



STRATEGIC TRANSFORMATION AND COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE INDONESIAN PROPERTY INDUSTRY: A CASE STUDY OF PT LIPPO KARAWACI TBK (2022–2024)

TRANSFORMASI STRATEGIS DAN KEUNGGULAN KOMPETITIF DALAM INDUSTRI PROPERTI INDONESIA: STUDI KASUS PT LIPPO KARAWACI TBK (2022–2024)

Retno Santoro¹, Achmad Ichsan², Ovalia Rukmana³

Magister Management, Universitas Bakrie

E-mail: retno.rekons@gmail.com¹, ichsan.achmad24@gmail.com², ovalia.rukmana@bakrie.ac.id³

ARTICLE INFO

Correspondent:

Retno Santoro

retno.rekons@gmail.com

Keywords:

Strategic Transformation;
Competitive Advantage;
Property Industry;
Resource-Based View; PT
Lippo Karawaci Tbk.

Website:

<https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER>

Page: 1673 - 1685

ABSTRACT

The Indonesian property industry during the 2022–2024 period faced significant structural pressures driven by rising interest rates, construction cost inflation, and weakening demand in the non-subsidized segment. Under these conditions, many property developers experienced stagnant performance and declining profitability. In contrast, PT Lippo Karawaci Tbk exhibited an atypical performance pattern, characterized by a substantial surge in profitability in 2024 despite a decline in consolidated revenue. This phenomenon raises a strategic question regarding the sources of the firm's competitive advantage within an unfavorable industry environment. This study aims to analyze how strategic transformation at PT Lippo Karawaci Tbk contributed to the formation of sustainable competitive advantage during the 2022–2024 period. Employing a qualitative single case study approach, this research relies on secondary data obtained from financial statements, annual reports, industry publications, and relevant macroeconomic data. The analytical framework integrates Porter's Five Forces to assess external industry pressures, the Resource-Based View (RBV) with the VRIN criteria to identify internal resources and capabilities, and SWOT analysis as a strategic synthesis tool. The findings indicate that the improvement in PT Lippo Karawaci Tbk's performance in 2024 cannot be attributed solely to post-pandemic market recovery, but rather to an internal strategic transformation characterized by a shift from revenue volume growth toward profit quality enhancement, portfolio rationalization, and the strengthening of dynamic capabilities. The RBV analysis suggests that the firm's competitive advantage primarily derives from restructuring capabilities, accumulated managerial experience in crisis management, and difficult-to-imitate project selection capabilities. This study contributes to the strategic management literature by reinforcing the relevance of resource-based and dynamic capability perspectives in explaining performance differentials among property firms, while offering practical implications for managers in designing sustainable transformation strategies under conditions of industry uncertainty.

INFO ARTIKEL

Koresponden:

Retno Santoro

retno.rekons@gmail.com

Kata kunci:

**Transformasi Strategis;
Keunggulan Kompetitif;
Industri Properti;
Resource-Based View; PT
Lippo Karawaci Tbk.**

Website:

<https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER>

Hal: 1673 - 1685

ABSTRAK

Industri properti Indonesia pada periode 2022–2024 menghadapi tekanan struktural yang signifikan akibat kenaikan suku bunga, inflasi biaya konstruksi, serta perlambatan permintaan pada segmen non-subsidi. Dalam kondisi tersebut, sebagian besar pengembang properti mengalami stagnasi kinerja dan penurunan margin laba. Namun, PT Lippo Karawaci Tbk menunjukkan dinamika kinerja yang berbeda, ditandai dengan lonjakan profitabilitas yang sangat signifikan pada tahun 2024 meskipun pendapatan konsolidasian perusahaan menurun. Fenomena ini menimbulkan pertanyaan strategis mengenai sumber keunggulan kompetitif perusahaan di tengah lingkungan industri yang relatif tidak kondusif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana transformasi strategis PT Lippo Karawaci Tbk membentuk keunggulan kompetitif berkelanjutan selama periode 2022–2024. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal dan memanfaatkan data sekunder berupa laporan keuangan, laporan tahunan, publikasi industri, serta data makroekonomi yang relevan. Kerangka analisis yang digunakan mengintegrasikan Porter's Five Forces untuk memahami tekanan eksternal industri, Resource-Based View (RBV) dengan pendekatan VRIN untuk mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas internal, serta analisis SWOT sebagai alat sintesis strategis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kinerja PT Lippo Karawaci Tbk pada tahun 2024 tidak semata-mata merupakan dampak pemulihan pasar properti pascapandemi, melainkan merupakan hasil dari transformasi strategis internal yang ditandai oleh pergeseran fokus dari pertumbuhan volume pendapatan menuju peningkatan kualitas laba, rasionalisasi portofolio proyek, serta penguatan kapabilitas dinamis organisasi. Analisis RBV mengindikasikan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan terutama bersumber dari kapabilitas restrukturisasi, pengalaman manajerial dalam menghadapi krisis, serta kemampuan seleksi proyek yang bersifat sulit ditiru. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperkuat relevansi pendekatan berbasis sumber daya dan kapabilitas dinamis dalam menjelaskan perbedaan kinerja perusahaan properti, serta implikasi praktis bagi manajemen dalam merancang strategi transformasi yang berkelanjutan di tengah ketidakpastian lingkungan industri.

Copyright © 2026 JSER. All rights reserved

PENDAHULUAN

Industri properti secara umum dipersepsikan sebagai sektor yang bergerak relatif lambat, padat modal, serta sangat sensitif terhadap dinamika siklus ekonomi makro. Ketika kondisi makroekonomi mengalami tekanan—seperti kenaikan suku bunga, pengetatan likuiditas, dan pelemahan daya beli masyarakat—industri properti sering kali menjadi salah satu sektor yang paling awal merasakan dampak negatifnya. Dalam konteks Indonesia pascapandemi COVID-19, karakteristik tersebut semakin nyata.

