

ANALISIS STRATEGI PT BANGUN KOSAMBI SUKSES TBK

Surya Soebroto
Universitas Surabaya
the7cfamily@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis posisi kompetitif dan merumuskan strategi pengembangan PT Bangun Kosambi Sukses Tbk (CBDK) dalam menghadapi persaingan industri properti di Indonesia. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus menggunakan data sekunder yang diperoleh dari laporan tahunan, laporan keuangan, publikasi Bursa Efek Indonesia, data industri, serta literatur yang relevan. Analisis dilakukan menggunakan PESTEL, Porter's Five Forces, IFE, EFE, Competitive Profile Matrix (CPM), TOWS Matrix, IE Matrix, BCG Matrix, SPACE Matrix, dan Grand Strategy Matrix. Hasil penelitian menunjukkan bahwa CBDK memperoleh skor CPM sebesar 2,70, lebih rendah dibandingkan PT Ciputra Development Tbk sebesar 3,42 dan PT Bumi Serpong Damai Tbk sebesar 2,99. Hasil analisis matriks strategi menunjukkan bahwa CBDK memiliki peluang pertumbuhan yang besar dengan posisi internal dan eksternal yang cukup kuat. Simpulan penelitian menunjukkan bahwa strategi yang paling relevan bagi CBDK adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk melalui peningkatan brand awareness, optimalisasi lokasi dan lahan, penguatan pemasaran digital, serta diversifikasi produk dan pengembangan kawasan terintegrasi untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

Kata Kunci: Analisis Strategi, Industri Properti, Keunggulan Kompetitif, Penetrasi Pasar

ABSTRACT

This study aims to analyze the competitive position and formulate a development strategy for PT Bangun Kosambi Sukses Tbk (CBDK) amidst competition in Indonesia's property industry. A descriptive-qualitative research method with a case study approach was employed, utilizing secondary data from annual reports, financial statements, Indonesia Stock Exchange publications, industry data, and relevant literature. The analysis utilized PESTEL, Porter's Five Forces, IFE, EFE, Competitive Profile Matrix (CPM), TOWS Matrix, IE Matrix, BCG Matrix, SPACE Matrix, and Grand Strategy Matrix frameworks. The results indicate that CBDK achieved a CPM score of 2.70, which is lower than that of PT Ciputra Development Tbk (3.42) and PT Bumi Serpong Damai Tbk (2.99). Strategic matrix analyses reveal that CBDK possesses significant growth opportunities, supported by a relatively strong internal and external position. The study concludes that the most relevant strategies for CBDK are market penetration and product development—achieved through enhanced brand awareness, site and land optimization, strengthened digital marketing, as well as product diversification and the development of integrated areas—to boost the company's competitiveness.

Keywords: Strategy Analysis, Property Industry, Competitive Advantage, Market Penetration

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan salah satu negara dengan perkembangan urbanisasi yang relatif cepat. Pertumbuhan jumlah penduduk, peningkatan aktivitas ekonomi, serta konsentrasi kegiatan bisnis di wilayah perkotaan mendorong perubahan pola pemanfaatan ruang dan kebutuhan terhadap kawasan hunian maupun komersial. Badan Pusat Statistik (BPS) melalui publikasi *Dinamika Konsumsi Lahan Wilayah Urban di Indonesia* menunjukkan bahwa fenomena urbanisasi menjadi salah satu aspek penting dalam perkembangan wilayah metropolitan di Indonesia. Urbanisasi tidak hanya meningkatkan kebutuhan terhadap hunian,

tetapi juga mendorong kebutuhan terhadap pusat perdagangan, perkantoran, fasilitas rekreasi, kawasan industri, serta fasilitas pendukung kegiatan ekonomi lainnya (Badan Pusat Statistik [BPS], 2024). Kondisi tersebut memberikan peluang bagi perusahaan pengembang properti untuk mengembangkan kawasan yang mampu mengintegrasikan berbagai fungsi dalam satu ekosistem perkotaan. Perkembangan urbanisasi tersebut berjalan seiring dengan meningkatnya aktivitas pada sektor properti komersial. Bank Indonesia dalam laporan *Perkembangan Properti Komersial* menunjukkan bahwa permintaan properti komersial di Indonesia masih mengalami perkembangan, meskipun tingkat pertumbuhan berbeda pada setiap segmen dan wilayah. Pada triwulan II 2024, indeks permintaan properti komersial kategori sewa tumbuh 4,00% secara tahunan (*year-on-year*), meningkat dibandingkan pertumbuhan pada triwulan sebelumnya sebesar 3,41%. Peningkatan permintaan tersebut antara lain terjadi pada segmen perkantoran, ritel, hotel, dan *convention hall*. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kebutuhan ruang komersial tidak hanya berkaitan dengan aktivitas perdagangan, tetapi juga berkembang menuju kebutuhan ruang untuk kegiatan bisnis, pertemuan, konferensi, dan pameran (Bank Indonesia, 2024).

