



---

## ANALISIS STRATEGI PERUSAHAAN PADA PT LIPPO KARAWACI TBK

Floretta Nataly, Alif Patria Fauzi, Stevanny, Guy Reinov, Fyona Chelindiva, Sulin Angelia

Universitas Pelita Harapan, Indonesia

Email: stevannyhanjanto@gmail.com

DOI:

### **ABSTRAK**

PT Lippo Karawaci Tbk merupakan salah satu perusahaan properti terbesar di Indonesia yang beroperasi dalam lingkungan eksternal yang dinamis, ditandai dengan tekanan makroekonomi, regulasi ketat, dan perubahan perilaku konsumen. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi perusahaan dalam menghadapi tantangan eksternal dan internal, serta merumuskan strategi berbasis keunggulan sumber daya dan prinsip keberlanjutan. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif melalui pendekatan studi kasus dengan analisis PESTEL, Porter's Five Forces, SWOT, EFAS, IFAS, dan TOWS Matrix, yang dikombinasikan dengan evaluasi CSR dan ESG. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Lippo Karawaci memiliki kekuatan dalam reputasi merek, diversifikasi bisnis, dan akses modal global, namun menghadapi tantangan berupa beban utang tinggi dan ketergantungan pada properti residensial. Strategi yang direkomendasikan mencakup penguatan digitalisasi, restrukturisasi aset, ekspansi sektor kesehatan, dan pengembangan properti berkelanjutan. Implikasi penelitian ini memberikan arah strategis yang terintegrasi antara efisiensi operasional, mitigasi risiko, serta tanggung jawab sosial dan lingkungan. Strategi ini tidak hanya meningkatkan daya saing dan stabilitas keuangan, tetapi juga memperkuat posisi perusahaan dalam menarik investor dan memenuhi harapan pemangku kepentingan di era bisnis berkelanjutan.

**Kata kunci:** PT Lippo Karawaci Tbk; strategi perusahaan; PESTEL; Porter's Five Forces; SWOT; TOWS

### **ABSTRACT**

*PT Lippo Karawaci Tbk is one of the largest property companies in Indonesia, operating in a dynamic external environment characterized by macroeconomic pressures, strict regulations, and changing consumer behavior. This study aims to analyze the company's strategic response to external and internal challenges and to formulate strategies based on resource advantages and sustainability principles. A descriptive qualitative method was employed using a case study approach. Strategic analyses included PESTEL, Porter's Five Forces, SWOT, EFAS, IFAS, and the TOWS Matrix, combined with evaluations of CSR and ESG practices. The findings indicate that PT Lippo Karawaci possesses strengths in brand reputation, business diversification, and access to global capital, yet faces challenges such as high debt burdens and reliance on residential property. Recommended strategies include digital transformation, asset restructuring, expansion in the healthcare sector, and development of sustainable properties. The implications of this study provide an integrated strategic direction that*

*balances operational efficiency, risk mitigation, and social and environmental responsibilities. These strategies not only improve competitiveness and financial stability but also enhance the company's position in attracting investors and meeting stakeholder expectations in the era of sustainable business.*

**Keywords:** *PT Lippo Karawaci Tbk; corporate strategy; PESTEL; Porter's Five Forces; SWOT; TOWS*

---

## **PENDAHULUAN**

Indonesia menempati peringkat ke-4 sebagai negara dengan populasi terbesar di dunia, mencapai 281,6 juta jiwa pada pertengahan 2024, dengan urbanisasi naik dari 56,7 % (2020) menjadi 66,6 % (2035) (BPS, 2024). Kebutuhan hunian dan infrastruktur tumbuh 2,3 % per tahun (Kementerian PUPR, 2024), tetapi backlog perumahan hampir 10 juta unit. Di sektor properti, fluktuasi suku bunga (BI 7-Day RR 6,0 %), regulasi ketat UU Cipta Kerja Klaster Properti, dan disrupsi proptech menuntut strategi adaptif.

PT Lippo Karawaci Tbk (LPKR), emiten properti terbesar (aset Rp 157,2 triliun — LPKR AR 2023), menghadapi paradoks antara ekspansi kota mandiri, tekanan likuiditas (DER 1,8×), dan investasi teknologi. Dewan Direksi bahkan menolak belanja modal US\$ 100 juta pada 2022 karena EVA negatif. Selain itu, sebagai perusahaan publik, LPKR perlu memenuhi ekspektasi Environmental, Social & Governance (ESG).

PT Lippo Karawaci Tbk merupakan bagian dari Lippo Group. Lippo Group adalah salah satu konglomerasi terbesar di Indonesia yang telah berdiri sejak tahun 1950. Dengan portofolio bisnis yang luas dan beragam, Lippo Group telah menjadi pemain utama dalam berbagai sektor, termasuk properti, ritel, kesehatan, pendidikan, dan teknologi (Dequelju, 2024; Roestanto et al., 2022; Vivianita & Roestanto, 2022). Grup ini dikenal dengan komitmennya dalam menciptakan nilai tambah bagi masyarakat melalui inovasi dan layanan berkualitas tinggi. Dalam presentasi ini, kami akan membahas sejarah, kepemilikan, ukuran bisnis, lingkup usaha, produk/jasa utama, serta pasar utama Lippo Group (Ernawan, 2014; Mulyana & Ali, 2024; Sahban & Se, 2018).

Lippo Group didirikan oleh Mochtar Riady, seorang pengusaha visioner yang telah membangun empire bisnis yang kuat sejak dekade 1950-an. Saat ini, kepemimpinan grup ini dipegang oleh generasi kedua keluarga Riady, dengan James Riady sebagai CEO. Struktur kepemilikan Lippo Group berbasis keluarga, namun dengan tata kelola korporasi yang profesional dan transparan. Grup ini juga memiliki beberapa perusahaan publik, seperti Lippo Karawaci Tbk dan Siloam International Hospitals Tbk, yang memperkuat posisinya di pasar modal (Mulyana & Ali, 2024; Nafisah & Mala, 2024; Sahban & Se, 2018).

Lippo Group memulai perjalanannya pada tahun 1950 sebagai sebuah perusahaan kecil di Indonesia. Dalam beberapa dekade, grup ini berkembang pesat melalui serangkaian akuisisi, ekspansi, dan diversifikasi bisnis (Hanafi & Utomo, 2025; Sundari & Syaikhudin, 2021). Pada tahun 1980-an, Lippo Group memulai ekspansi ke sektor properti dengan mendirikan Lippo Karawaci, yang kini menjadi salah satu pengembang properti terbesar di Indonesia. Pada tahun 1990-an, grup ini merambah sektor kesehatan dengan mendirikan Siloam Hospitals, yang kini menjadi jaringan rumah sakit swasta terbesar di Indonesia. Pada era digital, Lippo Group juga aktif berinvestasi dalam teknologi dan startup melalui Venturra Capital.

Lippo Group merupakan salah satu konglomerasi terbesar di Indonesia dengan aset yang mencapai miliaran dolar AS. Grup ini memiliki lebih dari 50.000 karyawan dan operasi bisnis yang tersebar di seluruh Indonesia serta beberapa negara Asia. Pada tahun 2022, pendapatan grup ini mencapai Rp 50 triliun, dengan kontribusi terbesar dari sektor properti dan kesehatan. Lippo Group juga memiliki portofolio investasi yang kuat di sektor teknologi dan keuangan, yang terus mendorong pertumbuhan bisnisnya.