Banyak pengembang properti menghadapi tekanan simultan berupa kenaikan biaya konstruksi, perlambatan penjualan, peningkatan beban bunga, serta keterbatasan ruang manuver strategis.

Situasi tersebut menciptakan lingkungan bisnis yang tidak kondusif bagi sebagian besar pelaku industri. Sejumlah perusahaan properti besar melaporkan stagnasi pendapatan dan penurunan profitabilitas, bahkan ketika aktivitas pembangunan mulai pulih secara bertahap. Kondisi ini mengindikasikan bahwa tantangan utama industri properti pascapandemi tidak semata-mata berkaitan dengan volume penjualan, melainkan juga menyangkut kemampuan perusahaan dalam mengelola biaya, risiko finansial, serta kualitas pendapatan yang dihasilkan.

Namun demikian, periode tekanan industri kerap menjadi momentum krusial bagi terjadinya perubahan strategis yang bersifat fundamental. Literatur manajemen strategis menunjukkan bahwa krisis tidak hanya berfungsi sebagai ujian ketahanan organisasi, tetapi juga sebagai katalis bagi transformasi strategis yang menentukan arah jangka panjang perusahaan. Dalam konteks ini, transformasi strategis tidak dapat dipahami sekadar sebagai jargon manajerial, melainkan sebagai proses nyata yang tercermin dalam perubahan portofolio bisnis, struktur biaya, mekanisme penciptaan nilai, serta kinerja keuangan perusahaan.

Analisis pasar properti residensial di Indonesia menunjukkan pertumbuhan harga yang konsisten sepanjang periode 2022–2024, sebagaimana tercermin dari *Residential Property Price Index* yang meningkat dari 106,3 pada kuartal IV 2022 menjadi 109,7 pada kuartal IV 2024. Peningkatan indeks tersebut mengindikasikan adanya tren kenaikan harga properti residensial secara berkelanjutan dalam periode pemulihan pascapandemi. Selain itu, *Survei Harga Properti Residensial* yang dipublikasikan oleh Bank Indonesia menunjukkan bahwa *Indeks Harga Properti Residensial* (IHPR) tumbuh positif sepanjang 2023–2024, disertai dengan percepatan penjualan properti residensial pada awal 2024. Kondisi ini mencerminkan pemulihan aktivitas pasar properti nasional, meskipun laju pertumbuhannya masih tergolong moderat dibandingkan periode sebelum pandemi COVID-19 (Bank Indonesia, 2023; Bank Indonesia, 2024).

Dalam konteks pasar yang pulih secara bertahap tersebut, kinerja PT Lippo Karawaci Tbk menunjukkan dinamika yang relatif lebih unggul dibandingkan kondisi industri secara umum. Ketika pertumbuhan harga dan volume pasar nasional berlangsung moderat, Lippo Karawaci justru mampu mencatatkan peningkatan kinerja operasional dan profitabilitas yang signifikan, khususnya pada tahun 2024. Hal ini tercermin dari pertumbuhan pendapatan segmen real estate inti, peningkatan *marketing sales* hingga sekitar Rp6,01 triliun, serta perbaikan margin laba yang substansial meskipun pendapatan konsolidasian perusahaan mengalami penurunan.

Perbedaan antara laju pertumbuhan pasar properti nasional yang relatif terbatas dan lonjakan kinerja Lippo Karawaci mengindikasikan bahwa capaian perusahaan tidak semata-mata didorong oleh perbaikan kondisi pasar, melainkan oleh perubahan strategis dalam pengelolaan portofolio proyek, selektivitas investasi, serta fokus pada peningkatan kualitas laba. Dalam lingkungan pasar properti yang masih menghadapi tekanan suku bunga dan kenaikan biaya konstruksi, Lippo Karawaci tampak mampu memanfaatkan momentum pemulihan pasar secara lebih efektif dibandingkan rata-rata pelaku industri.

Dengan demikian, kondisi pasar properti Indonesia periode 2022–2024 dapat dipandang sebagai *necessary but not sufficient condition* bagi peningkatan kinerja perusahaan. Pemulihan pasar menyediakan ruang pertumbuhan, namun transformasi strategis

internal menjadi faktor kunci yang memungkinkan PT Lippo Karawaci Tbk menciptakan keunggulan kompetitif dan kinerja yang melampaui tren industri. Temuan ini memperkuat relevansi pendekatan *Resource-Based View* dalam menjelaskan perbedaan kinerja antar perusahaan dalam industri properti yang menghadapi tekanan eksternal yang serupa.

Gambaran umum industri properti Indonesia pada periode 2022–2024 memperlihatkan kondisi yang penuh tantangan. Kenaikan suku bunga acuan sejak 2022 mendorong peningkatan suku bunga Kredit Pemilikan Rumah (KPR), yang pada gilirannya menekan permintaan di segmen residensial menengah dan atas. Pada saat yang sama, harga material konstruksi –seperti baja, semen, dan bahan finishing– mengalami peningkatan signifikan, sehingga berdampak langsung pada penurunan margin laba pengembang. Banyak perusahaan properti besar mencatatkan laba yang stagnan atau menurun, meskipun pendapatan nominal tidak selalu mengalami kontraksi yang tajam.

Tabel 1. Kinerja LPKR 2022-2024

Indikator / Tahun	2022	2023	2024
Pendapatan (Revenue)	14.809	16.909	11.505
Gross Profit	6.284	7.511	4.794
EBITDA	3.273	4.199	2.525
Laba Operasi (Operating Profit)	1.981	2.827	1.768
Laba Bersih (Net Profit)	-2.692	0.05	18.746
Aset	49.871	49.571	53.784
Liabilitas	30.731	29.964	22.837
Ekuitas	19.14	19.606	30.947
Net Margin (%)	-18%	0%	163%

Sumber: Laporan Keuangan Lippo Karawaci 2024

Tabel kinerja PT Lippo Karawaci Tbk periode 2022–2024 menunjukkan adanya perubahan pola kinerja keuangan yang sangat signifikan dan tidak linier. Pada tahun 2022, perusahaan mencatatkan pendapatan sebesar Rp14,81 triliun dengan laba bersih negatif sebesar Rp2,69 triliun, yang tercermin dari net margin sebesar -18%. Kondisi ini mengindikasikan tekanan struktural yang kuat terhadap profitabilitas perusahaan, meskipun skala pendapatan dan aset relatif besar. Tekanan tersebut juga terlihat dari EBITDA dan laba operasi yang masih terbatas, menunjukkan bahwa kinerja operasional belum mampu mengimbangi beban biaya dan tekanan finansial.