Perkembangan sektor properti tersebut menciptakan peluang sekaligus meningkatkan tingkat persaingan antarpengembang. Perusahaan properti tidak cukup hanya mengandalkan kepemilikan lahan dalam jumlah besar, tetapi juga dituntut memiliki keunggulan kompetitif melalui lokasi, kualitas produk, kekuatan merek, diversifikasi produk, kemampuan keuangan, inovasi, serta kemampuan menciptakan kawasan yang terintegrasi. Penelitian mengenai pengembang real estat di Indonesia menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif dapat dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam menerapkan strategi pemasaran yang berorientasi pada lingkungan, inovasi, serta penciptaan nilai bagi konsumen. Dengan demikian, strategi perusahaan properti perlu disusun dengan mempertimbangkan perubahan kebutuhan pasar dan kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya (Riyanto et al., 2020). Keunggulan kompetitif juga berkaitan dengan kemampuan perusahaan mengintegrasikan kualitas manajemen, inovasi, dan sumber daya internal. Setiawan dan Daromes (2019) menemukan bahwa *Total Quality Management* dapat berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif dan inovasi pada perusahaan real estat di Indonesia. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keunggulan perusahaan properti tidak semata-mata ditentukan oleh aset fisik, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya dan menghasilkan inovasi yang dapat memperkuat posisi perusahaan dalam persaingan. Oleh karena itu, perusahaan pengembang membutuhkan strategi yang mampu menghubungkan kekuatan internal perusahaan dengan perubahan lingkungan eksternal secara berkelanjutan.

Dalam konteks persaingan tersebut, PT Bangun Kosambi Sukses Tbk (CBDK) merupakan salah satu perusahaan pengembang real estat yang memiliki posisi strategis dalam pengembangan kawasan PIK2 di Tangerang, Banten. CBDK memiliki *land bank* sekitar 698 hektare pada tahun 2024 dan berfokus pada pengembangan kawasan terintegrasi yang mencakup pusat bisnis, kawasan komersial, hunian, serta berbagai fasilitas pendukung. Pengembangan kawasan tersebut diarahkan untuk memenuhi kebutuhan pasar lokal maupun internasional melalui konsep kawasan bisnis yang terintegrasi. Besarnya *land bank* memberikan perusahaan ruang untuk melakukan pengembangan produk dan kawasan dalam jangka panjang, tetapi pada saat yang sama juga menuntut perusahaan untuk memiliki strategi yang tepat dalam mengoptimalkan aset tersebut. Kinerja keuangan CBDK pada tahun 2024 menunjukkan perkembangan yang positif. Berdasarkan rilis perusahaan, pendapatan CBDK meningkat 15,13% dari sekitar Rp1,9 triliun pada 2023 menjadi sekitar Rp2,2 triliun pada 2024. Pada periode yang sama, laba komprehensif yang diatribusikan kepada CBDK meningkat sekitar 60%, dari Rp579 miliar menjadi Rp925 miliar. Peningkatan tersebut menunjukkan adanya kemampuan perusahaan dalam mengonversi pengembangan aset dan kawasan menjadi kinerja ekonomi yang positif. Pertumbuhan tersebut juga menunjukkan

bahwa pengembangan kawasan bisnis PIK2 memiliki potensi ekonomi yang besar dan dapat menjadi salah satu sumber keunggulan perusahaan dalam menghadapi persaingan industri properti. Meskipun menunjukkan kinerja positif, posisi CBDK tetap perlu dianalisis dalam perspektif persaingan karena perusahaan berhadapan dengan pengembang properti yang telah memiliki pengalaman, jaringan, merek, dan portofolio yang kuat. Dalam penelitian ini, PT Ciputra Development Tbk (CTRA) dan PT Bumi Serpong Damai Tbk (BSDE) digunakan sebagai perusahaan pembanding karena keduanya merupakan perusahaan pengembang properti besar di Indonesia dengan pengalaman pengembangan kawasan yang luas. CTRA, misalnya, memiliki portofolio pengembangan properti yang beragam sehingga strategi perusahaan perlu mempertimbangkan kondisi politik, ekonomi, sosial, teknologi, hukum, lingkungan, serta tingkat persaingan industri. Analisis terhadap CTRA menunjukkan bahwa penggunaan PESTLE dan *Porter's Five Forces* dapat memberikan gambaran mengenai faktor eksternal yang memengaruhi strategi perusahaan properti (Pangestu, 2025).

Persaingan dalam industri properti juga memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan industri barang konsumsi. Produk properti memiliki karakteristik tidak mudah dipindahkan, membutuhkan investasi modal yang besar, memiliki siklus pengembangan yang panjang, serta sangat dipengaruhi oleh lokasi dan perkembangan infrastruktur. Karena itu, lokasi strategis, skala pengembangan, kekuatan merek, kualitas produk, diversifikasi, dan kemampuan menciptakan ekosistem kawasan menjadi faktor penting dalam menentukan posisi kompetitif pengembang. Penelitian mengenai strategi bersaing perusahaan properti di Indonesia juga menunjukkan bahwa pengembang perlu mengombinasikan analisis lingkungan eksternal dan internal untuk memperoleh strategi yang sesuai dengan kondisi persaingan. Analisis PESTEL, *Five Forces*, VRIO, SWOT, serta matriks strategi dapat digunakan untuk mengidentifikasi posisi dan alternatif strategi perusahaan (Pratama & Nahartyo, 2020; Prang & Wibowo, 2012). Kebutuhan terhadap analisis posisi kompetitif menjadi semakin penting karena pertumbuhan industri tidak secara otomatis menjamin keberhasilan setiap perusahaan. Perusahaan yang memiliki sumber daya besar tetap harus mampu mengidentifikasi faktor-faktor keberhasilan yang dianggap penting oleh pasar dan membandingkannya dengan kemampuan pesaing. Studi mengenai strategi bersaing perusahaan properti menunjukkan bahwa kekuatan perusahaan dapat berasal dari lokasi strategis, kekuatan modal, pengalaman bisnis, reputasi perusahaan, kualitas sumber daya manusia, serta kemampuan melakukan inovasi. Sebaliknya, perubahan kondisi ekonomi, regulasi, persaingan, dan perubahan preferensi konsumen dapat menjadi ancaman yang harus diantisipasi melalui strategi yang tepat (Tjahjono et al., 2020).