Literatur studi kasus pengembang kota mandiri umumnya membahas pemasaran, manajemen risiko, atau model bisnis (Utami & Prasetyo, 2022; Wijaya, 2021), namun masih sedikit yang mengintegrasikan analisis makro-mikro strategis secara menyeluruh menggabungkan PESTEL, Porter's Five Forces, dan kerangka internal (SWOT, IFAS, EFAS) terutama dalam mengkaji dilema likuiditas dan adopsi teknologi pada emiten besar.

Model Porter's Five Forces digunakan untuk menganalisis intensitas persaingan industri dan kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi profitabilitas jangka panjang. Sementara itu, analisis PESTEL memberikan gambaran terhadap faktor-faktor eksternal makro yang dapat berdampak terhadap kinerja perusahaan, seperti aspek politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum. Di sisi lain, analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman (threats) yang relevan terhadap posisi strategis PT Lippo Karawaci Tbk.

Lebih lanjut, untuk memperkuat dasar pengambilan keputusan strategis, digunakan matriks EFAS (External Factors Analysis Summary) dan IFAS (Internal Factors Analysis Summary) untuk mengukur bobot dan rating dari masing-masing faktor yang telah diidentifikasi. Melalui integrasi dari berbagai pendekatan analisis tersebut, diharapkan penelitian ini dapat memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai kondisi strategis perusahaan serta merumuskan rekomendasi strategis yang relevan dalam rangka meningkatkan daya saing dan kinerja jangka panjang PT Lippo Karawaci Tbk.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif strategi PT Lippo Karawaci Tbk (LPKR) dalam menghadapi dinamika industri properti (Khoirunnisa, 2020; Novetralita et al., 2023a, 2023b; Widiana et al., 2024). Pertama, penelitian ini menganalisis pengaruh faktor-faktor eksternal makro yang meliputi aspek politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum (PESTEL) terhadap kebijakan strategis LPKR. Kedua, penelitian menilai intensitas persaingan industri menggunakan pendekatan Porter's Five Forces untuk memahami posisi kompetitif LPKR di pasar kota mandiri. Ketiga, studi ini mengeksplorasi dan menganalisis sumber daya dan kapabilitas perusahaan dengan pendekatan Resource-Based View (RBV) dan analisis VRIO sebagai landasan pembentukan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Keempat, penelitian merumuskan rekomendasi strategi berbasis analisis SWOT yang diperkuat dengan matriks IFAS dan EFAS, serta mengintegrasikan manajemen Debt to Equity Ratio (DER) dan investasi di sektor properti berbasis teknologi (proptech). Kelima, penelitian mengevaluasi praktik etika, tanggung jawab sosial, serta tata kelola keberlanjutan (ESG) yang diterapkan LPKR, dengan mengacu pada kerangka ESG dan target keberlanjutan perusahaan hingga tahun 2030.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan tujuan untuk menggambarkan dan menganalisis strategi PT Lippo Karawaci Tbk berdasarkan kondisi internal dan eksternal perusahaan (Mappasere & Suyuti, 2019). Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai posisi strategis perusahaan dengan memanfaatkan sejumlah model analisis strategis, seperti PESTEL, Porter's Five Forces, SWOT & TOWS, analisis sumber daya

---

dan kompetensi perusahaan, serta penentuan arah strategi melalui matriks EFAS dan IFAS. Penilaian terhadap praktik tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) juga dilakukan untuk memahami kontribusi sosial, etika, dan lingkungan dari strategi perusahaan.

Penelitian dilaksanakan pada bulan Mei 2025, dengan objek kajian PT Lippo Karawaci Tbk yang berkantor pusat di Tangerang, Banten. Data yang digunakan merupakan data sekunder yang diperoleh secara tidak langsung melalui berbagai sumber publik yang telah tersedia, seperti Annual Report, Sustainability Report, situs resmi perusahaan, data dari Badan Pusat Statistik (BPS), artikel jurnal ilmiah, dan dokumen relevan lainnya. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dengan cara mengumpulkan, mengkaji, dan menganalisis dokumen yang relevan dengan strategi perusahaan dan kondisi industri properti di Indonesia. Analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan model strategis: Porter's Five Forces untuk mengevaluasi tingkat persaingan industri, PESTEL untuk mengkaji faktor makro eksternal, SWOT untuk identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, serta analisis sumber daya dan kompetensi perusahaan. Selanjutnya, digunakan matriks EFAS dan IFAS untuk mengukur bobot faktor strategis eksternal dan internal, serta evaluasi CSR untuk menilai tanggung jawab sosial, etika, dan lingkungan perusahaan secara menyeluruh.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tabel 1. Matriks SWOT - PT Lippo Karawaci Tbk**

Sumber : Data dari Peneliti (2025)

Kategori	Deskripsi
<b>Strengths (Kekuatan)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Brand dan reputasi kuat</li><li>• Diversifikasi bisnis (properti, kesehatan, retail, keuangan)</li><li>• Portofolio aset luas</li><li>• Jaringan distribusi besar</li><li>• Strategi inovatif dalam smart city dan green building</li><li>• Akses pendanaan global</li><li>• Kinerja keuangan stabil dan tingkat kepuasan pelanggan tinggi</li></ul>
<b>Weaknesses (Kelemahan)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beban utang tinggi</li><li>• Ketergantungan pada sektor properti</li><li>• Fluktuasi harga tanah dan bahan bangunan</li><li>• Harga properti tinggi dibanding kompetitor</li><li>• Kemacetan aksesibilitas kota mandiri (contoh: Lippo Village)</li><li>• Efisiensi operasional perlu ditingkatkan</li></ul>

<p><b>Opportunities (Peluang)</b>  <b>(BPS, 2023; Kemenkeu, 2023)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertumbuhan kelas menengah dan urbanisasi</li> <li>• Dukungan pemerintah terhadap infrastruktur</li> <li>• Tren green building dan keberlanjutan</li> <li>• Digitalisasi bisnis properti</li> <li>• Peluang ekspansi layanan kesehatan</li> <li>• Tren hybrid work meningkatkan permintaan residensial</li> <li>• Insentif pemerintah untuk proyek strategis nasional (PSN)</li> </ul>
<p><b>Threats (Ancaman)</b>  <b>(Bappenas, 2023; OJK, 2023)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persaingan ketat dari pengembang lain</li> <li>• Regulasi ketat di sektor properti</li> <li>• Ketidakpastian ekonomi global (inflasi, suku bunga, nilai tukar)</li> <li>• Generasi muda lebih memilih menyewa dibanding membeli</li> <li>• Ancaman dari substitusi digital (belanja online mengurangi traffic mall)</li> </ul>

**Strengths (Kekuatan)**

1. Brand dan reputasi kuat → Salah satu pengembang properti dan layanan kesehatan terbesar di Indonesia.
2. Diversifikasi bisnis → Tidak hanya properti, tetapi juga di sektor kesehatan (Siloam Hospitals), ritel (mall), perhotelan, dan keuangan.
3. Portofolio aset luas → Mengelola berbagai kota mandiri, pusat perbelanjaan, rumah sakit, dan proyek mixed-use.
4. Jaringan distribusi besar → Operasi di berbagai kota dengan cakupan pasar yang luas.
5. Strategi inovatif → Fokus pada smart city, green building, dan digitalisasi properti.
6. Akses pendanaan global → Kemampuan mendapatkan investasi dan kemitraan internasional.
7. Kinerja keuangan stabil → Memiliki basis pelanggan yang kuat dan loyalitas tinggi.

