

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Gambaran PT. PP Properti Tbk

PT. PP Properti Tbk (PPRO) adalah anak perusahaan dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN) PT. Pembangunan Perumahan (Persero) Tbk, atau yang biasa dikenal dengan PT. PP (Persero) Tbk. PPRO yang bergerak di bidang pengembangan properti di Indonesia, didirikan pada 12 Desember 2013, perusahaan ini telah menjadi salah satu pemain utama dalam industri properti dengan fokus pada pembangunan residensial, pusat perbelanjaan, dan perhotelan. Sejarah PPRO berawal dari pembentukan cabang Usaha Non Konstruksi (UNK) pada tahun 1991 oleh PT. PP (Persero) Tbk, yang kemudian berkembang menjadi Unit UNK pada tahun 1995 dan akhirnya menjadi Divisi Properti pada tahun 2010.

Pada 19 Mei 2015, PPRO melaksanakan penawaran umum perdana saham (*Initial Public Offering/IPO*) dan resmi tercatat di Bursa Efek Indonesia dengan kode saham PPRO. Dengan pengalaman belasan tahun dalam industri properti, PPRO terus berupaya menjadi pengembang nasional yang terkemuka dan berkelanjutan, serta berdaya saing global, melalui inovasi dan pengembangan produk-produk properti yang unggul.



Gambar 1. 1 Logo PT. PP Properti Tbk

Sumber: www.pp-properti.com

1.1.2 Visi dan Misi PT. PP Properti Tbk

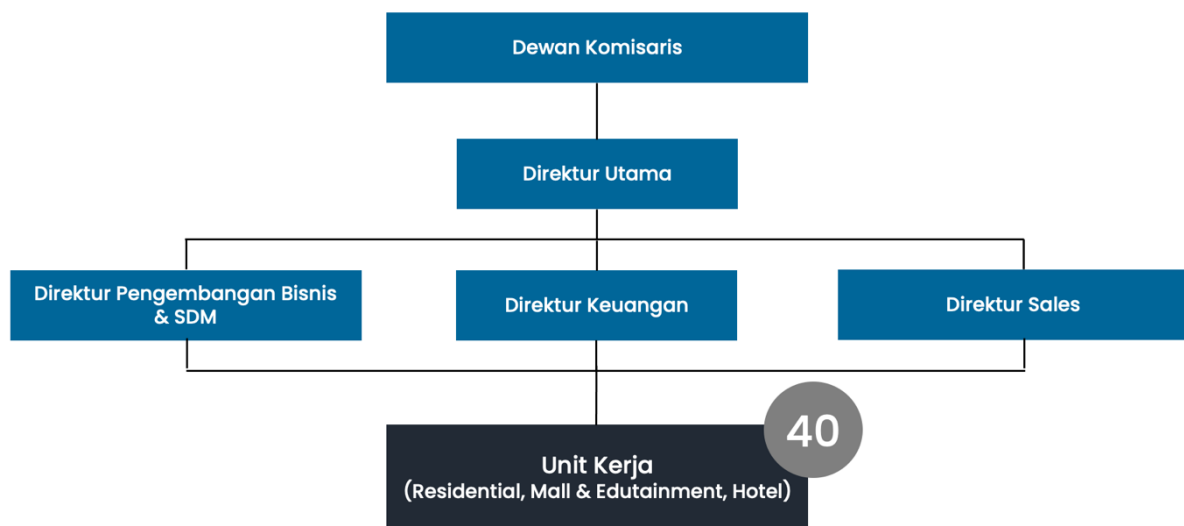
Visi: Menjadi pengembang nasional terkemuka yang berkelanjutan dan berdaya saing global.

Misi:

1. Mengembangkan produk realti dan properti yang unggul serta inovatif.
2. Berkomitmen terhadap lingkungan yang sehat dan berkelanjutan.
3. Meningkatkan kontribusi kepada perusahaan induk dan pemegang saham.
4. Menjalin kemitraan strategis untuk memperkuat daya saing.
5. Mewujudkan sumber daya manusia yang kompeten dan unggul.

1.1.3 Struktur Organisasi PT. PP Properti Tbk

Struktur organisasi PPRO terdiri dari Dewan Komisaris dan Direksi. Dewan Komisaris bertugas melakukan pengawasan dan memberikan arahan strategis, sedangkan Direksi bertanggung jawab atas operasional perusahaan. Divisi utama dalam perusahaan mencakup pengembangan bisnis dan sumber daya manusia, keuangan, dan pemasaran.



Gambar 1. 2 Struktur Organisasi PT. PP Properti Tbk

Sumber: www.pp-properti.com

1.1.4 Portofolio Produk PT. PP Properti Tbk

PPRO merupakan salah satu pengembang properti terkemuka di Indonesia yang memiliki fokus pada berbagai sektor properti, termasuk residensial, pusat perbelanjaan dan hiburan (mall & edutainment), serta perhotelan. Dengan pengalaman bertahun-tahun dan komitmen terhadap inovasi serta kualitas, PPRO menghadirkan berbagai produk unggulan yang tersebar di seluruh Indonesia dengan tiga lini bisnis utama:

1. Residensial: Proyek apartemen seperti Grand Kamala Lagoon (Bekasi), Gunung Putri (Bogor), Louvin Apartment (Jatinangor), Grand Dharmahusada Lagoon (Surabaya), Amarta View (Semarang), Evencii Apartment (Margonda Depok), Amarta Residence (Semarang), The Alton Apartment (Semarang), Begawan Apartment (Malang), Apartemen Pavilion Permata (Surabaya), Westown View (Surabaya), Grand Sagara (Surabaya), Grand Shamaya (Surabaya), Grand Sungkono Lagoon (Surabaya), Riverview Residence (Jababeka Bekasi), dan The Ayoma Apartment (Serpong), dll.
2. Mall & Edutainment: Pusat perbelanjaan dan hiburan seperti Lagoon Avenue Mall Bekasi, Lagoon Avenue Mall Surabaya, Balikpapan Ocean Square, Kaza City Surabaya, serta Kidzania Surabaya.
3. Hotel: Prime Park Hotel (Bandung), Palm Park Hotel (Surabaya), dan Prime Park Hotel & Convention (Pekanbaru & Lombok).

