

## BAB I

### PENDAHULUAN

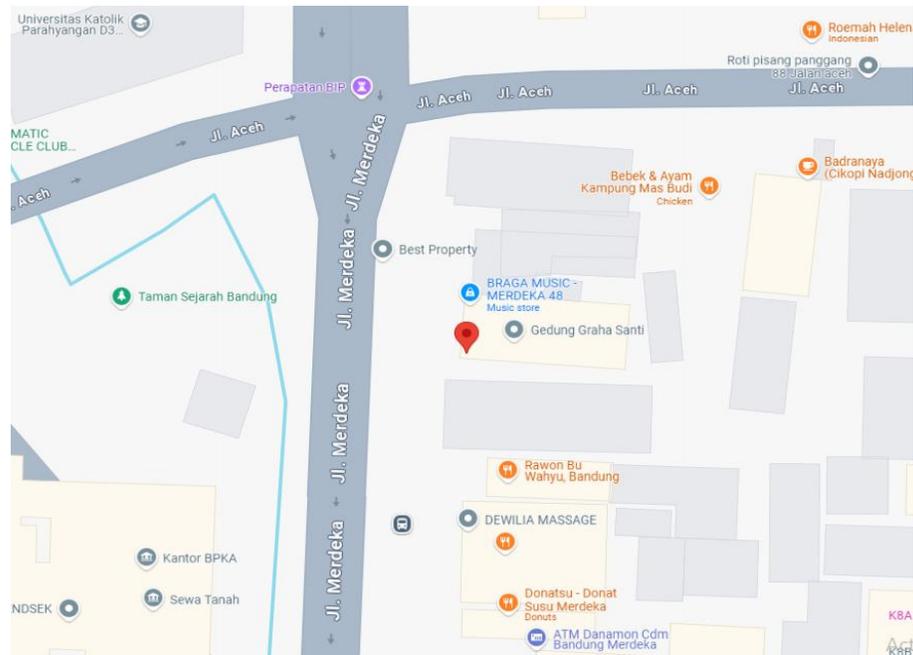
#### 1.1 Gambaran Umum Perusahaan



Gambar 1.1 Struktur Perusahaan

Sumber: Dokumen Pnternal Perusahaan

PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA adalah perusahaan dengan kantor pusat berlokasi di Jl Merdeka No. 46 Bandung, Jawa Barat, dengan sekitar 80 karyawan, serta basis operasional yang tersebar di BSD Serpong - Banten dan Cilegon – Anyer selain itu PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA juga memiliki *workshop* yang berlokasi di Kab. Bandung, Katapang.



Gambar 1.2 Lokasi Kator Utama

Sumber: Google Maps 2025

Didirikan pada tahun 2006, PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA adalah perusahaan yang bergerak dalam proyek onshore/offshore. PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA memiliki keahlian khusus di EPC untuk sektor Energi, Minyak & Gas, PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA juga memiliki layanan spesifik seperti manajemen flange dan bolting, uji kebocoran, pra-komisioning & komisioning, pembersihan kimia, hydrotesting, hydraulic flushing, retro jetting pump, pengujian katup kritis, dan layanan pemompaan.

Untuk mendukung arah strategis dan mencapai tujuan yang diharapkan oleh manajemen, fokus utama dari Perusahaan adalah menerapkan pemikiran berbasis resiko dengan melakukan perencanaan secara proaktif, mengidentifikasi permasalahan penting, dan memenuhi kebutuhan semua pihak yang memiliki kepentingan dalam lingkungan bisnis pada Perusahaan. Selain itu, PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA juga berkomitmen untuk terus meningkatkan sistem manajemen sesuai dengan persyaratan ISO9001:2015.

PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA terus meningkatkan kemampuan internalnya terutama dalam hal peningkatan kompetensi, penggalangan modal, dan investasi pada peralatan khusus. Upaya ini dilakukan agar Perusahaan dapat masuk ke dalam kelompok 10 kontraktor EPC (*Engineering, Procurement, and Construction*). Sebagai anggota

beberapa asosiasi resmi yang diwajibkan oleh pemerintah Indonesia, PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA selalu mematuhi peraturan tentang persyaratan sertifikasi dan kompetensi bagi badan usaha serta personelnnya. Untuk mememuhi permintaan pelanggan di pasar, Perusahaan juga meningkatkan kompetisinya dengan menerapkan beberapa standar internasional seperti:

1. ISO 9001: Diterapkan sejak 2008 dan terus diperbarui sesuai dengan ISO 9001:2009 sejak tahun 2020
2. Sistem Manajemen Keselamatan: Mengadopsi OHSAS 18001 sejak tahun 2020, serta menerapkan SMK3 (Sistem Manajemen K3) yang berfokus pada kesehatan dan keselamatan kerja.

Seiring dengan perkembangan dan ekspansi bisnis serta operasional keseharian Perusahaan, PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA terus mencoba untuk beradaptasi dan meningkatkan daya saingnya dalam menghadapi tantangan ekonomi regional, nasional, & global. Perusahaan ini berpegang pada prinsip “*ACTION*” yang meliputi nilai-nilai *Accountable, Customer focused, Trustworthy, Innovative, Optimal, & Neat*. Selain itu Perusahaan juga memiliki motto yaitu “*Faster, Better, & Effective Cost*”.