Memasuki tahun 2023, kinerja perusahaan menunjukkan tanda-tanda pemulihan awal. Pendapatan meningkat menjadi Rp16,91 triliun, diikuti oleh perbaikan gross profit, EBITDA, dan laba operasi. Perusahaan berhasil membalikkan posisi dari rugi menjadi laba bersih, meskipun nilainya masih sangat tipis, yaitu sekitar Rp0,05 triliun, dengan net margin mendekati 0%. Pola ini mengindikasikan fase stabilisasi, di mana langkah-langkah efisiensi dan penyesuaian internal mulai memberikan dampak positif, namun belum sepenuhnya menghasilkan profitabilitas yang kuat.

Perubahan paling mencolok terjadi pada tahun 2024. Meskipun pendapatan perusahaan menurun signifikan menjadi Rp11,51 triliun, laba bersih justru melonjak tajam hingga Rp18,75 triliun, yang mendorong net margin mencapai 163%. Lonjakan laba yang ekstrem ini menunjukkan adanya perubahan mendasar dalam struktur penciptaan nilai perusahaan, di mana profitabilitas tidak lagi bergantung pada volume pendapatan, melainkan pada peningkatan kualitas laba, efisiensi biaya, serta kontribusi faktor strategis dan non-operasional. Selain itu, peningkatan ekuitas dari Rp19,61 triliun pada 2023 menjadi Rp30,95 triliun pada 2024, disertai dengan penurunan liabilitas, mencerminkan perbaikan struktur keuangan dan penguatan posisi finansial perusahaan secara keseluruhan.

Secara keseluruhan, tabel ini menunjukkan bahwa kinerja PT Lippo Karawaci Tbk selama periode 2022–2024 tidak mengikuti pola pertumbuhan konvensional berbasis pendapatan. Sebaliknya, perusahaan mengalami pergeseran strategis dari fase tekanan dan pemulihan menuju fase transformasi, yang ditandai oleh peningkatan profitabilitas yang sangat signifikan meskipun skala pendapatan menurun. Temuan ini memperkuat indikasi bahwa peningkatan kinerja pada tahun 2024 merupakan hasil dari transformasi strategis internal dan restrukturisasi struktur nilai perusahaan, bukan semata-mata akibat pemulihan kondisi pasar properti.

Dalam lanskap industri yang demikian, dinamika kinerja PT Lippo Karawaci Tbk (LPKR) menjadi fenomena yang menarik untuk dikaji secara lebih mendalam. Sebagai salah satu pengembang properti terbesar dan paling terdiversifikasi di Indonesia, Lippo Karawaci tidak terlepas dari tekanan industri. Tahun 2022 dapat dipandang sebagai fase terendah dalam siklus kinerja perusahaan. Pada tahun tersebut, Lippo Karawaci mencatatkan pendapatan sekitar Rp14,8 triliun, namun mengalami kerugian bersih yang signifikan, yaitu sekitar Rp2,3 triliun. Kondisi ini mencerminkan tekanan struktural yang serius, baik dari sisi operasional maupun finansial, serta menunjukkan bahwa skala usaha dan diversifikasi bisnis tidak secara otomatis menjamin ketahanan kinerja.

Memasuki tahun 2023, mulai terlihat indikasi awal perubahan arah strategis perusahaan. Pendapatan Lippo Karawaci meningkat menjadi sekitar Rp16,8–17,0 triliun, seiring dengan membaiknya aktivitas pasar dan stabilisasi permintaan. Lebih penting lagi, perusahaan berhasil membalikkan posisi dari kerugian menjadi laba bersih, meskipun dengan nilai yang relatif terbatas, yaitu sekitar Rp50 miliar. Dari perspektif strategis, capaian ini memiliki makna yang lebih luas dibandingkan sekadar perolehan laba, karena menunjukkan bahwa langkah-langkah penyesuaian internal mulai memberikan hasil yang nyata. Peningkatan margin laba kotor dan EBITDA pada periode ini mengindikasikan perbaikan dalam pengendalian biaya, selektivitas proyek, serta kualitas pendapatan.

Transformasi kinerja tersebut mencapai puncaknya pada tahun 2024. Pada periode ini, Lippo Karawaci mencatatkan lonjakan laba bersih yang sangat signifikan, mencapai sekitar Rp18,7 triliun. Pencapaian ini menjadi semakin menarik ketika dianalisis bersamaan dengan dinamika pendapatan perusahaan. Total pendapatan tercatat menurun ke kisaran Rp11,3–11,5 triliun, yang sebagian besar dipengaruhi oleh perubahan struktur konsolidasi bisnis. Namun, di balik penurunan pendapatan agregat tersebut, segmen properti inti justru menunjukkan kinerja yang solid. Pendapatan dari real estate tercatat sekitar Rp5,06 triliun dengan pertumbuhan dua digit secara tahunan, sementara pra-penjualan (marketing sales) mencapai Rp6,01 triliun, melampaui target yang ditetapkan perusahaan.