Salah satu alat analisis yang dapat digunakan untuk mengetahui posisi kompetitif perusahaan adalah *Competitive Profile Matrix* (CPM). CPM merupakan alat analisis strategis yang digunakan untuk membandingkan perusahaan dengan pesaing berdasarkan sejumlah *critical success factors* atau faktor keberhasilan utama. Setiap faktor diberikan bobot berdasarkan tingkat kepentingannya, kemudian masing-masing perusahaan diberikan peringkat (*rating*) untuk menunjukkan kekuatan relatifnya. Nilai bobot dan rating selanjutnya menghasilkan skor tertimbang yang dapat digunakan untuk melihat posisi kompetitif perusahaan secara keseluruhan. Harisudin (2011) menjelaskan bahwa CPM dapat digunakan untuk mengetahui perbandingan nyata antara suatu perusahaan dengan pesaing berdasarkan faktor-faktor keberhasilan yang relevan. Dengan demikian, CPM dapat membantu perusahaan mengidentifikasi faktor yang menjadi keunggulan maupun kelemahan relatif terhadap pesaing. Penggunaan CPM dalam penelitian strategi bersaing juga telah diterapkan pada berbagai bidang. Mukminatin dan Harisudin (2012), misalnya, menggunakan CPM untuk mengidentifikasi faktor-faktor keberhasilan dan posisi bersaing sebelum merumuskan strategi menggunakan SWOT dan QSPM. Hasil tersebut menunjukkan bahwa CPM dapat menjadi

tahap awal dalam proses formulasi strategi dengan memberikan gambaran mengenai posisi perusahaan dibandingkan pesaingnya.

Penelitian yang lebih baru oleh Utami (2024) juga menunjukkan bahwa CPM dapat digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor penting yang menentukan posisi kompetitif suatu perusahaan, seperti harga, kemudahan memperoleh produk, merek, kualitas, dan promosi. Penelitian lain mengenai CPM memperlihatkan bahwa metode tersebut dapat menghasilkan pemetaan posisi kompetitif yang lebih terukur. Nasrullah dan Setyowati menggunakan CPM untuk menganalisis posisi bersaing produk kecap dan menemukan adanya perbedaan skor kompetitif antarperusahaan berdasarkan faktor keberhasilan yang telah ditentukan. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa CPM tidak hanya dapat digunakan untuk mengetahui perusahaan yang memiliki skor tertinggi, tetapi juga dapat menunjukkan faktor-faktor tertentu yang menjadi sumber keunggulan dan faktor yang masih memerlukan perbaikan. Rahmawati et al. (2025) juga menggunakan CPM dalam menganalisis strategi bersaing dan menunjukkan bahwa pemetaan faktor keberhasilan kritis dapat membantu perusahaan memahami kekuatan dan kelemahannya dibandingkan pesaing.

Berdasarkan kondisi tersebut, analisis terhadap PT Bangun Kosambi Sukses Tbk menjadi relevan karena perusahaan berada pada industri dengan peluang pertumbuhan yang besar sekaligus tingkat persaingan yang tinggi. Di satu sisi, CBDK memiliki keunggulan berupa skala pengembangan kawasan, lokasi strategis, dukungan ekosistem PIK2, diversifikasi produk, dan pertumbuhan kinerja keuangan. Di sisi lain, perusahaan masih menghadapi tantangan berupa persaingan dengan pengembang properti yang telah memiliki pengalaman panjang, kekuatan merek, portofolio proyek, jaringan pemasaran, dan basis pelanggan yang lebih luas. Oleh sebab itu, diperlukan pemetaan posisi kompetitif CBDK terhadap pesaing utama agar perusahaan dapat mengetahui faktor mana yang menjadi keunggulan relatif dan faktor mana yang masih perlu diperkuat. Penelitian ini menggunakan PT Ciputra Development Tbk dan PT Bumi Serpong Damai Tbk sebagai pembanding dalam *Competitive Profile Matrix*. Faktor-faktor yang digunakan dalam CPM meliputi *brand awareness*, skala proyek, *net profit margin*, *market share*, diversifikasi produk, lokasi, ekosistem kawasan, kinerja saham, dan *sales growth rate*.

Pemilihan faktor tersebut didasarkan pada karakteristik persaingan industri properti dan relevansinya terhadap kemampuan pengembang dalam membangun keunggulan kompetitif. Dengan membandingkan bobot, rating, dan skor tertimbang dari ketiga perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai posisi relatif CBDK dalam industri properti serta mengidentifikasi faktor-faktor strategis yang perlu dipertahankan dan dikembangkan.