### **1.2 Visi & Misi Perusahaan**

Visi: *‘It is the mission of PT DWIKAPPA ASRI UTAMA to provide quality engineering and design services to oil and gas producers and transporters around south asia. Through our core values we aim to compete with the top names in the industry while maintaining excellence in service and standards.’*

Misi: *“Ethical behavior is the cornerstone of PT DWIKAPPA ASRI UTAMA. We have built our company on a reputation of honesty and fairness. We pride ourselves on doing the right thing at the right time for the right reason. Through integrity, we solidify the connection that we build between PT DWIKAPPA ASRI UTAMA and our clients.”*

### **1.3 Produk & Jasa Perusahaan**

PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA menawarkan produk utama sebagai berikut:

1. *Gas Leak Portable Helium Detector*: Alat porabel yang digunakan untuk mendeteksi kebocoran gas dengan memanfaatkan helium sebagai gas pelacak.

2. *Flooding, Pigging, Cleaning, Gauging & Hydrotesting*: Proses pengisian pipa, pembersihan dan menginspeksi untuk mendeteksi adanya kerusakan, atau penyumbatan.
3. *Hot Tapping & Line Stop*: Proses penyambungan atau pengambilan cabang pada pipa yang sedang beroperasi dan menghentikan aliran dalam pipa secara sementara yang menggunakan alat khusus untuk memungkinkan melakukan perbaikan atau penambahan sambungan baru.
4. *Torque Wrench*: Alat ukur yang dirancang untuk memberikan torsi (gaya putar) dengan nilai tertentu pada baut untuk memastikan bahwa sambungan mekanis terpasang dengan kekuatan yang tepat demi menghindari resiko *over-tightening* atau *under-tightening*.
5. *Chemical Cleaning Pump*: Pompa yang didesain untuk mengalirkan cairan pembersih kimia kedalam sistem seperti pipa atau peralatan industri lainnya dengan tujuan untuk menghilangkan kotoran, endapan, atau kontaminan yang menempel pada permukaan.



Gambar 1.3 Partner & Klien PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA

Sumber: Website PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA

Fokus utama perusahaan adalah industri *Engineering, Procurement, and Construction* (EPC), khususnya yang berkaitan dengan sektor minyak dan gas serta petrokimia. Klien target adalah perusahaan-perusahaan baik skala besar maupun menengah, yang membutuhkan jasa teknikal khusus. Ini mencakup perusahaan di sektor minyak dan gas, pabrik-pabrik produksi, dan fasilitas industri lain yang menggunakan

sistem perpipaan dalam operasionalnya. PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA memiliki sasaran pasar perusahaan yang bertindak sebagai pemilik proyek atau kontraktor utama, yang memprioritaskan kepatuhan terhadap standar teknis dan keselamatan internasional. Klien perusahaan biasanya merupakan perusahaan besar baik swasta maupun BUMN yang memerlukan jasa konstruksi, pengadaan, dan perbaikan yang tidak hanya kompetitif dari segi harga, tetapi juga didukung oleh pengalaman, keahlian personel, sertifikasi, dan kepemilikan aset teknikal tertentu. Bisnis perusahaan berbasis pada kemenangan tender, maka sasaran pasarnya adalah perusahaan yang secara rutin membuka tender untuk proyek-proyek konstruksi onshore/offshore dimana keputusan vendor sangat dipengaruhi oleh reputasi, kemampuan teknis, dan hal lainnya.

#### **1.4 Proses Bisnis**

Proses bisnis pada perusahaan EPC di sektor minyak dan gas melibatkan berbagai aktivitas yang kompleks. Selain itu perusahaan juga memiliki persaingan yang ketat dan tantangan yang dinamis, untuk perusahaan EPC tersendiri agar tetap kompetitif berikut adalah hal yang penting untuk dipenuhi:

1. Pengalaman dalam proyek.
2. Bukti keberhasilan dalam proyek.
3. Kompetensi, kapabilitas teknis dan finansial
4. Memiliki standar internasional

Perusahaan EPC di sektor minyak dan gas memiliki tahap perencanaan awal hingga serah terima seperti berikut:

1. Studi kelayakan proyek dimana perusahaan melakukan riset tentang aspek teknis, estimasi biaya, resiko.
2. Proses pemilihan pemasok yang memiliki kemampuan teknis yang baik untuk meminimalkan potensi hal yang dapat mengganggu kelancaran proyek.
3. Tahap engineering dimana perusahaan mempersiapkan detail proyek dan memastikan bahwa komponen memenuhi standar kualitas
4. *Procurement* atau pengadaan, dimana perusahaan mencari material, alat, dan jasa yang diperlukan selain itu perusahaan juga koordinasi dengan vendor atau subkontraktor jika ada.

5. *Construction*, dimana perusahaan mulai kerja di lapangan, tahap ini membutuhkan pengawasan yang ketat untuk memastikan pekerjaan dilakukan sesuai dengan standar.
6. *Commisioning* sebelum serah terima, proyek diuji untuk memastikan kinerja, dan keamanan proyek berjalan dengan baik sebelum dilakukan pelunasan.



