hukum): Menganalisis peraturan hukum yang relevan, seperti perlindungan konsumen, hak cipta, dan paten. Analisis ini membantu perusahaan meminimalkan risiko hukum dan memastikan kepatuhan terhadap regulasi.
6. Environmental (Lingkungan): Mempertimbangkan aspek ekologi, seperti perubahan iklim dan kesadaran lingkungan. Faktor ini menjadi penting karena masyarakat semakin peduli terhadap kelestarian lingkungan, mendorong perusahaan untuk menjalankan bisnis yang berkelanjutan.

Porter's Five Forces Model Analysis

Porter's Five Forces Analysis dikembangkan oleh Michael E. Porter, digunakan untuk menganalisis daya tarik suatu industri dan tingkat persaingan eksternal. Lima kekuatan ini memberikan wawasan strategis terhadap posisi kompetitif perusahaan (Hole et al., 2019). Berikut penjelasan lima faktor utama:

1. Persaingan Antar Usaha Sejenis (*Rivalry Among Existing Competitors*): Mengukur intensitas persaingan di antara perusahaan dalam industri yang sama. Jika persaingan tinggi, margin keuntungan cenderung menurun. Faktor yang memengaruhi termasuk jumlah pesaing, tingkat diferensiasi produk, dan biaya beralih pelanggan.

2. Ancaman Pendatang Baru (*Threat of New Entrants*): Menilai risiko munculnya pesaing baru yang dapat mengurangi pangsa pasar dan profitabilitas. Tingkat ancaman ini dipengaruhi oleh hambatan masuk (seperti biaya modal, regulasi, dan keunggulan skala) serta akses ke distribusi dan sumber daya.
3. Daya Tawar Pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*): Mengevaluasi kekuatan pemasok dalam menentukan harga atau memengaruhi kualitas bahan baku. Pemasok yang kuat dapat meningkatkan biaya operasional perusahaan, terutama jika mereka sedikit jumlahnya atau menyediakan input unik yang penting.
4. Daya Tawar Pelanggan (*Bargaining Power of Buyers*): Menilai kemampuan pelanggan untuk menekan harga atau menuntut kualitas dan layanan yang lebih baik. Kekuatan pelanggan meningkat jika mereka memiliki banyak alternatif atau jika mereka membeli dalam jumlah besar.
5. Ancaman Produk atau Jasa Pengganti (*Threat of Substitutes*): Mengukur risiko dari produk atau layanan yang dapat menggantikan fungsi produk perusahaan. Ancaman ini tinggi jika alternatif tersedia dengan harga lebih rendah atau dengan manfaat tambahan.

Product Life Cycle Analysis

Product Life Cycle Analysis adalah konsep yang menggambarkan tahapan perkembangan suatu produk di pasar, mulai dari awal peluncuran hingga penurunan permintaan. Siklus ini terdiri dari empat tahap (Udokporo, 2021):

1. Introduction (Pengenalan): Saat produk baru diperkenalkan ke pasar, perusahaan berinvestasi besar dalam promosi dan edukasi konsumen untuk meningkatkan kesadaran terhadap produk. Volume penjualan masih rendah karena baru mulai pengenalan produk. Biaya tinggi disebabkan oleh riset, pengembangan, dan peluncuran awal.
2. Growth (Pertumbuhan): Permintaan mulai meningkat signifikan karena produk mulai dikenal dan diterima oleh pasar, sehingga penjualan tumbuh dengan cepat, menghasilkan peningkatan pendapatan. Biaya per unit menurun karena skala ekonomi dalam produksi tercapai dan fokus perusahaan pada memperluas pasar dan mempertahankan pangsa pasar dari pesaing.
3. Maturity (Kedewasaan): Pasar menjadi jenuh, dengan tingkat penjualan yang stabil atau tumbuh lambat. Namun, persaingan semakin ketat, dengan fokus pada

diferensiasi produk dan harga. Perusahaan memaksimalkan efisiensi dan mempertahankan loyalitas pelanggan untuk mempertahankan profitabilitas. Biaya pemasaran cenderung lebih terfokus pada mempertahankan posisi produk.

4. Decline (Penurunan): Permintaan menurun karena pasar beralih ke alternatif lain atau karena perubahan preferensi konsumen. Penjualan dan profitabilitas menurun secara signifikan. Perusahaan perlu memutuskan untuk menghentikan produk, memodifikasi, atau memperkenalkan inovasi baru untuk menggantikan produk lama.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam analisis strategi bisnis PT. Ciputra Development, Tbk adalah pendekatan deskriptif kualitatif dengan menggunakan berbagai alat dan kerangka analisis strategis (Sugiyono, 2019). Metode ini dirancang untuk menggambarkan, menganalisis, dan mengevaluasi lingkungan eksternal dan internal perusahaan serta menghasilkan strategi yang sesuai berdasarkan data dan informasi yang tersedia. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data sekunder, yaitu informasi yang diperoleh dari laporan tahunan perusahaan, publikasi resmi, berita industri, dan dokumen lain yang relevan. Literatur yang digunakan berupa jurnal, buku, dan referensi akademik yang mendukung analisis.