Table 1.
Competitive Profile Matrix

CPM		CBDK		CTRA		BSDE	
<i>Factors</i>	<i>Weight</i>	<i>Rating</i>	<i>Score</i>	<i>Rating</i>	<i>Score</i>	<i>Rating</i>	<i>Score</i>
<i>Brand Awareness</i>	0.15	2	0.30	3	0.45	4	0.60
Skala Proyek	0.11	2	0.22	4	0.44	3	0.33
<i>Net Profit Margin</i>	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30
<i>Market Share</i>	0.13	2	0.26	4	0.52	3	0.39
Diversifikasi	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
Lokasi	0.14	2	0.28	4	0.56	3	0.42
Ekosistem	0.12	4	0.48	3	0.36	2	0.24
Kinerja Saham	0.04	3	0.12	4	0.16	2	0.08
<i>Sales Growth Rate</i>	0.11	4	0.44	3	0.33	3	0.33
	1		2.7		3.42		2.99

Berdasarkan hasil *Competitive Profile Matrix* yang digunakan dalam penelitian ini, CBDK memperoleh skor total sebesar 2,70, sedangkan CTRA memperoleh skor 3,42 dan BSDE memperoleh skor 2,99. Hasil tersebut menunjukkan bahwa CBDK masih berada di bawah kedua perusahaan pembanding dalam hal posisi kompetitif berdasarkan faktor-faktor keberhasilan yang digunakan. Kondisi tersebut menarik untuk dikaji karena terjadi ketika CBDK menunjukkan pertumbuhan kinerja keuangan yang positif dan memiliki aset pengembangan kawasan dalam skala besar. Dengan demikian, terdapat kebutuhan untuk memahami mengapa pertumbuhan kinerja dan potensi aset yang dimiliki belum sepenuhnya tercermin dalam posisi kompetitif perusahaan apabila dibandingkan dengan pengembang yang lebih mapan. Perbedaan posisi tersebut menjadi dasar penting bagi penelitian untuk tidak hanya melihat kinerja keuangan sebagai ukuran keberhasilan perusahaan, tetapi juga melihat aspek strategis yang menentukan daya saing jangka panjang. Perusahaan properti membutuhkan strategi yang mampu mengintegrasikan kekuatan lokasi, skala pengembangan, diversifikasi, ekosistem, merek, pertumbuhan penjualan, dan kemampuan menghasilkan keuntungan. Dalam perspektif keunggulan kompetitif, perusahaan perlu menciptakan kombinasi sumber daya dan kapabilitas yang sulit ditiru pesaing sehingga dapat menghasilkan posisi kompetitif yang berkelanjutan (Riyanto et al., 2020; Setiawan & Daromes, 2019).

Dengan demikian, penelitian berjudul “Analisis Strategi PT Bangun Kosambi Sukses Tbk” bertujuan untuk menganalisis posisi kompetitif CBDK dibandingkan dengan PT Ciputra Development Tbk dan PT Bumi Serpong Damai Tbk menggunakan *Competitive Profile Matrix*. Penelitian ini diharapkan dapat mengidentifikasi faktor-faktor keberhasilan utama yang memengaruhi posisi kompetitif CBDK, mengetahui kekuatan dan kelemahan relatif perusahaan dibandingkan pesaing, serta memberikan dasar bagi perumusan strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan daya saing CBDK di tengah perkembangan industri properti Indonesia. Secara akademik, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian mengenai penerapan CPM pada perusahaan pengembang properti di Indonesia, sedangkan secara praktis hasil penelitian dapat menjadi masukan bagi manajemen dalam menentukan prioritas strategi pengembangan perusahaan. Analisis *Competitive Profile Matrix* menggunakan perbandingan antara Citra Bangun Kosambi Sukses dengan perusahaan pesaing di industri properti yang memiliki segmen dan target pasar yang sama, yaitu Ciputra dan Bumi Serpong Damai. Hasil perhitungan dari analisis tersebut menunjukkan bahwa Citra Bangun Kosambi Sukses memiliki nilai 2,7 sehingga berada pada peringkat ketiga, di bawah Ciputra yang memiliki nilai 3,42 dan Bumi Serpong Damai yang memiliki nilai 2,99.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus pada PT Bangun Kosambi Sukses Tbk (CBDK). Data yang digunakan merupakan data sekunder yang diperoleh dari laporan tahunan, laporan keuangan perusahaan, publikasi Bursa Efek Indonesia, data industri properti, serta jurnal dan literatur yang relevan. PT Ciputra Development Tbk (CTRA) dan PT Bumi Serpong Damai Tbk (BSDE) digunakan sebagai perusahaan pembanding. Analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu analisis PESTEL dan Porter’s Five Forces untuk mengidentifikasi faktor eksternal, serta analisis faktor internal perusahaan. Selanjutnya digunakan IFE Matrix dan EFE Matrix untuk mengukur kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan. Posisi kompetitif CBDK dibandingkan CTRA dan BSDE dianalisis menggunakan *Competitive Profile Matrix* (CPM) berdasarkan faktor brand awareness, skala proyek, net profit margin, market share, diversifikasi, lokasi, ekosistem, kinerja saham, dan sales growth. Hasil analisis IFE dan EFE kemudian digunakan dalam TOWS Matrix, IE Matrix, BCG Matrix, SPACE Matrix, dan Grand Strategy Matrix untuk menghasilkan alternatif strategi. Tahap akhir dilakukan melalui Decision Stage dengan membandingkan strategi yang muncul pada masing-masing matriks.