**Weaknesses (Kelemahan)**

1. Beban utang tinggi → Bergantung pada pendanaan eksternal untuk pengembangan proyek.
2. Ketergantungan pada sektor properti → Risiko tinggi ketika pasar properti melemah.
3. Fluktuasi harga tanah dan bahan bangunan → Menyebabkan ketidakpastian dalam biaya pengembangan.
4. Harga properti tinggi dibanding kompetitor → Membatasi segmen pasar tertentu.
5. Kemacetan di kota mandiri → Akses ke Lippo Village dan proyek lainnya masih menjadi kendala.

6. Efisiensi operasional perlu ditingkatkan → Terutama dalam manajemen sumber daya dan rantai pasok.

#### Opportunities (Peluang)

1. Pertumbuhan kelas menengah dan urbanisasi → Meningkatkan permintaan perumahan dan layanan kesehatan.
2. Dukungan pemerintah terhadap infrastruktur → Termasuk proyek strategis nasional yang membuka peluang ekspansi.
3. Tren green building dan keberlanjutan → Meningkatnya kesadaran akan properti ramah lingkungan.
4. Digitalisasi bisnis properti → Potensi penggunaan AI dan big data dalam pemasaran dan pengelolaan properti.
5. Ekspansi layanan kesehatan → Permintaan rumah sakit berkualitas tinggi semakin meningkat.
6. Tren hybrid work → Meningkatkan kebutuhan hunian dengan fasilitas lengkap.
7. Insentif pemerintah untuk PSN (Proyek Strategis Nasional) → Memudahkan akses ke proyek-proyek besar.

#### Threats (Ancaman)

1. Persaingan ketat → Pengembang lain seperti Ciputra dan Sinar Mas menawarkan konsep serupa.
2. Regulasi ketat di sektor properti → Pajak tinggi dan perizinan yang kompleks.
3. Ketidakpastian ekonomi global → Inflasi, suku bunga tinggi, dan fluktuasi nilai tukar berdampak pada daya beli.
4. Perubahan preferensi generasi muda → Lebih banyak yang memilih menyewa daripada membeli rumah.

Ancaman dari digitalisasi → E-commerce dan belanja online mengurangi traffic ke Lippo Malls.

**Tabel 2. Matriks TOWS - PT Lippo Karawaci Tbk**

Sumber : Data dari Peneliti (2025)

Kategori	Opportunities (Peluang) (BPS, 2023; Kemenkeu, 2023)	Threats (Ancaman) (Bappenas, 2023; OJK, 2023)
<b>Strengths (Kekuatan)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Memanfaatkan ekosistem bisnis yang kuat untuk menangkap pasar kelas menengah</li> <li>● Menggunakan reputasi dan akses investasi untuk mempercepat proyek properti hijau</li> <li>● Meningkatkan integrasi digital dalam pengelolaan aset dan pemasaran</li> <li>● Mengembangkan layanan kesehatan di kota mandiri</li> <li>● Memanfaatkan insentif pemerintah untuk proyek strategis nasional (PSN)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Menggunakan keunggulan finansial untuk ekspansi sektor kesehatan dan teknologi</li> <li>● Memanfaatkan kemitraan dengan pemerintah untuk mempercepat perizinan</li> <li>● Menawarkan harga lebih kompetitif dengan model pembayaran fleksibel</li> <li>● Mengembangkan konsep properti multifungsi</li> </ul>
<b>Weaknesses (Kelemahan)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mengurangi beban utang dengan kemitraan strategis</li> <li>● Melakukan efisiensi operasional dengan digitalisasi</li> <li>● Menargetkan segmen pasar yang lebih luas dengan properti lebih terjangkau</li> <li>● Diversifikasi ke teknologi properti (PropTech) dan layanan keuangan digital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mengurangi risiko finansial dengan diversifikasi sektor digital dan fintech</li> <li>● Menyesuaikan model bisnis dengan tren konsumen (fokus pada penyewaan)</li> <li>● Melakukan restrukturisasi aset untuk mengurangi ketergantungan pada properti</li> </ul>

SO (Strengths-Opportunities) – Strategi Maksimalisasi Kekuatan & Peluang

1. Menggunakan jaringan bisnis yang luas untuk menangkap pasar kelas menengah yang terus berkembang.

2. Memanfaatkan reputasi dan akses investasi untuk mempercepat proyek properti ramah lingkungan.
3. Meningkatkan integrasi digital dalam pemasaran properti dan pengelolaan aset.
4. Mengembangkan layanan kesehatan di kota mandiri untuk memperkuat ekosistem bisnis.
5. Memanfaatkan insentif pemerintah untuk proyek infrastruktur nasional.

#### ST (Strengths-Threats) – Strategi Maksimalisasi Kekuatan untuk Mengatasi Ancaman

1. Menggunakan keunggulan finansial untuk berekspansi ke sektor kesehatan dan teknologi.
2. Memanfaatkan kemitraan pemerintah untuk mempercepat perizinan proyek dan mengurangi hambatan regulasi.
3. Menawarkan harga lebih kompetitif dengan model pembayaran yang fleksibel.
4. Mengembangkan konsep properti multifungsi untuk menyesuaikan dengan kebutuhan generasi muda.

#### WO (Weaknesses-Opportunities) – Strategi Meminimalkan Kelemahan & Memanfaatkan Peluang

1. Mengurangi beban utang dengan meningkatkan kemitraan strategis dan joint ventures.
2. Meningkatkan efisiensi operasional dengan digitalisasi dan otomatisasi.
3. Menargetkan segmen pasar yang lebih luas dengan menawarkan opsi properti yang lebih terjangkau.
4. Diversifikasi ke teknologi properti (PropTech) dan layanan keuangan digital untuk mengurangi ketergantungan pada sektor properti.

#### WT (Weaknesses-Threats) – Strategi Meminimalkan Kelemahan & Menghadapi Ancaman

1. Mengurangi risiko finansial dengan ekspansi ke sektor digital dan fintech.
2. Menyesuaikan model bisnis dengan tren konsumen (misalnya, fokus pada penyewaan dan co-living).
3. Melakukan restrukturisasi aset untuk mengurangi ketergantungan pada bisnis properti tradisional.

### **Analisis Sumber Daya dan Kompetensi Perusahaan**

Dimulai dengan reputasi merek. Lippo telah lama berkecimpung di bidang real estate dan kesehatan. Reputasi mereka dibangun selama puluhan tahun, yang sulit ditiru dengan cepat. Pesaing tidak bisa begitu saja membeli reputasi itu dalam semalam.

Selanjutnya, hak kekayaan intelektual. Mereka memiliki merek dagang dan paten, mungkin dalam desain perawatan kesehatan atau properti. Perlindungan hukum ini mempersulit pihak lain untuk meniru inovasi mereka tanpa menghadapi masalah hukum.

Teknologi unik. Jika Lippo menggunakan sistem hak milik, seperti teknologi kota pintar atau perangkat lunak manajemen perawatan kesehatan, itu merupakan investasi besar.

Pesaing perlu menghabiskan banyak biaya untuk mengembangkan teknologi serupa, dan jika Lippo terus memperbaruinya, akan semakin sulit untuk mengejar ketinggalan.

Jaringan distribusi. Kehadiran ritel dan mal mereka yang luas di seluruh Indonesia memberi mereka keunggulan fisik. Membangun jaringan seperti itu membutuhkan waktu dan modal, yang merupakan hambatan bagi pesaing baru.

Loyalitas pelanggan. Melalui ekosistem mereka (mal, perawatan kesehatan, area perumahan), pelanggan terkunci. Program loyalitas dan layanan terintegrasi membuat biaya peralihan menjadi tinggi, sehingga pesaing tidak dapat dengan mudah mencuri pelanggan.