Kombinasi antara penurunan pendapatan total dan lonjakan laba bersih tersebut mengindikasikan adanya perubahan mendasar dalam cara perusahaan menciptakan nilai. Profitabilitas tidak lagi didorong oleh ekspansi volume pendapatan semata, melainkan oleh peningkatan kualitas laba, efisiensi struktur biaya, optimalisasi portofolio proyek, serta pengambilan keputusan strategis yang lebih selektif. Dalam perspektif manajemen strategis, pola ini sering kali menjadi indikator pergeseran dari strategi pertumbuhan berbasis ekspansi menuju strategi yang lebih berorientasi pada keunggulan kompetitif dan keberlanjutan finansial.

Fenomena kinerja Lippo Karawaci pada periode 2022–2024 menjadi semakin signifikan ketika ditempatkan dalam konteks industri yang lebih luas. Pada saat banyak

pengembang properti lain masih berjuang menjaga margin di tengah tekanan biaya dan pembiayaan, Lippo Karawaci justru mampu mencatatkan profitabilitas yang luar biasa. Perbedaan kinerja ini memunculkan pertanyaan riset yang relevan, baik secara akademik maupun praktis: strategi apa yang memungkinkan perusahaan mencapai hasil tersebut, dan bagaimana strategi tersebut membentuk keunggulan kompetitif di industri properti yang sangat kompetitif dan padat modal?

Pertanyaan tersebut tidak dapat dijawab hanya melalui analisis laporan keuangan secara deskriptif. Diperlukan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai transformasi strategis yang dijalankan perusahaan, termasuk perubahan dalam pengelolaan portofolio aset, pendekatan terhadap pasar, struktur biaya, serta manajemen risiko finansial. Dengan demikian, lonjakan profitabilitas Lippo Karawaci pada tahun 2024 perlu dipahami sebagai hasil dari proses strategis yang terakumulasi dalam beberapa tahun, bukan sebagai peristiwa yang bersifat insidental.

Oleh karena itu, penelitian ini memposisikan PT Lippo Karawaci Tbk bukan sekadar sebagai objek analisis kinerja keuangan, melainkan sebagai studi kasus transformasi strategis di industri properti Indonesia. Dengan menelusuri perjalanan kinerja perusahaan dari fase tekanan pada 2022, pemulihan awal pada 2023, hingga pencapaian profitabilitas yang luar biasa pada 2024, penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana transformasi strategis dapat membentuk keunggulan kompetitif yang nyata. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris terhadap literatur manajemen strategis, sekaligus menawarkan pembelajaran praktis bagi pelaku industri properti dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan tidak pasti.

Penelitian mengenai kinerja dan strategi perusahaan properti pada umumnya menempatkan faktor lingkungan industri dan kondisi makroekonomi sebagai determinan utama kinerja perusahaan. Studi-studi yang menggunakan kerangka Porter's Five Forces menunjukkan bahwa industri properti cenderung memiliki intensitas persaingan yang tinggi, daya tawar pembeli yang meningkat pada periode kenaikan suku bunga, serta tekanan biaya dari sisi pemasok material konstruksi, yang secara struktural menekan margin laba pengembang (Porter, 2008). Dalam konteks Indonesia, beberapa kajian empiris menunjukkan bahwa periode pascapandemi ditandai oleh pemulihan pasar yang bersifat moderat, di mana peningkatan harga dan volume penjualan tidak selalu diikuti oleh perbaikan profitabilitas perusahaan properti secara signifikan.

Di sisi lain, literatur manajemen strategis berbasis Resource-Based View (RBV) menekankan bahwa perbedaan kinerja antar perusahaan dalam industri yang sama tidak semata-mata ditentukan oleh struktur industri, melainkan oleh kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengonfigurasi sumber daya internal yang bersifat *valuable, rare, inimitable, dan non-substitutable* (Barney, 1991). Penelitian lanjutan mengenai *dynamic capabilities* menunjukkan bahwa perusahaan yang mampu melakukan restrukturisasi portofolio, penyesuaian model bisnis, serta re-konfigurasi sumber daya secara adaptif cenderung memiliki ketahanan dan kinerja yang lebih baik dalam menghadapi tekanan krisis (Teece et al., 1997; Wenzel et al., 2021). Namun, sebagian besar penelitian tersebut masih bersifat lintas industri atau konseptual, serta belum secara spesifik mengkaji bagaimana transformasi strategis tersebut tercermin dalam perubahan struktur nilai dan kualitas laba pada perusahaan properti.

Berdasarkan telaah terhadap penelitian terdahulu, terdapat gap penelitian yang jelas dan relevan. Pertama, sebagian besar studi mengenai industri properti masih memandang kinerja perusahaan sebagai fungsi langsung dari pemulihan pasar dan

kondisi makroekonomi, sehingga kurang mampu menjelaskan fenomena ketika perusahaan mencatatkan peningkatan profitabilitas yang signifikan meskipun pendapatan agregat menurun. Dengan kata lain, pergeseran dari strategi berbasis volume pendapatan menuju strategi berbasis kualitas laba masih belum banyak dikaji secara empiris dalam konteks industri properti Indonesia.

Kedua, meskipun Porter's Five Forces dan Resource-Based View sering digunakan secara terpisah, masih terbatas penelitian yang mengintegrasikan kedua kerangka tersebut untuk menjelaskan proses transformasi strategis perusahaan properti secara komprehensif. Khususnya, belum banyak studi kasus mendalam yang menelusuri bagaimana tekanan eksternal industri berinteraksi dengan kapabilitas internal perusahaan dalam menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini mengisi gap tersebut dengan menganalisis transformasi strategis PT Lippo Karawaci Tbk selama periode 2022–2024 melalui pendekatan studi kasus, dengan mengintegrasikan analisis lingkungan industri, pendekatan berbasis sumber daya, dan sintesis strategis, guna menjelaskan secara empiris bagaimana perubahan internal perusahaan mampu menghasilkan kinerja unggul di tengah kondisi industri yang relatif tidak kondusif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal (single case study) untuk menganalisis proses transformasi strategis dan pembentukan keunggulan kompetitif PT Lippo Karawaci Tbk selama periode 2022–2024. Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian berfokus pada pemahaman mendalam terhadap dinamika strategi perusahaan dalam merespons tekanan industri properti Indonesia pascapandemi, bukan pada pengujian hubungan kausal secara statistik.