1.1.5 Struktur Kepemilikan & Aset yang Dikelola

Mayoritas saham PPRO dimiliki oleh PT PP (Persero) Tbk sebesar 64,96%, dengan pemegang saham lainnya termasuk PT Asuransi Jiwa IFG (8,51%) dan PT ASABRI (Persero) (5,33%). PPRO mengelola berbagai aset berupa properti hunian, pusat perbelanjaan, dan hotel di berbagai kota besar di Indonesia. Selain itu, perusahaan juga memiliki aset tanah strategis yang digunakan untuk pengembangan proyek-proyek baru guna meningkatkan nilai investasi dan keberlanjutan bisnis.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan bisnis properti di Indonesia mengalami kenaikan yang sangat tajam pada dekade terakhir ini. Kebutuhan akan hunian dan kantor terus meningkat seiring dengan perkembangan ekonomi yang terjadi di Indonesia. Banyak indikator yang dapat dilihat di dalam masyarakat, misalnya dengan banyaknya pembangunan perumahan-perumahan baru termasuk juga apartemen dengan harga yang relatif lebih murah. Disamping itu komponen penunjang kepemilikan rumah juga semakin mudah dan menjangkau berbagai lapisan masyarakat, misalnya dengan kucuran kredit rumah yang melimpah. Perkembangan perusahaan *real estate* dan properti yang *go public* mengalami pertumbuhan yang baik. Hal ini ditandai dengan semakin banyaknya perusahaan *real estate* & properti yang masuk pasar modal. Perkembangan jumlah industri *real estate* & properti dalam kurun waktu 14 tahun terakhir meningkat tajam dengan kenaikan sebesar 52,8%. Dimulai pada tahun 2011 terdapat 53 perusahaan *real estate* & properti (ECFIN, 2012) dan menjadi 81 perusahaan pada tahun 2014 (ECFIN, 2014).

Namun demikian dalam perkembangannya, kondisi bisnis properti di Indonesia dalam 5 tahun terakhir mengalami fluktuasi yang cukup signifikan. Sejak adanya pandemi Covid-19 tahun 2020, telah menyebabkan penurunan signifikan dalam penjualan properti, terutama di sektor komersial seperti hotel, mall, dan perkantoran. Baru di tahun 2022, sektor properti kembali mencatat pertumbuhan positif, didorong oleh pemulihan ekonomi dan peningkatan mobilitas masyarakat. Di tahun 2023-2024 sektor properti di Indonesia menunjukkan optimisme dengan pertumbuhan yang stabil, terutama di segmen perumahan dan didukung dengan pertumbuhan ekonomi yang positif, program pemerintah yang terus mendukung, dan peningkatan investasi asing. Akan tetapi masih banyak tantangan bisnis properti ini salah satunya adalah kenaikan suku bunga BI untuk mengontrol inflasi dapat mempengaruhi minat pembeli. Selain itu, ketidakpastian global dan fluktuasi nilai tukar mata uang juga menjadi faktor yang perlu diperhatikan. Dengan demikian manajemen perlu melakukan strategi bisnis yang tepat, sehingga menghasilkan kinerja emiten yang optimal.

Industri properti berkontribusi signifikan terhadap struktur ekonomi Indonesia, baik dari sisi investasi maupun penciptaan lapangan kerja. Pada tahun

2022, kontribusi sektor properti terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia mencapai sekitar 14,63% atau sebesar sebesar Rp 2.865 triliun (Wikarya, 2023). Meskipun pandemi Covid-19 sempat berdampak pada perekonomian Tanah Air, namun sektor properti pada PDB Nasional tetap di atas 12%. Sektor ini berkontribusi menciptakan nilai tambah bruto nasional mencapai 2.865 triliun pada 2022 atau setara dengan 14,63% dari PDB. Sektor properti, *real estate*, dan konstruksi bangunan cukup penting saat perekonomian nasional berada dalam situasi normal. Total kontribusinya terhadap PDB nasional selalu mencapai angka dua digit di atas 12% dengan tren yang cenderung meningkat setiap tahunnya.

Di tengah risiko ekonomi global, sektor properti, *real estate*, dan konstruksi memainkan peran vital dalam menopang pertumbuhan ekonomi nasional. Menurut (Wikarya, 2023) mengemukakan, ketika ada dukungan insentif kebijakan yang tepat, aktivitas bisnis di sektor ini mampu pulih lebih cepat setelah terkontraksi akibat dampak pandemi. PT. PP Properti Tbk, sebagai salah satu perusahaan pengembang properti terkemuka di Indonesia, memegang peran strategis dalam mendukung pertumbuhan sektor ini. Namun, seperti halnya industri lainnya, perusahaan ini juga menghadapi berbagai tantangan, termasuk persaingan yang semakin ketat, regulasi yang semakin kompleks, dan tuntutan untuk meningkatkan efisiensi operasional.

Saat ini, upaya utama untuk meningkatkan kinerja perusahaan di sektor properti dilakukan melalui peningkatan efisiensi operasional dan inovasi dalam proses bisnis. Salah satu strategi yang dapat diambil untuk mencapai hal tersebut adalah melalui proses digitalisasi. Digitalisasi diyakini dapat membantu perusahaan dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya, meningkatkan akurasi data, dan mempercepat proses pengambilan keputusan. Sebagian besar perusahaan properti di Indonesia masih menggunakan metode tradisional dalam pengelolaan proyek dan administrasi. Namun, saat ini banyak perusahaan yang mulai beralih ke digitalisasi dengan mengadopsi teknologi seperti *Building Information Modeling* (BIM), *Enterprise Resource Planning* (ERP), dan *Internet of Things* (IoT) dalam model bisnis mereka. Hal ini bertujuan agar data yang terkumpul dapat disimpan secara terpusat, membentuk suatu kumpulan *big data*. *Big data* memiliki potensi besar untuk digunakan dalam berbagai kegiatan, salah satunya adalah melakukan analisis

dan pembuatan model prediktif. Tujuannya adalah agar dapat menghasilkan keputusan yang lebih akurat untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan (Naeem et al., 2023).

Penggunaan teknologi digital di sektor properti untuk keperluan manajemen proyek, akuntansi, dan tujuan lainnya telah terbukti mampu meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam pengelolaan data. Sebagai contoh, implementasi *Building Information Modeling* (BIM) memungkinkan pemantauan progres proyek secara real-time dan kolaborasi yang lebih baik antar tim. Selain itu, integrasi sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) dengan alat-alat digital lainnya memfasilitasi komunikasi yang lebih lancar dan pengelolaan data yang terpusat. Penggunaan teknologi ini tidak hanya mempercepat proses pengumpulan data, tetapi juga meningkatkan akurasi dan transparansi dalam pelaporan. Dengan demikian, adopsi teknologi digital dalam manajemen proyek menjadi krusial untuk mengoptimalkan pemanfaatan Sumber Daya Manusia (SDM) dan sumber daya lainnya secara efektif, efisien, dan akurat (Azhar, 2011).