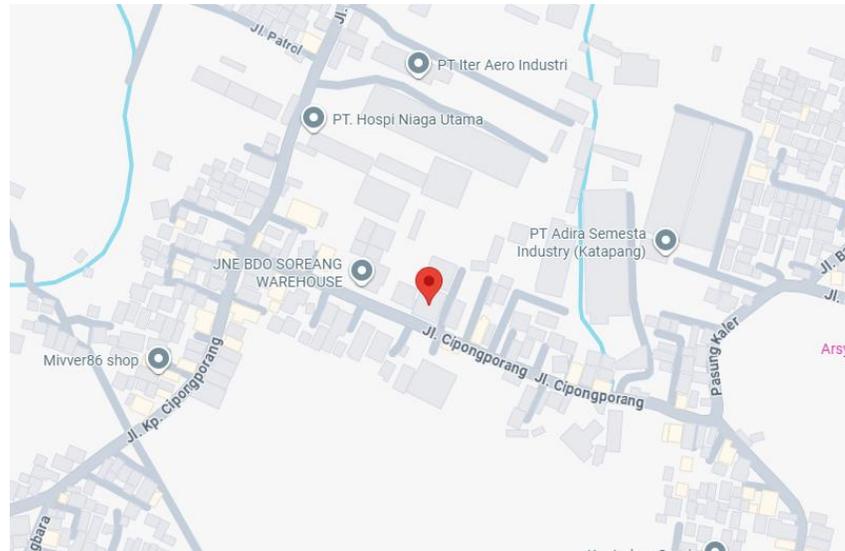
Gambar 1.4 Proses Pengerjaan Tender

Sumber: Dokumentasi Internal Perusahaan

Untuk segi pemasaran, PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA memasarkan layanannya melalui website yaitu <https://dwikappa.co.id/services.php> dimana perusahaan menampilkan kompetensi, jenis layanan yang ditawarkan, kantor utama dan cabang, lokasi workshop, struktur organisasi, dan informasi lainnya tentang perusahaan secara umum. Selain melalui sistem tender, klien bisa menghubungi perusahaan melalui telepon atau email untuk mendiskusikan kebutuhan mereka yang kemudian PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA memberikan penawaran. Selain memiliki website PT. DWIKAPPA juga melakukan pemasaran dengan penjualan langsung atau mulut ke mulut dan *repeat order* dari klien yang sudah memiliki sejarah bekerjasama dengan perusahaan tetapi jika dibandingkan dengan sistem tender, pemesanan melalui *repeat order* atau mulut ke mulut jumlahnya tidak signifikan.

PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA juga memiliki workshop yang terletak di Jl. Cipongporang No. 19, Kab. Bandung dan alat-alat yang dimiliki oleh perusahaan sendiri hal tersebut memberikan banyak keunggulan seperti kontrol kualitas dan keandalan dari alat-alat, efisiensi biaya, fleksibilitas dalam merespon kebutuhan klien, keamanan, dan

keselamatan selain itu perusahaan juga tidak perlu bergantung pada banyak sub-kontraktor yang mungkin memiliki standar atau kualitas yang berbeda.



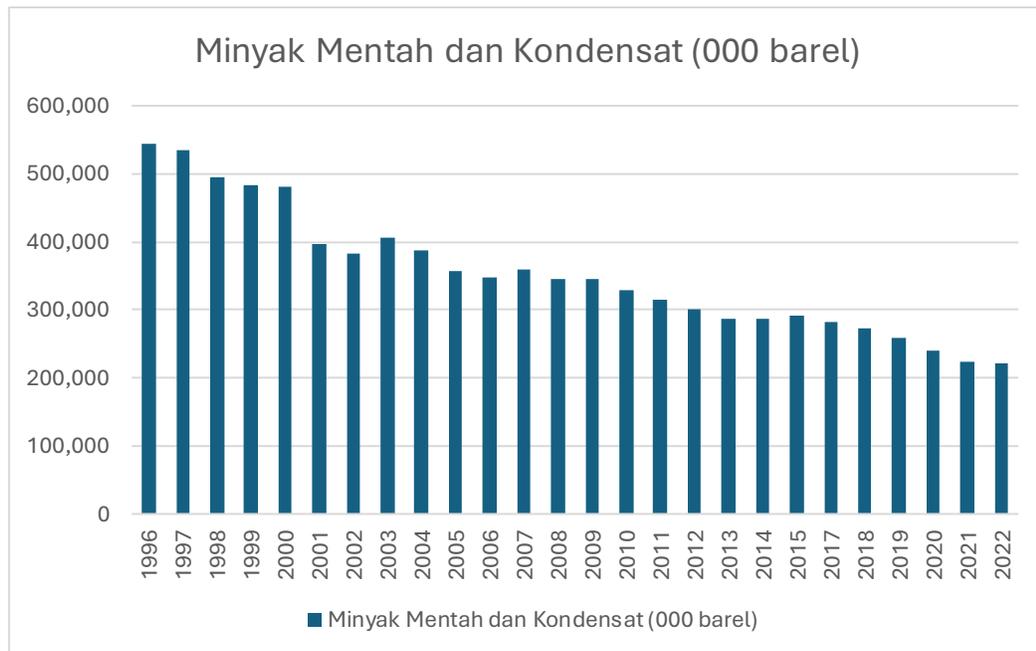
Gambar 1.5 Lokasi Workshop

Sumber: Google Maps

### 1.5 Latar Belakang

Pada artikel dari Goldman Sachs tanggal Juni 17, 2024 dengan judul “*Peak oil demand is still a decade away*“ dijelaskan bahwa permintaan untuk produk migas masih akan relevan dan meningkat hingga tahun 2034 dikarenakan jangka waktu yang lebih panjang hingga permintaan minyak mencapai puncaknya di tahun 2034 selain itu ada keterkaitan dengan tingkat adopsi kendaraan listrik yang lebih lambat. Negara-negara Eropa telah memotong subsidi, dan persaingan harga telah menekan pendapatan produsen mobil, sehingga memperlambat investasi kendaraan listrik. Masalah teknis, keterjangkauan, infrastruktur pengisian baterai, nilai jual kembali, dan ketidakpastian kebijakan seputar pemilihan umum di AS dan Eropa semuanya berkontribusi terhadap penjualan kendaraan listrik yang lambat.