Untuk melakukan pemetaan posisi dan juga menentukan strategi yang cocok untuk perusahaan, diperlukan adanya evaluasi dari berbagai faktor eksternal yang dimiliki perusahaan. Analisis tersebut sering disebut dengan *External Factor Evaluation* (EFE) untuk menetapkan peluang dan ancaman yang ada. Hasil analisis EFE akan dilakukan pembobotan untuk menggambarkan respon yang tepat. Dalam analisis EFE dilakukan beberapa tahap yaitu:

- a. Mendefinisikan peluang dan tantangan dari perusahaan.
- b. Menentukan bobot terhadap faktor yang telah didefinisikan dengan rentang 0.0 (tidak penting) hingga (1.0) sangat penting. Bobot yang ditentukan pada matriks EFE harus berjumlah 1.0 secara keseluruhan.
- c. Memberikan rating terhadap setiap faktor yang telah ditetapkan dengan ketentuan berikut: rating 1 hingga 4 dengan 1 = *poor response*, 2 = *average response*, 3 = *above average response*, 4 = *superior response*.
- d. Melakukan perkalian antara bobot dari setiap faktor dengan rating yang telah ditetapkan untuk menentukan skor yang telah diberikan untuk setiap variabel.

e. Melakukan penjumlahan dari skor yang telah dibobotkan dari seluruh variabel dalam menentukan total skor bobot perusahaan.

Untuk menggambarkan peluang dan ancaman yang ada, akan digunakan beberapa analisis diantaranya melalui analisis *PESTLE*, *Porter Five Force* dan *Product Life Cycle*.

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Analisis Eksternal – *PESTLE Analysis*

Kondisi politik di Indonesia tergolong cukup kondusif karena adanya pergantian kepemimpinan yang dilakukan secara periodik. Hal ini dianggap menjadi suatu peluang bagi investor, namun juga menjadi sebuah ancaman apabila pemimpin baru yang dipilih lebih mengarah kepada radikalisme dan penyalahgunaan wewenang untuk kepentingan kelompoknya tanpa melihat kondisi ekonomi negara secara keseluruhan dimana Perubahan regulasi terkait kepemilikan properti atau perizinan konstruksi dapat mempengaruhi industri properti. Mengingat Pemilu yang akan diselenggarakan pada tahun 2024, akan menjadi sebuah tantangan tersendiri yang akan berdampak pada perlambatan investasi di sektor properti. Dimana biasanya para pengembang diperkirakan akan menunda proyek perumahan (meskipun tidak secara total) sampai terciptanya kondisi yang lebih kondusif usai Pemilu berakhir dan dapat diterima semua pihak tanpa ada pergolakan (Arfiah, 2023).

Pandemi Covid-19 membawa dampak signifikan pada perekonomian Indonesia, termasuk sektor properti. Untuk mengatasi dampak tersebut, Pemerintah Indonesia membentuk Komite Penanganan Covid-19 dan Pemulihan Ekonomi Nasional (Perpres 82/2020) yang bertujuan mempercepat pemulihan ekonomi dan transformasi nasional. Sektor properti menerima berbagai dukungan melalui stimulus seperti penurunan BI Rate hingga 3,5% (terendah dalam sejarah), pembebasan pajak pertambahan nilai (PPN), dan pelonggaran uang muka kredit properti hingga 0%. Kebijakan tambahan meliputi penurunan tarif PPh untuk hunian mewah, penyesuaian batas pajak properti, serta subsidi perumahan untuk masyarakat berpenghasilan rendah (MBR). Namun, risiko seperti varian baru Covid-19 dan dampak agresi militer Rusia-Ukraina terhadap inflasi dan stabilitas ekonomi global tetap menjadi perhatian. Oleh karena itu, PT. Ciputra Development menerapkan kebijakan dan prinsip kehati-hatian untuk menjaga kinerja di tengah tantangan ekonomi global (Sindo, 2021).

Pertumbuhan populasi, urbanisasi, dan perubahan demografi dapat mempengaruhi permintaan properti. Perubahan gaya hidup dan preferensi konsumen dapat mempengaruhi permintaan terhadap tipe properti tertentu, seperti hunian berkonsep kota atau perumahan terintegrasi. perusahaan harus memperhatikan serta menghadapinya dalam merencanakan, mengelola, dan mengoperasikan proyek konstruksi dan infrastruktur mereka. Pada tahun 2020 hingga 2030 nanti, Indonesia akan mendapatkan bonus demografi, yaitu fenomena dimana struktur penduduk sangat menguntungkan dari sisi pembangunan karena jumlah penduduk usia produktif sangat besar, sedangkan proporsi usia muda sudah semakin kecil dan proporsi usia lanjut belum banyak. Usia produktif pada masa bonus demografi itu tak lain adalah remaja kita pada saat ini. Mereka adalah generasi penerus bangsa yang akan memegang peran penting pada pada masa itu, dan bagaimana nasib bangsa kita pada saat itu, dipengaruhi oleh kualitas remaja kita saat ini (Bonus Demografi dan Investasi pada Pembangunan Kesehatan dan Gizi, 2016).