Berdasarkan hasil pencocokan strategi, penelitian memfokuskan rekomendasi pada strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk sebagai strategi yang paling relevan bagi CBDK.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

TOWS Matrix

Matriks TOWS adalah matriks yang menggambarkan hubungan antara kedua aspek dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dan kebijakan yang perlu dilakukan. SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. WT adalah taktik defensif yang ditujukan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal David & David (2023).

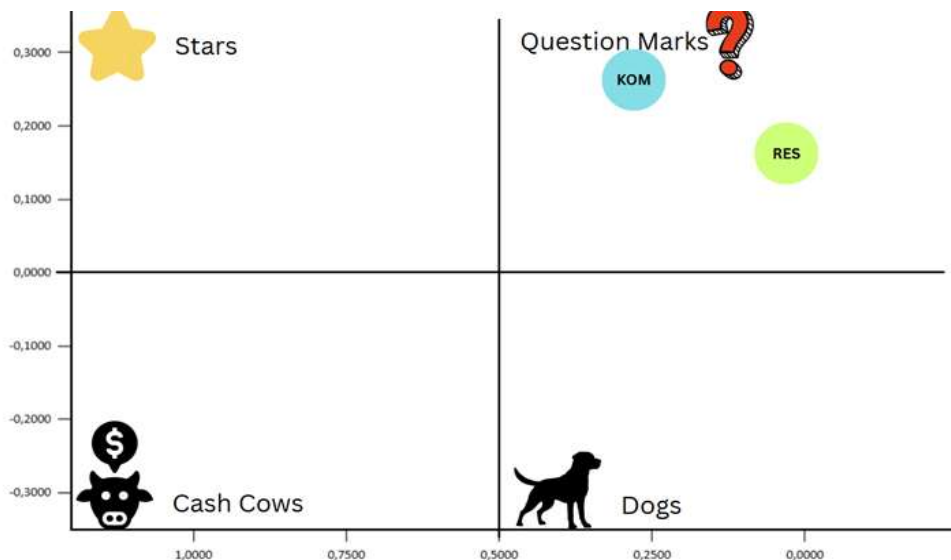
Table 2.
TOWS Matrix

SO Strategies	
S8, O1, O2, O3	Market Penetration Memaksimalkan pemasaran dengan pemanfaatan media sosial, dan pameran sebagai sarana pemasaran untuk memperluas visibilitas produk-produk CBDK.
S7, S9, O3, O7	Product Development Percepat pembangunan fasilitas MICE untuk memanfaatkan kebangkitan sektor konvensi pasca pandemi.
ST Strategies	
S3, S8, T1	Market Penetration CBDK harus melakukan promosi agresif yang memperluas exposure digital melalui video cluster, influencer, pameran daring, dan kemitraan KPR digital.
S1, S8, T6	Product Development Maksimalkan lokasi strategis PIK2 dengan sistem tata guna lahan vertikal dan <i>mixed-use development</i> untuk mengatasi keterbatasan lahan.
WO Strategies	
O3, W1, W6	Product Development Kembangkan hunian dengan co-working lounge, komunitas kreatif, dan hybrid space untuk memanfaatkan peluang sektor MICE .
W7, O6, O7, O8	Market Penetration Aktifkan kolaborasi event seperti BCA Expo dengan virtual show unit & simulasi KPR interaktif untuk menyiasati gap marketing sales.
WT Strategies	
W2, T4	Market Penetration Perkuat kolaborasi dengan influencer dan portal properti untuk meningkatkan awareness merek residensial melawan dominasi BSDE & CTRA.
W6, T3	Backward Integration Lokalisasi sumber bahan bangunan agar biaya tidak terdampak fluktuasi kurs dan impor.

THE IFE TOTAL WEIGHTED SCORES			
THE EFE WEIGHTED SCORES	Strong (3.00-4.00)	Medium (2.00-2.99)	Weak (1.00-1.99)
Strong (3.00-4.00)	I	II	III
Medium (2.00-2.99)	IV	V	VI
Weak (1.00-1.99)	VII	VIII	IX