Penelitian tentang transformasi digital dalam industri *real estate* dan properti diantaranya dilakukan oleh (Naeem et al., 2023; Starr et al., 2021; Wang, 2023). Yang menyatakan bahwa dinamika pengembangan properti terus berubah dengan adanya keterkaitan yang semakin erat antara konstruksi, pemasaran, regulasi, keuangan, dan manajemen. Properti digital, yang mencakup *domain*, *website*, atau *blog* yang terkait dengan transaksi properti, telah menjadi bagian penting dalam industri ini. Berbeda dengan penelitian (Hutami et al., 2023) yang menyatakan bahwa transformasi digital dengan adopsi teknologi dianggap sebagai solusi utama untuk mempertahankan kelangsungan usaha para pedagang pasar tradisional. Pemerintah pusat pun mendorong integrasi antara pasar *offline* dan *online* untuk mengantisipasi perubahan pola konsumsi masyarakat yang semakin bergeser ke platform digital. Sementara (Sudrajad et al., 2023) menyatakan bahwa transformasi digital yang dapat meningkatkan kinerja UMKM yaitu dengan penerapan strategi bisnis digital yang mencakup kemampuan digitalisasi dan literasi digital.

Penelitian yang dilakukan oleh (Li et al., 2018) menunjukkan bahwa kemampuan manajerial dinamis, termasuk kemampuan untuk mengintegrasikan dan mengkonfigurasi ulang sumber daya organisasi, memainkan peran kunci dalam

keberhasilan transformasi digital. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk lebih mudah beradaptasi dengan perubahan teknologi dan lingkungan bisnis yang dinamis, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi. (Ukko et al., 2019) juga menegaskan bahwa strategi bisnis digital yang efektif memerlukan kombinasi antara kemampuan manajerial dan operasional untuk mengintegrasikan teknologi digital ke dalam seluruh proses bisnis. Perusahaan yang mampu mengelola teknologi baru dengan baik akan lebih siap menghadapi tantangan digital dan memanfaatkannya untuk menciptakan nilai tambah. Selain itu, (Cenamor et al., 2019) menambahkan bahwa kemampuan platform digital dan jaringan yang kuat dapat memperkuat orientasi digital perusahaan, memungkinkan mereka untuk lebih responsif terhadap perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan. Dengan demikian, komitmen dan kesiapan untuk mengadopsi teknologi baru menjadi kunci utama dalam mencapai keberhasilan transformasi digital.

Salah satu contoh nyata transformasi digital dalam industri properti adalah penggunaan *Augmented Reality* (AR) dan *Virtual Reality* (VR). Teknologi ini memungkinkan calon pembeli untuk melakukan tur virtual properti tanpa harus mengunjungi lokasi secara fisik, sehingga menghemat waktu dan meningkatkan kepuasan pelanggan (Wang, 2023). Selain itu, *Blockchain* telah meningkatkan transparansi dan keamanan dalam transaksi properti, mengurangi risiko penipuan dan mempercepat proses transaksi. Dengan mengintegrasikan teknologi ini, perusahaan properti dapat membangun kepercayaan dengan pelanggan dan mitra bisnis, yang pada akhirnya meningkatkan reputasi dan daya saing perusahaan.

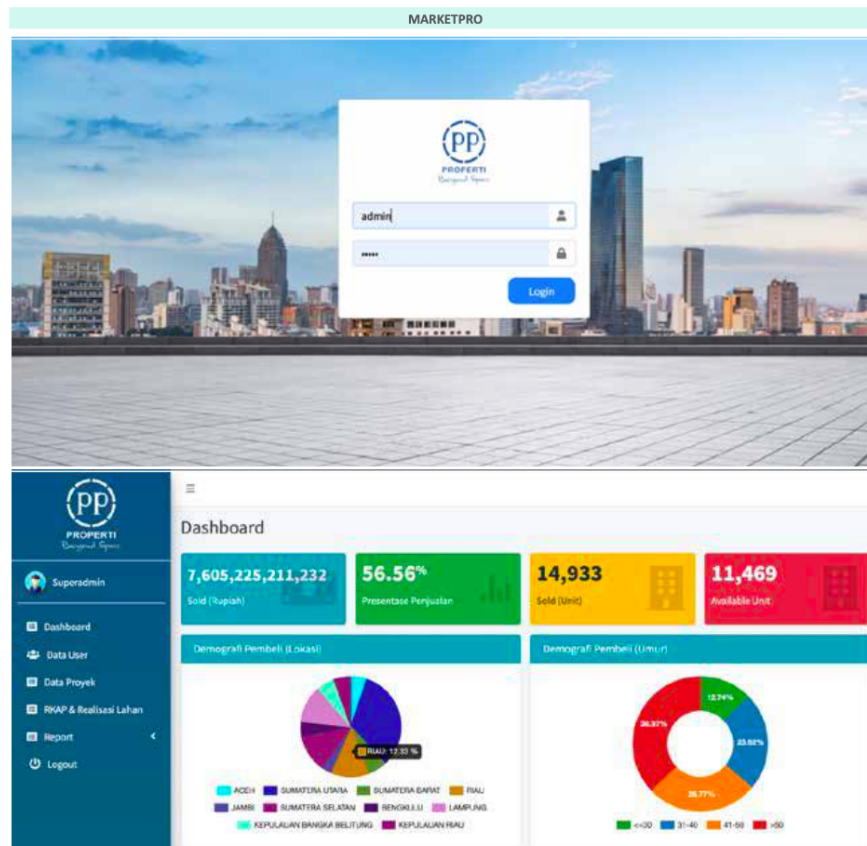
Pemanfaatan teknologi properti, seperti *Smart Property Technology*, telah mengubah cara perusahaan mengelola aset, berinteraksi dengan pelanggan, dan mengoptimalkan operasional. Teknologi ini mencakup penggunaan *Internet of Things* (IoT), *Artificial Intelligence* (AI), dan *Big Data* untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan. Menurut teori *Digital Maturity Model* (Yılmaz, 2023), perusahaan yang mencapai tingkat kematangan digital tinggi cenderung lebih kompetitif karena mampu mengintegrasikan teknologi secara efektif ke dalam strategi bisnis mereka. Penelitian yang mengkaji pemanfaatan teknologi dalam meningkatkan keunggulan bersaing dalam bisnis properti diantaranya dilakukan oleh (Ahire et al., 2024) yang menyatakan bahwa industri properti sedang

mengalami transformasi besar berkat adopsi teknologi *Blockchain*, yang menawarkan solusi untuk berbagai tantangan seperti kurangnya transparansi, inefisiensi, penipuan, biaya tinggi, dan masalah kepercayaan (Ahire et al., 2024).