Menurut Siti (2023) pada tahun 2022, Indonesia menempati urutan ke-24 produsen minyak terbesar di dunia yang berhasil memproduksi 692.000 barel per hari atau sekitar 0,8% dari produksi minyak dunia oleh karena itu industri migas di Indonesia berkontribusi langsung terhadap penerimaan negara sekitar Rp672 triliun, oleh karena itu industri migas di Indonesia sangat penting karena pendapatan juga dapat digunakan untuk pembangunan dan perkembangan PDB negara.



Gambar 1.6 Produksi Minyak Bumi dan Gas Alam 1996-2023

Sumber: Badan Pusat Statistik (2025)

Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik, produksi minyak mentah di Indonesia dari 1996 hingga 2023 menurun, hal tersebut memiliki efek terhadap perusahaan EPC khususnya yang bergerak di industri migas dikarenakan produksi minyak yang menurun mengurangi aktivitas dan investasi di industri migas di Indonesia apabila tren terus berlanjut. Dalam konteks PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA hal tersebut menjadi faktor eksternal dalam strategi perusahaan karena penurunan produksi migas nasional ini secara langsung memiliki implikasi pada penurunan dan jumlah proyek pada industri EPC yang ada di Indonesia. Kondisi ini menjadi sebuah tantangan eksternal utama bagi PT.DWIKAPPA ASRIUTAMA, yang bisnis utamanya bergantung pada aktivitas di sektor ini.

Perkembangan bisnis EPC di Indonesia sangat bergantung pada industri utama seperti minyak dan gas. Ketika industri migas melambat, bisnis EPC juga terdampak signifikan. Selain itu, proses tender yang panjang dan kompleks juga menjadi hambatan dalam pelaksanaan proyek, Budiman (2018). PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA sebagai perusahaan EPC, sangat tergantung pada industri minyak dan gas karena industri inilah yang menjadi pasar utama bagi jasa layanan mereka, permintaan pada layanan EPC dari

PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA secara langsung dipengaruhi oleh tingkat investasi dan aktivitas di industri minyak dan gas. Mengimplementasikan strategi yang tepat adalah hal yang sangat penting bagi PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA karena sebagai perusahaan EPC yang sangat bergantung pada industri lain, mereka beroperasi dalam lingkungan yang dinamis dan kompetitif. Implementasi Strategi yang efektif juga akan membantu perusahaan untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan kekuatan internal, mengatasi kelemahan, meraih peluang di pasar, dan memitigasi ancaman eksternal, sehingga memastikan keberlanjutan bisnis, meningkatkan kinerja, dan mencapai keunggulan kompetitif di industri EPC.

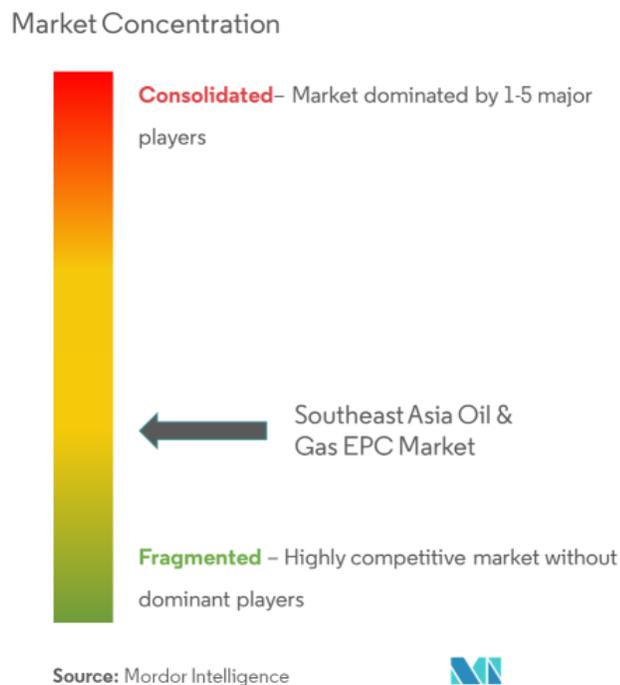
Keberadaan industri EPC merupakan hal yang penting dalam meggerakkan kemajuan industrial sebuah negara, terutama dalam mengoptimalkan sumber daya yang ada dalam negeri. Industri EPC juga dapat mendukung kemajuan negara degan memberikan manfaat dari sisi sosial, ekonomi, ilmu pengetahuan, dan *technology transfer*.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Tauhid (2023), ada sembilan proyek utama yang menjadi pengguna terbesar jasa EPC. Proyek-proyek mencakup sektor seperti irigasi, jalan, energi, pelabuhan, kereta api, penyediaan air bersih, dan sanitasi. Namun, pada studi ini mengungkapkan bahwa kontribusi EPC mengalami penurunan misalnya, pendapatan EPC di sektor industri logam dasar turun dari 28,25% pada 2014 menjadi 7,57% pada 2022.