Objek penelitian dipilih secara purposive karena PT Lippo Karawaci Tbk menunjukkan fenomena strategis yang menonjol, yaitu lonjakan profitabilitas yang signifikan di tengah kondisi industri yang relatif tidak kondusif, sehingga relevan untuk dianalisis sebagai kasus transformasi strategis.

Penelitian ini menggunakan kerangka analisis terpadu yang mengombinasikan Porter's Five Forces, Resource-Based View (RBV), dan analisis SWOT. Porter's Five Forces digunakan untuk menganalisis tekanan eksternal dan struktur persaingan industri properti Indonesia. Selanjutnya, RBV digunakan sebagai kerangka utama untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi sumber daya serta kapabilitas internal perusahaan yang berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif, dengan menggunakan kriteria VRIN. Analisis SWOT digunakan sebagai alat sintesis untuk merangkum hasil analisis internal dan eksternal serta memetakan posisi strategis perusahaan.

Penelitian ini menggunakan data sekunder yang bersifat kualitatif dan kuantitatif deskriptif. Data yang digunakan meliputi laporan keuangan dan laporan tahunan PT Lippo Karawaci Tbk periode 2022–2024, paparan publik dan presentasi investor, laporan industri properti, serta publikasi institusi resmi yang relevan. Data tersebut digunakan untuk mengidentifikasi perubahan kinerja keuangan, arah strategi perusahaan, serta konteks industri yang memengaruhi proses transformasi strategis.

Analisis data dilakukan secara deskriptif-analitis dengan pendekatan pattern matching dan explanation building. Pola kinerja dan strategi perusahaan dibandingkan dengan kerangka teoritis manajemen strategis untuk membangun penjelasan yang koheren mengenai hubungan antara transformasi strategis dan keunggulan kompetitif. Untuk meningkatkan keabsahan hasil penelitian, dilakukan triangulasi sumber data dengan membandingkan informasi dari berbagai dokumen dan publikasi yang relevan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Perkembangan Kinerja Keuangan PT Lippo Karawaci Tbk (2022–2024)

Sebagai dasar analisis transformasi strategis, Tabel 2 menyajikan ringkasan indikator keuangan utama PT Lippo Karawaci Tbk selama periode penelitian.

Tabel 2. Indikator keuangan PT Lippo Karawaci Tbk

Indikator Keuangan	2022	2023	2024
Pendapatan (Rp Triliun)	±14,8	±16,8–17,0	±11,3–11,5
Laba (Rugi) Bersih (Rp Triliun)	(2,3)	±0,05	±18,7
Margin Laba Bersih	Negatif	±0,3%	>160%*
EBITDA	Rendah	Meningkat	Signifikan
Marketing Sales Properti	–	Meningkat	±6,01 T
Pendapatan Real Estate	–	–	±5,06 T

Sumber: Laporan Keuangan Lippo Karawaci 2024

Data menunjukkan bahwa pertumbuhan pendapatan tidak berbanding lurus dengan profitabilitas. Tahun 2023 mencerminkan fase stabilisasi, sedangkan 2024 menunjukkan lonjakan laba ekstrem meskipun pendapatan menurun. Pola ini mengindikasikan bahwa sumber peningkatan kinerja bukan berasal dari ekspansi volume, melainkan dari perubahan struktur pendapatan dan efisiensi strategis.

Analisis Lingkungan Industri Properti Menggunakan Porter's Five Forces

Untuk memahami secara lebih sistematis dinamika persaingan yang dihadapi industri properti Indonesia pada periode 2022–2024, analisis lingkungan industri dalam penelitian ini menggunakan kerangka Porter's Five Forces. Pendekatan ini memungkinkan identifikasi tekanan eksternal utama yang memengaruhi perilaku strategis pengembang, sekaligus memberikan dasar analitis untuk menjelaskan perbedaan respons dan kinerja antar perusahaan. Ringkasan hasil analisis masing-masing kekuatan persaingan tersebut disajikan dalam Tabel 3 dibawah ini

Tabel 3. Analisis Lingkungan Industri Menggunakan Porter's Five Force

Elemen Porter's Five Forces	Kondisi Industri Properti Indonesia (2022–2024)	Implikasi Umum bagi Pengembang	Respons Strategis PT Lippo Karawaci Tbk
Intensitas Persaingan Antar Perusahaan (Rivalry)	Intensitas persaingan relatif tinggi akibat perlambatan penjualan, over-supply di kawasan perkotaan, dan tekanan biaya konstruksi. Banyak pengembang bersaing melalui harga dan insentif penjualan.	Tekanan margin meningkat, terutama bagi pengembang yang mempertahankan strategi ekspansi berbasis volume. Risiko penurunan profitabilitas semakin besar.	Melakukan strategic contraction, yaitu mengurangi eksposur pada proyek berisiko tinggi dan mengalihkan fokus dari pertumbuhan volume ke optimalisasi profitabilitas. Ditunjukkan oleh penurunan pendapatan namun peningkatan laba bersih.
Daya Tawar Pembeli (Bargaining Power of Buyers)	Kenaikan BI Rate meningkatkan suku bunga KPR, menurunkan daya beli konsumen non-subsidi, dan membuat pembeli lebih selektif terhadap harga, kualitas, dan reputasi pengembang.	Pengembang terdorong memberikan diskon agresif untuk mempertahankan volume penjualan, yang berpotensi menekan margin.	Tidak merespons dengan perang harga, melainkan melalui diferensiasi produk, peningkatan kualitas proyek, selektivitas segmen pasar, dan proposisi nilai yang lebih kuat. Marketing sales 2024 mencapai ±Rp6,01 triliun dan melampaui target internal.
Daya Tawar Pemasok (Bargaining Power of Suppliers)	Inflasi biaya material konstruksi (baja, semen, finishing) meningkatkan tekanan biaya dan menurunkan margin pengembang secara struktural.	Risiko penurunan profitabilitas meningkat jika perusahaan tidak mampu mengendalikan biaya atau mentransfer tekanan biaya ke efisiensi internal.	Mampu mempertahankan dan meningkatkan margin laba dan EBITDA melalui value engineering, pengendalian spesifikasi, efisiensi operasional, dan seleksi proyek bermargin tinggi.
Ancaman Pendatang Baru (Threat of New Entrants)	Relatif moderat hingga rendah akibat kebutuhan modal besar, akses lahan, perizinan kompleks, dan kondisi pasar yang belum sepenuhnya pulih pascapandemi	Hambatan masuk yang tinggi melindungi pemain eksisting, namun tidak sepenuhnya menghilangkan kompetisi di segmen tertentu.	Fokus pada penguatan portofolio eksisting dan optimalisasi aset daripada ekspansi agresif, sehingga memperkuat posisi kompetitif tanpa meningkatkan risiko.
Ancaman Produk Substitusi (Threat of Substitutes)	Alternatif seperti sewa properti, co-living, atau instrumen investasi non-properti menjadi lebih menarik di tengah kenaikan suku bunga.	Menurunkan minat pembelian properti sebagai aset kepemilikan, terutama di segmen non-subsidi.	Mengarahkan produk pada segmen dan proyek dengan proposisi nilai yang jelas dan relevan terhadap kebutuhan pasar aktual.