Seiring dengan perkembangan teknologi dan revolusi industri, maka terdapat beberapa teknologi yang dapat dimanfaatkan untuk mendorong inovasi, memberikan layanan dan manfaat dalam industri properti atau jasa konstruksi (Hidayatulloh, 2024). Diantaranya teknologi *trenchless* dimana keuntungan dari pemanfaatan teknologi ini antara lain lebih ramah lingkungan, meminimalisir dampak sosial terhadap terhadap kondisi di sekitar lokasi proyek, meminimalisir terjadinya kecelakaan kerja konstruksi, durasi proyek lebih singkat, sehingga biaya konstruksinya lebih murah dan menjamin pencapaian kualitas konstruksi. Segala kelebihan teknologi ini dapat dimanfaatkan secara maksimal oleh para pelaku industri konstruksi di Indonesia dalam melaksanakan pembangunan infrastruktur seperti pemasangan kabel serat optik dan kabel listrik, instalasi pipa air bersih dan air limbah, instalasi pipa gas, atau sekedar melakukan pemeliharaan jaringan utilitas dan perpipaan yang sudah ada dan menerapkan sistem *monitoring* dan pengendalian proyek berbasis teknologi (Direktorat Jenderal Bina Konstruksi, 2019).

Peraturan dan regulasi terkait properti seperti izin konstruksi, perizinan lingkungan, peraturan keselamatan kerja, serta peraturan terkait pajak dan keuangan, dapat mempengaruhi biaya, waktu, dan proses operasional perusahaan. Peraturan Pemerintah No. 50 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Konstruksi, regulasi ini

mengatur aspek teknis dan administratif dalam penyelenggaraan konstruksi di Indonesia, termasuk izin, sertifikasi, dan pengawasan. Undang-Undang No. 32 Tahun 2009 tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup, regulasi ini mengatur aspek lingkungan hidup, termasuk penilaian dampak lingkungan, pengelolaan limbah, dan mitigasi dampak lingkungan dalam proyek konstruksi. Peraturan Kementerian Ketenagakerjaan No. 5 Tahun 2018 tentang Keselamatan dan Kesehatan Kerja Konstruksi, regulasi ini mengatur aspek keselamatan dan kesehatan kerja dalam proyek konstruksi, termasuk persyaratan K3, perlindungan pekerja, dan tata cara penerapan K3 dalam proyek konstruksi. PT. Ciputra Development harus mematuhi regulasi ini untuk menjaga keselamatan dan kesehatan kerja pekerja dalam proyek konstruksi.

Tahun 2022 ditandai oleh berbagai isu lingkungan dan sosial yang menjadi tantangan besar. Perubahan iklim yang semakin meluas secara cepat semakin mendorong semua pihak untuk segera menerapkan aksi nyata secara bersama-sama dalam menanggapi perubahan ini (Rasyid, 2024). Perhatian terhadap keberlanjutan dan ramah lingkungan dapat memengaruhi desain dan konstruksi properti. Risiko terkait perubahan iklim, seperti banjir atau tanah longsor, dapat mempengaruhi nilai properti di beberapa wilayah juga bagaimana kesadaran terhadap keberlanjutan yang dimiliki perusahaan dapat mempengaruhi industri properti di Indonesia. Inisiatif keberlanjutan dapat menjadi faktor penting dalam pengembangan properti dikarenakan kesadaran akan keberlanjutan semakin penting. Pengembang properti yang menerapkan praktik pembangunan berkelanjutan dapat mendapatkan keuntungan dari citra yang baik dan persyaratan pasar yang meningkat terkait keberlanjutan (Suharyani & Djumarno, 2023).

Analisis Eksternal - Porter Five Forces Model Analysis

Jika pembelian suatu properti diperuntukan untuk tujuan investasi, maka produk substitusi yang memungkinkan dari industri properti mencakup berbagai pilihan atau opsi investasi alternatif lain seperti saham, obligasi, atau instrumen keuangan lainnya yang dapat memberikan return atau pengembalian yang lebih tinggi. Ancaman produk pengganti mungkin lebih rendah jika investasi properti dianggap lebih stabil dan memberikan imbal hasil yang memadai. Namun, jika kondisi ekonomi atau kebijakan pemerintah membuat *instrument* keuangan lain lebih menarik, ini dapat meningkatkan risiko produk pengganti dan akan mengurangi proyeksi pertumbuhan properti kedepannya (Padang & Syarvina, 2022).

Industri properti Indonesia sangat kompetitif, terutama di kota besar dengan banyak proyek pembangunan. Persaingan terjadi antara pengembang besar, pengembang kecil, dan kontraktor yang bekerja sama dengan pemilik tanah. Pengembang kecil sering menawarkan harga lebih murah dengan lokasi dekat pengembang besar, meskipun kualitas dan reputasi kurang terjamin. Hal ini memengaruhi keputusan pembeli, meski kerap berujung pada masalah seperti proyek tidak selesai atau kualitas bangunan rendah. Namun, seiring pemulihan ekonomi, fokus pada layanan, inovasi, dan konsep hijau membuat pembeli kembali memilih pengembang besar yang kredibel. Diferensiasi seperti desain unik, teknologi modern, dan konsep keberlanjutan menjadi kunci mengurangi persaingan (Xiayu et al., 2024).