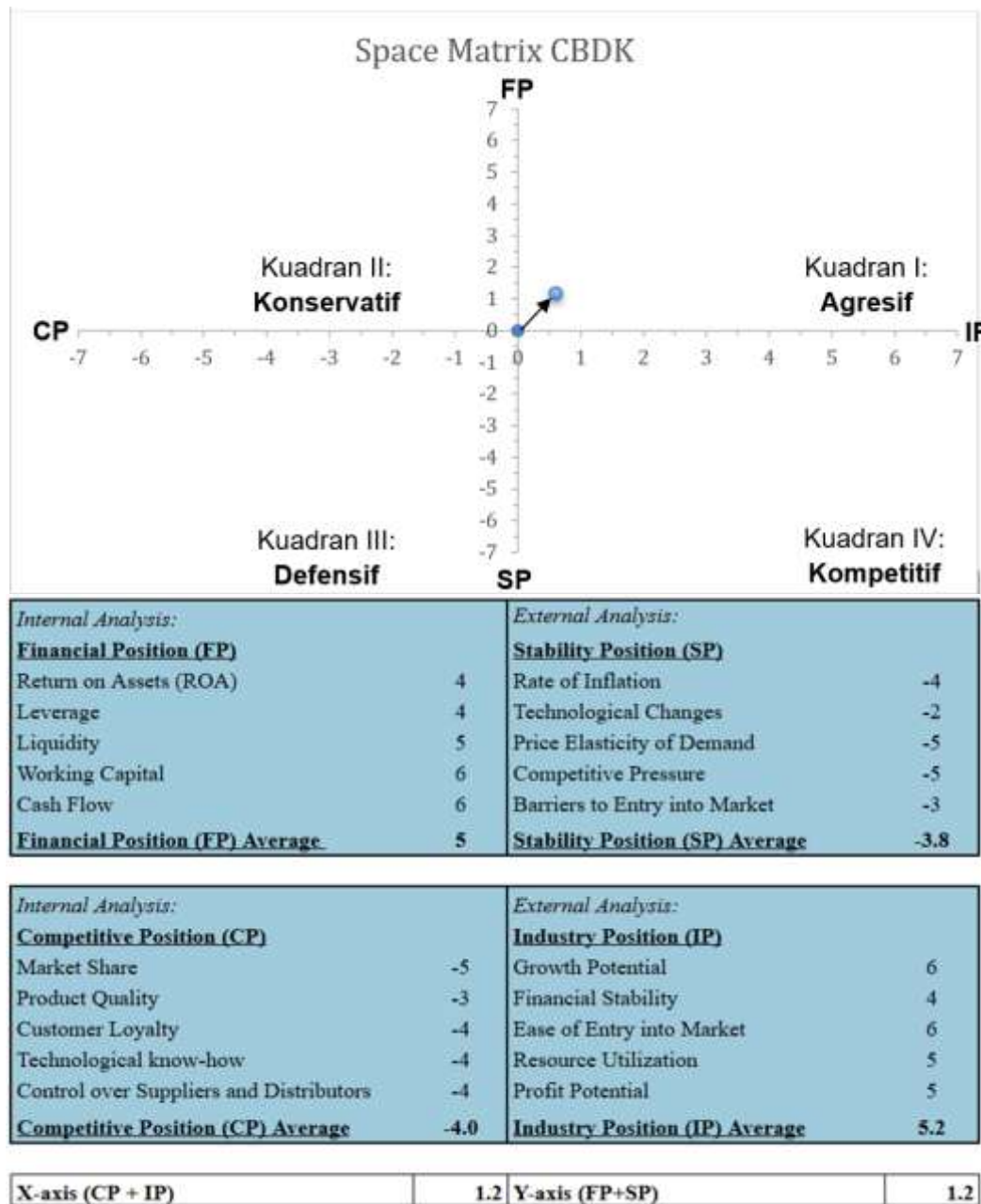
Gambar 1. IE Matrix

Matriks Internal-Eksternal (IE) memposisikan berbagai divisi (segmen) organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi utama: (1) skor total tertimbang IFE pada sumbu x dan (2) skor total tertimbang EFE pada sumbu y David & David (2023: p. 206-207). CBDK berada dalam kuadran V dimana berada dalam posisi sedang-sedang. Strategi yang dapat diambil CBDK adalah penetrasi pasar, dan pengembangan produk untuk meningkatkan daya saingnya.



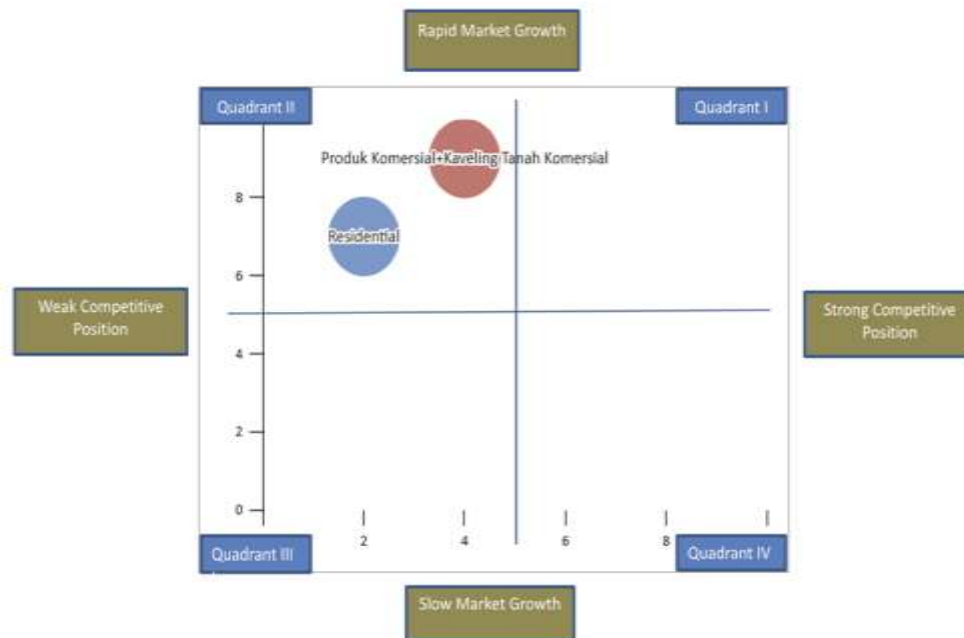
Gambar 2. BCG Matrix

Matriks BCG dirancang khusus untuk meningkatkan upaya perusahaan multidivisi dalam merumuskan strategi, seperti mengalokasikan sumber daya di seluruh divisi (David et al., 2023: pp. 203). Kedua segmen berada dalam kuadran Question Marks, dimana strategi yang dapat diambil oleh CBDK adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, atau divestasi.