Menurut penelitian Tauhid (2023), industri EPC di Indonesia menghadapi tantangan besar dalam hal pembiayaan, terutama untuk proyek-proyek energi hijau dan transisi energi. Proyek-proyek ini membutuhkan investasi yang besar, sementara kemampuan finansial perusahaan EPC nasional umumnya masih terbatas. Oleh karena itu, diperlukan skema pembiayaan khusus agar industri EPC dapat berkembang dan berperan optimal dalam mendukung transisi energi di Indonesia. Selain itu, Adanya kerja sama dengan EPC asing, meskipun diperlukan untuk transfer teknologi, dapat menjadi tantangan dalam memaksimalkan penggunaan komponen lokal (TKDN). Kehadiran EPC asing seringkali membuka peluang lebih besar untuk penggunaan komponen impor. Industri EPC lokal menghadapi tantangan untuk dapat menggandeng pelaku usaha lokal (produsen, perancang, sub-kontraktor) agar penggunaan produk lokal dapat diutamakan dalam proyek. Tetapi industri EPC di Indonesia juga memiliki peluang yang besar dan tumbuh

secara cepat contohnya, dari permintaan tinggi untuk pembangunan energi baru dan kontribusi terhadap ekonomi meningkat signifikan dari 44% pada 2010 menjadi 56,34% pada 2020.

PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA sendiri menghadapi tantangan signifikan dari persaingan perusahaan EPC multinasional yang memiliki sumber daya lebih besar, serta perubahan kebutuhan pasar yang menuntut inovasi, harga kompetitif, keamanan, dan efisiensi. Keberlanjutan sebuah perusahaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan untuk beradaptasi dengan dinamika pasar, regulasi, dan perubahan pasar secara umum terutama kondisi politik serta regulasi dan pasar dengan meningkatnya kesadaran lingkungan.



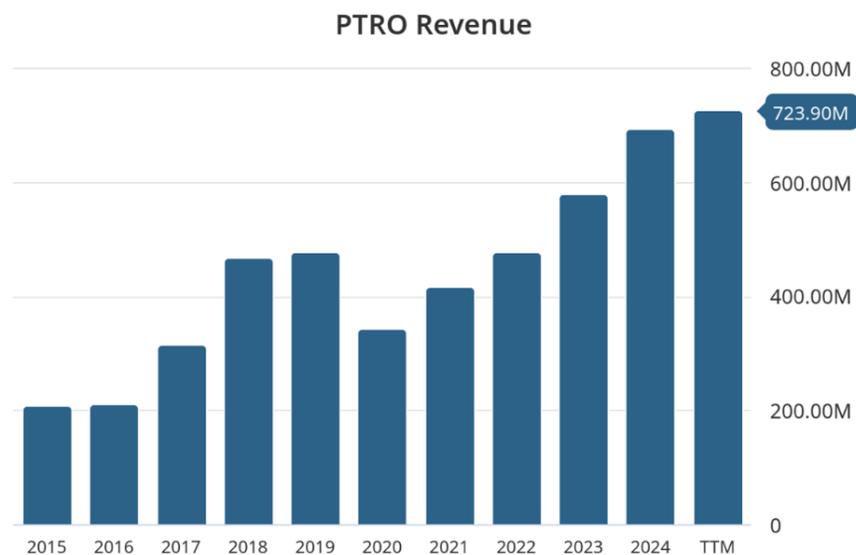
Gambar 1.7 Konsentrasi Market EPC Asia Tenggara

Sumber: Mordor Intelligence

Pasar EPC di sektor minyak dan gas di Asia Tenggara diisi oleh persaingan ketat antara pemain-pemain besar dunia seperti TechnipFMC, Saipem, Bechtel Corporation, Fluor Corporation, John Wood Group, dan Petrofac Limited. Di samping raksasa global tersebut, terdapat juga perusahaan-perusahaan regional yang unggul. Saat ini pelaku usaha melakukan penerapan model proyek terintegrasi dan inisiatif transformasi digital yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi operasional. Selain itu, perusahaan di industri ini

terus berinvestasi untuk memperluas portofolio layanannya, khususnya di bidang infrastruktur gas alam cair atau LNG dan dan integrasi petrokimia. Sementara itu, pasar EPC migas di Indonesia menunjukkan potensi, didukung oleh kekayaan geografis yang mencakup 60 sedimen, dimana 36 di antaranya yang berlokasi di Indonesia bagian barat telah dieksplorasi. Kehadiran BUMN, swasta multinasional dan perusahaan-perusahaan internasional di pasar ini telah terbukti mendorong kemajuan teknologi serta efisiensi operasional dalam pelaksanaan setiap proyek.

Persaingan dalam industri EPC sangat ketat yang memiliki beberapa pemain besar contohnya pada perusahaan PT Petrosea Tbk (PTRO) Perusahaan rekayasa dan konstruksi pertama yang terdaftar di bursa efek di Indonesia sejak 1990, kini menjadi bagian dari grup Petrindo Jaya Kreasi. Mereka memiliki model bisnis unik yang menggabungkan jasa pertambangan dengan EPC dan layanan migas. Kapabilitas yang kuat dalam manajemen proyek, pengembangan infrastruktur, dan logistik, yang didukung oleh aset strategis seperti Petrosea Offshore Supply Base (POSB) di Sorong. Mereka diakui secara global atas inovasi digitalnya dan berhasil memenangkan kontrak-kontrak EPC penting. Model bisnis mereka yang terdiversifikasi memberikan ketahanan finansial hal ini dapat dilihat pada pendapatan perusahaan sejak 2015-2025 yang mengalami kenaikan signifikan sebagai berikut,



Gambar 1.8 Grafik Pendapatan PT. Petrosea Tbk

Sumber: <https://stockanalysis.com/quote/idx/PTRO/>

Angka TTM adalah penjumlahan pendapatan atau *revenue* 4 triwulan terakhir.