Pembeli memiliki pengaruh besar dalam pasar properti, terutama saat kondisi ekonomi tidak stabil. Faktor seperti suku bunga rendah dan skema pembiayaan menguntungkan memperkuat posisi negosiasi mereka, serta *Price to Earning Ratio* (PER) dan *Earning Per Share* (EPS) yang ikut memengaruhi harga saham (Aprillita et al., 2024). Pengembang perlu menyeimbangkan harga dengan kualitas produk dan inovasi untuk menarik pembeli. Teknologi seperti BIM dan pemasaran digital juga menjadi alat penting untuk meningkatkan daya saing dan memenuhi ekspektasi konsumen.

Pemasok dalam industri properti mencakup kontraktor, pengembang lahan, dan penyedia material atau bahan bangunan. kekuatan pemasok dapat bervariasi tergantung pada ketersediaan dan diversifikasi pemasok. Jika terdapat ketergantungan yang tinggi pada pemasok tertentu, mereka dapat memiliki kekuatan tawar yang lebih besar, terutama jika mereka menyediakan bahan atau jasa yang sulit digantikan atau memiliki teknologi yang belum dapat ditiru oleh pemasok lainnya. Namun dengan kondisi ekonomi saat ini, proyeksi pengembangan perusahaan pemasok, ditambah dengan kepastian pembayaran yang diterima tentunya membuat pemasok akan berpikir untuk mengadakan perjanjian kerjasama *partnership* yang menguntungkan bagi kedua pihak kedepannya dengan menggandeng pengembang besar yang sudah memiliki nama dan integritas yang baik.

Ancaman dari masuknya perusahaan baru relatif rendah dengan mempertimbangkan adanya hambatan untuk masuk industri yang tinggi. Hambatan yang tinggi ini disebabkan beberapa hal diantaranya termasuk persyaratan modal yang

tinggi, regulasi perizinan yang kompleks, dan kebutuhan untuk memiliki pengetahuan lokal yang baik. Dalam beberapa kasus, kebijakan pemerintah atau regulasi tanah dapat menjadi hambatan tambahan. Kebijakan pemerintah dapat memengaruhi lahan yang tersedia untuk pengembangan properti atau menyebabkan kenaikan biaya operasional. Selain itu diperlukan adanya *industry knowledge* yang komprehensif dari berbagai bidang untuk bisa bertahan (Paramadita & Hidayat, 2022).

Analisis Eksternal - *Product Life Cycle Industry Analysis*

Seiring dengan berjalannya waktu, produk akan semakin dikenal akan lanjut ke tahap *growth dan maturity*. Tidak semua produk dapat selalu bertahan, suatu produk dapat semakin lama semakin tergantikan dan berakhir menurun atau jika memiliki strategi yang baik akan meningkat di tahap kedewasaan. Jika suatu produk berada di tahap kedewasaan, maka strategi yang bagus selalu dipertahankan dan ditingkatkan guna mempertahankan posisinya (Iveson et al., 2022).

Aditya Ciputra Sastrawinata, *Head of Investor Relations* Ciputra, mengungkapkan bahwa realisasi pertumbuhan tahun 2022 mencatat kenaikan dua digit dibandingkan tahun 2021. Ia menyebutkan bahwa perusahaan berhasil mencapai penjualan pemasaran sebesar Rp8,2 triliun, meningkat 11% dari tahun sebelumnya. Pencapaian ini dinilai sangat memuaskan, mengingat pada awal 2022, Ciputra hanya menargetkan pertumbuhan konservatif sebesar 5%. Peningkatan pendapatan dan pencapaian yang melampaui target menunjukkan respons positif pasar terhadap strategi pemasaran dan penjualan perusahaan. Hal ini menegaskan bahwa produk-produk Ciputra yang terdiversifikasi dan dirancang dengan baik berhasil mempertahankan posisinya sebagai pilihan utama di benak pelanggan. Dalam *product life cycle*, PT. Ciputra Development termasuk di tahap *growth* atau pertumbuhan. Hal ini ditandai dengan ciri-ciri yang dimiliki oleh Ciputra adalah pendapatan meningkat, meningkatnya permintaan, banyak kompetitor baru yang bermunculan, produk mudah ditemukan dimana saja, perluasan *market*, dan menjadi pemimpin pasar (David et al., 2022).

Peluang (*Opportunity*) dan Ancaman (*Threat*)

Adapun dari tiga analisis eksternal diatas, dapat terbentuk analisis eksternal berupa peluang (*opportunity*), dimana diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Pertumbuhan Ekonomi dan Stimulus Pemerintah

Menurut Badan Pusat Statistik (BPS), pemulihan ekonomi Indonesia dengan pertumbuhan mencapai 5,3% pada tahun 2022 menjadi peluang bagi sektor properti. Dukungan pemerintah berupa penurunan suku bunga, pembebasan pajak, dan pelonggaran uang muka turut mendorong peningkatan daya beli masyarakat.