Berdasarkan ringkasan pada Tabel 3 di atas, dapat disimpulkan bahwa tingginya intensitas persaingan, meningkatnya daya tawar pembeli dan pemasok, serta perubahan preferensi pasar membentuk tekanan struktural yang signifikan bagi industri properti. Namun, temuan ini juga menunjukkan bahwa dampak tekanan eksternal tersebut tidak bersifat deterministik. Kinerja PT Lippo Karawaci Tbk justru mencerminkan kemampuan perusahaan dalam merespons lingkungan industri secara strategis melalui reposisi internal dan pengelolaan portofolio yang selektif, sehingga mampu mempertahankan bahkan meningkatkan profitabilitas di tengah kondisi industri yang menantang.

Analisis Transformasi Strategis Berbasis Resource-Based View (RBV)

Perubahan Struktur Nilai (Value Structure)

Transformasi strategis LPKR dapat diidentifikasi melalui perbandingan struktur nilai berikut:

Tabel 4. Perubahan Pola Penciptaan Nilai

Aspek	Pra-Transformasi (2022)	Pasca-Transformasi (2024)
Fokus Strategi	Volume pendapatan	Kualitas laba
Portofolio	Kompleks & tersebar	Selektif & inti
Margin	Tertekan	Tinggi
Sumber Laba	Operasional lemah	Operasional + strategis
Risiko	Tinggi	Lebih terkendali

Transformasi strategis PT Lippo Karawaci Tbk dapat diidentifikasi secara jelas melalui perubahan mendasar dalam struktur penciptaan nilai perusahaan antara periode pra-transformasi pada tahun 2022 dan pasca-transformasi pada tahun 2024. Pada fase pra-transformasi, strategi perusahaan masih berorientasi pada pertumbuhan volume pendapatan dengan portofolio bisnis yang kompleks dan tersebar di berbagai segmen, sehingga meningkatkan eksposur risiko operasional dan finansial. Kondisi tersebut tercermin dalam margin laba yang tertekan serta lemahnya kontribusi laba operasional, yang membuat kinerja perusahaan sangat sensitif terhadap fluktuasi pasar dan tekanan biaya. Memasuki fase pasca-transformasi, Lippo Karawaci menunjukkan pergeseran strategis yang signifikan menuju fokus pada kualitas laba dibandingkan sekadar ekspansi pendapatan.

Perusahaan melakukan rasionalisasi portofolio dengan memusatkan sumber daya pada proyek-proyek inti yang memiliki profil margin lebih tinggi dan risiko yang lebih terkendali, sehingga struktur nilai perusahaan menjadi lebih selektif dan efisien. Perubahan ini tidak hanya tercermin dalam peningkatan margin laba yang signifikan, tetapi juga dalam diversifikasi sumber laba, di mana kinerja operasional inti diperkuat oleh keputusan strategis yang menghasilkan nilai tambah non-operasional. Pergeseran dari struktur nilai berbasis volume menuju struktur nilai berbasis kualitas laba menunjukkan adanya proses re-konfigurasi sumber daya dan kapabilitas internal yang bersifat fundamental.

Dalam perspektif manajemen strategis, transformasi semacam ini sejalan dengan pandangan *Resource-Based View* dan *dynamic capabilities*, yang menekankan bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan tidak semata-mata ditentukan oleh skala atau kompleksitas portofolio, melainkan oleh kemampuan perusahaan dalam mengonfigurasi ulang sumber daya secara adaptif untuk menciptakan nilai yang superior dan berkelanjutan (Barney, 1991; Teece et al., 1997; Johnson et al., 2020).

Evaluasi Sumber Daya Berdasarkan VRIN

Tabel 5. Evaluasi RBV PT Lippo Karawaci Tbk

Sumber Daya / Kapabilitas	V	R	I	N	Keterangan
Portofolio township besar	✓	✓	✓	✓	Skala & lokasi
Kapabilitas restrukturisasi	✓	✓	✓	✓	Tidak mudah ditiru
Pengalaman krisis manajerial	✓	✓	✓	✓	Path dependent
Akses pembiayaan strategis	✓	×	×	×	Pendukung

Evaluasi sumber daya dan kapabilitas PT Lippo Karawaci Tbk berdasarkan kerangka *Resource-Based View* (RBV) dan kriteria VRIN menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan terutama bersumber dari kapabilitas dinamis, bukan dari kepemilikan aset statis semata. Portofolio *township* berskala besar yang dimiliki perusahaan memenuhi seluruh kriteria VRIN karena memiliki nilai ekonomi yang tinggi, kelangkaan relatif, sulit ditiru oleh pesaing, serta tidak mudah digantikan, terutama karena faktor lokasi strategis dan skala pengembangan yang bersifat jangka panjang. Selain itu, kapabilitas restrukturisasi yang dimiliki Lippo Karawaci juga memenuhi kriteria VRIN, karena kemampuan ini terbentuk melalui proses organisasi yang kompleks, pengalaman historis, serta pembelajaran berkelanjutan dalam menghadapi tekanan finansial dan operasional, sehingga tidak mudah direplikasi oleh perusahaan lain.