Kemitraan strategis. Kolaborasi dengan pemerintah atau perusahaan internasional memberi mereka akses ke sumber daya dan pasar yang tidak dimiliki perusahaan lain. Kemitraan ini didasarkan pada kepercayaan dan rekam jejak, yang sulit ditiru oleh perusahaan lain.

Modal manusia. Karyawan yang terampil dan budaya perusahaan yang kuat adalah aset. Program pelatihan dan reputasi yang baik menarik bakat, yang merupakan keuntungan berkelanjutan karena pesaing tidak dapat begitu saja merekrut semua bakat dengan cepat.

Kekuatan finansial. Menjadi bagian dari konglomerat besar memungkinkan investasi dalam R&D dan ekspansi. Pesaing yang lebih kecil mungkin tidak memiliki kekuatan finansial yang sama untuk bersaing di berbagai sektor.

1. Brand Reputation & Trust

Sumber Daya :

- Lippo Group telah membangun reputasi sebagai pemain terpercaya di berbagai sektor (properti, kesehatan, ritel) selama lebih dari 70 tahun.
- Contoh : Merek seperti Lippo Karawaci (pengembangan kota mandiri) dan Siloam Hospitals (kesehatan) memiliki loyalitas pelanggan tinggi.

Mengapa Sulit Ditiru?

- Biaya dan Waktu : Reputasi dibangun melalui konsistensi kualitas, pengalaman pelanggan, dan keandalan selama puluhan tahun. Pesaing baru atau perusahaan yang kurang berpengalaman tidak dapat membangun kepercayaan ini secara instan.
- Asosiasi Emosional : Pelanggan mengaitkan merek Lippo dengan kualitas hidup (misalnya, kota mandiri yang nyaman) atau layanan kesehatan terpercaya, yang sulit diubah oleh pesaing.

2. Jaringan Distribusi & Ekosistem Terintegrasi

Sumber Daya :

- Lippo memiliki jaringan luas di berbagai sektor:  
Properti : Kota mandiri (e.g., Lippo Village, Cikarang), mal (e.g., Lippo Mall), dan perkantoran.  
Kesehatan : Siloam Hospitals dengan 40+ rumah sakit di Indonesia.  
Ritel : Hypermart, Matahari, dan jaringan bioskop.  
Mengapa Sulit Ditiru?  
● Kompleksitas Integrasi : Ekosistem ini saling terhubung (misalnya, penghuni kota mandiri menggunakan mal dan rumah sakit Lippo). Pesaing harus mereplikasi seluruh ekosistem, bukan hanya satu lini bisnis.

- Skala dan Biaya : Membangun infrastruktur fisik (kota mandiri, rumah sakit) memerlukan investasi besar dan waktu lama, terutama di lokasi strategis.
3. Intellectual Property (IP) & Teknologi Unik
- Sumber Daya :
- Teknologi Properti : Desain kota mandiri yang ramah lingkungan dan berkelanjutan (contoh: penggunaan energi terbarukan di Lippo Cikarang).
  - Sistem Manajemen Kesehatan : Siloam Hospitals menggunakan teknologi medis canggih dan sistem informasi pasien terintegrasi.
- Mengapa Sulit Ditiru?
- Hak Paten dan Legal : Teknologi unik dilindungi hak kekayaan intelektual, sehingga pesaing tidak bisa menyalin secara langsung.
  - Kompetensi Internal : Pengembangan teknologi memerlukan tim ahli multidisiplin (arsitek, insinyur, dokter) yang sudah terbangun di Lippo selama bertahun-tahun.
4. Customer Loyalty & Lock-In Effect
- Sumber Daya :
- Pelanggan terikat dengan ekosistem Lippo melalui:  
Program loyalitas (e.g., member card untuk diskon di mal dan rumah sakit).  
Ketergantungan pada layanan terintegrasi (e.g., warga Lippo Village menggunakan fasilitas kesehatan dan pendidikan di lokasi yang sama).
- Mengapa Sulit Ditiru?
- Switching Costs : Pelanggan enggan beralih ke pesaing karena harus meninggalkan kemudahan akses ke seluruh ekosistem Lippo.
  - Pengalaman Holistik : Lippo menawarkan pengalaman "one-stop living" yang sulit ditandingi oleh kompetitor yang hanya fokus pada satu sektor.
5. Kemitraan Strategis & Akses ke Sumber Daya
- Sumber Daya :
- Kemitraan dengan pemerintah (proyek infrastruktur), perusahaan global (e.g., Mitsubishi untuk properti), dan lembaga pendidikan (e.g., Universitas Pelita Harapan).
- Mengapa Sulit Ditiru?
- Kepercayaan Institusional : Kemitraan ini dibangun melalui reputasi dan track record Lippo selama puluhan tahun.
  - Akses Eksklusif : Mitra global cenderung memilih perusahaan dengan skala dan stabilitas finansial seperti Lippo.
6. Human Capital & Budaya Perusahaan
- Sumber Daya :
- Tenaga ahli di bidang properti, kesehatan, dan ritel yang terlatih.
  - Budaya inovasi dan adaptasi terhadap tren pasar (e.g., transformasi digital di mal dan rumah sakit).
- Mengapa Sulit Ditiru?
- Kompetensi Unik : Karyawan Lippo memiliki pengetahuan spesifik tentang operasi perusahaan, yang tidak mudah ditransfer ke pesaing.
-

- Program Pengembangan Internal : Pelatihan dan sistem reward yang sudah mapan membuat karyawan loyal dan produktif.

### **Penentuan Arah Strategis (Strategic Direction)**

Berdasarkan hasil analisis EFAS (External Factor Analysis Summary) dan IFAS (Internal Factor Analysis Summary) yang sudah dilakukam, maka PT Lippo Karawaci dapat menentukan strategi utama berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang telah dihitung secara kuantitatif.

Hasil perhitungan EFAS dan IFAS untuk PT Lippo Karawaci adalah sebagai berikut:

**Tabel 3. Skor Bobot Total IFAS dan EFAS**

Sumber : Data olahan (2025)

<b>Kategori</b>	<b>Total Weighted Score</b>
Total IFAS (Strength and Weakness)	3,15
Total EFAS (Opportunities and Threat)	3,53
Strengths – Weakness	1,48
Opportunities – Threats	1,13

Interpretasi dari angka-angka tersebut menunjukkan bahwa PT Lippo Karawaci memiliki keunggulan internal yang signifikan dibandingkan kelemahan dan peluang eksternal yang lebih besar dibandingkan ancaman, sehingga memungkinkan perusahaan untuk melakukan ekspansi dengan strategi mitigasi risiko yang tepat.

### **Analisis EFAS (External Factor Analysis Summary)**

EFAS mengevaluasi faktor eksternal yang berpengaruh terhadap PT Lippo Karawaci, yaitu Opportunities (Peluang) dan Threats (Ancaman).