2. Proyek Ibu Kota Nusantara (IKN)

Proyek pemindahan ibu kota ke IKN membuka peluang besar bagi Ciputra untuk terlibat dalam pengembangan hunian ASN dan kawasan terpadu di lahan seluas 150 hektar, termasuk perumahan, hotel, dan lapangan golf, MICE (*meeting, incentive, conference, dan exhibition*) dan *botanical garden*. Ada pula fasilitas olahraga hingga residensial yang fokus pada rumah tapak. Ciputra merencanakan pengembangan awal kawasan terpadu dimulai dengan infrastruktur dasar dalam waktu pengembangan 1-2 tahun.

3. Fokus Perbankan pada KPR

Meningkatnya pembiayaan KPR dari 58% di tahun 2021 menjadi 62% di tahun 2022 menunjukkan dukungan industri perbankan terhadap pembeli properti dengan menjaga suku bunga tetap kompetitif.

4. Bonus Demografi 2030-2040

Bonus demografi Indonesia, dengan mayoritas penduduk usia produktif, menciptakan permintaan hunian yang tinggi, yang menjadi peluang strategis untuk pertumbuhan properti. Dimana bonus demografi menjadi kesempatan strategis bagi Indonesia untuk melakukan berbagai percepatan pembangunan dengan dukungan sumber daya manusia (SDM) berusia produktif yang melimpah. Apalagi, tahun 2030 terdapat agenda besar pembangunan berkelanjutan (*Sustainable Development Goals*).

5. Hunian Berbasis EcoGreen dan Keberlanjutan

Kesadaran masyarakat terhadap hunian ramah lingkungan mendorong permintaan terhadap bangunan hijau yang mendukung keberlanjutan. Perubahan iklim yang saat ini terjadi mendorong semua pihak untuk segera menerapkan aksi nyata secara bersama-sama dan berkelanjutan. Pengembang properti yang menerapkan praktik pembangunan berkelanjutan dapat mendapatkan keuntungan dari citra yang baik dan mendapatkan tempat khusus di hati para konsumen.

6. Teknologi dan Smart Home

Adanya tuntutan dan perubahan jaman serta beralihnya generasi sebelumnya ke generasi selanjutnya (Gen-Z) yang lebih mengutamakan pada kenyamanan dan kepraktisan. Tuntutan terhadap penggunaan teknologi dalam segala aspek untuk memudahkan kehidupan menjadi perhatian utama bagi generasi atau keluarga baru yang menginginkan hunian ideal dilengkapi dengan berbagai teknologi yang ada atau biasa disebut *Smart Home*. Adanya perubahan perilaku dan keinginan dari para konsumen perlu ditangkap dengan baik oleh para pengembang.

Adapun dari tiga analisis eksternal diatas, dapat terbentuk analisis eksternal berupa ancaman (*threat*), dimana diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Turbulensi Ekonomi Makro Global

Dampak dari perang dagang, pandemi, agresi militer, dan ketegangan politik global mengakibatkan ketidakstabilan ekonomi, kenaikan harga bahan pokok, dan fluktuasi harga bahan konstruksi. Hal ini menuntut Ciputra untuk melakukan perencanaan matang menghadapi perubahan global.

2. Ketidakpastian Politik Menjelang Pemilu 2024

Pemilu serentak dan Pilkada 2024 dapat memengaruhi arah kebijakan pembangunan, Adanya Pemilu dan Pilkada ini akan menghasilkan pemimpin baru yang dikhawatirkan akan mengubah arah kebijakan pembangunan di Indonesia. Hal ini secara tidak langsung akan membuat terjadinya perlambatan pengembangan di tahun 2023.

3. Kenaikan Suku Bunga, Inflasi, dan Fluktuasi Nilai Tukar Mata Uang

Dengan adanya kondisi global yang terjadi, secara tidak langsung mempengaruhi negara-negara yang ada, dimana salah satunya adalah Indonesia. Amerika Serikat sebagai negara pertama yang dihadapkan dengan ancaman resesi membuat kebijakan peningkatan suku bunga secara drastis. Dimana hal ini sangat berpengaruh kepada arus investasi asing dalam negeri yang masuk ke Indonesia dan juga melemahkan nilai tukar rupiah terhadap US dollar. Untuk menjaga stabilitas nilai tukar pemerintah Indonesia terpaksa melakukan penyesuaian terhadap suku bunga yang ada dimana hal ini akhirnya berpengaruh terhadap inflasi dalam negeri dan bunga kredit yang berlaku. Perubahan suku bunga dan fluktuasi nilai tukar mata uang asing juga dapat mempengaruhi biaya proyek dan keuntungan perusahaan, dimana harga-harga

material utama seperti besi dipengaruhi secara internasional dan pembeliannya masih berbasis US Dollar.