Pengalaman krisis manajerial yang terakumulasi selama berbagai fase siklus industri properti semakin memperkuat keunggulan tersebut, karena bersifat *path dependent* dan melekat pada kapabilitas pengambilan keputusan strategis manajemen dalam kondisi ketidakpastian tinggi. Sebaliknya, akses terhadap pembiayaan strategis, meskipun memiliki nilai dan berperan sebagai faktor pendukung dalam menjaga likuiditas dan fleksibilitas keuangan, tidak sepenuhnya memenuhi kriteria VRIN karena relatif dapat diakses oleh perusahaan lain dengan profil risiko dan skala tertentu. Temuan ini menegaskan bahwa sumber utama keunggulan kompetitif Lippo Karawaci terletak pada kemampuan perusahaan dalam mengonfigurasi, mengombinasikan, dan mentransformasikan sumber daya internalnya secara adaptif, sejalan dengan konsep *dynamic capabilities* yang menekankan pentingnya kapabilitas organisasi dalam merespons perubahan lingkungan dan tekanan industri secara berkelanjutan.

SWOT ANALYSIS

Tabel 6. Matriks SWOT PT Lippo Karawaci Tbk

Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
Margin tinggi pasca-transformasi	Struktur bisnis kompleks	Pemulihan selektif properti	Suku bunga tinggi
Kapabilitas seleksi proyek	Ketergantungan historis utang	Demand berkualitas	Inflasi biaya berlanjut
Pengalaman restrukturisasi	Sensitivitas makro		

Analisis SWOT berbasis temuan empiris menunjukkan bahwa PT Lippo Karawaci Tbk berada pada posisi *strategic repositioning quadrant*, bukan dalam kondisi *survival mode*, yang menandakan kemampuan perusahaan untuk secara aktif memanfaatkan peluang pasar sekaligus mengelola keterbatasan internal dan tekanan eksternal secara strategis. Dari sisi kekuatan, peningkatan margin laba pasca-transformasi, kapabilitas seleksi proyek yang semakin matang, serta pengalaman restrukturisasi yang terakumulasi

selama berbagai fase krisis membentuk fondasi strategis yang kuat bagi perusahaan. Kekuatan ini berinteraksi secara positif dengan peluang eksternal berupa pemulihan selektif pasar properti dan meningkatnya permintaan berkualitas, khususnya dari segmen konsumen yang lebih sensitif terhadap kualitas proyek dan reputasi pengembang dibandingkan harga semata.

Dalam konteks ini, Lippo Karawaci menerapkan strategi *SO (Strength Opportunity)* dengan memanfaatkan kapabilitas internalnya untuk mengarahkan sumber daya pada proyek-proyek inti yang memiliki margin tinggi dan profil risiko lebih terkendali, sehingga perusahaan mampu menangkap peluang pasar tanpa harus terjebak dalam kompetisi berbasis volume atau diskon agresif. Strategi ini sejalan dengan pendekatan *resource-based* yang menekankan eksploitasi sumber daya bernilai dan sulit ditiru untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Barney, 1991).

Di sisi lain, analisis juga mengungkap adanya kelemahan struktural berupa kompleksitas bisnis, ketergantungan historis terhadap utang, serta sensitivitas terhadap dinamika makroekonomi, yang berpotensi memperbesar dampak ancaman eksternal seperti suku bunga tinggi dan inflasi biaya konstruksi yang berkelanjutan. Kombinasi antara kelemahan dan ancaman ini menuntut penerapan strategi *WT (Weakness Threat)* yang berfokus pada pengendalian risiko dan stabilisasi struktur nilai. Lippo Karawaci merespons kondisi tersebut dengan menurunkan eksposur terhadap proyek berisiko tinggi, memperketat seleksi investasi, serta meningkatkan disiplin finansial melalui efisiensi operasional dan optimalisasi struktur biaya. Pendekatan ini mencerminkan strategi defensif yang tidak bersifat pasif, melainkan diarahkan untuk melindungi pencapaian transformasi strategis yang telah dilakukan agar tidak tergerus oleh tekanan eksternal.

Dengan demikian, integrasi strategi *SO* dan *WT* menunjukkan bahwa Lippo Karawaci tidak hanya memanfaatkan peluang pertumbuhan secara selektif, tetapi juga secara simultan membangun ketahanan strategis dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan industri. Pola ini menguatkan pandangan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan pascatransformasi tidak semata-mata ditentukan oleh kondisi pasar yang membaik, melainkan oleh kemampuan manajemen dalam menyelaraskan kekuatan internal dengan peluang eksternal, sekaligus memitigasi kelemahan dan ancaman melalui konfigurasi strategi yang adaptif dan berorientasi jangka panjang (Gürel & Tat, 2017; Johnson et al., 2020).

SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana transformasi strategis PT Lippo Karawaci Tbk membentuk keunggulan kompetitif perusahaan di tengah tekanan industri properti Indonesia selama periode 2022–2024. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kinerja dan lonjakan profitabilitas yang sangat signifikan pada tahun 2024 tidak dapat dipahami semata-mata sebagai konsekuensi dari pemulihan pasar properti pascapandemi atau fenomena siklikal industri. Sebaliknya, temuan penelitian menegaskan bahwa kinerja tersebut merupakan hasil dari proses transformasi strategis internal yang bersifat fundamental, terencana, dan berorientasi jangka panjang.