Selain dari perusahaan swasta BUMN juga bergerak pada industri EPC contohnya adalah perusahaan PT Rekayasa Industri (REKIND) yang merupakan BUMN spesialis EPC dengan visi menjadi perusahaan jasa industri EPC terintegrasi kelas dunia. REKIND memiliki rekam jejak yang kuat di bidang petrokimia, kilang, dan pengolahan gas dengan pengalaman mendalam di pasar Indonesia, kapabilitas yang terbukti dalam mengeksekusi PSN kompleks seperti Proyek Gas Jambaran-Tiung Biru (JTB), dan memiliki pengembangan teknologi canggih seperti *3D Integrated System* yang memenangkan penghargaan untuk proyek JTB. REKIND juga memiliki pengalaman dalam proyek amonia dan hidrogen, yang memosisikan mereka dengan baik untuk menyambut era transisi energi. Selain perusahaan yang sudah dijelaskan diatas berikut adalah beberapa perusahaan EPC skala besar di Indonesia lainnya:

**Tabel 1.1 Perusahaan EPC Besar di Indonesia**

Perusahaan	Kategori
PT Rekayasa Industri (REKIND)	BUMN
PT Wijaya Karya (WIKA)	BUMN
PT Pembangunan Perumahan (PP)	BUMN
PT Adhi Karya (ADHI)	BUMN
PT Tripatra	Swasta
PT IKPT	Swasta
PT Petrosea Tbk	Swasta
PT Meindo Elang Indah	Swasta

Sumber: Hasil Riset Peneliti

Pemain EPC skala menengah dan kecil merupakan perusahaan nasional yang telah berkembang dan memiliki rekam jejak yang baik, spesialisasi, harga yang murah, pengerjaan yang cepat atau hal lainnya, mereka memiliki kapasitas untuk mengelola proyek EPC dengan nilai yang lebih kecil jika dibandingkan dengan swasta multinasional atau BUMN, atau mereka menjadi mitra kunci dan subkontraktor utama bagi pemain besar. Selain persaingan dengan kontraktor besar, PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA juga bersaing dengan perusahaan EPC skala menengah dan kecil, dengan perusahaan

multinasional dan BUMN yang sering mendapatkan proyek senilai triliunan rupiah, perusahaan EPC skala menengah dan kecil mengisi celah-celah dengan menawarkan hal seperti spesialisasi, menjadi mitra yang penting, menawarkan harga lebih murah, atau hal-hal lainnya yang dalam rantai pasok proyek menjadi hal yang sangat penting. Selain itu pemain EPC skala menengah dan kecil memiliki beberapa tantangan dan keunggulan jika dibandingkan dengan perusahaan swasta multinasional dan BUMN seperti:

1. Akses pemodalannya yang lebih sulit.
2. Keterbatasan sumber daya dalam bentuk peralatan dan tenaga ahli untuk bersaing di proyek skala besar.
3. Manajemen proyek yang masih kurang efektif dan dapat menyebabkan keterlambatan.
4. Persaingan yang ketat yang sering terjadi perang harga yang dapat mengorbankan kualitas dan keselamatan.
5. Kesulitan memenuhi tender, administrasi, dan teknis yang kompleks.

Dan berikut adalah keunggulan perusahaan EPC skala menengah:

1. Struktur biaya yang lebih kompetitif dengan biaya overhead yang lebih sedikit.
2. Kelincahan dalam proses pengambilan keputusan dan birokrasi yang lebih sedikit menjadikan perusahaan lebih fleksibel dalam memenuhi kebutuhan klien.
3. Menjadi mitra yang strategis untuk kontraktor besar untuk memenuhi kebutuhan tertentu seperti spesialisasi.



Gambar 1.9 Pendapatan Perusahaan

Sumber: Dokumen Internal Perusahaan

Gambar diatas merupakan pendapatan PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA dari tahun 2020 hingga 2024 dalam bentuk skala dikarenakan perusahaan tidak dapat memberikan nominal dan data pendapatan tahun sebelum 2020. Berdasarkan gambar diatas dilihat bahwa pendapatan setelah tahun 2020 cenderung menurun dan tidak ada perkembangan signifikan kecuali pada tahun 2021 yang mungkin disebabkan oleh pandemi dimana perusahaan yang tidak bisa memesan jasa PT. DWIKAPPA pada tahun 2020 melakukan pemesanan pada tahun 2021 setelah masa *lockdown* tidak terlalu ketat sehingga pada tahun 2021 adalah standar pendapatan perusahaan. Hal tersebut menjadi hal yang menarik dan penting untuk diteliti demi keberlanjutan PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA dikarenakan pendapatan yang stagnan bisa disebabkan oleh beberapa faktor seperti strategi pemasaran yang kurang efektif, persaingan, ekonomi dan regulasi.

Untuk mendapatkan pemahaman awal mengenai tantangan yang dihadapi perusahaan, dilakukan wawancara pendahuluan dengan Direktur Utama PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA, yaitu Bapak Fadjar Setiawan sebagai direktur utama. Dari wawancara tersebut, teridentifikasi bahwa dua isu utama yang menjadi perhatian adalah tingginya tingkat persaingan dalam industri EPC, terutama dari perusahaan dengan modal dan teknologi lebih maju, serta adanya indikasi inefisiensi dalam operasional keseharian perusahaan. Isu-isu ini, ditambah dengan data stagnasi pendapatan yang terlihat pada

Gambar 1.4, menguatkan urgensi penelitian ini untuk merumuskan strategi bisnis yang lebih adaptif dan kompetitif.