Di sisi lain, perusahaan swasta seperti Ciputra dan Sinar Mas Land telah memimpin dalam penggunaan teknologi properti cerdas (*Smart Property*) dan platform digital untuk meningkatkan pengalaman pelanggan. Ciputra Group misalnya, memulai transformasi digital dengan menerapkan *Ciputra Enterprise System* (CES). Sistem ini mengintegrasikan berbagai aplikasi yang digunakan oleh departemen-departemen di dalam perusahaan, seperti *Enterprise Real Estate Management System* (EREMS) untuk pemasaran, *Financial Accounting Management System* (FAMS) untuk keuangan, *Procurement & Inventory Management System* (PIM) untuk pembelian, dan *Contract & Project Management System* (CPMS) untuk kontrak dan pengadaan. Integrasi ini bertujuan untuk meningkatkan konektivitas, transparansi, fleksibilitas, dan menciptakan lingkungan kerja tanpa kertas. Semua sistem ini terintegrasi dalam Ciputra Enterprise System (CES) untuk meningkatkan efisiensi operasional, transparansi, dan produktivitas di seluruh Unit Kerja Ciputra Group. Kemudian Sinar Mas Land, aktif mendorong transformasi digital dalam industri properti dengan memanfaatkan teknologi *Artificial Intelligence* (AI) dan *Internet of Things* (IoT). Sinar Mas Land juga menghadirkan berbagai aplikasi dan sistem digital seperti *OneSmile*, *Rise with SAP*, dan *Outsystem* untuk meningkatkan keterlibatan dan kepuasan konsumen. Investasi dalam teknologi ini bertujuan untuk meningkatkan pengalaman pelanggan dan produktivitas perusahaan.

PPRO mulai mengadopsi teknologi digital secara signifikan dalam beberapa tahun terakhir, terutama sejak era pandemi Covid-19 pada tahun 2020. Pandemi ini mendorong banyak perusahaan, termasuk PPRO, untuk mempercepat transformasi digital guna menjaga operasional dan melayani pelanggan secara efektif. Pada tahun 2020, PPRO mulai mengimplementasikan solusi digital dalam proses penjualan properti, seperti platform penjualan *online* dan *virtual property tour*. PPRO mengembangkan platform digital seperti aplikasi *mobile* dan *website* untuk memudahkan pelanggan dalam mencari informasi properti, melakukan transaksi, dan berinteraksi dengan perusahaan. Pada tahun 2021, perusahaan ini semakin

gencar memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan pengalaman pelanggan, termasuk penggunaan teknologi *Augmented Reality* (AR) dan *Virtual Reality* (VR) dalam pemasaran properti.



Gambar 1.3 Aplikasi Marketpro

Sumber: PT PP Properti Tbk., 2023

PPRO juga mengembangkan aplikasi Marketpro yang merupakan sebuah aplikasi yang bertujuan untuk pengelolaan data market, evaluasi dan analisis data penjualan, evaluasi kinerja penjualan, manajemen master stok, manajemen data prospek buyer dan customer, manajemen transaksi penjualan, manajemen data aktivitas penjualan serta market analysis share. Sehingga seluruh kegiatan yang terkait dengan aktivitas pemasaran dan penjualan akan dengan mudah untuk dilakukan pengelolaan.

Hal ini juga didukung dengan Realisasi investasi TI tahun 2023 pada tabel 1.1. mengalami kenaikan sebesar 30,88% dibandingkan tahun 2022 sebesar Rp1,74 miliar; atau membukukan pencapaian 129% terhadap target investasi TI tahun 2023

sebesar Rp 1.770.404.379. Kenaikan yang cukup signifikan dari periode sebelumnya ini dikarenakan adanya pembayaran lisensi *autodesk* dan penambahan pengadaan laptop sebanyak 4 buah dan mini PC sebanyak 5 buah, serta peremajaan jaringan pada kantor baru.

Tabel 1. 1 Perbandingan Investasi Teknologi Informasi PPRO

Tahun	Investasi TI (Rupiah)	Pertumbuhan
2021	1,252,945,129.0	-
2022	1,742,354,795.0	39.06%
2023	2,280,333,398.0	30.88%

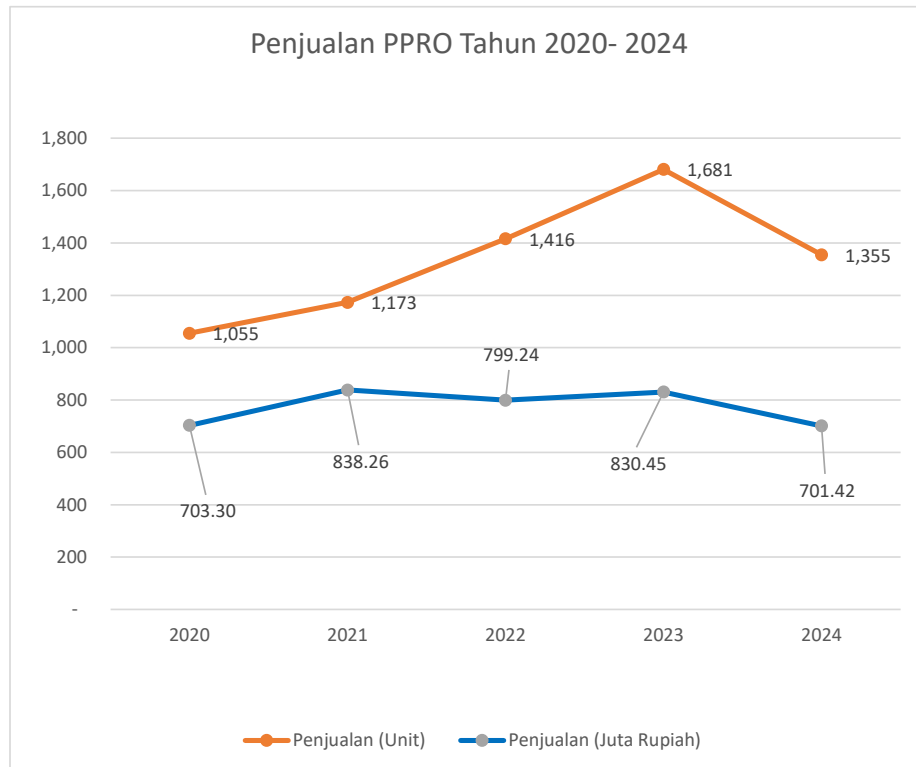
Sumber: Annual Report PPRO, 2023

Berdasarkan *roadmap* jangka panjang TIK perusahaan, pengembangan TIK perusahaan berfokus pada integrasi antara proses bisnis utama dan proses bisnis pendukung. Selama tahun 2023, perusahaan melakukan pengembangan dan implementasi sistem informasi beserta integrasinya. Pengembangan sistem informasi dalam lingkup internal meliputi implementasi seluruh modul ERP kepada seluruh unit kerja perusahaan, dan optimalisasi proses bisnis melalui pengembangan *Dashboard Finance* dan proses bisnis utama lainnya. Pengembangan sistem informasi dalam lingkup eksternal, meliputi pengembangan layanan terkait *Learning Management System* yang terintegrasi dengan sistem HRIS perusahaan. Pengintegrasian layanan/sistem tersebut dimaksudkan agar seluruh proses bisnis dapat berjalan secara otomatis dan efisien.