Analisis kinerja keuangan mengungkap adanya pergeseran mendasar dalam pola penciptaan nilai perusahaan. PT Lippo Karawaci Tbk beralih dari strategi yang menekankan pertumbuhan volume pendapatan menuju strategi yang berfokus pada peningkatan kualitas laba, efisiensi struktur biaya, serta selektivitas portofolio proyek. Penurunan pendapatan konsolidasian yang disertai dengan lonjakan laba bersih

menunjukkan bahwa profitabilitas perusahaan tidak lagi bergantung pada ekspansi skala usaha, melainkan pada kemampuan manajemen dalam mengoptimalkan struktur nilai dan mengelola risiko strategis secara lebih disiplin.

Hasil analisis Porter's Five Forces menunjukkan bahwa transformasi strategis tersebut berlangsung dalam lingkungan industri yang kompetitif dan penuh tekanan. Tingginya intensitas persaingan, meningkatnya daya tawar pembeli, serta inflasi biaya konstruksi menciptakan tekanan struktural yang signifikan bagi industri properti. Namun demikian, kinerja unggul PT Lippo Karawaci Tbk menunjukkan bahwa dampak tekanan eksternal tersebut tidak bersifat deterministik. Perusahaan mampu meredam tekanan industri melalui reposisi strategis internal, penghindaran kompetisi berbasis harga, serta pengambilan keputusan investasi yang lebih selektif.

Selanjutnya, analisis Resource-Based View menegaskan bahwa keunggulan kompetitif PT Lippo Karawaci Tbk terutama bersumber dari kapabilitas dinamis yang memenuhi kriteria VRIN. Kapabilitas restrukturisasi, pengalaman manajerial dalam menghadapi krisis, serta kemampuan seleksi dan pengelolaan portofolio proyek yang sulit ditiru menjadi fondasi utama keberlanjutan kinerja perusahaan. Kapabilitas tersebut bersifat path dependent dan terbentuk melalui proses pembelajaran organisasi jangka panjang, sehingga memberikan keunggulan yang relatif tahan terhadap tekanan kompetitif.

Sintesis melalui analisis SWOT menempatkan PT Lippo Karawaci Tbk pada posisi strategic repositioning, yang mencerminkan kemampuan perusahaan untuk mengombinasikan strategi ofensif dan defensif secara adaptif. Perusahaan tidak hanya mampu memanfaatkan peluang pemulihan selektif pasar properti, tetapi juga secara simultan membangun ketahanan strategis terhadap risiko makroekonomi dan tekanan biaya yang berkelanjutan. Dengan demikian, keunggulan kompetitif pascatransformasi tidak semata-mata ditentukan oleh momentum pasar, melainkan oleh konsistensi dan kedalaman proses transformasi strategis internal.

Secara keseluruhan, penelitian ini memperkuat pandangan bahwa dalam industri properti yang padat modal dan sangat sensitif terhadap dinamika makroekonomi, keunggulan kompetitif berkelanjutan lebih ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam melakukan re-konfigurasi sumber daya dan kapabilitas secara adaptif dibandingkan oleh kondisi pasar semata. Temuan ini memberikan kontribusi empiris terhadap literatur manajemen strategis dengan menegaskan relevansi pendekatan Resource-Based View dan dynamic capabilities dalam menjelaskan perbedaan kinerja perusahaan properti di tengah tekanan industri yang serupa.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil penelitian. Pertama, penelitian ini menggunakan desain studi kasus tunggal sehingga temuan yang dihasilkan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi secara statistik ke seluruh perusahaan properti di Indonesia. Namun demikian, penelitian ini mengedepankan generalisasi analitis dengan memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen strategis dalam konteks industri properti.

Kedua, penelitian ini sepenuhnya menggunakan data sekunder tanpa melibatkan data primer berupa wawancara dengan manajemen perusahaan. Keterbatasan ini membatasi eksplorasi terhadap niat strategis (managerial intent) dan proses pengambilan keputusan secara langsung. Meskipun demikian, penggunaan triangulasi sumber data memungkinkan interpretasi yang relatif robust terhadap perubahan strategi dan kinerja perusahaan.

Ketiga, periode penelitian yang terbatas pada tahun 2022–2024 menyebabkan penelitian ini lebih menekankan dinamika jangka pendek hingga menengah. Dampak jangka panjang dari transformasi strategis terhadap keberlanjutan kinerja perusahaan belum sepenuhnya dapat diamati.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya dapat mengembangkan studi komparatif dengan melibatkan beberapa perusahaan properti untuk memperkuat generalisasi temuan. Selain itu, penggunaan metode campuran (mixed methods) yang menggabungkan analisis kuantitatif dan wawancara mendalam dengan manajemen dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai proses transformasi strategis. Penelitian longitudinal dengan horizon waktu yang lebih panjang juga diperlukan untuk mengevaluasi keberlanjutan keunggulan kompetitif pascatransformasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bank Indonesia. (2023). Survei harga properti residensial triwulan IV 2023. Bank Indonesia. <https://www.bi.go.id>
- Bank Indonesia. (2024). Survei harga properti residensial triwulan I 2024. Bank Indonesia. <https://www.bi.go.id>
- Bank Indonesia. (2024). Survei harga properti residensial triwulan II 2024. Bank Indonesia. <https://www.bi.go.id>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach* (16th ed.). Pearson.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11)
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2013). *Strategic management: An integrated approach* (11th ed.). Cengage Learning.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2020). *Exploring strategy* (12th ed.). Pearson Education.
- Lippo Karawaci Tbk. (n.d.). Annual reports. <https://www.lippokarawaci.co.id/investor-center/annual-reports>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7)
- Trendonify. (2024). Indonesia residential property price index. <https://trendonify.com/indonesia/residential-property-price-index>
- Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2021). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 42(2), 189–212. <https://doi.org/10.1002/smj.3161>