#### **a. Peluang Utama (Opportunities)**

PT Lippo Karawaci memiliki peluang yang besar dalam beberapa aspek industri properti dan layanan kesehatan:

1. Pertumbuhan kelas menengah dan urbanisasi terus mendorong permintaan properti dan layanan kesehatan. World Economic Forum (2023) mencatat bahwa tren urbanisasi global semakin meningkatkan kebutuhan akan hunian yang lebih efisien, ramah lingkungan, serta terintegrasi dengan teknologi cerdas. Kota-kota besar mulai bertransformasi menjadi smart cities dengan infrastruktur digital yang mendukung konektivitas, mobilitas, serta efisiensi energi dalam pengelolaan real estate.
2. Dukungan pemerintah terhadap perumahan terjangkau menciptakan potensi ekspansi proyek perumahan bersubsidi. Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR, 2024) menegaskan bahwa kebijakan perumahan nasional diarahkan untuk meningkatkan ketersediaan hunian layak bagi masyarakat berpenghasilan rendah melalui program perumahan bersubsidi dan skema pembiayaan yang lebih mudah diakses oleh masyarakat.

3. Tren properti hijau dan berkelanjutan semakin menjadi fokus regulasi dan permintaan konsumen. Seiring dengan meningkatnya kesadaran lingkungan, banyak pengembang mulai mengadopsi konsep green building untuk menarik konsumen yang lebih peduli terhadap keberlanjutan. Menurut McKinsey & Company (2023), pergeseran ke arah pengembangan properti yang lebih ramah lingkungan dipicu oleh meningkatnya regulasi terkait emisi karbon, efisiensi energi, serta preferensi konsumen yang mengutamakan hunian berkelanjutan
4. Digitalisasi properti memungkinkan perusahaan meningkatkan pemasaran dan efisiensi manajemen properti. McKinsey & Company (2023) menyoroti bahwa penggunaan teknologi digital seperti big data analytics, Internet of Things (IoT), serta kecerdasan buatan dalam sektor real estate telah meningkatkan efisiensi operasional dan pengalaman pelanggan, sehingga memberikan keunggulan kompetitif bagi pengembang yang mengadopsinya.  
Detail faktor eksternal yang dianalisis dalam EFAS dapat dilihat pada Lampiran 2.

b. Ancaman Utama (Threats)

Meskipun memiliki peluang besar, PT Lippo Karawaci juga saat ini menghadapi beberapa ancaman yang dapat menghambat pertumbuhan bisnis, antara lain sebagai berikut :

1. Regulasi ketat terkait izin dan pajak properti dapat menghambat ekspansi perusahaan. Otoritas Jasa Keuangan (OJK, 2024) mencatat bahwa kebijakan pajak properti, regulasi izin pembangunan, serta persyaratan investasi di sektor real estate semakin diperketat untuk mengurangi risiko spekulasi pasar dan memastikan transparansi dalam industri. Meskipun regulasi ini bertujuan untuk melindungi stabilitas ekonomi, aturan yang terlalu ketat dapat memperlambat pengembangan proyek-proyek baru dan meningkatkan biaya operasional bagi pengembang seperti PT Lippo Karawaci.
2. Ketidakpastian ekonomi global dan inflasi, yang berdampak pada daya beli konsumen serta kenaikan biaya bahan baku.
3. Persaingan ketat dengan pengembang properti lain, seperti Ciputra Group dan Sinar Mas Land.
4. Perubahan tren konsumen yang lebih memilih menyewa daripada membeli properti, yang dapat mengurangi permintaan unit residensial.

**Analisis IFAS (Internal Factor Analysis Summary)**

IFAS mengevaluasi faktor internal perusahaan, yaitu Strengths (Kekuatan) dan Weaknesses (Kelemahan).

a. Kekuatan Utama (Strengths)

PT Lippo Karawaci memiliki beberapa keunggulan utama yang memberikan daya saing yang kuat, antara lain:

1. Brand yang kuat di sektor properti dan healthcare, yang telah dikenal luas oleh masyarakat dan investor.

2. Diversifikasi bisnis yang mencakup real estate, layanan kesehatan (Siloam Hospitals), serta retail dan lifestyle, yang memberikan kestabilan finansial.
3. Akses ke investor global, yang memungkinkan perusahaan mendapatkan pendanaan dengan lebih mudah.
4. Portofolio aset yang luas, termasuk perumahan, pusat perbelanjaan, dan rumah sakit, yang memberikan sumber pendapatan berulang.
5. Manajemen yang berpengalaman, yang mampu mengambil keputusan strategis dengan baik.

Detail faktor internal yang dianalisis dalam IFAS dapat dilihat pada Lampiran 1.

**b. Kelemahan Kritis (Weaknesses)**

Beberapa aspek kelemahan PT Lippo Karawaci yang perlu diperbaiki mencakup:

1. Beban utang yang tinggi, yang dapat mengurangi fleksibilitas keuangan dalam mengembangkan proyek baru.
2. Ketergantungan pada properti residensial, yang dapat menjadi hambatan jika tren pasar berubah.
3. Fluktuasi harga tanah dan material konstruksi, yang dapat meningkatkan biaya proyek dan menurunkan margin keuntungan.
4. Efisiensi operasional yang masih perlu ditingkatkan, terutama dalam pengelolaan sumber daya dan rantai pasok

Perhitungan lengkap terkait IFAS dapat ditemukan pada Lampiran 1.

**c. Prioritas Strategi Utama Berdasarkan TOWS Matrix**

TOWS Matrix mengkombinasikan faktor internal (IFAS) dan eksternal (EFAS) untuk menentukan empat strategi utama bagi PT Lippo Karawaci:

**Tabel 4. Strategi Berdasarkan Matriks TOWS**

Sumber : Data Olahan Peneliti

<b>Kategori</b>	<b>Strategi</b>
<b>SO (Strengths - Opportunities)</b>	1. Mengembangkan proyek properti hijau. 2. Digitalisasi pemasaran dan layanan properti. 3. Memanfaatkan Siloam Hospitals ke kota-kota sekunder.
<b>WO (Weaknesses - Opportunities)</b>	1. Restrukturisasi utang melalui obligasi hijau. 2. Diversifikasi bisnis untuk mengurangi ketergantungan pada properti residensial. 3. Meningkatkan efisiensi operasional melalui digitalisasi.
<b>ST (Strengths - Threats)</b>	1. Kemitraan strategis dengan investor untuk menghadapi regulasi ketat. 2. Diferensiasi produk untuk menghadapi kompetitor.
<b>WT (Weaknesses - Threats)</b>	1. Mengelola utang dengan lebih baik untuk mengurangi risiko keuangan. 2. Menyesuaikan strategi pemasaran untuk merespons perubahan preferensi konsumen.

**Kesimpulan Analisis EFAS, IFAS, dan TOWS Matrix:**

Berdasarkan hasil analisis EFAS, IFAS, dan TOWS Matrix, PT Lippo Karawaci memiliki keunggulan dalam brand yang kuat, diversifikasi bisnis, akses investor global, serta portofolio aset yang luas. Namun, perusahaan juga menghadapi tantangan berupa beban utang tinggi, ketergantungan pada sektor properti residensial, fluktuasi harga bahan baku, serta persaingan industri yang ketat. Selain itu, regulasi ketat dan tren konsumen yang bergeser ke model sewa menjadi faktor eksternal yang harus diantisipasi. Untuk menghadapi tantangan ini dan memanfaatkan peluang yang ada, PT Lippo Karawaci perlu menerapkan strategi berbasis pertumbuhan, efisiensi, dan mitigasi risiko. Strategi utama yang direkomendasikan mencakup pengembangan properti hijau dan berkelanjutan, digitalisasi pemasaran dan manajemen properti, restrukturisasi keuangan guna mengurangi ketergantungan pada utang, serta diversifikasi bisnis melalui ekspansi layanan kesehatan dan properti komersial. Selain itu, peningkatan efisiensi operasional melalui implementasi sistem ERP dan optimalisasi rantai pasok juga menjadi prioritas untuk meningkatkan daya saing.