Menurut David (2017), Pendapatan yang stagnan dan atau menurun bisa disebabkan oleh faktor internal, *Poor Organizational Performance*, strategi yang kurang efektif, *Need for Corrective Action*, dan faktor eksternal yang ada pada teori PESTEL, dan Porter's *Five Forces* seperti persaingan, perubahan konsumen, resesi/inflasi. Operasional keseharian juga dapat mempengaruhi pendapatan seperti kecepatan menerima dan memproses pesanan, respon terhadap konsumen, pemasaran yang efektif. Oleh karena itu berdasarkan data pendapatan yang stagnan dan cenderung menurun pada PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA merupakan hal yang penting untuk diteliti.

Berdasarkan wawancara singkat (Tabel 1.1) dijelaskan bahwa salah satu masalah pada PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA adalah persaingan dimana menurut teori Porter's *Five Forces*, persaingan antar perusahaan yang ada seringkali menjadi faktor yang paling signifikan. Ketika persaingan terjadi, perusahaan mungkin terpaksa melakukan pemotongan harga, meningkatkan biaya pemasaran atau promosi, atau menambah fitur dari layanan mereka untuk mempertahankan pelanggan. Semua tindakan ini dapat menekan *profit margin* atau secara langsung mengurangi pendapatan total. Selain itu, ancaman masuknya pesaing baru dapat memaksa perusahaan yang sudah mapan untuk menjaga harga tetap rendah atau berinvestasi lebih banyak untuk menciptakan hambatan masuk pesaing, yang juga berdampak pada pendapatan atau profit. Situasi ini menunjukkan adanya kesenjangan atau gap antara visi dan misi serta kondisi ideal yang diharapkan oleh perusahaan yaitu pertumbuhan berkelanjutan, daya saing yang kuat dengan realitas faktual yang dihadapi yaitu stagnasi pendapatan, tekanan persaingan, inefisiensi internal.

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan keberlanjutan bagi PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA untuk mengidentifikasi akar permasalahan yaitu berdasarkan wawancara singkat (Tabel 1.1) stagnasi pendapatan, kurangnya efisiensi, peluang dan ancaman eksternal dari energi terbarukan, menurunnya penggunaan dan produksi minyak lalu membuat langkah-langkah strategis untuk keberlanjutan perusahaan. Oleh karena itu, Peneliti memilih metode SWOT dan QSPM dengan bantuan alat manajemen strategi lainnya seperti PESTEL, *Porter's Five Forces*, dan untuk analisis internal dan eksternal

menggunakan IFE, EFE kemudian IE matriks dalam penelitian ini menjadi krusial untuk menyediakan analisis yang komprehensif, objektif, dan terstruktur yang hasilnya adalah rekomendasi strategi pengembangan relevan bagi PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA.

Menurut Mashuri (2020), Analisis SWOT atau *SWOT analysis* adalah proses identifikasi untuk mengenali kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang akan menentukan keberlanjutan dan kinerja perusahaan pada masa yang akan datang. Informasi-informasi untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dapat diperoleh dari sumber eksternal seperti pelanggan, mitra, dokumen pemerintah, pemasok, sementara informasi internal dapat diperoleh dari karyawan, direktur, komisaris, manager, di sebuah perusahaan.

Menurut Ghaleb (2024) pada jurnal yang berjudul *The Importance of Using SWOT Analysis in Business Success* analisis SWOT merupakan alat bantu dasar dalam perencanaan strategis sebuah perusahaan, yang menawarkan pendekatan sistematis untuk menilai kekuatan dan kelemahan internal organisasi beserta peluang dan ancaman eksternal. Kesederhanaan dan aksesibilitas analisis SWOT menjadikannya sumber daya yang berharga bagi perusahaan di berbagai industri dan dapat membantu dalam pengembangan rencana strategis yang terstruktur.

Dengan menggunakan analisis SWOT dan alat bantu manajemen strategi lainnya seperti, QSPM, PESTEL, matriks EFE dan IFE, *Internal-External Matrix*, dan Porter's *Five Forces* untuk memperjelas aspek eksternal industri, PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA dan peneliti dapat mempertimbangkan faktor internal dan eksternal secara detail dan mencegah fokus pada satu aspek atau area saja. Analisis SWOT sering diintegrasikan dengan alat bantu manajemen strategi lainnya seperti PESTEL, Porter's Five Forces, Matriks EFE dan IFE, QSPM, dan *Internal-External Matrix* untuk analisis yang lebih mendalam dan komprehensif. Alat-alat ini saling melengkapi dengan analisis SWOT, memberikan lapisan analisis yang mendalam untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal PESTEL, dan *Porter's Five Forces* untuk analisis industri dan memberikan evaluasi faktor internal dan eksternal seperti Matriks EFE dan IFE, serta membantu dalam pemilihan strategi seperti IE Matrix, dan akhirnya QSPM namun meskipun QSPM memberikan prioritas yang objektif dan mendalam, kelemahannya

terletak pada subjektivitas dalam pemberian *Attractiveness Score* (AS) yang sangat bergantung pada objektivitas pihak yang terlibat.

### **1.6 Rumusan Masalah**

Penelitian ini menggunakan tinjauan dari buku Fred R. David. Metode yang digunakan oleh David dalam bukunya yang berjudul “*Strategic management Concepts and Cases*” dimana metode yang akan digunakan adalah *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) dengan proses penentuan terdahulu yang diselesaikan dengan penerapan matriks SWOT. Oleh karena itu pertanyaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apa saja faktor-faktor kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*) internal utama PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA, dan bagaimana dampaknya terhadap kinerja operasional dan strategis perusahaan?
2. Apa saja faktor-faktor peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) eksternal utama yang dihadapi PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA, khususnya yang berasal dari analisis PESTEL (Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, Lingkungan, Legal) dan analisis persaingan industri (Porter's Five Forces)?
3. Bagaimana hasil matriks SWOT, matriks IFE, matriks EFE, dan QSPM dapat digunakan untuk menghasilkan alternatif-alternatif strategi yang relevan bagi PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA untuk meningkatkan daya saing?
4. Berdasarkan evaluasi menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), manakah alternatif strategi yang menjadi prioritas utama dan paling layak untuk diimplementasikan oleh PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA guna meningkatkan daya saing?