Infrastruktur juga menjadi salah satu poin penting dalam pengembangan TIK perusahaan. Pengelolaan infrastruktur yang baik sangat dibutuhkan untuk dapat menunjang keberlangsungan sistem informasi di perusahaan. Selama tahun 2023, perusahaan meningkatkan kualitas layanan jaringan internet dengan menambahkan *back up* layanan jaringan. Guna memastikan bahwa teknologi informasi digunakan secara efektif dan efisien untuk mendukung visi, misi, dan tujuan strategis perusahaan secara keseluruhan serta menciptakan nilai tambah bagi perusahaan,

rencana strategis TI juga mulai disusun dengan melakukan koordinasi bersama dengan tim IT Holding dengan mengikutsertakan beberapa anak perusahaan PPRO.

Namun demikian berdasarkan fenomena yang ada peningkatan investasi dalam teknologi informasi dalam menunjang transformasi digital, ternyata tidak sejalan dengan hasil penjualan yang dicapai perusahaan.



Gambar 1. 4 Grafik Penjualan PPRO tahun 2020-2024

Sumber: PT PP Properti Tbk, 2025

Meskipun jumlah unit yang terjual meningkat, pendapatan yang lebih rendah menunjukkan bahwa harga jual rata-rata per unit mungkin mengalami penurunan. Hal ini bisa disebabkan oleh strategi diskon, promosi, atau penyesuaian harga untuk menarik lebih banyak pembeli dalam kondisi pasar yang kompetitif. Perusahaan menjual lebih banyak unit properti dengan harga yang lebih rendah (misalnya, properti dengan ukuran lebih kecil atau lokasi yang kurang strategis) dibandingkan dengan properti premium yang memiliki harga jual lebih tinggi. Hal ini dapat menyebabkan peningkatan volume penjualan unit, tetapi tidak diikuti dengan peningkatan pendapatan secara signifikan.

Kondisi pasar properti yang lesu atau penurunan daya beli masyarakat dapat memaksa perusahaan untuk menurunkan harga jual agar tetap kompetitif. Meskipun volume penjualan unit meningkat, pendapatan secara keseluruhan bisa menurun karena margin keuntungan yang lebih rendah. Jika biaya operasional atau biaya produksi meningkat, misalnya karena kenaikan harga bahan bangunan atau biaya tenaga kerja, perusahaan mungkin perlu menurunkan harga jual untuk mempertahankan volume penjualan. Hal ini dapat mengurangi pendapatan bersih meskipun unit yang terjual meningkat.

Permasalahan mendasar tentang fenomena transformasi digital di PT. Properti Tbk terlihat pada tingkat efisiensi adopsi pelanggan seperti pada tabel 1.2. Berikut adalah tabel estimasi tren anggaran digital vs output (adopsi pelanggan) di PPRO dari 2019–2023.

Tabel 1. 2 Anggaran Digital vs Adopsi Pelanggan

Tahun	Anggaran Proses Digitalisasi (rupiah)	Adopsi Pelanggan Pengguna Fitur Digital	Pertumbuhan Adopsi Pelanggan
2019	120.000	12%	-
2020	141.950	15%	+3%
2021	169.725	22%	+7%
2022	173.789	24%	+2%
2023	469.226	28%	+4%

Sumber: PT PP Properti Tbk, 2025

Dalam 5 tahun terakhir, anggaran digital PPRO meningkat 291% (dari Rp120 juta pada 2019 menjadi Rp469 juta pada 2023). Namun, adopsi pelanggan hanya naik 16% (dari 12% menjadi 28%). Ini menunjukkan inefisiensi dalam alokasi anggaran. Hal ini disebabkan karena strategi iklan digital yang tidak tepat sasaran,

meningkatnya biaya iklan (terutama 2022–2023) tidak diimbangi pertumbuhan pengguna proporsional, mengindikasikan kampanye kurang relevan atau platform yang salah, seperti terlalu fokus pada media sosial daripada *marketplace* properti. Selain itu juga bisa disebabkan karena fitur digital kurang *user-friendly*, Pelanggan mungkin kesulitan mengakses atau menggunakan *tools* seperti *virtual property tour* atau aplikasi pembelian online, sehingga minat tidak terkonversi menjadi adopsi.

Lonjakan anggaran di 2023 (Rp469 juta) hanya menaikkan adopsi 4% dibanding 2022. Hal ini bisa mungkin disebabkan oleh implementasi teknologi tanpa riset pasar, misalnya, investasi besar-besaran pada *Augmented Reality* (AR) untuk *virtual tour*, tetapi mayoritas pelanggan tetap lebih memilih kunjungan fisik karena kurang percaya dengan akurasi digital. Hal lain seperti kurangnya edukasi pelanggan juga menjadi penyebab lain, seperti tidak ada program pelatihan atau sosialisasi untuk mendorong penggunaan fitur digital, sehingga pelanggan tetap pada kebiasaan konvensional.

Ketidakefisienan dalam transformasi digital dapat menyebabkan penurunan kinerja bisnis perusahaan karena proses yang tidak teroptimalkan justru menimbulkan pemborosan sumber daya, baik waktu, biaya, maupun tenaga. Jika teknologi yang diadopsi tidak sesuai dengan kebutuhan operasional atau tidak diimplementasikan dengan strategi yang matang, perusahaan dapat mengalami gangguan produktivitas, penurunan kualitas layanan, dan ketidakmampuan bersaing di pasar. Selain itu, resistensi dari karyawan akibat kurangnya pelatihan atau perubahan budaya kerja yang tidak terkelola dengan baik dapat memperburuk situasi. Akibatnya, alih-alih mendorong pertumbuhan, transformasi digital yang tidak efisien justru menghambat pencapaian tujuan bisnis dan mengurangi daya saing perusahaan.

Penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital yang efektif secara signifikan meningkatkan kinerja bisnis melalui peningkatan efisiensi operasional, inovasi, dan pengalaman pelanggan. Menurut sebuah studi oleh (Matt et al., 2015), perusahaan yang berhasil mengintegrasikan teknologi digital cenderung memiliki produktivitas lebih tinggi dan keunggulan kompetitif. Selain itu, penelitian oleh (G. C. Kane et al., 2015) dalam *Harvard Business Review* menyatakan bahwa organisasi dengan strategi transformasi digital yang matang mencapai pertumbuhan

pendapatan 2-3 kali lebih cepat daripada pesaing yang kurang adaptif. Hal ini diperkuat oleh temuan (Westerman et al., 2015) yang menekankan bahwa keselarasan antara teknologi, proses bisnis, dan sumber daya manusia adalah kunci keberhasilan transformasi digital. Dengan demikian, implementasi yang terencana dan terukur menjadi faktor penentu dalam mendorong kinerja bisnis yang lebih baik.