4. Tantangan Penerapan Tata Kelola Berkelanjutan (LST)

Regulasi yang sering berubah dan bervariasi antar daerah., ketersediaan data LST yang konsisten masih rendah, kurangnya kesadaran karyawan terhadap pentingnya LST, biaya investasi awal untuk teknologi dan infrastruktur yang tinggi, dan kesulitan memastikan kepatuhan standar LST pada rantai pasokan.

5. Potensi Kenaikan Harga Properti

Ditengah berbagai kondisi yang ada (pandemi, ekonomi, Inflasi, tingkat suku bunga) berpengaruh terhadap kenaikan harga properti yang ada. Kenaikan harga yang dilakukan pengembang tidak dapat semerta-merta dijalankan. Ditambah dengan kenaikan sektor IHSG, membuat saat ini tingkat return pada investasi berbasis saham atau obligasi bisa menjadi lebih menarik di mata para konsumen yang ada.

6. Persaingan yang Ketat antar *Developer*

Industri properti di Indonesia bisa sangat kompetitif, terutama di kota-kota besar dengan banyak proyek pembangunan. Persaingan dapat terjadi tidak hanya dari pengembang besar lainnya yang sudah mapan dan memiliki nama. Namun juga dapat berasal dari pengembang dengan skala lebih kecil atau kontraktor yang bekerja sama dengan pemilik tanah untuk mengembangkan lahan yang ada, terutama yang berdekatan dengan lokasi yang dimiliki Ciputra, dimana mereka menawarkan dengan harga yang jauh lebih ekonomis. Adanya banyak pemain di pasar dapat menyebabkan penurunan harga dan margin keuntungan yang diterima oleh Perusahaan.

7. Keterbatasan Pasokan Lahan di Kota

Dengan semakin terbatasnya pasokan lahan di kota, ditambah dengan banyaknya pesaing atau pengembang properti lain yang berburu lahan. Tidak hanya membuat lahan yang ada menjadi terbatas namun juga harga tanah yang ada meningkat tajam. Keterbatasan lahan di wilayah perkotaan hal ini dapat menyulitkan pengembangan proyek properti baru dan mengurangi margin yang diharapkan. Sementara biaya tersebut akan berpengaruh terhadap penetapan harga yang jual akhir yang diterima konsumen. Hal ini membuat target pasar yang dapat dituju semakin mengecil dan hanya dapat melayani ceruk pasar yang terbatas jumlahnya.

8. Perselisihan dengan Masyarakat Sekitar Proyek

Beberapa proyek yang melibatkan perubahan penggunaan fungsi lahan atau pembebasan lahan mungkin akan dihadapkan dengan perselisihan dengan masyarakat sekitar, baik yang memperjuangkan kelestarian maupun yang ingin mendapatkan manfaat lebih atau keuntungan dari pengembang besar yang memiliki *master plan* terhadap lahan yang kebetulan berdekatan dengan lokasi tempat tinggal mereka.

Adapun ringkasan dan penilaian dari matriks EFE berupa *opportunities* dan *threats* dari Ciputra sesuai dengan yang sudah dijabarkan pada 2 bagian di atas sebelumnya adalah sebagai berikut:

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis eksternal yang mencakup *PESTLE*, *Porter's Five Forces*, dan *Product Life Cycle*, PT. Ciputra Development, Tbk menghadapi tantangan dan peluang yang signifikan dalam mengelola bisnis properti di Indonesia. Analisis eksternal terhadap PT. Ciputra Development, Tbk menunjukkan bahwa, dari sisi *PESTLE*, perusahaan dihadapkan pada peluang pertumbuhan ekonomi dan dukungan pemerintah, namun juga tantangan ketidakpastian politik, fluktuasi inflasi, dan perubahan kesadaran lingkungan. Dalam hal *Porter's Five Forces Model*, persaingan yang ketat dari pengembang besar dan kecil serta kekuatan tawar pembeli yang meningkat dapat mempengaruhi margin keuntungan, tetapi Ciputra dapat memanfaatkan diferensiasi produk dan kualitas untuk tetap unggul. Sementara itu, dalam *Product Life Cycle Model*, Ciputra harus terus berinovasi dan memperbarui portofolio propertinya, mengingat permintaan pasar yang terus berkembang, dengan fokus pada keberlanjutan dan teknologi untuk menjaga relevansi dan daya saing di industri properti. Secara keseluruhan, Ciputra harus terus menavigasi tantangan eksternal yang ada dengan strategi yang adaptif dan responsif, memanfaatkan peluang yang ada, dan tetap fokus pada kualitas serta inovasi produk untuk menjaga posisinya di pasar properti Indonesia.