Gambar 3. Space Matrix

David et al. (2023: pp. 197) menjelaskan bahwa *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE) matrix adalah alat pencocokan yang menggunakan dua sumbu dan empat kuadran untuk mengungkap apakah strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif paling tepat untuk organisasi tertentu. CBDK berada dalam kuadran Agresif, dimana strategi yang dapat diambil oleh perusahaan adalah integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal, pengembangan pasar, pengembangan produk, serta diversifikasi terkait dan tidak terkait.



Gambar 4. *Grand Strategy Matrix*

Menurut David (2015), Matriks Strategi Besar (*Grand Strategy Matrix*) telah menjadi alat yang populer untuk merumuskan alternatif strategi. Semua organisasi dapat diposisikan dalam salah satu dari empat kuadran dalam Matriks Strategi Besar (*Grand Strategy Matrix*). CBDK berada dalam kuadran 2 dengan posisi *Rapid Market Growth & Weak Competitive Position*, dimana kedua segmen memiliki potensi pasar yang tinggi, tetapi posisi kompetitif kedua segmen masih lemah. Strategi yang dapat diambil CBDK adalah pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi horizontal, divestasi atau likuidasi.

Table 3.
The Decision Stage

Strategi	IE Matrix	TOWS Matrix	BCG Matrix	Space Matrix	GS Matrix
Integrasi ke depan					
Integrasi ke belakang	Ya	Ya		Ya	Ya
Integrasi horizontal	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
Penetrasi Pasar	Ya		Ya	Ya	Ya
Pengembangan Pasar	Ya	Ya	Ya	Ya	Ya
Pengembangan Produk				Ya	Ya
Diversifikasi terkait			Ya		Ya
Diversifikasi tidak terkait					Ya
Pengurangan					
Divestasi					
Likuidasi					

Berdasarkan Tabel 3, terdapat dua strategi yang memperoleh dukungan dari seluruh matriks, yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk, dengan masing-masing muncul pada lima alat analisis strategi. Hal ini menunjukkan bahwa kedua strategi tersebut memiliki

tingkat konsistensi yang paling tinggi dibandingkan alternatif lainnya. Strategi penetrasi pasar menjadi penting karena hasil CPM menunjukkan bahwa CBDK memperoleh skor 2,70, lebih rendah dibandingkan CTRA sebesar 3,42 dan BSDE sebesar 2,99. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa CBDK masih perlu memperkuat posisi kompetitif, terutama pada aspek brand awareness, market share, dan kemampuan menjangkau konsumen. Penetrasi pasar dapat dilakukan melalui peningkatan pemasaran digital, pemanfaatan media sosial, kolaborasi dengan property influencer, penguatan promosi proyek, penyelenggaraan pameran properti, serta kerja sama dengan lembaga pembiayaan untuk meningkatkan kemudahan konsumen memperoleh pembiayaan. Strategi penetrasi pasar juga dapat diarahkan pada peningkatan pemanfaatan ekosistem PIK2. CBDK tidak hanya menjual produk properti secara individual, tetapi dapat memasarkan PIK2 sebagai sebuah kawasan terintegrasi yang memiliki fungsi hunian, komersial, bisnis, hiburan, dan MICE. Pendekatan tersebut dapat meningkatkan daya tarik kawasan sekaligus memperkuat brand positioning CBDK. Dengan meningkatnya visibilitas kawasan, perusahaan diharapkan dapat meningkatkan jumlah calon konsumen, marketing sales, serta pangsa pasar.

Sementara itu, strategi pengembangan produk diperlukan untuk meningkatkan kemampuan CBDK dalam memenuhi kebutuhan pasar yang terus berubah. Pengembangan produk dapat dilakukan dengan menciptakan konsep hunian dan komersial yang lebih inovatif, mengembangkan fasilitas MICE, menerapkan konsep mixed-use development, serta mengintegrasikan teknologi dalam produk dan layanan properti. Pengembangan tersebut dapat menjadi sumber diferensiasi CBDK dibandingkan pesaing. Pengembangan produk juga dapat diarahkan pada optimalisasi land bank yang dimiliki perusahaan. Dengan ketersediaan lahan dalam skala besar, CBDK memiliki peluang untuk mengembangkan berbagai jenis produk secara bertahap sesuai dengan kebutuhan pasar. Pengembangan produk tidak hanya berorientasi pada pembangunan fisik, tetapi juga dapat mencakup penciptaan ekosistem kawasan, fasilitas publik, ruang komersial, fasilitas rekreasi, dan fasilitas MICE yang saling terintegrasi. Dengan demikian, hasil decision stage menunjukkan bahwa penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan dua strategi prioritas bagi CBDK. Penetrasi pasar berfungsi memperkuat posisi perusahaan di pasar yang telah tersedia, sedangkan pengembangan produk berfungsi menciptakan nilai baru dan memperluas daya tarik kawasan. Kedua strategi tersebut dapat dijalankan secara bersamaan karena memiliki hubungan yang saling mendukung. Pengembangan produk yang inovatif akan memperkuat daya tarik pemasaran, sementara penetrasi pasar yang efektif akan membantu mempercepat penerimaan produk baru oleh konsumen. Berdasarkan hasil tersebut, CBDK disarankan memprioritaskan penguatan pemasaran dan brand awareness sebagai bagian dari penetrasi pasar serta pengembangan produk dan kawasan terintegrasi sebagai bagian dari strategi pengembangan produk. Implementasi kedua strategi tersebut diharapkan dapat memperkecil kesenjangan posisi kompetitif CBDK terhadap CTRA dan BSDE serta meningkatkan kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan pertumbuhan industri properti di Indonesia.