Fenomena tentang rendahnya kinerja bisnis PT. PP Properti Tbk ditunjukkan pada grafik perolehan laba bersih perusahaan seperti tampak pada Gambar 1.5.



Gambar 1. 5 Capaian Kinerja PT. PP Properti Tbk

Sumber: Annual Report PPRO, 2023

Kinerja PPRO dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan tren yang fluktuatif dan cenderung menurun, mengindikasikan bahwa daya saing perusahaan belum tercapai secara optimal. Pada tahun 2019, perusahaan mencatat pendapatan sebesar Rp1,624 miliar dan laba bersih sebesar Rp247 miliar. Namun, pada tahun 2020, meskipun pendapatan meningkat 28% menjadi Rp2,075 miliar, laba bersih justru turun signifikan sebesar 49% menjadi Rp126 miliar. Penurunan ini berlanjut pada tahun 2021, di mana pendapatan anjlok sebesar 58% menjadi Rp862 miliar, dan laba bersih turun drastis sebesar 83% menjadi Rp21 miliar. Kondisi ini semakin memburuk pada tahun 2022, dengan pendapatan yang turun lagi sebesar 80%

menjadi Rp174 miliar, meskipun laba bersih mengalami kenaikan tipis sebesar 15% menjadi Rp24 miliar. Fluktuasi ini menunjukkan ketidakstabilan dalam pencapaian kinerja keuangan perusahaan.

Pada tahun 2023, PPRO mengalami peningkatan pendapatan sebesar 463% menjadi Rp983 miliar, namun laba bersih justru merosot tajam sebesar 5.390% menjadi kerugian sebesar Rp1,284 miliar. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun perusahaan berhasil meningkatkan pendapatan, efisiensi operasional dan pengelolaan biaya masih menjadi tantangan besar. Tren penurunan laba bersih yang konsisten sejak tahun 2020, ditambah dengan kerugian besar pada tahun 2023, menunjukkan bahwa perusahaan belum mampu mempertahankan daya saingnya di pasar properti yang kompetitif. Fenomena ini menegaskan perlunya evaluasi mendalam terhadap strategi bisnis, manajemen operasional, dan inovasi produk untuk meningkatkan kinerja perusahaan di masa mendatang.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Wildandi Djajakusuma, *Head of Corporate Marketing* PT. PP Properti Tbk, menyatakan adaptasi transformasi digital di PPRO masih dalam proses dan belum sepenuhnya matang. Meskipun perusahaan telah mengambil langkah-langkah progresif, seperti penerapan teknologi pemasaran digital, CRM, dan analisis data menggunakan *Google Analytics*, dampaknya belum masif. Hal ini menunjukkan bahwa investasi dalam digitalisasi belum memberikan hasil yang signifikan dalam meningkatkan efisiensi operasional atau penjualan. Proses adaptasi yang lambat ini mungkin menjadi salah satu penyebab penurunan kinerja, karena perusahaan belum mampu memanfaatkan teknologi secara optimal untuk meningkatkan daya saing di pasar yang semakin kompetitif.

Wildandi menyebutkan bahwa investasi dalam teknologi membutuhkan biaya yang besar, namun penjualan yang dihasilkan belum optimal. Hal ini disebabkan oleh implementasi teknologi yang masih terbatas dan belum menyeluruh. Misalnya, meskipun PPRO telah mencoba menerapkan teknologi seperti CRM dan analisis data, skalanya masih kecil dan belum mampu memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan penjualan atau efisiensi operasional.

Berdasarkan wawancara dengan Muhammad Lutfi, *Digital Communication Manager* PT. PP Properti Tbk, terdapat lima faktor utama yang mempengaruhi transformasi digital pada PT. PP Properti, Tbk, yaitu Budaya Digital, Infrastruktur Teknologi, Kepemimpinan Digital, Digital Skills, dan Disrupsi Digital. Fenomena tentang kelima dimensi tersebut pada PT. PP Properti Tbk, dapat ditunjukkan pada Tabel berikut:

Tabel 1.3. Fenomena Multidimensi Transformasi Digital

Tahun	Budaya Digital	Infrastruktur Teknologi
2021	PPRO meningkatkan pelatihan digital dengan 20 sesi/year sejak 2021, tetapi partisipasi hanya mencapai 40% karyawan karena kurangnya insentif dan waktu	Pada 2021, infrastruktur TI PPRO masih didominasi oleh sistem lokal (on-premise) tanpa integrasi lintas divisi. Sistem ERP hanya digunakan sebagian oleh unit pemasaran dan keuangan, sementara unit lain masih mengandalkan dokumen manual. Keterbatasan bandwidth dan belum adanya backup jaringan menyebabkan seringnya downtime sistem.
2022	Laporan audit internal 2022 menemukan bahwa 60% dokumen proyek masih diproses secara fisik, menyebabkan inefisiensi.	Pada 2022, PPRO mulai migrasi ke cloud untuk sistem HRIS dan ERP, tetapi hanya 40% modul yang terintegrasi penuh akibat kendala teknis dan keamanan data
2023	Survei internal 2023 menunjukkan hanya 35% karyawan yang secara aktif menggunakan <i>tools</i> digital seperti ERP dan CRM	PPRO mengalokasikan Rp2,28 miliar untuk TI di 2023 (naik 30,88% dari 2022), termasuk pembelian lisensi Autodesk dan peremajaan jaringan. Namun, integrasi sistem masih terhambat oleh <i>legacy system</i> . Biaya pemeliharaan sistem lama mencapai Rp1,2 miliar/tahun, menghambat alokasi anggaran untuk inovasi.