PENGHARGAAN/UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan penyertaan-Nya sehingga artikel ini dapat diselesaikan. Ucapan terima kasih disampaikan kepada orang tua dan keluarga atas dukungan yang tak ternilai, serta Bapak Hasan Opek sebagai pemilik perusahaan tempat penulis bekerja atas kepercayaan, dukungan moral, dan beasiswa yang diberikan selama masa perkuliahan. Penulis juga

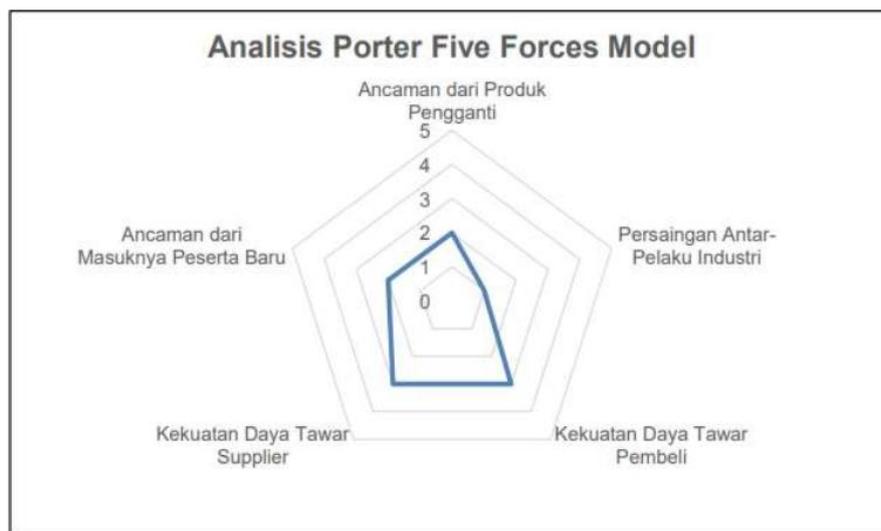
berterima kasih kepada Dr. Werner R. Murhadi, S.E., M.M., CSA, CIB, CRP, selaku dosen pembimbing, atas arahan, waktu, dan inspirasi yang diberikan dalam penyusunan artikel ini, serta kepada seluruh dosen Program Studi Magister Manajemen yang telah berbagi ilmu yang bermanfaat. Tak lupa, apresiasi disampaikan kepada teman-teman perkuliahan dan semua pihak yang telah mendukung penulis. Semoga artikel ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan bidang usaha terkait.

DAFTAR PUSTAKA

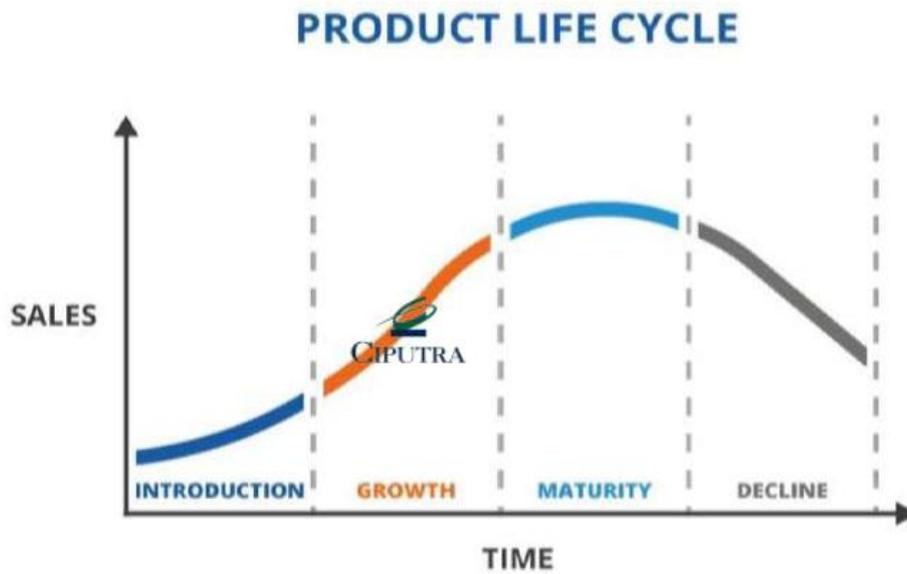
- Aprillita, L., Oktavianti, S., Haqiqi, T. M., Oktaviyani, H., Shalahuddin, M., Rahmania, V., & Dekas, R. (2024). Pengaruh Rasio Keuangan Terhadap Harga Saham Pada Sektor Properti Di Indonesia (Periode 2019-2022). *Journal of Management, Entrepreneur and Cooperative*, 3(1), 37–50. <https://doi.org/10.56869/jmecs.v3i1.535>
- Arfiah. (2023, December 23). Investasi sektor properti diprediksi melambat jelang Pemilu 2024. Okezone. <https://economy.okezone.com/read/2023/12/23/470/2943852/investasi-sektor-propertidiprediksi-melambat-jelang-pemilu-2024?page=2>
- Bonus Demografi dan Investasi pada Pembangunan Kesehatan dan Gizi. (2016). Dinas Kesehatan Daerah Istimewa Yogyakarta. <https://dinkes.jogjaprov.go.id/berita/detail/bonus-demografi-bonus-demografi-dan-investasi-pada-pembangunan-kesehatan-dan-gizi->
- David, F. R., David, M. E., & David, F. R. (2022). *Strategic Management: Concepts and Cases: a Competitive Advantage Approach* (17th ed.). Pearson.
- Direktorat Jenderal Bina Konstruksi. (2019, July 12). *Trenchless Asia 2019: Teknologi Tepat Guna Untuk Pembangunan Infrastruktur Yang Lebih Baik*. <https://binakonstruksi.pu.go.id/informasi-terkini/sekretariat-direktorat-jenderal/trenchless-asia-2019-teknologi-tepat-guna-untuk-pembangunan-infrastruktur-yang-lebih-baik/>
- Hidayatulloh, T. (2024). Digitalisasi Supply Chain Management dan Kinerja Perusahaan: Analisis Bibliometrik. *JIMEA Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 8(2), 170-186.
- Hole, Y., & Snehal, P. & Bhaskar, M. (2019). Porter's five forces model: gives you a competitive advantage. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control System*, 11 (4), 1436-1448.
- Iveson, A., Hultman, M., & Davvetas, V. (2022). The product life cycle revisited: an integrative review and research agenda. *European Journal of Marketing*, 56(2), 467–499. <https://doi.org/10.1108/ejm-08-2020-0594>
- Makos, J. (2024, September 13). *What is PESTLE Analysis?*. PESTLE Analysis. <https://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/>
- Padang, U. R., & Syarvina, W. (2022). Property Business Competitive Strategy Analysis at PT. Rizki Mandiri Barokah. *Jurnal Akuntansi Manajemen Dan Bisnis Digital*, 1(2). <https://doi.org/10.37676/jambd.v1i2.2404>
- Paramadita, S., & Hidayat, D. (2022). Industry Competitiveness Analysis Using Porter's Five Forces: Indonesian Multi-industry Study case. *ARBITRASE Journal of Economics and Accounting*, 3(2), 317–322. <https://doi.org/10.47065/arbitrase.v3i2.465>