Jika strategi ini diterapkan dengan baik, PT Lippo Karawaci akan memperoleh keberlanjutan bisnis yang lebih kuat, stabilitas keuangan yang lebih baik, serta peningkatan daya saing di industri. Dengan diversifikasi sumber pendapatan dan optimalisasi operasional, perusahaan dapat mengurangi risiko ketergantungan pada satu sektor dan memastikan pertumbuhan jangka panjang yang lebih stabil dan menguntungkan.

#### 4.8 Tanggung Jawab Etika (Ethical Responsibility) LPKR

PT Lippo Karawaci Tbk (LPKR) menempatkan etika bisnis sebagai bagian penting dari identitas dan budaya perusahaan. Etika bukan hanya konsep ideal, tapi benar-benar dijalankan melalui kebijakan internal, pelatihan, dan sistem pengawasan yang aktif.

##### 1. Penerapan Kode Etik Perusahaan

LPKR memiliki Code of Conduct atau kode etik perusahaan yang berlaku bagi seluruh unit usaha dalam grup. Kode etik ini mencakup prinsip-prinsip seperti:

- Kepatuhan terhadap hukum dan peraturan
- Etika dalam hubungan bisnis dan kerja
- Pencegahan konflik kepentingan
- Perlindungan terhadap kerahasiaan informasi
- Perlakuan adil terhadap seluruh pemangku kepentingan

Semua karyawan diwajibkan mengikuti pelatihan tahunan terkait kode etik dan menandatangani pernyataan pemahaman sebagai bentuk komitmen. Pelatihan dilakukan secara digital agar dapat diakses oleh seluruh tim tanpa hambatan lokasi.

##### 2. Kebijakan Anti-Korupsi dan Pencegahannya

Komitmen anti-korupsi juga tercermin dalam kebijakan perusahaan. LPKR secara aktif memberikan pelatihan kepada seluruh karyawan tentang pentingnya integritas, termasuk dalam hal pengeluaran dana, hadiah bisnis, dan hubungan dengan pihak ketiga. Perusahaan menerapkan sistem maker-checker-approver untuk memastikan transparansi dan akuntabilitas dalam proses persetujuan internal.

Lebih dari 99% karyawan telah mengikuti pelatihan ini, menunjukkan tingkat kepatuhan yang sangat tinggi terhadap nilai-nilai antikorupsi.

##### 3. Whistleblowing System

LPKR menyediakan sistem pelaporan pelanggaran (whistleblowing) yang bisa diakses oleh seluruh karyawan dan pihak eksternal. Sistem ini memungkinkan pelaporan dilakukan secara anonim dan

rahasia, serta memberikan perlindungan terhadap pelapor agar tidak mengalami intimidasi atau pembalasan.

Tim khusus dibentuk untuk menangani laporan secara objektif dan profesional, dan setiap laporan ditindaklanjuti sesuai dengan mekanisme yang telah ditentukan.

#### 4. Komitmen Etika untuk Mitra dan Vendor

Tidak hanya internal, LPKR juga menerapkan standar etika kepada semua mitra bisnis melalui Supplier Code of Conduct. Mitra dan vendor diwajibkan menandatangani komitmen terhadap:

- Kepatuhan hukum dan regulasi
- Anti-suap dan gratifikasi
- Anti-diskriminasi dan anti-pelecehan
- Larangan nepotisme
- Kewajiban menjaga transparansi dan keamanan informasi

Apabila ada mitra yang melanggar prinsip-prinsip tersebut, LPKR berhak untuk menghentikan kerja sama sebagai bentuk konsistensi terhadap nilai etika perusahaan.

#### Kesimpulan

Tanggung jawab etika bukan hanya formalitas bagi LPKR, tetapi dijalankan secara nyata dan sistematis. Kode etik yang diterapkan, pelatihan rutin, keterbukaan pelaporan pelanggaran, serta komitmen terhadap etika mitra bisnis menunjukkan bahwa LPKR membangun budaya kerja yang menjunjung tinggi integritas dan profesionalisme. Pendekatan ini menjadi fondasi penting bagi keberlanjutan jangka panjang perusahaan.

#### 4.9 Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (Social Responsibility) LPKR

Tanggung jawab perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan telah menjadi isu sentral dalam praktik bisnis modern. Perusahaan tidak hanya diharapkan untuk mencetak laba, tetapi juga berperan aktif dalam menciptakan nilai bagi komunitas dan menjaga keberlanjutan sumber daya. PT Lippo Karawaci Tbk (LPKR), sebagai perusahaan properti dan layanan kesehatan terbesar di Indonesia, mengadopsi dua pendekatan strategis dalam mewujudkan praktik bisnis beretika dan berkelanjutan: Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (Corporate Social Responsibility/CSR) dan Tanggung Jawab Keberlanjutan serta Tata Kelola (Environmental, Social, and Governance/ESG Responsibility). Kedua pendekatan ini meskipun saling melengkapi, memiliki fokus, pelaksana, serta sistem monitoring yang berbeda secara substansial (Ernawan, 2014).

CSR di LPKR tidak hanya berfungsi sebagai bentuk filantropi, tetapi juga sebagai alat penciptaan nilai bersama (Creating Shared Value/CSV) yang berdampak pada penguatan hubungan perusahaan dengan masyarakat.

##### 4.9.1. Pendidikan dan Pemberdayaan Masyarakat

LPKR percaya bahwa investasi dalam pendidikan merupakan bentuk tanggung jawab sosial yang paling berdampak jangka panjang. Program-program utama dalam kategori ini meliputi:

- Beasiswa pendidikan bagi siswa berprestasi dari keluarga prasejahtera di sekitar proyek pengembangan properti.
- Pembangunan fasilitas pendidikan, seperti ruang kelas, laboratorium komputer, dan perpustakaan di lingkungan sekitar proyek LPKR.

- Pelatihan keterampilan dan kewirausahaan bagi warga lokal, khususnya perempuan dan pemuda, untuk meningkatkan kapasitas ekonomi dan mendorong kemandirian (Kadir, 2013; Laksono & Rohmah, 2019; Syafaruddin, 2012).

Program ini didesain dengan pendekatan partisipatif, di mana masyarakat lokal dilibatkan dalam perencanaan dan evaluasi program.

#### 4.9.2. Kesehatan dan Akses Pelayanan Medis

Melalui jaringan Siloam Hospitals, LPKR menjalankan berbagai inisiatif untuk memperluas akses masyarakat terhadap layanan kesehatan, antara lain:

- Klinik keliling (mobile clinic) yang menjangkau daerah-daerah pinggiran.
- Program vaksinasi massal selama pandemi COVID-19 bekerja sama dengan pemerintah daerah.
- Penyuluhan gizi, sanitasi, dan kesehatan ibu-anak, sebagai bagian dari edukasi kesehatan preventif.

Pendekatan ini memperkuat peran LPKR sebagai perusahaan yang peduli terhadap public health equity di Indonesia.

#### 4.9.3. Respons terhadap Bencana dan Bantuan Kemanusiaan

Melalui program LPKR Peduli, perusahaan terlibat aktif dalam:

- Pemberian bantuan logistik, makanan pokok, dan kebutuhan dasar bagi korban bencana alam seperti gempa bumi dan banjir.

- Penyediaan fasilitas sementara dan bantuan keuangan untuk pemulihan pascabencana.

- Kolaborasi dengan LSM dan instansi pemerintah untuk memastikan penyaluran bantuan secara tepat sasaran.

Program ini membuktikan kapasitas perusahaan dalam merespons secara cepat dan terkoordinasi terhadap krisis kemanusiaan.