Tahun	Kepemimpinan Digital	Digital Skills
2021	Divisi TI mengeluhkan kurangnya alokasi anggaran untuk riset teknologi baru (misalnya <i>AI/Blockchain</i>), sementara kompetitor seperti Ciputra Group sudah menguji coba <i>smart contract</i> .	Karyawan muda (usia <30 tahun) 70% lebih adaptif terhadap <i>tools digital</i> dibanding karyawan senior (usia >45 tahun) yang hanya 20%.
2022	Hanya 15% dari total anggaran digital yang dialokasikan untuk inovasi (seperti AR/VR), sisanya untuk pemeliharaan	Pelatihan Tidak Merata: Program "Digital Literacy 101" (2022) hanya diikuti oleh 200 dari 1.000 karyawan, terutama dari divisi pemasaran dan TI.
2023	Direktur Utama PPRO menyatakan target transformasi digital 100% pada 2025, tetapi <i>roadmap</i> belum jelas. Rapat direksi 2023 mencatat hanya 30% inisiatif digital yang sesuai <i>timeline</i>	<i>Assessment</i> internal mengungkap 45% karyawan memiliki "keterampilan digital dasar", tetapi hanya 10% yang mampu menggunakan analitik data.
Tahun	Disrupsi Digital	
2021	Munculnya <i>proptech</i> seperti Rumah123.com dan 99.co mengurangi pangsa pasar PPRO. Data 2021 menunjukkan 40% calon pembeli lebih memilih <i>marketplace</i> daripada pengembang langsung.	
2022	Kebijakan Pajak Pertambahan Nilai (PPN) properti 2022 memaksa PPRO menaikkan harga, mengurangi daya saing di pasar digital.	
2023	Permintaan akan properti hijau (<i>green building</i>) dan <i>smart home</i> meningkat 25% (2021–2023), tetapi PPRO baru memiliki 2 proyek dengan sertifikasi <i>green building</i> .	

Berdasarkan fenomena seperti pada tabel diatas menunjukkan bahwa PPRO menghadapi tantangan multidimensi dalam transformasi digital. Budaya Digital terhambat oleh resistensi karyawan terhadap perubahan dan kurangnya insentif,

dimana hanya 35% karyawan yang aktif menggunakan *tools* digital, sementara proses manual masih dominan di 60% dokumen proyek. Infrastruktur Teknologi mencatat investasi signifikan (naik 30,88% pada 2023), tetapi integrasi sistem terhambat *legacy system*, menyebabkan *downtime* 8 jam/bulan dan biaya pemeliharaan tinggi. Kepemimpinan Digital memiliki visi jelas (target transformasi 100% pada 2025), namun eksekusi lambat dengan hanya 30% inisiatif digital sesuai timeline dan skor kematangan digital (2.8/5) di bawah rata-rata industri. Digital Skills menunjukkan kesenjangan generasi—karyawan muda 70% lebih adaptif daripada senior (20%)—serta pelatihan yang tidak efektif (ROI tidak terukur meski biaya *re-skilling* mencapai Rp1 Miliar). Sementara itu, Disrupsi Digital membuat PPRO tertinggal dalam persaingan *proptech*, kehilangan 15% pelanggan ke kompetitor yang lebih digital, dan hanya memiliki 2 proyek *green building* meski tren pasar meningkat 25%. Kombinasi tantangan ini mengakibatkan transformasi digital PPRO belum optimal, terlihat dari penurunan laba bersih (kerugian Rp1,28 triliun di 2023) dan rendahnya adopsi pelanggan (28%) meski anggaran digital naik 291%.

Budaya Digital menjadi faktor penting karena kesadaran dan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan teknologi sangat bervariasi. Meskipun sebagian karyawan, terutama di divisi pemasaran, sudah memahami manfaat digitalisasi seperti efisiensi kerja dan akses data yang lebih cepat, masih ada resistensi dari karyawan yang terbiasa dengan sistem manual. Tantangan ini menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih sistematis, seperti pelatihan dan pendampingan intensif, untuk memastikan seluruh karyawan dapat beradaptasi dengan baik. Selain itu, perusahaan perlu membangun budaya kerja yang lebih inklusif terhadap perubahan teknologi, sehingga transformasi digital dapat diterima secara merata di semua divisi. Hasil didukung penelitian (Arianto, 2021) yang menyatakan bahwa kemunculan budaya digital telah memberikan dampak positif seperti berkembangnya ekosistem ekonomi digital dan penguatan komunikasi digital kewargaan.

Infrastruktur Teknologi dan Kepemimpinan Digital juga memegang peranan krusial. PPRO telah mulai mengadopsi sistem berbasis *cloud* untuk meningkatkan efisiensi operasional, namun integrasi dengan sistem lama masih menjadi

tantangan. Keamanan data, terutama data pelanggan dan properti, menjadi prioritas utama, tetapi proses migrasi data dan pengamanan sistem masih memerlukan perhatian ekstra. Di sisi lain, komitmen manajemen dalam mendorong inovasi digital cukup kuat, meskipun roadmap transformasi digital masih dalam tahap pengembangan. Kebijakan dan alokasi anggaran untuk teknologi perlu diperkuat agar transformasi digital dapat diimplementasikan secara lebih menyeluruh dan terstruktur. Dalam penelitian (Wujarso et al., 2023) menyatakan bahwa kepemimpinan digital mempunyai peran yang kuat bagi kesuksesan dan produktivitas perusahaan di era digital dengan bertransformasi menjadi perusahaan digital dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Digital Skills dan Disrupsi Digital menjadi faktor penentu keberhasilan transformasi digital di PPRO. Kesiapan karyawan dalam mengadopsi teknologi baru sangat bervariasi, dengan karyawan muda cenderung lebih adaptif dibandingkan karyawan senior. Tantangan utama adalah beban kerja yang tinggi, yang membuat karyawan sulit menyisihkan waktu untuk pelatihan. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyediakan pelatihan yang lebih fleksibel dan berbasis online. Selain itu, persaingan dengan *marketplace* properti digital seperti Rumah123.com dan 99.co mendorong PPRO untuk mengembangkan strategi digital yang lebih efektif, termasuk kemungkinan membangun platform internal untuk pemasaran properti. Hal ini tidak hanya memerlukan investasi teknologi, tetapi juga upaya edukasi kepada pelanggan tentang keuntungan membeli langsung dari pengembang. Menurut (J. A. G. M. Dijk & Deursen, 2014) dalam buku “Digital Skills”, kemampuan digital (digital skills) merupakan komponen krusial bagi perusahaan dalam menghadapi era transformasi digital.

Berdasarkan fenomena diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang Transformasi Digital sebagai Mediator Pengaruh Faktor Organisasi dan Disrupsi Digital terhadap Performansi Unit Kerja (Studi Kasus PT. PP Properti Tbk).

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang disajikan, terdapat beberapa masalah yang dapat diidentifikasi terkait transformasi digital di PPRO. Meskipun perusahaan telah melakukan investasi signifikan dalam teknologi informasi (TI) dengan

peningkatan anggaran sebesar 30,88% pada tahun 2023, hasil penjualan tidak menunjukkan peningkatan yang sejalan. Hal ini mengindikasikan bahwa investasi dalam transformasi digital belum memberikan dampak yang optimal terhadap kinerja penjualan. Faktor-faktor seperti penurunan harga jual rata-rata, perubahan komposisi produk, dan kondisi pasar yang lesu mungkin menjadi penyebabnya. Selain itu, implementasi teknologi seperti CRM dan analisis data masih terbatas dan belum mampu memberikan dampak signifikan terhadap efisiensi operasional atau peningkatan penjualan.