### **1.7 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan Rumusan masalah, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan merumuskan strategi pengembangan bisnis bagi PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA dengan menggunakan pendekatan *Strategic Management Concepts and Cases* yang dikemukakan oleh Fred R. David. Adapun tujuan spesifik dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis faktor internal yang mempengaruhi kondisi bisnis PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA, termasuk *Strengths* dan *Weaknesses* yang dimiliki Perusahaan terutama pada aspek efisiensi operasional.

2. Menganalisis faktor eksternal yang memiliki pengaruh terhadap PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA baik dalam bentuk *Opportunities* maupun *Threats* yang dihadapi di industri terutama pada aspek persaingan.
3. Menyusun strategi pengembangan bisnis yang dapat diterapkan oleh manajemen PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA berdasarkan hasil analisis SWOT dan *Quantitative Strategic Plannin Matrix* (QSPM) untun meningkatkan daya saing dan pertumbuhan perusahaan di masa depan yang dapat dilakukan secara berkelanjutan.
4. Menentukan dan merekomendasikan strategi prioritas yang paling sesuai untuk diimplementasikan oleh PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA berdasarkan hasil analisis QSPM.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategi yang berbasis pada analisis objektif, sehingga dapat membantu PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA dalam menentukan langkah-langkah strategis yang optimal untuk mencapai keunggulan kompetitif dan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.

### **1.8 Manfaat Penelitian**

Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat bedampak positif dan memberikan manfaat bagi penulis serta Perusahaan.

1. Bagi penulis, penelitian ini dapat menjadi referensi untuk meningkatkan wawasan dan mempelajari bagaimana cara menerapkan teori yang dipelajari.
2. Bagi akademisi, penelitian ini diharapkan dapata menghasilkan manfaat yang akan menggunakan nya sebagai bahan kajian dan referensi dalam penelitian lainnya.
3. Bagi Perusahaan, penelitan ini diharapkan dapat digunakan dan diimplementasikan untuk kegiatan operasional bisnis PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA dan dapat dijadikan sebagai dasar pengambilan Keputusan guna meningkatkan daya saing, kinerja, dan kualitas produk.
4. Menambah pemahaman tentang penerapan QSPM pada perusahaan EPC skala menengah di negara berkembang seperti Indonesia.

## **1.9 Lingkup Penelitian**

Lingkup penelitian ini mencakup industri EPC di Indonesia khususnya di industri minyak dan gas. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki pembatasan agar konsisten dan meminimalkan jangkauan penelitian untuk memfokuskan pada penyelesaian masalah dalam kerangka penelitian. Fokus dari penelitian ini adalah penerapan SWOT dan QSPM untuk mencari *Strengths* dan *Weaknesses* internal serta *Threats* dan *Opportunities* eksternal guna mencari strategi terbaik untuk meningkatkan posisi kompetitif perusahaan.

## **1.10 Sistem Penelitian**

Bagian ini menjelaskan struktur penelitian dari Bab 1 hingga Bab 5 agar pembaca dapat dengan mudah memahami alur penelitian. Berikut adalah penjelasan Bab 1 hingga Bab 5:

### **A. BAB 1 PENDAHULUAN**

Bab ini memberikan gambaran umum mengenai objek penelitian, termasuk profil dan juga jasa yang ditawarkan oleh perusahaan. Selain itu, dijelaskan pula latar belakang penelitian, perumusan masalah, pertanyaan penelitian, serta tujuan dan manfaat yang ingin dicapai melalui penelitian ini.

### **B. BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA**

Bagian ini membahas teori-teori yang relevan serta kajian literatur yang mendukung penelitian. Fokus utama dari bab ini adalah penjelasan tentang teori strategi, manajemen strategi, formulasi strategi dan berbagai alat yang digunakan seperti, Porter's *Five Forces*, analisis PESTEL, matriks IE, matriks EFE dan IFE, matriks QSPM, analisis SWOT, matriks SWOT.

### **C. BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan secara rinci metode penelitian yang diterapkan, termasuk jenis penelitian, pendekatan yang digunakan, serta teknik pengumpulan dan analisis data.

### **D. BAB 4 HASIL PENELITIAN**

Bagian ini menyajikan hasil penelitian yang telah diperoleh, diikuti dengan analisis yang dilakukan berdasarkan teknik yang telah ditentukan sebelumnya. Berbagai alat analisis, seperti Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks IE, Matriks SWOT, serta teknik analisis Matriks QSPM, digunakan dalam pembahasan ini untuk menghasilkan interpretasi yang lebih mendalam terhadap data yang diperoleh.

### **E. BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab terakhir dalam penelitian ini memuat kesimpulan berdasarkan hasil yang telah dianalisis serta rekomendasi yang diharapkan dapat memberikan kontribusi positif bagi PT. DWIKAPPA ASRIUTAMA, terutama dalam pengembangan perusahaan di sektor industri EPC. Fokus utama dari saran yang diberikan untuk perusahaan adalah membantu perusahaan dalam meningkatkan posisi kompetitif dan mengoptimalkan faktor-faktor kunci yang berpengaruh terhadap keberhasilan di industri tersebut.