#### 4.10 Tanggung Jawab Keberlanjutan dan Tata Kelola (Sustainability & Governance Responsibility) LPKR

Berbeda dengan CSR yang bersifat eksternal dan fokus pada komunitas, aspek ESG bersifat internal dan struktural, mencakup kebijakan, operasional, serta manajemen risiko jangka panjang.

##### 4.10.1. Keberlanjutan Lingkungan (Environmental Sustainability)

LPKR mengintegrasikan prinsip ramah lingkungan dalam seluruh kegiatan operasionalnya. Strategi keberlanjutan lingkungan meliputi:

- Green Building Implementation: penggunaan teknologi hemat energi, pencahayaan alami, dan pengelolaan air limbah di proyek properti seperti township, apartemen, dan rumah sakit.
- Pengelolaan Limbah dan Emisi: pemisahan limbah organik dan anorganik, serta penggunaan sistem wastewater treatment.
- Konservasi Ruang Terbuka Hijau: alokasi lahan hijau minimal 30% di setiap pengembangan kawasan, disertai kegiatan reboisasi.

Praktik ini selaras dengan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) seperti SDG 11 (Kota dan Komunitas Berkelanjutan) dan SDG 13 (Penanganan Perubahan Iklim) (United Nations, 2015).

##### 4.10.2. Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance/GCG)

LPKR menjalankan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan kepatuhan melalui struktur tata kelola yang jelas:

---

- Kepatuhan terhadap Regulasi OJK, khususnya POJK No. 51/POJK.03/2017 terkait keuangan berkelanjutan.
  - Pelaporan ESG melalui Laporan Keberlanjutan tahunan yang mengacu pada standar Global Reporting Initiative (GRI).
  - Audit Internal dan Risiko ESG: pembentukan komite audit yang meninjau risiko lingkungan, sosial, dan tata kelola sebagai bagian dari manajemen strategis.
- Prinsip tata kelola ini memperkuat kepercayaan investor, meningkatkan kinerja keberlanjutan perusahaan, dan menurunkan biaya modal (cost of capital).

#### 4.10.3. Integrasi ESG dalam Strategi Bisnis

Keunggulan LPKR dalam penerapan ESG adalah kemampuannya mengintegrasikan prinsip ESG ke dalam proses pengambilan keputusan bisnis. Hal ini mencakup:

- Penilaian dampak lingkungan dan sosial dalam semua proyek pembangunan baru.
- Pengembangan produk dan layanan berbasis keberlanjutan, seperti hunian dengan konsep eco-living dan rumah sakit yang efisien energi.

- Dialog strategis dengan investor ESG-minded, untuk menarik modal berbasis keberlanjutan dan memperluas peluang investasi internasional.

PT Lippo Karawaci Tbk berhasil menunjukkan pemisahan strategis antara tanggung jawab sosial dan keberlanjutan tata kelola. Tanggung jawab sosial (CSR) difokuskan pada program komunitas seperti pendidikan, kesehatan, dan bantuan bencana, sementara tanggung jawab keberlanjutan dan tata kelola (ESG) menekankan pada integrasi lingkungan, kepatuhan hukum, dan manajemen risiko dalam struktur bisnis internal.

Pemisahan ini memberikan kejelasan arah strategis, efisiensi pelaksanaan program, serta memperkuat reputasi perusahaan di mata masyarakat dan investor. Dalam jangka panjang, dualisme tanggung jawab ini menjadi landasan utama bagi LPKR dalam membangun bisnis yang inklusif, resilien, dan berdaya saing tinggi.

#### **Analisis Strategi Berdasarkan EFAS dan IFAS**

Berdasarkan hasil analisis EFAS (External Factor Analysis Summary) dan IFAS (Internal Factor Analysis Summary), PT Lippo Karawaci Tbk (LPKR) menunjukkan kekuatan dominan dalam hal brand, diversifikasi bisnis, akses ke investor global, serta portofolio aset yang luas. Hal ini memberikan dasar yang kuat untuk pengembangan strategi pertumbuhan jangka panjang. Di sisi lain, kelemahan utama perusahaan meliputi tingginya beban utang, ketergantungan pada properti residensial, dan efisiensi operasional yang masih perlu ditingkatkan. Dari sisi eksternal, peluang signifikan muncul dari pertumbuhan kelas menengah, tren urbanisasi, kebijakan perumahan bersubsidi dari pemerintah, serta meningkatnya permintaan akan properti berkelanjutan. Ancaman eksternal yang perlu diantisipasi antara lain adalah fluktuasi ekonomi global, perubahan kebijakan regulasi, serta kompetisi ketat dari pesaing yang lebih inovatif.

#### **Formulasi Strategi Melalui TOWS Matrix**

Hasil analisis SWOT telah diformulasikan ke dalam TOWS Matrix yang menghasilkan empat kategori strategi utama:

- Strategi SO (Strengths – Opportunities): memanfaatkan kekuatan internal seperti reputasi merek dan jaringan distribusi luas untuk menangkap peluang eksternal seperti ekspansi pasar properti hijau dan digitalisasi layanan.

- Strategi WO (Weaknesses – Opportunities): memanfaatkan peluang seperti kebijakan pemerintah dan tren ESG untuk memperbaiki kelemahan internal, seperti efisiensi operasional dan ketergantungan pada satu sektor bisnis.
- Strategi ST (Strengths – Threats): mengatasi ancaman eksternal seperti kompetisi dan tekanan regulasi dengan kekuatan internal seperti portofolio aset yang kuat dan kemitraan strategis.
- Strategi WT (Weaknesses – Threats): strategi defensif untuk menghindari risiko besar, termasuk restrukturisasi lini bisnis yang tidak menguntungkan dan peningkatan ketahanan finansial melalui pengurangan utang.

### **Implikasi Strategis**

Formulasi strategi melalui pendekatan EFAS-IFAS-TOWS Matrix memberikan arah strategis yang lebih terarah dan responsif terhadap dinamika eksternal maupun kapabilitas internal. Implikasi strategis bagi LPKR meliputi:

- Efisiensi alokasi sumber daya dalam proyek-proyek prioritas.
- Ketahanan terhadap tekanan eksternal melalui diversifikasi dan inovasi teknologi.
- Penguatan daya saing jangka panjang melalui sinergi antara aspek keberlanjutan, digitalisasi, dan orientasi pelanggan.

Jika strategi tersebut diterapkan secara konsisten dan disertai monitoring yang efektif, LPKR berpotensi meningkatkan kinerja keuangan, memperkuat kepercayaan investor, serta menciptakan nilai jangka panjang bagi para pemangku kepentingan.

### **Peran ESG, CSR dan Etika dalam Strategi Bisnis**

Penerapan prinsip Environmental, Social, and Governance (ESG) oleh LPKR telah menjadi bagian integral dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan. Hal ini terlihat dari:

- Komitmen terhadap pembangunan berkelanjutan melalui proyek properti hijau dan efisiensi energi.
- Program CSR yang terarah dan terukur, seperti beasiswa, kesehatan masyarakat, dan kegiatan sosial.
- Tata kelola perusahaan yang baik (GCG), termasuk transparansi, akuntabilitas, dan kebijakan anti-korupsi.

Pendekatan ini tidak hanya memperkuat reputasi perusahaan, tetapi juga menjadi daya tarik bagi investor yang berfokus pada keberlanjutan.