Adaptasi transformasi digital di PPRO masih dalam proses dan belum sepenuhnya matang. Meskipun perusahaan telah mengambil langkah-langkah progresif, seperti penerapan teknologi pemasaran digital dan sistem berbasis *cloud*, masih terdapat resistensi dari karyawan yang terbiasa dengan sistem manual. Tantangan ini diperparah oleh beban kerja yang tinggi, yang membuat karyawan sulit menyisihkan waktu untuk pelatihan. Selain itu, integrasi sistem lama dengan teknologi baru masih menjadi kendala, terutama dalam hal keamanan data dan migrasi data. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang lebih sistematis dan menyeluruh untuk memastikan transformasi digital dapat diimplementasikan dengan baik dan memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, terdapat beberapa permasalahan utama yang perlu dikaji dalam penelitian ini:

1. Bagaimana gambaran Transformasi Digital, Faktor Organisasi, Disrupsi Digital dan Performansi Unit Kerja di PT. PP Properti Tbk?
2. Apakah Budaya digital berpengaruh terhadap Transformasi Digital pada PT. PP Properti Tbk?
3. Apakah Infrastruktur Teknologi berpengaruh terhadap Transformasi Digital pada PT. PP Properti Tbk?
4. Apakah Kepemimpinan Digital berpengaruh terhadap Transformasi Digital pada PT. PP Properti Tbk?
5. Apakah Digital Skills berpengaruh terhadap Transformasi Digital pada PT. PP Properti Tbk?
6. Apakah Disrupsi Digital berpengaruh terhadap Transformasi Digital pada PT. PP Properti Tbk?

7. Apakah Budaya Digital berpengaruh terhadap Performansi Unit Kerja pada PT. PP Properti Tbk?
8. Apakah Infrastruktur Teknologi berpengaruh terhadap Performansi Unit Kerja pada PT. PP Properti Tbk?
9. Apakah Kepemimpinan Digital berpengaruh terhadap Performansi Unit Kerja pada PT. PP Properti Tbk?
10. Apakah Digital Skills berpengaruh terhadap Performansi Unit Kerja pada PT. PP Properti Tbk?
11. Apakah Disrupsi Digital berpengaruh terhadap Performansi Unit Kerja pada PT. PP Properti Tbk?
12. Apakah Transformasi Digital berpengaruh terhadap Performansi Unit Kerja pada PT. PP Properti Tbk?

1.4 Tujuan Penelitian

Sejalan dengan perumusan masalah yang telah dijabarkan, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan kondisi Transformasi Digital, Faktor Organisasi, Disrupsi Digital dan performansi unit kerja di PT. PP Properti Tbk
2. Menganalisis pengaruh Budaya digital terhadap Transformasi Digital pada PT. PP Properti Tbk.
3. Menganalisis pengaruh Infrastruktur Teknologi terhadap Transformasi Digital pada PT. PP Properti Tbk.
4. Menganalisis pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Transformasi Digital pada PT. PP Properti Tbk.
5. Menganalisis pengaruh Digital Skills terhadap Transformasi Digital pada PT. PP Properti Tbk.
6. Menganalisis pengaruh Disrupsi Digital terhadap Transformasi Digital pada PT. PP Properti Tbk.
7. Menganalisis pengaruh Budaya digital terhadap Performansi Unit Kerja pada PT. PP Properti Tbk.
8. Menganalisis pengaruh Infrastruktur Teknologi terhadap Performansi Unit Kerja pada PT. PP Properti Tbk.

9. Menganalisis pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Performansi Unit Kerja pada PT. PP Properti Tbk.
10. Menganalisis pengaruh Digital Skills terhadap Performansi Unit Kerja pada PT. PP Properti Tbk.
11. Menganalisis pengaruh Disrupsi Digital terhadap Performansi Unit Kerja pada PT. PP Properti Tbk.
12. Menganalisis pengaruh Transformasi Digital terhadap Performansi Unit Kerja pada PT. PP Properti Tbk.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi berbagai pihak, yang dapat dikategorikan dalam dua aspek utama:

1.5.1 Manfaat Teoritis

1. Menambah wawasan dan memperkaya literatur mengenai strategi transformasi digital, pemanfaatan teknologi properti dan kualitas SDM di industri properti.
2. Memberikan referensi bagi penelitian akademik selanjutnya yang berkaitan dengan penerapan teknologi digital dalam sektor properti.
3. Mengembangkan teori mengenai adaptasi perusahaan terhadap digitalisasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

1.5.2 Manfaat Praktis

1. Bagi PT PP Properti Tbk: Memberikan wawasan dan rekomendasi strategis mengenai transformasi digital, pemanfaatan teknologi properti dan kualitas SDM yang dapat meningkatkan performansi unit kerja perusahaan di industri properti.
2. Bagi Industri Properti: Memberikan referensi dan model penerapan transformasi digital yang dapat diadaptasi oleh perusahaan properti lainnya dalam menghadapi persaingan di era digital.
3. Bagi Pemerintah dan Regulator: Memberikan informasi yang dapat digunakan dalam merancang kebijakan terkait digitalisasi industri properti guna mendukung pertumbuhan ekonomi nasional.

1.6 Ruang Lingkup Penelitian

Berdasarkan pemilihan objek penelitian yang telah dibahas pada bagian selanjutnya, berikut merupakan ruang lingkup objek penelitian:

1. Lokasi Penelitian: PT. PP Properti, Tbk
2. Objek Penelitian: Seluruh karyawan di Unit Kerja PT. PP Properti Tbk yang terlibat langsung dalam penerapan dan pelaksanaan transformasi digital.
3. Waktu dan Periode Penelitian: Waktu penelitian adalah 3 bulan termasuk dengan perumusan masalah, pengumpulan data, hingga penelitian ini selesai dikerjakan.

1.7 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Sistematika penulisan yang akan digunakan untuk melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. BAB I PENDAHULUAN

Isi bab ini meliputi: Gambaran Umum Objek penelitian, Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Ruang Lingkup Penelitian dan Sistematika Penulisan Tugas Akhir.

b. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi teori dari umum sampai ke khusus, disertai penelitian terdahulu dan dilanjutkan dengan kerangka pemikiran penelitian yang diakhiri dengan hipotesis.

c. BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai metode penelitian yang akan digunakan pada penelitian ini. Hal ini termasuk dengan bagaimana pendekatan akan dilakukan untuk mendapatkan solusi dari permasalahan tersebut, serta teknik untuk mendapatkan data untuk penelitian.

d. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berisi hasil penelitian dan pembahasan serta analisa yang diperoleh untuk penelitian.

e. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini memuat kesimpulan dari pembahasan penelitian dan saran yang diajukan untuk objek penelitian.