SIMPULAN

Bahwa PT Bangun Kosambi Sukses Tbk (CBDK) memiliki posisi kompetitif yang masih berada di bawah perusahaan pembanding. Berdasarkan Competitive Profile Matrix (CPM), CBDK memperoleh skor 2,70, sedangkan PT Ciputra Development Tbk (CTRA) memperoleh 3,42 dan PT Bumi Serpong Damai Tbk (BSDE) memperoleh 2,99. Hasil analisis matriks strategi menunjukkan bahwa CBDK berada pada posisi internal dan eksternal yang cukup kuat, dengan IE Matrix pada kuadran V, BCG Matrix pada kuadran Question Marks, SPACE Matrix pada kuadran Agresif, serta Grand Strategy Matrix pada kuadran II yang menunjukkan pertumbuhan pasar yang cepat tetapi posisi kompetitif yang masih lemah. Selanjutnya, hasil Decision Stage menunjukkan bahwa penetrasi pasar dan pengembangan

produk merupakan dua strategi yang paling konsisten karena masing-masing didukung oleh lima alat analisis strategi. Strategi penetrasi pasar diarahkan pada peningkatan brand awareness, pemasaran digital, promosi, dan pemanfaatan ekosistem PIK2, sedangkan pengembangan produk diarahkan pada optimalisasi land bank, pengembangan fasilitas MICE, konsep mixed-use development, diversifikasi produk, dan pengembangan kawasan terintegrasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. (2024). *Dinamika konsumsi lahan wilayah urban di Indonesia*. Badan Pusat Statistik.
<https://www.bps.go.id/id/publication/2024/05/06/60a9f06f8f1f8f8762e759bc/dinamika-konsumsi-lahan-wilayah-urban-di-indonesia.html>
- Bank Indonesia. (2024). *Perkembangan properti komersial: Triwulan II 2024*. Bank Indonesia.
<https://www.bi.go.id/id/publikasi/laporan/default.aspx?Kategori=perkembangan%20properti%20komersial>
- David, F. R. (2015). *Strategic management: Concepts and cases* (15th ed.). Pearson Education.
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2023). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (17th ed.). Pearson Education Limited.
- Harisudin, M. (2011). Competitive profile matrix sebagai alat analisis strategi pemasaran produk atau jasa. *SEPA: Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian dan Agribisnis*, 7(2), 80–84. <https://doi.org/10.20961/sepa.v7i2.48891>
- Mukminatin, S. N., & Harisudin, M. (2012). Strategi pemasaran durian Sanggaran (*Durio zibethinus* M.) di Kecamatan Matesih Kabupaten Karanganyar dengan metode Competitive Profile Matrix (CPM). *Jurnal Social Economic of Agriculture*, 1(1), 15–32. <https://doi.org/10.26418/j.sea.v1i1.2124>
- Nasrullah, M. A., & Setyowati, S. (2023). Analisis strategi bersaing kecap manis Bango menggunakan Competitive Profile Matrix (CPM) di Kota Surakarta. *Journal of Cooperative, Small and Medium Enterprise Development*, 2(1), 30–39. <https://doi.org/10.20961/cosmed.v2i1.83211>
- Pangestu, D. (2025). Peluang dan ancaman: Analisis strategi PT. CTRA dalam menguasai sektor properti. *JIMEA: Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 9(1), 629–645. <https://doi.org/10.31955/mea.v9i1.4952>
- Prang, B. A., & Wibowo, A. (2012). *Analisis strategi bersaing PT Lippo Karawaci, Tbk dalam industri property & real estate di Indonesia*. Tesis, Magister Manajemen, Universitas Gadjah Mada.
- Pratama, M. S. Y., & Nahartyo, E. (2020). *Analisis strategi bersaing PT Mulia Properti Indonesia menghadapi stagnasi industri properti*. Tesis, Magister Manajemen, Universitas Gadjah Mada.
- Rahmawati, S. A., Nurazizah, K., Maula, M. I., & Shafrani, Y. S. (2025). Analisis strategi bersaing pada KSPPS Hanada Quwais Sembada Kebasen menggunakan Competitive Profile Matrix (CPM). *Profit: Jurnal Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 4(2), 289–302. <https://doi.org/10.58192/profit.v4i2.3423>
- Setiawan, A. A., & Daromes, F. E. (2019). Total Quality Management sebagai mekanisme pendorong competitive advantage dan inovasi untuk mencapai kinerja perusahaan: Studi empiris pada perusahaan real estate. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 26(1), 70–81. <https://www.unisbank.ac.id/ojs/index.php/fe3/article/view/7498>
- Tjahjono, H., Simanjuntak, M., & Yulianti, L. N. (2020). Competitive strategy for housing sector using SWOT and analytical hierarchy process: A case study of Royale

- Sawangan Residence. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 104(8), 189–196. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2020-08.21>
- Utami, R. D. (2024). Analisis Competitive Profile Matrix dalam pengembangan strategi bisnis pada saus sambal ABC (Studi kasus di Kota Semarang). *Agrista*, 12(2). <https://jurnal.uns.ac.id/agrista/article/view/84823>