### **Keterkaitan Hasil Penelitian dengan Teori**

Hasil penelitian ini mendukung berbagai teori strategis dan bisnis etis, di antaranya:

- Teori Resource-Based View (RBV): menunjukkan bahwa sumber daya unik LPKR (misalnya ekosistem Lippo Village dan jaringan Rumah Sakit Siloam) sulit ditiru dan menjadi keunggulan kompetitif utama.
- Teori Pemangku Kepentingan (Stakeholder Theory): diterapkan melalui keterlibatan aktif perusahaan dengan komunitas lokal, regulator, dan investor dalam strategi pembangunan.
- Triple Bottom Line (Elkington, 1998): diterapkan dalam pelaporan dan praktik yang menekankan aspek profit, people, dan planet.

## SIMPULAN

LPKR beroperasi dalam lingkungan eksternal yang dinamis dengan tantangan makroekonomi seperti fluktuasi suku bunga dan persaingan industri properti yang ketat, namun memiliki peluang dari urbanisasi, pertumbuhan kelas menengah, serta tren properti ramah lingkungan dan digitalisasi. Berdasarkan analisis SWOT, perusahaan memiliki keunggulan dalam reputasi merek dan diversifikasi bisnis, meskipun masih dihadapkan pada kelemahan seperti beban utang tinggi dan ketergantungan pada properti residensial. Melalui TOWS Matrix, LPKR mengembangkan strategi adaptif yang mencakup pertumbuhan proaktif (strategi SO/ST) serta penguatan internal dan mitigasi risiko (strategi WO/WT). Perusahaan juga mengintegrasikan ESG dan CSR sebagai pilar strategis melalui proyek green building, tata kelola yang akuntabel, dan program pemberdayaan masyarakat, yang menciptakan keunggulan non-finansial. Dengan pendekatan Resource-Based View (RBV), LPKR memiliki sumber daya strategis seperti brand equity, jaringan rumah sakit Siloam, dan proyek kota mandiri (Lippo Village, Millennium Village) yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan terorganisasi dengan baik, sehingga membentuk keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Berdasarkan hasil analisis, PT Lippo Karawaci disarankan untuk secara konsisten menerapkan strategi pertumbuhan berkelanjutan dengan mengintegrasikan inovasi teknologi dan efisiensi operasional sebagai prioritas. Restrukturisasi keuangan untuk mengurangi beban utang serta diversifikasi ke sektor dengan pertumbuhan tinggi seperti layanan kesehatan dan teknologi keuangan menjadi langkah strategis penting. Selain itu, peningkatan tata kelola berbasis ESG dan pelibatan pemangku kepentingan secara aktif akan memperkuat kepercayaan investor serta mendukung pencapaian target bisnis jangka panjang yang resilien dan inklusif. Monitoring dan evaluasi strategi secara berkala juga diperlukan agar perusahaan mampu beradaptasi terhadap perubahan makroekonomi dan preferensi konsumen secara dinamis.

## DAFTAR PUSTAKA

- Dequelju, A. (2024). Pengaruh Pelaksanaan Environmental, Social, Governance (Esg) Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Di Indonesia. *MANAJEMEN DEWANTARA*, 8(3).
- Ernawan, E. (2014). Tanggung jawab sosial perusahaan (corporate social responsibility). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Performa*, 11(2).
- Hanafi, W. B. P., & Utomo, L. P. (2025). Pengaruh Pengungkapan Environmental Sosial Governance Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Pada Sektor Pertambangan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (BEI) Tahun 2019-2023. *Jurnal Ekuilnomi*, 7(1), 12–24.
- Hirmansah, A. (2024). Analisis Strategi Bersaing Melalui Pendekatan Resorce Based-View Guna Mencapai Sustainable Competitive Advantage (Studi Desa Wisata Ketambe). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 2(1), 928–936.
- Inayati, T., Evianah, E., & Prasetya, H. (2018). Perumusan strategi dengan analisis swot pada usaha mikro kecil menengah. *UNEJ E-Proceeding*.
- Kadir, S. F. (2013). Meningkatkan mutu pendidikan melalui pemberdayaan masyarakat. *Al-TA'DIB: Jurnal Kajian Ilmu Kependidikan*, 6(1), 164–175.
- Khoirunnisa, A. (2020). Analisis Penerapan Strategi Generik Porter Dalam Meningkatkan Daya Saing Perusahaan (Studi Kasus Bisnis Kuliner Sehat “Naturicha Healthy Food And Drink”). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 1(1), 275–291.
- Laksono, B. A., & Rohmah, N. (2019). Pemberdayaan masyarakat melalui lembaga sosial dan pendidikan. *Jurnal Pendidikan Nonformal*, 14(1), 1–11.
- Mappasere, S. A., & Suyuti, N. (2019). Pengertian penelitian pendekatan kualitatif. *Metode Penelitian Sosial*, 33.

- Mulyana, A. P., & Ali, H. (2024). Pengaruh Faktor Lokasi, Keunikan Produk, dan Pengetahuan Karyawan Terhadap Kekuatan Strategis Perusahaan Dalam Manajemen Strategis. *Jurnal Kewirausahaan Dan Multi Talenta*, 2(2), 102–111.
- Nafisah, A. A., & Mala, I. K. (2024). Pengaruh Perencanaan Strategi dan Inovasi terhadap Kinerja pada Rumah Makan Pondok Indah. *Jurnal Pendidikan Sejarah Dan Riset Sosial Humaniora*, 4(2), 243–252.
- Novettralita, U. P., Isnanto, R. R., & Widodo, C. E. (2023a). Perencanaan Strategis Sistem Informasi Pada Lembaga Amil Zakat Menggunakan Analisis SWOT Berbasis Lima Faktor Seni Perang Sun Tzu Berdasarkan Anita Cassidy. *Jurnal Teknologi Informasi Dan Ilmu Komputer*, 10(5), 935–944.
- Novettralita, U. P., Isnanto, R. R., & Widodo, C. E. (2023b). Perencanaan Strategis Sistem Informasi Pada Lembaga Amil Zakat Menggunakan Analisis SWOT Berbasis Lima Faktor Seni Perang Sun Tzu Berdasarkan Anita Cassidy. *Jurnal Teknologi Informasi Dan Ilmu Komputer*, 10(5), 935–944.
- Roestanto, A., Vivianita, A., & Nurkomalasari, N. (2022). Pengaruh ukuran perusahaan, umur perusahaan, jenis industri, dan struktur kepemilikan terhadap environmental, social, and governance (esg) disclosure (studi empiris perusahaan di indonesia yang terdaftar di idx 2017-2020). *Jurnal Akuntansi STIE Muhammadiyah Palopo*, 8(1), 1–18.
- Sahban, M. A., & Se, M. M. (2018). *Kolaborasi Pembangunan Ekonomi di Negara Berkembang* (Vol. 1). Sah Media.
- Sundari, A., & Syaikhudin, A. Y. (2021). *Manajemen ritel (Teori dan strategi dalam bisnis ritel)*. Academia Publication.
- Syafaruddin, M. P. (2012). *Pendidikan dan pemberdayaan masyarakat*. Perdana Publishing.
- Vivianita, A., & Roestanto, A. (2022). Determinan Pengungkapan ESG (Environment Social Governance) dengan Profitabilitas Sebagai Variabel Moderasi. *InFestasi*, 18(2), 155–164.
- Widiana, A., Rusliana, I., & Busro, B. (2024). Peran media sosial terhadap religiusitas remaja melalui pendekatan kualitatif deskriptif. *WARAQAT: Jurnal Ilmu-Ilmu Keislaman*, 9(1), 1–19.



© 2022 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).