- Profil Perusahaan - Ciputra Development*. (2020, November 2). Ciputra Development. <https://ciputradevelopment.com/id/profil-perusahaan/>
- Rasyid, I. A. (2024). Perkembangan dan Arah Penelitian Kualitas Pengambilan Keputusan terhadap Kinerja Perusahaan: Analisis Bibliometrik. *JIMEA Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 8(2), 605-619.
- Sindo, K. (2021, February 23). 7 paket kebijakan sektor properti selama pandemi Covid-19. Okezone. <https://economy.okezone.com/read/2021/02/23/470/2366883/7-paket-kebijakan-sektor-properti-selama-pandemi-covid-19>
- Sugiyono (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharyani, Y. D., & Djumarno, D. (2023). Perencanaan Strategis Dan Pembangunan Berkelanjutan. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 4(2), 767–778. <https://doi.org/10.55681/jige.v4i2.827>
- Udokporo, C. K. (2021). Understanding the stages of the product life cycle. *IntechOpen*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.99036>
- Xiayu, S., Siregar, M. A. & Effendi, I. (2024). Mengelola Krisis Merek Perusahaan dalam Era Digital di Indonesia. *JIMEA Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 8(2), 2199-2212.

GAMBAR DAN TABEL



Gambar 1. Analisis Porter Five Forces Model



Gambar 2. Analisis *Product Life Cycle Model*

Tabel 1. Analisis EFE Ciputra

	Opportunities	Weight	Rating	Weighted Score
1	Pertumbuhan ekonomi Indonesia dan dukungan dari Pemerintah (stimulus ekonomi)	0.10	3	0.3
2	Proyek pengembangan Ibu Kota Nusantara	0.06	3	0.18
3	Dukungan dan fokus industri perbankan terhadap pertumbuhan KPR	0.08	4	0.32
4	Bonus demografi Indonesia di tahun 2030-2040	0.07	3	0.21
5	Pemintaan Pengembangan Properti berbasis EcoGreen atau sustainability	0.05	4	0.2
6	Peningkatan Pengaplikasian Teknologi (Smart Home, etc)	0.06	2	0.12
	Threats	Weight	Rating	Weighted Score
1	Turbulensi ekonomi makro secara global (Pandemi, Perang Dagang, Perang antar negara, kenaikan inflasi global, fluktuasi harga minyak dan harga kebutuhan dasar)	0.08	1	0.08
2	Kondisi ketidak-pastian politik Indonesia menjelang pemilu 2024	0.09	2	0.18
3	Tren kenaikan suku bunga, Inflasi dan tingkat nilai tukar mata uang asing	0.09	2	0.18
4	Tantangan penerapan tata kelola berkelanjutan (LST)	0.05	4	0.20
5	Potensi kenaikan nilai investasi Properti	0.07	3	0.21
6	Persaingan yang ketat dan kompetitif antar Developer	0.08	4	0.32
7	Semakin terbatas dan berkurangnya pasokan lahan di kota	0.07	2	0.14
8	Kemungkinan Persepsi atau dispute dalam pengembangan dengan masyarakat sekitar	0.05	4	0.20
	Total EFE Score	1.00	0	2.84